

Praktijkboek

# **VAN TALENT NAAR PERFORMANCE**

Talentgericht selecteren,  
ontwikkelen en beoordelen

Inclusief het complete TMA®  
functie- en competentiemodel

Edwin van IJendoorn

Liesbeth van Weert

Bastian Müller

## GEBRUIK EN RECHTEN PRAKTIJKBOEK VAN TALENT NAAR PERFORMANCE

Indien u zich registreert via [www.talent2performance.nl](http://www.talent2performance.nl) op het TMA® Competentie-netwerk 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

© 1996 - 2009 EhrmVision, Utrecht

ISBN nummer 978-90-813956-1-8

Dit boek is uitgegeven door EhrmVision  
Alle rechten voorbehouden

Ontwerp: Avant la lettre, Utrecht

# INHOUDSOPGAVE

<b>Van talent naar performance</b>	<b>4</b>
<b>Leeswijzer</b>	<b>8</b>
<b>1. Handleidingen</b>	<b>12</b>
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
<b>2. Resultaatgebieden</b>	<b>28</b>
<b>3. Competenties</b>	<b>68</b>
<b>4. Theorie en achtergrond</b>	<b>170</b>
4.1 De TMA methode	171
4.2 Instrumenten van de TMA methode	173
4.3 Ontwikkelbaarheid van competenties	175
4.4 De 360° feedback methode	180
4.5 De TMA Performancematrix	185
<b>5. Praktijkcases</b>	<b>188</b>
5.1 Gemeente Amsterdam	189
5.2 Balance	191
5.3 Het Kadaster	193
5.4 Universiteit Utrecht	195
5.5 Proactive	197
<b>Trefwoordenregister</b>	<b>199</b>

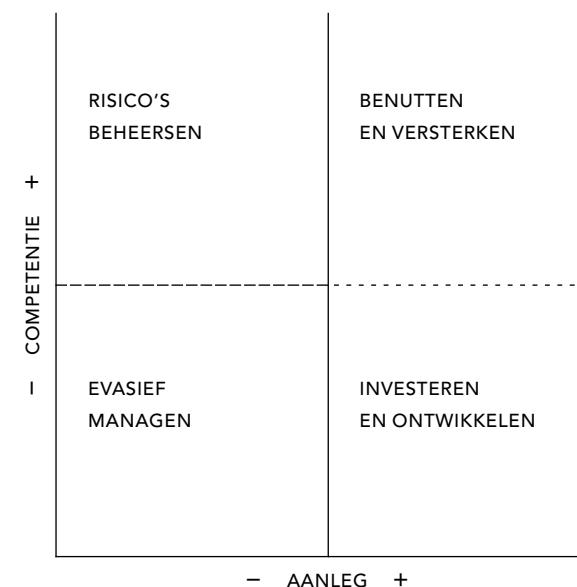
# VAN TALENT NAAR PERFORMANCE

“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 geeft u inzicht in de relatie tussen talenten en competenties. U weet haarscherp met welke competenties van uw (toekomstige) medewerkers de beste performance kan worden behaald. Hieronder ziet u de TMA Performance-matrix waarmee u eenvoudig per competentie kunt 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. Met de TMA Methode heeft u concrete handvatten om mensen optimaal te versterken, te ontwikkelen, risico's te beheersen en evasief om te gaan met valkuilen.



## **INHOUD**

Dit praktijkboek bevat op alfabetische volgorde de 50 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.

Als laatste bevat dit boek achtergrondinformatie en praktijkcases van organisaties die aan de slag zijn gegaan met de TMA Methode en haar instrumenten.

## **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 speciale website, [www.talent2performance.nl](http://www.talent2performance.nl), voor is ontwikkeld om de inhoud van dit boek daadwerkelijk handen en voeten te geven. Via [talent2performance.nl](http://www.talent2performance.nl) kunt u als geregistreerde gebruiker 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 [talent2performance.nl](http://www.talent2performance.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 eenvoud-

dig 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 50 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.talent2performance.nl](http://www.talent2performance.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 resultaatgebieden en 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 functie- en competentiemodel via [talent2performance.nl](http://www.talent2performance.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 gestructureerde en professionele wijze ter hand te nemen.

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

Edwin van IJzendoorn - Psycholoog  
Liesbeth van Weert - Psycholoog  
Bastian Müller - Algemeen directeur EhrmVision

# 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 competentie of resultaatgebied omdat u met een medewerker in een selectie-, ontwikkel- of beoordelingstraject zit, dan gaat u direct naar het onderdeel Resultaatgebieden (hoofdstuk 2) of het onderdeel Competenties (hoofdstuk 3).

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 4).

Als u benieuwd bent hoe andere organisaties de TMA Methode en haar instrumenten hebben gebruikt en ervaren kijk dan bij het onderdeel Praktijkcases (hoofdstuk 5).

## **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.

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.

## GEBRUIK VAN DE ONDERSTEUNENDE WEBSITE

Dit boek wordt ondersteund door [www.talent2performance.nl](http://www.talent2performance.nl) met het volledige TMA functie- en competentiemodel in verschillende talen. Dit betekent dat u in alle rust uw keuzes voor de juiste inrichting van uw functie- en competentieprofielen kunt bepalen met dit boek en vervolgens deze keuzes concreet en werkbaar kunt maken via de website. U vindt hier ook extra formulieren, voorbeeldfuncties en instrumenten die u kunnen ondersteunen. In dit praktijkboek wordt daarom regelmatig verwezen naar deze website zodat u weet welke relevante formulieren en instrumenten u kunt gebruiken ter ondersteuning van uw vraag.

Op [talent2performance.nl](http://talent2performance.nl) staan tientallen competentieprofielen voor u klaar van veel voorkomende functies op basis van het TMA Competentiemodel. Dit betekent dat u direct kunt beginnen met selecteren, ontwikkelen en beoordelen van uw kandidaten.

U kunt natuurlijk ook altijd uw eigen specifieke functies samenstellen zodat u nog scherper aan de slag kunt met uw kandidaten.

Hieronder een selectie van de functies waarvoor een voorbeeld competentieprofiel beschikbaar is op [talent2performance.nl](http://talent2performance.nl):

### Bestuur & directie

- Afdelingsmanager
- Algemeen directeur
- Divisiedirecteur
- Operationeel directeur

### Consultancy

- Consultant
- Junior consultant
- Senior consultant

### Financieel

- Assistent controller
- Assistent boekhouder
- Boekhouder
- Controller
- Financieel directeur
- Financieel manager
- Financieel analist
- Hoofd boekhouding
- Intern accountant
- Medewerker administratie

### Gezondheidszorg

- Afdelingshoofd
- Assistent
- Arts
- P&O adviseur

- Thuishulp
- Verpleegkundige

### ICT

- Coördinator helpdesk
- Database administrator
- ICT manager
- Medewerker helpdesk
- Programmeur
- Software-ontwikkelaar
- Systeem-/netwerkbeheerder
- Systeemanalist
- Systeemontwerper
- Webmaster

### Inkoop & logistiek

- Assistent inkoper
- Facilitymanager
- Hoofd inkoper
- Hoofd logistiek
- Hoofd magazijn
- Inkoopmanager
- Inkoper
- Logistiek medewerker
- Magazijnmedewerker
- Planner
- Trafficmanager
- Trafficmedewerker

### Juridische zaken

- Stafmedewerker juridische zaken
- Juridisch medewerker

### Marketing & communicatie

- Communicatiemanager
- Communicatiemedewerker
- Marketingmanager
- Marketingmedewerker
- Marktonderzoeker
- Productmanager
- Telemarketeer

### Onderzoek & kwaliteit

- Hoofd kwaliteitscontrole
- Hoofd onderzoek
- Junior onderzoeker
- Manager kwaliteitszorg
- Medewerker kwaliteitszorg
- Onderzoeker
- Senior onderzoeker

### Overheid

- Adviseur
- Beleidsmedewerker
- Controleur
- Coördinator
- Projectmanager
- P&O adviseur
- Stafmedewerker

### Ondersteuning

- Administratief medewerker
- Archiefmedewerker
- Baliemedewerker
- Directiesecretaresse
- Directiesecretaris
- Officemanager
- Postmedewerker
- Projectmanager
- Schoonmaker
- Secretaresse
- Telefoniste/receptioniste

### Personeelszaken

- Arbo coördinator
- Hoofd salarisadministratie
- Medewerker personeelsadministratie
- Medewerker salarisadministratie
- Opleidingsfunctionaris

- P&O adviseur
- P&O directeur
- P&O manager
- Personeelsfunctionaris

### Productie

- Hoofd bedrijfsbureau
- Productieleider
- Productiemanager
- Productiemedewerker
- Productieplanner
- Voorman
- Werkvoorbereider

### Techniek & onderhoud

- Hoofd technische dienst
- Monteur
- Onderhoudsmedewerker
- Process engineer
- Project engineer

### Verkoop

- Accountmanager
- Bedrijfsleider
- Business analist
- Business development manager
- Hoofd klantenservice
- Key account manager
- Medewerker klantenservice
- Medewerker verkoopadministratie
- Regionaal salesmanager
- Sales engineer
- Verkoop-/salesmanager
- Verkoopdirecteur
- Vertegenwoordiger

# 1. HANDLEIDINGEN

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 HR vraagstuk welke soort meetinstrumenten in het algemeen kunnen worden ingezet, daarachter de specifieke instrumenten van de TMA Methode:

#### HR VRAAGSTUK: SELECTIE

##### *Instrumenten algemeen*

- Persoonlijkheidstesten
- Intelligentietesten

##### *Instrumenten TMA Methode*

- TMA Talentanalyse
- Capaciteitanalyses

#### HR VRAAGSTUK: ONTWIKKELING

##### *Instrumenten algemeen*

- Persoonlijkheidstesten
- Competentie feedback testen

##### *Instrumenten TMA Methode*

- TMA Talentanalyse
- 90° of 360° feedback competentie-analyses

#### HR VRAAGSTUK: BEOORDELING

##### *Instrumenten algemeen*

- Beoordelingsformulieren

##### *Instrumenten TMA Methode*

- Competentiebeoordeling
- Resultaatbeoordeling

## HR VRAAGSTUK: MOBILITEIT

### *Instrumenten algemeen*

- ▶ Persoonlijkheidstesten
- ▶ Competentie feedback testen
  
- ▶ Beroepskeuzetesten

### *Instrumenten TMA Methode*

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

## HR VRAAGSTUK: BEROEPSKEUZE

### *Instrumenten algemeen*

- ▶ Persoonlijkheidstesten
- ▶ Intelligentietesten
- ▶ Beroepskeuzetesten

### *Instrumenten TMA Methode*

- ▶ TMA Talentanalyse
- ▶ Capaciteitenanalyses
- ▶ Beroepssectoren- en activiteiteninteresse-analyse

## HR VRAAGSTUK: REÏNTEGRATIE

### *Instrumenten algemeen*

- ▶ Persoonlijkheidstesten
- ▶ Beroepskeuzetesten

### *Instrumenten TMA Methode*

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

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 capaciteitenanalyses af te nemen in een gecontroleerde omgeving, dit om te voorkomen dat iemand anders dan de kandidaat de capaciteitenanalyses invult. Dit betekent concreet dat u een rustige ruimte ter beschikking stelt met computer en internet waar de kandidaat de capaciteitenanalyses ongestoord kan maken. Voor meer informatie over de TMA Methode en haar meetinstrumenten verwijzen wij u naar [www.talent2performance.nl](http://www.talent2performance.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 OP [WWW.TALENT2PERFORMANCE.NL](http://WWW.TALENT2PERFORMANCE.NL)**

De ondersteunende website 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, werkbaar en direct downloadbaar in PDF-formaat. Indien u wijzigingen wilt aanbrengen kunt u dit online doen. Tevens kunt u met het online functieformulier ook andere aspecten van een functie vastleggen zoals functieomschrijving, opleidingseisen en kritische succesfactoren.

Op [www.talent2performance.nl](http://www.talent2performance.nl) staan voorbeeldfuncties en kunt u profielen van andere organisaties inzien. Om van het online functieformulier gebruik te maken dient u zich (kosteloos) te registreren. Het samenstellen en vastleggen van functies, functieprofielen en competentieprofielen is volledig gratis.



## 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?

##### **Actie**

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

##### **Taak**

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

##### **Resultaat**

- ▶ het resultaat?
- ▶ de afloop?
- ▶ effect?

Door bovenstaand schema over te nemen of te printen (te downloaden via [talent2performance.nl](http://talent2performance.nl) nadat u bent ingelogd) 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 50 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.talent2performance.nl](http://www.talent2performance.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 mogelijke 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 analyseren 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.talent2performance.nl](http://www.talent2performance.nl).

#### STAPPEN TEN BEHOEVE VAN HET ONTWIKKELGESPREK

##### Stap 1: Ontwikkelingsrichting onderzoeken

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

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

Selecteer uiteindelijk niet meer dan drie competenties waarop een kandidaat zich in een bepaalde periode dient te ontwikkelen. In deze fase is het ook handig te weten welke competenties gemakkelijk en moeilijk te ontwikkelen zijn op basis van de persoonlijkheid van de kandidaat. Hiervoor kunt u een TMA Talentanalyse gebruiken.

Indien de kandidaat helemaal niet weet welke richting hij op wil, kan het interessant zijn hem een beroepskeuze-analyse te laten doen. Voorbeelden van beroepskeuze-analyses en rapportages kunt u vinden via [www.talent2performance.nl](http://www.talent2performance.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 (het schema is ook te verkrijgen via [www.talent2performance.nl](http://www.talent2performance.nl)).

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.talent2performance.nl](http://www.talent2performance.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° feedback-ronde. 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.

Voorbeelden van verschillende beoordelingsrapportages kunt u vinden via [www.talent2performance.nl](http://www.talent2performance.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 even-

tueel negatief oordeel kan hard aankomen. Het is daarom verstandig eerst uw positieve feedback te bepreken 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

In het volgende onderdeel staan 23 veel voorkomende resultaatgebieden. In de meeste gevallen is deze lijst afdoende om aan de meest voorkomende functies resultaatgebieden te koppelen. Bij zeer specifieke functies kan het voorkomen dat er toch een apart resultaatgebied gedefinieerd dient te worden met bijbehorende taken en prestatie-indicatoren.

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 en support  
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 behaalt 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.



## 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*

- ▶ Voortgangscontrole
- ▶ 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 rapporteren.

## ADVISERING

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

### ADVIEZEN GEVEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Creativiteit
- ▶ Oordeelsvorming
- ▶ Resultaatgerichtheid
- ▶ Visie
- ▶ Probleemanalyse

### VERKRIJGEN VAN INZICHT IN PROBLEMEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Aandacht voor details
- ▶ Probleemanalyse
- ▶ Luisteren

### BEDENKEN EN FORMULEREN VAN VERSCHILLENDE OPLOSSINGEN EN ALTERNATIEVEN VOOR EEN PROBLEEM OF VRAAGSTUK

*Faciliterende competenties*

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

### SCHRIJVEN VAN ADVIESRAPPORTAGES EN BELEIDSSTUKKEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Aandacht voor details
- ▶ Schriftelijke vaardigheid

### 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.

# BELEIDSONTWIKKELING

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

## BELEID (STRATEGIE) BEPALEN VAN DE ORGANISATIE OF AFDELING

*Faciliterende competenties*

- Omgevingsbewustzijn
- Oordeelsvorming
- Organisatiesensitiviteit
- Probleemanalyse
- Visie

## SCHRIJVEN EN FORMULEREN VAN (STRATEGISCHE) BELEIDSPANNEN

*Faciliterende competenties*

- Schriftelijke vaardigheid

## ANALYSEREN VAN VERSCHILLENDE (STRATEGISCHE) BELEIDSKEUZES

*Faciliterende competenties*

- Oordeelsvorming
- Probleemanalyse

## STERKTE/ZWAKTE (SWOT)-ANALYSE MAKEN VAN DE AFDELING EN/OF ORGANISATIE

*Faciliterende competenties*

- Omgevingsbewustzijn
- Probleemanalyse
- Politieke sensitiviteit
- Visie

## BELEIDSPANNEN FORMULEREN NAAR CONCRETE DOELSTELLINGEN EN ACTIES

*Faciliterende competenties*

- Creativiteit
- Resultaatgerichtheid
- Visie

## UITDRAGEN VAN BELEID EN/OF STRATEGIE

*Faciliterende competenties*

- Optreden
- Overtuigingskracht
- Presenteren
- Politieke sensitiviteit

## BEARGUMENTEREN VAN (STRATEGISCHE) BELEIDSKEUZES

*Faciliterende competenties*

- Probleemanalyse
- Kwaliteitsgerichtheid
- Mondelinge vaardigheid
- Schriftelijke vaardigheid

## Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- Heeft het afgelopen jaar minimaal x maal medewerkers uitgenodigd voor strategiebijeenkomsten.
- Heeft het afgelopen jaar in strategische plannen concreet aangegeven welke doelstellingen bereikt moeten worden en welke acties daarvoor uitgevoerd moeten worden.
- Heeft het afgelopen jaar minimaal een x beoordeling gehad voor de kwaliteit van de strategische plannen.
- Heeft het afgelopen jaar x voorstellen van strategische keuzes en/of plannen voor de afdeling gehonoreerd gekregen door het bestuur.

# BESTUUR EN MANAGEMENT

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

## STRATEGIE BEPALEN

*Faciliterende competenties*

- Innoverend vermogen
- Omgevingsbewustzijn
- Ondernemerschap
- Probleemanalyse
- Visie

## DOELEN STELLEN

*Faciliterende competenties*

- Besluitvaardigheid
- Ondernemerschap
- Resultaatgerichtheid
- Discipline

## ENTHOUSIASMEREN

*Faciliterende competenties*

- Optreden
- Netwerken
- Overtuigingskracht
- Presenteren

## DE ORGANISATIE EN/OF AFDELING VERTEGENWOORDIGEN EN REPRESENTEREN

*Faciliterende competenties*

- Optreden
- Netwerken
- Presenteren

## VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN VOOR PROJECTEN, PRODUCTEN EN/OF DIENSTEN

*Faciliterende competenties*

- Delegeren
- Resultaatgerichtheid
- Kwaliteitsgerichtheid
- Voortgangscntrole

## RAPPORTEREN EN CONTROLEREN VAN VOORTGANG

*Faciliterende competenties*

- Voortgangscntrole

## BESLUITEN NEMEN

*Faciliterende competenties*

- Besluitvaardigheid
- Oordeelsvorming
- Visie

## PRIORITEITEN STELLEN

*Faciliterende competenties*

- Besluitvaardigheid
- Plannen en organiseren
- Organisatiesensitiviteit
- Oordeelsvorming

## VORMGEVEN EN IMPLEMENTEREN VAN ORGANISATIESTRUCTUREN, SYSTEMEN EN (WERK)METHODEN

*Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Plannen en organiseren

## TOEWIJZEN VAN MIDDELEN EN BUDGETTEN AAN AFDELINGEN, MEDEWERKERS EN PROJECTEN

*Faciliterende competenties*

- Ondernemerschap
- Resultaatgerichtheid
- Plannen en organiseren

## TOEWIJZEN VAN TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN AAN AFDELINGEN, MEDEWERKERS EN PROJECTEN

*Faciliterende competenties*

- Delegeren
- Ondernemerschap
- Plannen en organiseren
- Resultaatgerichtheid

## Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- Heeft het afgelopen jaar x doelen gesteld voor de organisatie of afdeling.
- Heeft het afgelopen jaar een helder (sociaal) jaarverslag opgeleverd dat minimaal als x (bijv. voldoende) is beoordeeld door de doelgroep.
- De organisatie of afdeling heeft afgelopen jaar minimaal x omzet behaald.
- Heeft het afgelopen jaar x organisatie- of afdelingsdoelen bereikt met zijn team of afdeling.

# COACHING EN BEGELEIDING

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

## VOEREN VAN ONTWIKKEL- EN LOOPBAANGESPREKKEN MET KANDIDATEN

*Faciliterende competenties*

- Coachen
- Luisteren
- Mondelinge vaardigheid
- Inlevingsvermogen

## ANALYSEREN VAN DE LOOPBAAN- EN ONTWIKKELVRAAGSTELLING VAN KANDIDATEN

*Faciliterende competenties*

- Oordeelsvorming
- Probleemanalyse
- Inlevingsvermogen

## VERGROTEN VAN HET ZELFINZICHT VAN KANDIDATEN

*Faciliterende competenties*

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

## INZETTEN, BESPREKEN EN INTERPRETEREN VAN PSYCHOLOGISCHE EN/OF COMPETENTIE-MEETINSTRUMENTEN TEN BEHOEVE VAN DE COACHING EN ONTWIKKELING VAN KANDIDATEN

*Faciliterende competenties*

- Integriteit
- Kwaliteitsgerichtheid
- Mondelinge vaardigheid
- Oordeelsvorming

## METEN VAN HET EFFECT VAN DE COACHING- EN ONTWIKKELSESSIES

*Faciliterende competenties*

- Voortgangscntrole

## UITVOEREN VAN COACHINGSACTIVITEITEN (BIJV. OEFENINGEN EN ROLLENSPELLEN) SAMEN MET KANDIDATEN

*Faciliterende competenties*

- Coachen
- Mondelinge vaardigheid

## AANDRAGEN VAN ONTWIKKELACTIVITEITEN AAN KANDIDATEN

*Faciliterende competenties*

- Creativiteit
- Mondelinge vaardigheid

## BEGELEIDEN IN HET FORMULEREN VAN LOOPBAAN-ONTWIKKELDOELSTELLINGEN VAN KANDIDATEN

*Faciliterende competenties*

- Resultaatgerichtheid

## Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- Heeft het afgelopen jaar x ontwikkel- en coachingstrajecten uitgevoerd.
- Heeft het afgelopen jaar x kandidaten naar een andere interne of externe functie begeleid.
- Heeft het afgelopen jaar x maal minimaal een voldoende beoordeling gekregen van de kandidaten die door hem zijn begeleid.
- Het afgelopen jaar hebben x kandidaten onder zijn begeleiding een persoonlijk ontwikkelplan opgesteld die door hem zijn begeleid.

# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

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

## BEGELEIDEN EN ADVISEREN (LIJN)MANAGEMENT BIJ SOLLICITATIEGESPREKKEN

*Faciliterende competenties*

- Assertiviteit
- Luisteren
- Inlevingsvermogen
- Sociabiliteit

## BEGELEIDEN EN ADVISEREN (LIJN)MANAGEMENT BIJ ONTSLAGPROCEDURES

*Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Voortgangscontrole
- Integriteit

## VERGROTEN VAN INZETBAARHEID VAN MEDEWERKERS (EMPLOYABILITY)

*Faciliterende competenties*

- Coachen
- Ontwikkelen van medewerkers

## INZETTEN, BESPREKEN EN INTERPRETEREN VAN (PSYCHOLOGISCHE) SELECTIE-, ONTWIKKELINGS- EN BEOORDELINGSINSTRUMENTEN

*Faciliterende competenties*

- Integriteit
- Kwaliteitsgerichtheid
- Mondelinge vaardigheid
- Oordeelsvorming

## OPSTELLEN EN UITVOEREN PERSONEEL- EN ORGANISATIEBELEID

*Faciliterende competenties*

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

## OPSTELLEN EN ADVISEREN OVER BELONINGSBELEID

*Faciliterende competenties*

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

## BEGELEIDEN EN ADVISEREN (LIJN)MANAGEMENT BIJ BEOORDELINGEN

*Faciliterende competenties*

- Integriteit
- Luisteren
- Inlevingsvermogen

## OPSTELLEN EN ADVISEREN OVER ZIEKTEVERZUIM- EN ARBEIDSOMSTANDIGHEDENBELEID

*Faciliterende competenties*

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

## OPSTELLEN EN ADVISEREN OVER (INTERN) OPLEIDINGSBELEID

*Faciliterende competenties*

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

## MEDEWERKERS INLICHTEN OVER RECHTEN EN PLICHTEN (BIJV. OVER SALARIS, SECUNDAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN EN OVERWERK)

*Faciliterende competenties*

- Mondelinge vaardigheid

## Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- Heeft het afgelopen jaar x medewerkers begeleid naar een andere functie binnen of buiten de organisatie.
- Heeft het afgelopen jaar bij x percentage van de selectie- en ontwikkeltrajecten psychologische en/of competentie meetinstrumenten ingezet.
- Maximaal x percentage medewerkers waarbij hij de selectie heeft begeleid heeft binnen een jaar de organisatie verlaten.
- Heeft het afgelopen jaar een x (bijv. voldoende) beoordeling gekregen van zijn leidinggevende over de opgeleverde beleidsstukken aangaande Human Resources.

# INKOOPMANAGEMENT

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

## INKOPEN VAN PRODUCTEN EN DIENSTEN

*Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Oordeelsvorming
- Onderhandelen

## ONDERZOEKEN EN BEOORDELEN VAN LEVERANCIERS

*Faciliterende competenties*

- Kwaliteitsgerichtheid
- Oordeelsvorming
- Onafhankelijkheid

## INKOPEN VAN PRODUCTEN EN DIENSTEN TEGEN DE JUISTE VOORWAARDEN

*Faciliterende competenties*

- Commercieel vermogen
- Onderhandelen
- Onafhankelijkheid

## ONDERHANDELEN OVER DE VOORWAARDEN WAARTEGEN PRODUCTEN EN DIENSTEN

### WORDEN INGEKOCHT

*Faciliterende competenties*

- Commercieel vermogen
- Durf
- Onderhandelen
- Vasthoudendheid

## KENNIS VERWERVEN VAN DE MARKT EN PRIJSVERHOUDINGEN

*Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Netwerken
- Omgevingsbewustzijn

## BEHEERSEN VAN BUDGETTEN

*Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Voortgangscntrole

## ADVISEREN OF DE IN TE KOPEN PRODUCTEN OF DIENSTEN DAADWERKELIJK

### TOEGEVOEGDE WAARDE LEVEREN

*Faciliterende competenties*

- Assertiviteit
- Probleemanalyse

## BEOORDELEN VAN OFFERTES EN AANBIEDINGEN

*Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Oordeelsvorming
- Onafhankelijkheid

## BEPALEN INKOOPBELEID

*Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Creativiteit
- Omgevingsbewustzijn
- Visie

## Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- Heeft minimaal x percentage korting gekregen op de standaard adviesprijzen voor producten of diensten.
- Heeft het afgelopen jaar minimaal x bedrag bespaard ten opzichte van de vastgestelde budgetten.
- Het afgelopen jaar is van de geleverde producten of diensten maximaal x percentage te laat geleverd.
- Het afgelopen jaar is minimaal x percentage van de geleverde producten of diensten correct en zonder fouten geleverd.

# KWALITEITSMANAGEMENT

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

## CONTROLLEREN OF AAN DE VASTGESTELDE EISEN EN KWALITEIT IS VOLDAAN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Aandacht voor details
- ▶ Kwaliteitsgerichtheid
- ▶ Voortgangscontrole

## RAPPORTEREN OVER UITGEVOERDE CONTROLES

*Faciliterende competenties*

- ▶ Mondelinge vaardigheid
- ▶ Schriftelijke vaardigheid

## VASTSTELLEN VAN EISEN EN KWALITEITSNORMEN VOOR PRODUCTEN, DIENSTEN EN BEDRIJFSPROCESSEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Aandacht voor details
- ▶ Kwaliteitsgerichtheid
- ▶ Visie

## MEDEWERKERS BEWUST MAKEN VAN HET BELANG VAN KWALITEITSNORMEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Overtuigingskracht
- ▶ Kwaliteitsgerichtheid
- ▶ Mondelinge vaardigheid

## INFORMEREN VAN MEDEWERKERS EN BELANGHEBBENDEN OVER KWALITEITSNORMEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Presenteren
- ▶ Mondelinge vaardigheid
- ▶ Schriftelijke vaardigheid

### Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- ▶ Heeft het afgelopen jaar x percentage van de afgeleverde producten gecontroleerd.
- ▶ Heeft het afgelopen jaar x informatiebijeenkomsten gehouden of informatiebrieven verstuurd over concrete eisen en kwaliteitsnormen waar de producten, diensten en bedrijfsprocessen aan dienen te voldoen.
- ▶ Heeft het afgelopen jaar x controlerapporten gemaakt.
- ▶ Heeft het afgelopen jaar x voorstellen gedaan om de kwaliteit van producten, diensten en bedrijfsprocessen te verbeteren.

# LEIDINGGEVEN

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

## AFSTEMMEN VAN WERKZAAMHEDEN VAN MEDEWERKERS OP DE AFDELINGS- EN/OF ORGANISATIEDOELEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Flexibel gedrag
- ▶ Managementidentificatie
- ▶ Plannen en organiseren

## BEOORDELEN VAN MEDEWERKERS

*Faciliterende competenties*

- ▶ Integriteit
- ▶ Luisteren
- ▶ Oordeelsvorming
- ▶ Voortgangscontrole

## FACILITEREN, COACHEN EN ONDERSTEUNEN VAN MEDEWERKERS

*Faciliterende competenties*

- ▶ Coachen
- ▶ Ontwikkelen van medewerkers

## DE SAMENWERKING EN SFEER BINNEN HET TEAM OF DE AFDELING BEWAKEN EN BEVORDEREN

*Faciliterende competenties*

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

## VOEREN VAN SLECHTNIUWSGESPREKKEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Assertiviteit
- ▶ Conflicthantering
- ▶ Mondelinge vaardigheid

## BEMIDDELEN BIJ CONFLICTEN TUSSEN MEDEWERKERS

*Faciliterende competenties*

- ▶ Conflicthantering

## MEDEWERKERS ENTHOUSIASMEREN OM DE DOELEN EN MISSIE VAN DE ORGANISATIE EN AFDELING TE REALISEREN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Overtuigingskracht
- ▶ Flexibel gedrag
- ▶ Leidinggeven

## CONTROLLEREN VAN MEDEWERKERS

### Faciliterende competenties

- Discipline
- Voortgangscntrole

## DOELEN EN VISIE VAN HET MANAGEMENT OVERDRAGEN OP DE MEDEWERKERS

### Faciliterende competenties

- Overtuigingskracht
- Groepsgericht leidinggeven
- Managementidentificatie

## INSTRUEREN VAN MEDEWERKERS EN ONDERGESCHIKTEN OVER HUN

### VERANTWOORDELIJKHEDEN EN UIT TE VOEREN WERKZAAMHEDEN

### Faciliterende competenties

- Delegeren
- Kwaliteitsgerichtheid
- Leidinggeven
- Mondelinge vaardigheid

## TOEWIJZEN VAN TAKEN EN ACTIVITEITEN AAN MEDEWERKERS EN ONDERGESCHIKTEN

### Faciliterende competenties

- Delegeren
- Plannen en organiseren

## IMPLEMENTEREN VAN SYSTEMEN EN (WERK)METHODEN

### Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Plannen en organiseren

## Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- Heeft het afgelopen jaar x percentage van zijn medewerkers voor het einde van het jaar beoordeeld.
- Er is het afgelopen jaar maximaal x percentage verloop van medewerkers geweest binnen zijn team of afdeling.
- Heeft het afgelopen jaar maximaal x percentage aan ziekteverzuim gehad binnen zijn team of afdeling.
- Er zijn het afgelopen jaar maximaal x klachten geweest over verkeerd geleverde diensten of producten door zijn team of afdeling.

# LOGISTIEK EN FACILITAIR MANAGEMENT

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

## CONTROLLEREN VAN DE KWALITEIT VAN DE VOORRADEN

### Faciliterende competenties

- Kwaliteitsgerichtheid
- Voortgangscntrole

## AANTREKKEN VAN MIDDELEN ZOALS PRODUCTEN, GRONDSTOFFEN, HALFFABRIKATEN, DIENSTEN OF MENSEN

### Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Plannen en organiseren
- Voortgangscntrole

## DISTRIBUEREN VAN MIDDELEN ZOALS PRODUCTEN, GRONDSTOFFEN, HALFFABRIKATEN, DIENSTEN OF MENSEN

### Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Plannen en organiseren
- Voortgangscntrole

## AFSTEMMEN VAN HET LOGISTIEKE PROCES EN DE VOORRAAD MET BELANGHEBBENDEN

### Faciliterende competenties

- Mondelinge vaardigheid
- Plannen en organiseren
- Samenwerken

## ANTICIPEREN OP EVENTUELE KNELPUNTEN IN HET LOGISTIEKE PROCES

### Faciliterende competenties

- Organisatiesensitiviteit
- Oordeelsvorming
- Initiatief
- Voortgangscntrole

## AFSTEMMEN VAN DE VOORRAAD, LEVERING EN DISTRIBUTIE OP PIEKMOMENTEN

### Faciliterende competenties

- Omgevingsbewustzijn
- Plannen en organiseren

## MAKEN VAN LOGISTIEKE PLANNINGEN VOOR BELANGHEBBENDEN

### Faciliterende competenties

- Plannen en organiseren
- Schriftelijke vaardigheid
- Visie



## BEHEREN VAN DE VOORRAAD

### Faciliterende competenties

- Plannen en organiseren

## BEWAKEN VAN DE HOEVEELHEID VOORRAAD

### Faciliterende competenties

- Plannen en organiseren
- Voortgangscontrole

## Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- Heeft het afgelopen jaar maximaal x percentage van de producten of diensten te laat geleverd aan de klant.
- Heeft het afgelopen jaar de voorraad weten te verkleinen met x procent zonder dat er problemen ontstonden bij de productie of levering.
- Heeft het afgelopen jaar maximaal x klachten gekregen van belanghebbenden over gemaakte plannings omdat deze niet haalbaar waren.
- Heeft het afgelopen jaar x maal gerapporteerd over de kwaliteit van de voorraad.

# MARKETING

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

## ONTWIKKELEN EN OPZETTEN MARKETINGCAMPAGNE

### Faciliterende competenties

- Creativiteit
- Innoverend vermogen
- Omgevingsbewustzijn
- Resultaatgerichtheid
- Visie

## BEPALEN VAN DE MARKETINGSTRATEGIE

### Faciliterende competenties

- Innoverend vermogen
- Omgevingsbewustzijn
- Probleemanalyse
- Visie

## OPSTELLEN VAN MARKETINGPLANNEN

### Faciliterende competenties

- Schriftelijke vaardigheid

## BEPALEN EN DEFINIËREN WAT DE (STRATEGISCHE) DOELGROEPEN ZIJN

### Faciliterende competenties

- Omgevingsbewustzijn
- Visie

## MARKTONDERZOEK DOEN

### Faciliterende competenties

- Omgevingsbewustzijn
- Probleemanalyse

## ONDERZOEKEN WAT HET EFFECT EN/OF RENDEMENT IS VAN MARKETINGCAMPAGNES

### Faciliterende competenties

- Probleemanalyse

## ONDERZOEKEN WAT DE BEHOEFTE ZIJN VAN DE DOELGROEP

### Faciliterende competenties

- Probleemanalyse

## ONDERZOEKEN WAT DE DOELGROEP IS

### Faciliterende competenties

- Probleemanalyse

### Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- De marketingcampagne heeft de afgelopen periode x extra klanten opgeleverd die daadwerkelijk toe te wijzen zijn aan de marketingactiviteiten.
- Heeft het afgelopen jaar een x (bijv. voldoende) beoordeling gekregen van de leidinggevende voor het opgestelde marketingplan.
- Heeft het afgelopen jaar x marketingcampagnes opgezet.
- Op basis van het laatste marktonderzoek is gebleken dat de naamsbekendheid van de organisatie / het product met x percentage is gestegen.

## ONDERZOEK

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

#### UITVOEREN VAN ONDERZOEKEN

##### *Faciliterende competenties*

- Kwaliteitsgerichtheid
- Probleemanalyse
- Voortgangscontrole

#### VERTALEN VAN KLANTVRAGEN NAAR ONDERZOEKSVRAGEN

##### *Faciliterende competenties*

- Luisteren
- Oordeelsvorming
- Probleemanalyse

#### RAPPORTEREN EN PUBLICEREN VAN ONDERZOEKEN

##### *Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Schriftelijke vaardigheid

#### FORMULEREN VAN ONDERZOEKSVRAGEN

##### *Faciliterende competenties*

- Creativiteit
- Probleemanalyse
- Schriftelijke vaardigheid

#### OPZETTEN VAN ONDERZOEKEN

##### *Faciliterende competenties*

- Kwaliteitsgerichtheid
- Plannen en organiseren
- Probleemanalyse

#### CONCLUSIES TREKKEN UIT ONDERZOEKEN

##### *Faciliterende competenties*

- Oordeelsvorming
- Probleemanalyse

### Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- Heeft het afgelopen jaar x (deel)onderzoeken opgezet.
- Heeft het afgelopen jaar x (deel)onderzoeken afgerond.
- Heeft het afgelopen jaar een x beoordeling gehad door de doelgroep voor zijn onderzoeksrapporten of publicaties.
- Het afgelopen jaar heeft x percentage van zijn onderzoeksresultaten geleid tot oplossingen van problemen en/of vraagstukken.

# ONTWIKKELING EN INNOVATIE

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

## BEDENKEN VAN NIEUWE PRODUCTEN EN/OF DIENSTEN

*Faciliterende competenties*

- Creativiteit
- Innoverend vermogen
- Visie
- Probleemanalyse

## PRODUCTEN EN DIENSTEN GESCHIKT MAKEN VOOR DE MARKT

*Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Resultaatgerichtheid

## INVENTARISEREN VAN KLANTWENSEN BIJ MAATWERK ONTWIKKELINGSPROJECTEN

*Faciliterende competenties*

- Luisteren
- Probleemanalyse

## SCHRIJVEN VAN ONTWIKKELINGSPANNEN

*Faciliterende competenties*

- Creativiteit
- Schriftelijke vaardigheid

## SCHRIJVEN VAN BUSINESSCASES VOOR ONTWIKKELINGSPROJECTEN

*Faciliterende competenties*

- Creativiteit
- Schriftelijke vaardigheid

## VERBETEREN VAN BESTAANDE PRODUCTEN EN/OF DIENSTEN

*Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Innoverend vermogen

## PLANNEN VAN TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN EN INNOVATIES VAN PRODUCTEN EN/OF DIENSTEN

*Faciliterende competenties*

- Creativiteit
- Plannen en organiseren
- Visie

## Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- Heeft het afgelopen jaar minimaal x businesscases voor ontwikkelingsprojecten geschreven.
- Minimaal x voorstellen voor innovaties van producten en/of diensten zijn het afgelopen jaar gehonoreerd.
- Er is het afgelopen jaar minimaal x percentage omzet gegeneerd uit producten en/of diensten die korter dan twee jaar geleden zijn geïntroduceerd.
- Het afgelopen jaar is minimaal x percentage van de werktijd besteed aan innovatie- en ontwikkelingsprojecten.

## PLANNING EN ORGANISATIE

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

### PLANNINGEN MAKEN

*Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Organisationsensitiviteit
- Plannen en organiseren

### ACTIVITEITEN ORGANISEREN

*Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Plannen en organiseren
- Voortgangscntrole

### BIJEENKOMSTEN ORGANISEREN

*Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Plannen en organiseren

### INVENTARISEREN VAN BESCHIKBARE TIJD EN MIDDELEN

*Faciliterende competenties*

- Plannen en organiseren

### PRIORITEITEN STELLEN

*Faciliterende competenties*

- Plannen en organiseren

### Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- Heeft het afgelopen jaar x planningen gemaakt waarvan de deadline niet werd overschreven.
- Heeft het afgelopen jaar x bijeenkomsten georganiseerd.
- Heeft het afgelopen jaar x activiteiten georganiseerd.
- Heeft het afgelopen jaar maximaal x klachten gekregen over niet haalbare planningen.

## PR EN VOORLICHTING

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

### VERSTREKKEN VAN INFORMATIE

- Mondelinge vaardigheid
- Schriftelijke vaardigheid
- Presenteren

### ANALYSEREN VAN NIEUWSBERICHTEN OVER DE ORGANISATIE EN DIENSTVERLENING

- Omgevingsbewustzijn
- Probleemanalyse

### BEWAKEN HOE ER OVER DE ORGANISATIE EN HAAR DIENSTVERLENING WORDT

#### GESPROKEN IN DE MEDIA EN OP HET INTERNET

- Omgevingsbewustzijn
- Oordeelsvorming
- Probleemanalyse

#### REAGEREN OP BERICHTEN IN DE MEDIA EN OP HET INTERNET

- Assertiviteit
- Oordeelsvorming
- Probleemanalyse
- Schriftelijke vaardigheid

#### SCHRIJVEN VAN COMMUNICATIEPLANNEN

- Schriftelijke vaardigheid

#### SCHRIJVEN VAN PERSBERICHTEN

- Schriftelijke vaardigheid

#### ORGANISEREN VAN COMMUNICATIE-EVENEMENTEN EN PERSCONFERENTIES

- Plannen en organiseren

### Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- Heeft het afgelopen jaar minimaal x beoordeling gekregen van de leidinggevende voor de geschreven communicatieplannen.
- Heeft het afgelopen jaar minimaal x persberichten geschreven.
- Heeft het afgelopen jaar minimaal x negatieve uitlatingen gesignaleerd in de media en op het internet en daarop adequaat gereageerd.
- Heeft het afgelopen jaar minimaal x communicatie-evenementen en/of persconferenties georganiseerd.

# PROCESMANAGEMENT

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

## **BEGELEIDEN EN ONDERSTEUNEN VAN ORGANISATIE-, PRODUCTIE- EN BEDRIJFSPROCESSEN**

*Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Sociabiliteit

## **OPLOSSEN VAN STAGNATIES IN ORGANISATIE-, PRODUCTIE- EN BEDRIJFSPROCESSEN**

*Faciliterende competenties*

- Probleemanalyse
- Oordeelsvorming
- Resultaatgerichtheid

## **BESCHRIJVEN VAN ORGANISATIE-, PRODUCTIE- EN BEDRIJFSPROCESSEN**

*Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Organisatiesensitiviteit
- Probleemanalyse
- Schriftelijke vaardigheid

## **INZICHT HEBBEN IN DE ORGANISATIE-, PRODUCTIE- EN BEDRIJFSPROCESSEN**

*Faciliterende competenties*

- Organisatiesensitiviteit
- Probleemanalyse
- Visie

## **ONTWERPEN EN VERBETEREN VAN ORGANISATIE-, PRODUCTIE- EN BEDRIJFSPROCESSEN**

*Faciliterende competenties*

- Innoverend vermogen
- Kwaliteitsgerichtheid
- Organisatiesensitiviteit
- Probleemanalyse
- Visie

## **Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:**

- Heeft het afgelopen jaar x organisatie-, productie- of bedrijfsprocessen beschreven en vastgelegd in een document.
- Heeft het afgelopen jaar alle stagnaties in de productieprocessen binnen de gestelde termijn verholpen.
- Alle uitgevoerde organisatie-, productie- of bedrijfsproces audits zijn succesvol geweest en de gestelde certificeringsvoorwaarden zijn behaald.
- Heeft het afgelopen jaar minimaal x voorstellen gedaan om de organisatie-, productie- en bedrijfsprocessen te verbeteren.

# PRODUCTIE EN DIENSTVERLENING

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

## CORRECT EN TIJDIG VERVAARDIGEN VAN PRODUCTEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Aandacht voor details
- ▶ Kwaliteitgerichtheid
- ▶ Resultaatgerichtheid

## CORRECT EN TIJDIG LEVEREN VAN DIENSTEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Aandacht voor details
- ▶ Kwaliteitgerichtheid
- ▶ Resultaatgerichtheid

## CONTROLLEREN VAN PRODUCTEN EN DIENSTEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Aandacht voor details
- ▶ Kwaliteitgerichtheid

## VOLDOEN AAN PROCEDURES EN EISEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Discipline
- ▶ Kwaliteitsgerichtheid

## Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- ▶ Heeft het afgelopen jaar x producten gemaakt.
- ▶ Heeft het afgelopen jaar minimaal x percentage van de diensten geleverd binnen het vastgestelde budget.
- ▶ Heeft het afgelopen jaar maximaal x klachten gekregen over geleverde producten die niet voldeden aan de eisen.
- ▶ Heeft het afgelopen jaar x vakinhoudelijke certificaten behaald afgelopen jaar.

# PROJECTMANAGEMENT

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

## PLANNINGEN VOOR PROJECTEN MAKEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Aandacht voor details
- ▶ Organisatiesensitiviteit
- ▶ Plannen en organiseren

## ACTIVITEITEN VOOR PROJECTEN ORGANISEREN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Initiatief
- ▶ Plannen en organiseren
- ▶ Resultaatgerichtheid

## PROJECTPLANNEN SCHRIJVEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Schriftelijke vaardigheid
- ▶ Visie

## PROJECTVERGADERINGEN VOORZITTEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Optreden
- ▶ Organisatiesensitiviteit
- ▶ Overtuigingskracht
- ▶ Mondelinge vaardigheid

## PROJECTBIJEENKOMSTEN ORGANISEREN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Aandacht voor details
- ▶ Plannen en organiseren

## BUDGETTEREN VAN PROJECTEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Plannen en organiseren

## VOORTGANG VAN PROJECTEN BEWAKEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Resultaatgerichtheid
- ▶ Voortgangscontrole

## PRIORITEITEN BINNEN PROJECTEN STELLEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Besluitvaardigheid
- ▶ Plannen en organiseren
- ▶ Resultaatgerichtheid

### Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- Heeft het afgelopen jaar x projecten begeleid waarvan de deadline en/of het budget niet werd overschreven.
- Heeft het afgelopen jaar x projectbijeenkomsten georganiseerd.
- Heeft het afgelopen jaar x projectplannen geschreven.
- Heeft het afgelopen jaar maximaal x klachten gekregen over niet haalbare projectplanningen en/of activiteiten.

## SALES EN ACQUISITIE

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

#### WERVEN VAN NIEUWE KLANTEN EN OPDRACHTEN

##### Faciliterende competenties

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

#### BENADEREN VAN POTENTIËLE KLANTEN EN OPDRACHTGEVERS

##### Faciliterende competenties

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

#### ONDERHANDELEN MET NIEUWE KLANTEN

##### Faciliterende competenties

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

#### AANBOREN VAN ANDERE / ALTERNATIEVE AFZETMARKTEN

##### Faciliterende competenties

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

#### ADMINISTREREN VAN KLANTCONTACTEN

##### Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Schriftelijke vaardigheid
- Voortgangscontrole

## OPSTELLEN VAN VERKOOPPLANNEN

### *Faciliterende competenties*

- Commercieel vermogen
- Omgevingsbewustzijn
- Schriftelijke vaardigheid
- Visie

## SCHRIJVEN VAN OFFERTES

### *Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Schriftelijke vaardigheid

## Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- Heeft het afgelopen jaar minimaal x bedrag aan omzet binnengehaald.
- Heeft het afgelopen jaar minimaal x percentage van zijn geschreven offertes getekend retour ontvangen.
- Heeft het afgelopen jaar x maal opdrachtgevers benaderd die behoorden tot een ander marktsegment.
- Heeft het afgelopen jaar een verkoopplan opgesteld dat is goedgekeurd door de leidinggevende.

# SERVICE EN SUPPORT

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

## AFHANDELEN VAN HULP- EN ONDERSTEUNINGSVRAGEN

### *Faciliterende competenties*

- Klantgerichtheid
- Mondelinge vaardigheid
- Probleemanalyse
- Resultaatgerichtheid

## KLACHTEN AFHANDELEN

### *Faciliterende competenties*

- Conflicthantering
- Luisteren
- Mondelinge vaardigheid
- Probleemanalyse
- Resultaatgerichtheid
- Inlevingsvermogen

## COLLEGA'S HELPEN EN ONDERSTEUNEN BIJ HUN WERKZAAMHEDEN

### *Faciliterende competenties*

- Klantgerichtheid
- Samenwerken

## MENSEN UITLEGGEN HOE ZE IETS MOETEN DOEN

### *Faciliterende competenties*

- Mondelinge vaardigheid
- Inlevingsvermogen

## TELEFONISCH MENSEN HELPEN EN ONDERSTEUNEN

### *Faciliterende competenties*

- Mondelinge vaardigheid
- Inlevingsvermogen

## DOCUMENTEN VOORBEREIDEN EN/OF CORRIGEREN VOOR COLLEGA'S

### *Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Schriftelijke vaardigheid

## AGENDA'S BEHEREN VAN COLLEGA'S

### *Faciliterende competenties*

- Plannen en organiseren

## MENSEN ONTVANGEN BIJ DE RECEPTIE EN DOORVERWIJZEN

### *Faciliterende competenties*

- Mondelinge vaardigheid
- Optreden



## TELEFOON AANNEMEN EN DOORSCHAKELEN NAAR DE JUISTE PERSOON

### *Faciliterende competenties*

- Mondelinge vaardigheid
- Luisteren

## VERSLAGEN / NOTULEN MAKEN VAN VERGADERINGEN EN BIJeenKOMSTEN

### *Faciliterende competenties*

- Luisteren
- Schriftelijke vaardigheid

## KLANTEN HELPEN EN ONDERSTEUNEN

### *Faciliterende competenties*

- Klantgerichtheid
- Probleemanalyse
- Resultaatgerichtheid

### **Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:**

- Heeft het afgelopen jaar minimaal x klachten afgehandeld.
- Heeft het afgelopen jaar maximaal x hulp- en ondersteuningsvragen onnodig doorgestuurd naar een collega.
- Heeft het afgelopen jaar op x percentage van de hulp- en ondersteuningsvragen correct en tijdig gereageerd.
- Het afgelopen jaar zijn maximaal x klachten meer dan één maal behandeld.

# TRAINING EN OPLEIDING

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

## OVERDRAGEN VAN KENNIS

### *Faciliterende competenties*

- Mondelinge vaardigheid
- Presenteren

## AANLEREN VAN VAARDIGHEDEN

### *Faciliterende competenties*

- Coachen
- Luisteren
- Mondelinge vaardigheid

## OEFENINGEN EN ROLLENSPELLEN UITVOEREN

### *Faciliterende competenties*

- Durf
- Presenteren

## VOORBEREIDEN VAN CURSUSSEN EN TRAININGEN

### *Faciliterende competenties*

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Plannen en organiseren

## BEGELEIDEN VAN CURSISTEN EN STUDENTEN

### *Faciliterende competenties*

- Coachen

## ONTWIKKELEN VAN NIEUWE CURSUSSEN EN TRAININGEN

### *Faciliterende competenties*

- Innoverend vermogen
- Visie

## BIJHOUDEN VAN KENNIS EN VAARDIGHEDEN

### *Faciliterende competenties*

- Leervermogen
- Zelfontwikkeling

### **Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:**

- Heeft het afgelopen jaar minimaal gemiddeld x beoordeling gekregen van studenten en/of cursisten voor het geven van de cursus of training.
- Heeft het afgelopen jaar x cursussen, trainingen en/of intervisiesessies gevolgd.
- Heeft het afgelopen jaar minimaal x cursussen en/of trainingen gegeven.
- Heeft het afgelopen jaar minimaal x nieuwe oefeningen, cursussen en/of trainingen ontwikkeld.

# VEILIGHEID EN BEWAKING

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

## ZICH HOUDEN AAN VEILIGHEIDSVOORSCHRIFTEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Discipline
- ▶ Integriteit

## OPSTELLEN VAN VEILIGHEIDSVOORSCHRIFTEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Aandacht voor details
- ▶ Schriftelijke vaardigheid

## HERKENNEN EN SIGNALEREN VAN ONVEILIGE SITUATIES

*Faciliterende competenties*

- ▶ Besluitvaardigheid
- ▶ Oordeelsvorming

## VOORSTELLEN DOEN OM VEILIGHEID TE VERBETEREN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Oordeelsvorming
- ▶ Overtuigingskracht
- ▶ Probleemanalyse
- ▶ Mondelinge vaardigheid

## ADEQUAAT OPTREDEN IN ONVEILIGE SITUATIES

*Faciliterende competenties*

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

## RAPPORTEREN OVER VEILIGHEIDSINCIDENTEN

*Faciliterende competenties*

- ▶ Aandacht voor details
- ▶ Mondelinge vaardigheid
- ▶ Schriftelijke vaardigheid

## Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- ▶ Heeft het afgelopen jaar maximaal x veiligheidsvoorschriften overtreden.
- ▶ Heeft het afgelopen jaar x bijeenkomsten bijgewoond waarbij uitleg werd gegeven over de veiligheidsvoorschriften.
- ▶ Heeft het afgelopen jaar x voorstellen gedaan om de veiligheid te bevorderen.
- ▶ Heeft het afgelopen jaar x maal melding gemaakt van een onveilige situatie.

# 3. COMPETENTIES

Dit onderdeel bevat het TMA Competentiemodel en bestaat uit 50 uitgewerkte competenties.

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

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

- ▶ Een definitie.
- ▶ Gedragsvoorbeelden op algemeen, operationeel, tactisch en strategisch niveau.
- ▶ Een indicatie van de ontwikkelbaarheid van de competentie op basis van de TMA Talenten. Deze kunnen in kaart worden gebracht door een kandidaat een TMA Talentenanalyse te laten doen. Voor achtergrondinformatie over de ontwikkelbaarheid van competenties en een overzicht van de ontwikkelbaarheid van alle TMA Competenties zie hoofdstuk 4.3.
- ▶ Interviewvragen op basis van de STAR-methode. Met deze vragen kunt u op betrouwbare wijze een beeld krijgen van uw kandidaat door te vragen naar de Situatie, Taak, Actie en Resultaat (zie hoofdstuk 1.2).
- ▶ Ontwikkelactiviteiten: suggesties voor een kandidaat om zichzelf te ontwikkelen op de competentie zonder directe aanwezigheid van een manager, trainer of coach.
- ▶ Coachingsadviezen: adviezen voor de manager, trainer of coach om gedrag van de medewerker te ontwikkelen.

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

# AANDACHT VOOR DETAILS

**Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.**

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Aandacht voor details is gemakkelijk ontwikkelbaar als op het talent Orde & structuur bovengemiddeld 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 opgeleverd 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 gevolgen van onzorgvuldigheid kunnen zijn.
- Kijk samen met uw kandidaat of er een patroon in het soort nauwkeurighedsfouten zit.

# AANPASSINGSVERMOGEN

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

- ▶ past de eigen werkwijzen gemakkelijk aan wanneer de situatie hierom vraagt
- ▶ heeft niet al te veel tijd nodig om zich aan te passen aan een nieuwe taak
- ▶ werkt effectief wanneer taken onverwacht veranderen
- ▶ past zich gemakkelijk aan aan een nieuwe werkomgeving met andere regels
- ▶ gaat gemakkelijk om met andere normen en waarden

### TACTISCH

- ▶ Past zich na fusies of overnames gemakkelijk aan aan de veranderde eisen en taken.
- ▶ 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 plannen en doelen aan wanneer hiermee een bepaald voordeel te behalen is.
- ▶ Past de eigen gedragsstijl snel aan aan de andere cultuur in andere werkomgevingen.
- ▶ Past planningen en schema's vlot aan en stuurt deze bij wanneer dit noodzakelijk blijkt.

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- ▶ Aanpassingsvermogen is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Afwisseling en Conformereren bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

- ▶ Heeft u wel eens meegemaakt dat er aspecten binnen uw werk moesten veranderen op een manier waar u zelf niet achter stond? Wat heeft u toen gedaan? Wat was het resultaat?
- ▶ Organisatieveranderingen komen overal voor. Hoe ging u persoonlijk met een recente reorganisatie om?
- ▶ Met welke problemen bent u geconfronteerd toen u aan uw vorige uitdaging/baan begon?
- ▶ Kunt u een recente situatie beschrijven waarin u uw plannen heeft moeten bijstellen of aanpassen? Wat waren de omstandigheden en wat heeft u precies gedaan? Wat vond u vooral moeilijk om te veranderen? Waarom had u hier moeite mee?

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

# AMBITIE

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- ▶ Ambitie is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Ambitie & uitdaging en Energie bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

# ASSERTIVITEIT

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

- ▶ Spreekt de eigen mening uit op een zodanige manier dat de verhoudingen niet geschaad worden.
- ▶ 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.

### STRATEGISCH

- ▶ 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 gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Dominantie, Sociabiliteit en Sociale empathie bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

Indien het gebrek aan assertiviteit ligt aan persoonlijkheidsaspecten zoals een lage eigenwaarde of een lage extraversie, is hier moeilijk iets aan te doen; de competentie is dan slecht coachbaar. Hier komt u achter met de TMA Talentenanalyse.

# BESLUITVAARDIGHEID

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

- 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.
- Vertaalt het organisatiebeleid naar acties voor de eigen afdeling, rekening houdend met andere afdelingen.
- Neemt beslissingen en onderneemt acties die regelmatig voorkomende problemen structureel oplossen.
- Neemt besluiten die getuigen van een afdelingsoverstijgende invalshoek.

### STRATEGISCH

- 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 risicovolle beslissingen met verre gaande gevolgen voor de organisatie en haar medewerkers (fusie, overname, inkrimping, diversificatie enzovoort).
- Neemt beslissingen op basis van globale informatie met betrekking tot ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en de maatschappij.

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Besluitvaardigheid is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Besluitvaardigheid en Onafhankelijk denken bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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



# COACHEN

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

- 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.
- 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.
- Geeft anderen eigen verantwoordelijkheid met name voor hun eigen leertraject.

### TACTISCH

- 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.
- Vergroot het inzicht van anderen in de informele spelregels en in circuits van de organisatie.
- Stimuleert anderen in het ondernemen van organisatiebrede activiteiten.

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Coachen is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Hulpvaardigheid en Sociale empathie bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Bespreek met anderen hoe zij uw stijl van coachen ervaren. Komt dit overeen met uw eigen visie? Wat wilt 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.

# COMMERCIEEL VERMOGEN

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

- ▶ 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.
- ▶ Inventariseert wensen van een klant.
- ▶ Voert op correcte wijze eenvoudige klantgesprekken.
- ▶ Is geloofwaardig en kan een goede sfeer creëren om tot kopen te verleiden.

### OPERATIONEEL

- ▶ Kent de markt en de spelers.
- ▶ Creëert zelf kansen en mogelijkheden om de verkoop te stimuleren.
- ▶ 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

- ▶ Zoekt en ontdekt zelf nieuwe verkoopmogelijkheden en zet deze om in succesvolle trajecten.
- ▶ Zet ideeën om in verbeterde producten en diensten die goed aansluiten op de vraag in de markt.
- ▶ Voert zelfstandig complexe verkoopgesprekken en overtuigt klanten daarmee om producten en/of diensten af te nemen.
- ▶ 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.

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- ▶ Commercieel vermogen is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Ambitie & uitdaging en Sociabiliteit bovengemiddeld 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.)

# CONFLICTHANTERING

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

- ▶ 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.
- ▶ 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.
- ▶ Wint bij de verschillende ruziemakende personen informatie in over de redenen van het conflict.

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- ▶ Conflicthantering is gemakkelijk ontwikkelbaar als enerzijds op de talenten Sociabiliteit en Sociale empathie bovengemiddeld gescoord wordt en anderzijds op het talent Confrontatie ondergemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

- ▶ 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.

# CREATIVITEIT

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- ▶ Creativiteit is gemakkelijk ontwikkelbaar als enerzijds op het talent Onafhankelijk denken bovengemiddeld gescoord wordt en anderzijds op het talent Orde & structuur ondergemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

# DELEGEREN

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

- 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.
- Biedt voldoende speelruimte om de gedelegeerde taken naar eigen inzicht uit te voeren.
- Bespreekt de mogelijke gevolgen van de gedelegeerde taken en verantwoordelijkheden met het hoger management.

### STRATEGISCH

- Draagt belangrijke en aantrekkelijke taken en projecten aan anderen over, ook wanneer hier status aan verbonden is.
- Draagt alle taken en verantwoordelijkheden aan anderen over die door anderen gedaan kunnen worden.
- 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.
- Staat open voor de risico's en problemen die gepaard gaan met de delegatie van taken.
- Durft los te laten en volledig te vertrouwen op de kwaliteiten van anderen.
- Geeft zijn collega's en medewerkers de eer bij behaalde successen.

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Delegeren is gemakkelijk ontwikkelbaar als enerzijds op het talent Verantwoording & leiderschap bovengemiddeld gescoord wordt en anderzijds op het talent Hulpvaardigheid ondergemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

# DISCIPLINE

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

- Ontvangt graag duidelijke instructie omtrent regels, procedures en werkwijzen.
- Vraagt raad aan hoger management indien zich een situatie voordoet waarin de geldende regels en procedures overschreden dienen te worden.
- Verricht alleen handelingen die in overeenstemming zijn met de regels en procedures.
- 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.

### TACTISCH

- 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.
- Signaleert situaties waarin afgeweken dient te worden van de regelgeving.

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Discipline is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Conformereren en Orde & structuur bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

# DURF

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

- Durft te investeren in potentiële partnerships die een afbreukrisico met zich meebrengen maar voordelen kunnen opleveren voor de eigen organisatie.
- 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.
- Investeert in nieuwe experimenten zonder dat geheel duidelijk is of zij daadwerkelijk resultaten zullen opleveren.
- Laat zich leiden door eigen intuïtie en 'Fingerspitzengefühl'.

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Durf is gemakkelijk ontwikkelbaar als enerzijds op de talenten Eigenwaarde en Onafhankelijk denken bovengemiddeld gescoord wordt en anderzijds op het talent Conformereren ondergemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

- Kunt u voorbeelden geven van 'riskante' beslissingen die positief hebben uitgepakt?
- Kunt u voorbeelden geven van 'riskante' beslissingen die negatief hebben uitgepakt?
- 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  
 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  
 Vasthoudendheid  
 Visie  
 Voortgangscontrole  
 Zelfontwikkeling

# ENERGIE

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Energie is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Energie en Volharding bovengemiddeld 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 energieniveau 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  
 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  
 Vasthoudendheid  
 Visie  
 Voortgangscontrole  
 Zelfontwikkeling



# FLEXIBEL GEDRAG

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

- Speelt soepel in op onverwachte wendingen.
- 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).
- Hanteert verschillende argumenten en een alternatieve stijl op soepele wijze.
- Stelt problemen in een ander daglicht.

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Flexibel gedrag is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Doelgerichtheid en Pragmatisme bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

# GROEPSGERICHT LEIDINGGEVEN

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Groepsgericht leidinggeven is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Energie, Sociabiliteit en Verantwoording & leiderschap bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

- Kunt u aangeven hoe u met uw beste medewerker omgaat?
- Kunt u aangeven hoe u met uw zwakste medewerker omgaat?
- Wat doet u om uw medewerkers te motiveren?
- Geef eens 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  
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  
Vasthoudendheid  
Visie  
Voortgangscntrole  
Zelfontwikkeling

# INITIATIEF

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

- ▶ Zoekt actief naar kansen en mogelijkheden die de dienstverlening kunnen verbeteren.
- ▶ Creëert openingen en kansen in een gesprek om voordeel te behalen.
- ▶ Zoekt bij patstellingen in bijeenkomsten naar nieuwe openingen en oplossingen.
- ▶ Neemt initiatieven in onduidelijke situaties waarin anderen geen actie ondernemen.
- ▶ Gaat bij weerstand over tot het benoemen en bespreekbaar maken van deze weerstand.

### STRATEGISCH

- ▶ 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.
- ▶ Onderkent langetermijnkansen voor de eigen organisatie en komt met plannen om hierop in te spelen.
- ▶ Is actief in het ‘netwerken’ en lobbyen bij de juiste personen.
- ▶ Legt voorstellen en plannen bij strategische partners neer voor toekomstige activiteiten.

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- ▶ Initiatief is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Ambitie & uitdaging en Energie bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

- ▶ Wat is uw meest originele idee geweest in uw werk? Wat heeft u gedaan om dit idee succesvol te implementeren?
- ▶ Op welke prestatie van uzelf bent u het meest trots?
- ▶ Welke positieve veranderingen in uw werk zijn vooral uw eigen idee geweest?
- ▶ Waar 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  
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  
Vasthoudendheid  
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.**

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

- ▶ Geeft anderen de ruimte om hun verhaal te doen, onderbreekt hen niet steeds.
- ▶ Toont openheid, interesse en respect in standpunten die afwijken van de eigen mening.
- ▶ 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.
- ▶ Vraagt door op standpunten en op emotionele opmerkingen.
- ▶ Is zich bewust van negatieve reacties van anderen op het eigen gedrag.

### TACTISCH

- ▶ Maakt het anderen gemakkelijk om delicate kwesties en gevoelens bespreekbaar te maken.
- ▶ Maakt vermoede onvrede en onuitgesproken gevoelens bespreekbaar door deze te benoemen.
- ▶ Anticipeert op mogelijke reacties van eigen gedrag, handelingen en opmerkingen.
- ▶ Onderkent wanneer een opmerking verkeerd valt of verkeerd wordt opgevat.
- ▶ 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.

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- ▶ Inlevingsvermogen is gemakkelijk ontwikkelbaar als op het talent Sociale empathie bovengemiddeld 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.

# INNOVEREND VERMOGEN

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

- 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.
- Luistert alert naar ideeën van anderen en schat deze juist in op hun innoverende waarde.
- Heeft geen last van competitieve gevoelens wanneer een ander met een goed idee komt, maar denkt direct mee en ziet de waarde hiervan in.
- Discussieert veel met collega's en vakgenoten over nieuwe mogelijkheden of andere toepassingen van reeds bestaande technieken en methoden.

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Innoverend vermogen is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Energie, Onafhankelijk denken en Pragmatisme bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

# 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.**

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

- draagt er zorg voor dat collega's die onethisch gedrag vertonen tot de orde worden geroepen
- komt gemaakte afspraken op organisatie-/afdelingsniveau na
- gaat zorgvuldig om met macht
- 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 Talenten.

## INTERVIEWVRAGEN

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

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

# KLANTGERICHTHEID

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Klantgerichtheid is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Hulpvaardigheid, Sociabiliteit en Sociale empathie bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

# KWALITEITSGERICHTHEID

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Kwaliteitsgerichtheid is gemakkelijk ontwikkelbaar als enerzijds op het talent Orde & structuur bovengemiddeld gescoord wordt en anderzijds op het talent Afwisseling ondergemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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



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

# LEERVERMOGEN

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Leervermogen is gemakkelijk ontwikkelbaar als op het talent Volharding bovengemiddeld gescoord wordt. Daarnaast zijn voor de ontwikkelbaarheid van deze competentie de cognitieve capaciteiten van belang, hoe hoger deze zijn hoe gemakkelijker het leervermogen ontwikkeld kan worden.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

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

# LEIDINGGEVEN

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Leidinggeven is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Dominantie en Verantwoording & leiderschap bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

# LUISTEREN

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Luisteren is gemakkelijk ontwikkelbaar als op het talent Sociale empathie bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

# MANAGEMENTIDENTIFICATIE

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Managementidentificatie is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Conformereren en Ontzag bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

# MONDELINGE VAARDIGHEID

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

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

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

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

# NETWERKEN

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Netwerken is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Sociabiliteit en Sociale empathie bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

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

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

# OMGEVINGSBEWUSTZIJN

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

Voor omgevingsbewustzijn is er geen indicatie van de ontwikkelbaarheid mogelijk op basis van de scores van de TMA Talenten.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

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

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

# ONAFHANKELIJKHEID

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Onafhankelijkheid is gemakkelijk ontwikkelbaar als enerzijds op het talent Onafhankelijk denken bovengemiddeld gescoord wordt en anderzijds op het talent Steunbehoefte ondergemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

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

# ONDERHANDELEN

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- ▶ Onderhandelen is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Doelgerichtheid, Dominantie en Sociale empathie bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

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

# ONDERNEMERSCHAP

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Ondernemerschap is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Ambitie & uitdaging, Energie en Onafhankelijk denken bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

# ONTWIKKELEN VAN MEDEWERKERS

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- ▶ Ontwikkelen van medewerkers is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Hulpvaardigheid en Sociale empathie bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

# OORDEELSVORMING

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Oordeelsvorming is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Besluitvaardigheid en Onafhankelijk denken bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

# OPTREDEN

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Optreden is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Aanzienbehoefte en Conformereren bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

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

# ORGANISATIESENSITIVITEIT

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Voor organisatiesensitiviteit is er geen indicatie van de ontwikkelbaarheid mogelijk op basis van de scores van de TMA Talenten.

## INTERVIEWVVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

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

# OVERTUIGINGSKRACHT

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Overtuigingskracht is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Dominantie, Energie en Extraversie bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

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

# PLANNEN EN ORGANISEREN

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Plannen en organiseren is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Doelgerichtheid en Orde & structuur bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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



## POLITIEKE SENSITIVITEIT

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

### GEDRAGSVOORBEELDEN

#### ALGEMEEN

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

#### OPERATIONEEL

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

#### TACTISCH

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

#### STRATEGISCH

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

### INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

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

### INTERVIEWVRAGEN

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

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

### ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

### COACHINGSADVIEZEN

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

# PRESENTEREN

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- ▶ Presenteren is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Eigenwaarde en Extraversie bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

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

# PRESTATIEMOTIVATIE

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Prestatiemotivatie is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Ambitie & uitdaging en Energie bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

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

# PROBLEEMANALYSE

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

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

competentie zijn echter wel de cognitieve capaciteiten van belang, hoe hoger deze zijn hoe gemakkelijker het leervermogen ontwikkeld kan worden.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

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

# RESULTAATGERICHTHEID

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

▶ Resultaatgerichtheid is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Ambitie & uitdaging, Doelgerichtheid en Pragmatisme bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

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

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

# SAMENWERKEN

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Samenwerken is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Hulpvaardigheid en Sociabiliteit bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

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

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

# SCHRIFTELIJKE VAARDIGHEID

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

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

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

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

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

# SOCIABILITEIT

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Sociabiliteit is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Extraversie en Sociabiliteit bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

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



# STRESSBESTENDIGHEID

**Effectief gedrag vertonen bij druk en stressvolle situaties.**

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Stressbestendigheid is gemakkelijk ontwikkelbaar als op het talent Stressbestendigheid bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

Aandacht voor details  
 Aanpassingsvermogen  
 Ambitie  
 Assertiviteit  
 Besluitvaardigheid  
 Coachen  
 Commercieel vermogen  
 Conflicthantering  
 Creativiteit  
 Delegeren  
 Discipline  
 Durf  
 Energie  
 Flexibel gedrag  
 Groepsgericht leidinggeven  
 Initiatief  
 Inlevingsvermogen  
 Innoverend vermogen  
 Integriteit  
 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  
 ► **Vasthoudendheid**  
 Visie  
 Voortgangscontrole  
 Zelfontwikkeling

# VASTHOUDENDHEID

**Volhardend zijn en bij tegenslag vasthouden aan de ingezette koers.**

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

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

### OPERATIONEEL

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

### TACTISCH

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

### STRATEGISCH

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

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Vasthoudendheid is gemakkelijk ontwikkelbaar als op het talent Volharding bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

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

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  
 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  
 ► **Vasthoudendheid**  
 Visie  
 Voortgangscontrole  
 Zelfontwikkeling

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

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

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

## COACHINGSADVIEZEN

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

Aandacht voor details  
 Aanpassingsvermogen  
 Ambitie  
 Assertiviteit  
 Besluitvaardigheid  
 Coachen  
 Commercieel vermogen  
 Conflicthantering  
 Creativiteit  
 Delegeren  
 Discipline  
 Durf  
 Energie  
 Flexibel gedrag  
 Groepsgericht leidinggeven  
 Initiatief  
 Inlevingsvermogen  
 Innoverend vermogen  
 Integriteit  
 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  
 Vasthoudendheid  
 ► **Visie**  
 Voortgangscontrole  
 Zelfontwikkeling

## VISIE

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

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

- Haalt de grote lijn uit informatie.
- Beschikt over veel cognitieve capaciteiten.
- Laat veel ideeën toe en wijst deze niet direct af op haalbaarheid.

### OPERATIONEEL

- Heeft op basis van maatschappelijke ontwikkelingen een beeld van de richting waarin het eigen vakgebied zich zal ontwikkelen.
- Neemt de tijd om over het eigen vakgebied te reflecteren en brainstormen.
- Staat open voor ongewone en gedurfde ideeën over de toepassingen van het eigen vakgebied.
- Voorziet de gevolgen van ontwikkelingen en vertaalt deze naar het eigen vakgebied of de functie.
- Richt zich op innovatie en experimenteert daarmee.

### TACTISCH

- Stelt traditionele werkwijzen ter discussie en komt met vernieuwende producten en benaderingen.
- Communiceert in hoofdlijnen en verliest zich niet in details.
- Stijgt boven de operationele gang van zaken uit en neemt afstand van de dagelijkse gang van zaken.
- Zoekt naar mensen met vernieuwende ideeën en ongewone stellingnames.
- Herkent vernieuwende ideeën in het eigen team en verbindt deze met elkaar.

### STRATEGISCH

- Combineert verschillende maatschappelijke trends en ontwikkelingen met elkaar tot een geïntegreerd toekomstbeeld.
- Ziet kansen en openingen voor de eigen organisatie die anderen (nog) niet zien en draagt deze uit.
- Onderkent de nationale en internationale trends en ontwikkelingen al in een vroeg stadium en ziet de gevolgen voor de eigen organisatie.
- Integreert de ontwikkelingen in verschillende disciplines met elkaar tot een nieuw concept.
- Is in staat om op basis van geringe informatie een sprong vooruit in de eigen gedachten te maken.
- Stelt zaken voor die niemand nog voor mogelijk had geacht.

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Visie is gemakkelijk ontwikkelbaar als op het talent Onafhankelijk denken bovengemiddeld gescoord wordt. Daarnaast zijn voor de ontwikkelbaarheid van deze competentie de cognitieve capaciteiten van belang, hoe hoger deze zijn hoe gemakkelijker visie ontwikkeld kan worden.

## INTERVIEWVRAGEN

- Wat is uw mening over de toekomst in uw vak? Wat betekent dat concreet voor uw organisatie? Welke mogelijkheden en bedreigingen levert dit juist voor u op?
- Wat verstaat u onder het hebben van een visie? Waaraan moet een visie volgens u voldoen?
- Op welke wijze neemt u afstand van de dagelijkse praktijk om de richting voor de toekomst te bepalen?
- Welke ontwikkelingen bedreigen uw organisatie de komende tijd?
- Welke ontwikkelingen werken de komende tijd juist in het voordeel van uw organisatie?

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Betrek uzelf actief bij nieuwe ontwikkelingen en veranderingen.
- Baseer uw visie op feitenkennis.
- Praat met mensen die creatieve ideeën hebben en borduur hierop voort.
- Betrek de dagelijkse politieke en maatschappelijke ontwikkelingen op uw eigen organisatie.

## COACHINGSADVIEZEN

- Adviseer uw kandidaat 360° feedback te vragen aan medewerkers of collega's over de manier waarop zij zijn visie ervaren. Wat merken zij ervan, wat vinden zij goed gaan en wat zijn eventuele ontwikkelpunten? Bespreek het rapport met hem.
- Fantaseer samen met uw kandidaat over de toekomst. Bouw geen beperkingen in, alles mag en kan gezegd worden, hoe vreemd het ook lijkt.
- Zorg dat uw kandidaat een aantal grote problemen benoemt op zijn werk. Laat hem vervolgens nadenken over oorzaken en mogelijke oplossingen voor elk probleem. Belangrijk is om de oplossing te zien in termen van haalbaarheid.
- Vraag uw kandidaat welke richting zijn afdeling of organisatie op zou moeten om toekomstige problemen het hoofd te bieden. Hoe zou hij hier persoonlijk een bijdrage aan kunnen leveren?

Aandacht voor details  
 Aanpassingsvermogen  
 Ambitie  
 Assertiviteit  
 Besluitvaardigheid  
 Coachen  
 Commercieel vermogen  
 Conflicthantering  
 Creativiteit  
 Delegeren  
 Discipline  
 Durf  
 Energie  
 Flexibel gedrag  
 Groepsgericht leidinggeven  
 Initiatief  
 Inlevingsvermogen  
 Innoverend vermogen  
 Integriteit  
 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  
 Vasthoudendheid  
**Visie** ◀  
 Voortgangscontrole  
 Zelfontwikkeling

# VOORTGANGSCONTROLE

**De voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers en de eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden bewaken.**

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

- Gaat planmatig te werk (beheert de eigen tijd goed).
- Vraagt regelmatig naar de voortgang van lopende zaken.
- Beschikt over discipline.

### OPERATIONEEL

- Stelt duidelijke deadlines voor anderen.
- Toetst regelmatig hoe de voortgang van werkzaamheden verloopt.
- Maakt effectief gebruik van de eigen agenda; stelt eigen deadlines.
- Maakt afspraken met anderen over de terugkoppeling van werkzaamheden.
- Signaleert vertragingen van het werk en beperkt deze tot een minimum.

### TACTISCH

- Formuleert concrete doelstellingen voor de afdeling in termen van meetbare resultaten.
- Hanteert administratieve procedures (of een vaste systematiek) ter controle van de voortgang van werkzaamheden.
- Plant follow-up activiteiten voor ondernomen acties.
- Beoordeelt de voortgang van de werkzaamheden vanuit verschillende invalshoeken, zoals kosten, tempo, kwaliteit, inzet en mensen.
- Schat adequaat in wanneer bij stagnatie van de werkzaamheden ingegrepen dient te worden.

### STRATEGISCH

- Faseert veranderingsprocessen en geeft de juiste momenten aan waarop de voortgang getoetst dient te worden.
- Bewaakt de feitelijke voortgang op hoofdlijnen zonder relevante details over het hoofd te zien.
- Kanaliseert vanuit verschillende bronnen de informatiestroom over de voortgang van de processen (draagt er zorg voor dat de juiste managementinformatie aangeleverd wordt).
- Plant individuele voortgangsgesprekken met anderen die een sleutelpositie bekleden en die beslissingen kunnen nemen die van invloed zijn op de voortgang van veranderingstrajecten.
- Is zonder anderen te passeren alert op signalen uit de organisatie die de voortgang van de werkzaamheden betreffen en maakt deze bespreekbaar met de betrokken personen.

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Voortgangscontrole is gemakkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Doelgerichtheid en Orde & structuur bovengemiddeld gescoord wordt.

## INTERVIEWVRAGEN

- Op welke wijze brengen uw medewerkers u op de hoogte van de voortgang van hun werkzaamheden?
- Hoe weet u precies wat uw medewerkers aan het doen zijn? Hoe beoordeelt u de kwaliteit van hun werk? Geef eens een aantal concrete voorbeelden.
- Kunt u voorbeelden geven van het soort werk dat u juist wel controleert van uw medewerkers?
- Kunt u voorbeelden geven van het soort werk dat u juist niet controleert van uw medewerkers?

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Controleer steekproefsgewijs werkzaamheden van uw medewerkers op kwaliteit.
- Bepaal objectieve criteria waaraan u de kwaliteit van het werk van uw medewerkers controleert.
- Spreek medewerkers aan op hun verantwoordelijkheden. Wees er duidelijk in welke aspecten van hun werk u controleert.
- Maak duidelijke afspraken met uw medewerkers over aard en frequentie van voortgangsbewaking.

## COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat nakomt wat hij toezegt en zaken afrondt, zodat er geen losse eindjes blijven hangen. Evalueer dit na elke opdracht of project.
- Ga samen met uw kandidaat oefenen om doelen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (zogenaamde SMART doelen) te definiëren.
- Zorg dat uw kandidaat zelf doelen maakt, die hij gaat oefenen in de praktijk. Laat hem terugkoppelen welke doelen behaald werden en welke niet. Welke oorzaak ligt hieraan ten grondslag?
- Zorg dat uw kandidaat ten aanzien van een doelstelling een aantal motieven noteert die helpen en aantal motieven die tegenwerken. Laat hem een manier zoeken om constructief met de tegenwerkende motieven om te gaan.

# ZELFONTWIKKELING

**Inzicht verwerven in de eigen identiteit, waarden, sterke en zwakke kanten, interesses en ambities en op basis hiervan acties ondernemen om competenties zonodig verder te ontwikkelen.**

## GEDRAGSVOORBEELDEN

### ALGEMEEN

- Zoekt actief naar persoonlijke feedback en doet hier iets mee.
- Evalueert regelmatig de eigen aanpak en wat daarin anders of beter zou kunnen.
- Laat blijken over een reëel inzicht in de eigen sterke en zwakke punten te beschikken.
- Besteedt zichtbaar tijd en energie aan eigen ontwikkeling.
- Is erop gespist zichzelf te verbreden en/of te verdiepen.

### OPERATIONEEL

- Kent de eigen sterke en zwakke punten.
- Volgt trainingen of neemt deel aan activiteiten om zichzelf te ontwikkelen.
- Gaat actief op onderzoek uit om zichzelf te ontwikkelen.
- Leert van gemaakte fouten.

### TACTISCH

- Betreft anderen in het leerproces; vraagt hen naar mogelijkheden om zichzelf verder te ontwikkelen.
- Vraagt bij feedback door naar suggesties om zichzelf te verbeteren.
- Is bereid om te veranderen naar aanleiding van kritische feedback.
- Raadpleegt anderen om informatie in te winnen over het eigen functioneren.

### STRATEGISCH

- Schept ruimte voor persoonlijke ontwikkeling voor anderen door de juiste middelen ter beschikking te stellen.
- Stelt budgetten en programma's op voor persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatie.
- Laat duidelijk waardering merken wanneer anderen zichzelf ontwikkelen.
- Straalt het belang van persoonlijke ontwikkeling uit.

## INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Voor zelfontwikkeling is er geen indicatie van de ontwikkelbaarheid mogelijk op basis van de scores van de TMA Talenten.

## INTERVIEWVRAGEN

- Waar wilt u over drie jaar staan? Wat gaat u zelf doen om dit te bereiken?
- Bent u gedreven om uw doelen te bereiken? Waar blijkt dat uit? Geef eens een aantal concrete voorbeelden.

- Wat heeft u gedaan om uzelf te ontwikkelen tot waar u nu bent?
- Bent u erg kritisch ten aanzien van uw eigen prestaties? Geef eens een aantal voorbeelden waar dit uit blijkt

## ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Vraag 360° feedback aan mensen in uw omgeving.
- Vraag een TMA Talentanalyse aan.
- Stel een persoonlijk ontwikkelplan op.
- Gebruik uw functionerings- en beoordelingsgesprek om inzicht te krijgen in uw sterke en zwakke punten en ontwikkelingspotentieel.

## COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan collega's. Hoe ervaren zij zijn bereidheid zich te ontwikkelen? Wat vinden zij goed gaan en wat zijn eventuele ontwikkelpunten? Bespreek het rapport met hem.
- Kijk met uw kandidaat wat de doelen van de organisatie zijn en hoe deze invloed hebben op zijn persoonlijke ontwikkeling. Bespreek ook of uw kandidaat dingen kan leren of ontwikkelen die het bereiken van deze doelen eenvoudiger kunnen maken.
- Bespreek met uw kandidaat zijn wensen en mogelijkheden voor de toekomst: waarin wil hij zich ontwikkelen? Laat uw kandidaat ook een persoonlijk ontwikkelplan (POP) maken waarin zijn doelen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (zogenaamde SMART doelen) gedefinieerd zijn. Voer regelmatig gesprekken om de voortgang te monitoren.

# 4. THEORIE EN ACHTERGROND

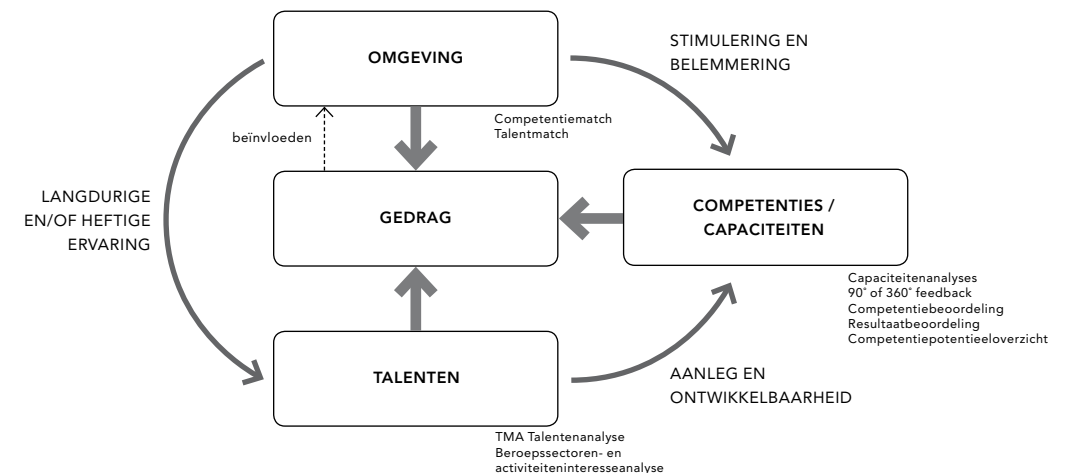
door Bastian Müller en Edwin van IJzendoorn

## 4.1 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:

1. De talenten van een persoon.
2. De competenties en capaciteiten van een persoon.
3. 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 VAN EEN PERSOON

De eerste invloedsfactor voor gedrag ligt bij de talenten 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 talenten neutraal, dat wil zeggen dat het niet goed of slecht is om een bepaald talent veel of weinig te hebben. Echter in een bepaalde omgeving, functie of rol komt een bepaald talent, of combinatie van talenten, beter tot zijn recht. 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 bepaald 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 invloedsfactor 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.

## 4.2 INSTRUMENTEN VAN DE TMA METHODE

Per invloedsfactor binnen de TMA Methode zijn er analyses en instrumenten beschikbaar om de competenties, capaciteiten en talenten in kaart te brengen dan wel 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 Talentanalyse
- ▶ 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

#### *Instrumenten TMA Methode*

- ▶ Competentiematch
- ▶ Talentmatch

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 Talentanalyse 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 HR vraagstukken geven we hieronder een overzicht per HR vraagstuk welk soort meetinstrumenten in het algemeen kunnen worden ingezet met daarachter de specifieke meetinstrumenten van de TMA methode:

### HR VRAAGSTUK: SELECTIE

#### *Instrumenten algemeen*

- ▶ Persoonlijkheidstesten
- ▶ Intelligentietesten

#### *Instrumenten TMA Methode*

- ▶ TMA Talentanalyse
- ▶ Capaciteitenanalyses

#### HR VRAAGSTUK: ONTWIKKELING

##### *Instrumenten algemeen*

- ▶ Persoonlijkheidstesten
- ▶ Competentie feedback testen

##### *Instrumenten TMA Methode*

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

#### HR VRAAGSTUK: BEOORDELING

##### *Instrumenten algemeen*

- ▶ Beoordelingsformulieren

##### *Instrumenten TMA Methode*

- ▶ Competentiebeoordeling
- ▶ Resultaatbeoordeling

#### HR VRAAGSTUK: MOBILITEIT

##### *Instrumenten algemeen*

- ▶ Persoonlijkheidstesten
- ▶ Competentie feedback testen
  
- ▶ Beroepskeuzetesten

##### *Instrumenten TMA Methode*

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

#### HR VRAAGSTUK: BEROEPSKEUZE

##### *Instrumenten algemeen*

- ▶ Persoonlijkheidstesten
- ▶ Intelligentietesten
- ▶ Beroepskeuzetesten

##### *Instrumenten TMA Methode*

- ▶ TMA Talentanalyse
- ▶ Capaciteitanalyses
- ▶ Beroepssectoren- en activiteiteninteresse-analyse

#### HR VRAAGSTUK: REÏNTEGRATIE

##### *Instrumenten algemeen*

- ▶ Persoonlijkheidstesten
- ▶ Beroepskeuzetesten

##### *Instrumenten TMA Methode*

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

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 onbeperkt 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 certificeringstraining volgt bij Ehrm Vision of één van haar partners.

## 4.3 ONTWIKKELBAARHEID VAN COMPETENTIES

Competenties, ook wel gedragsvaardigheden genoemd, zijn in principe altijd te ontwikkelen. Hoe gemakkelijk of moeilijk dat voor een specifiek individu is, hangt af van zijn aanleg ervoor op basis van zijn talentscores. Talenten kunnen dus een indicatie zijn voor de ontwikkelbaarheid van bepaalde competenties.

Competenties worden geoperationaliseerd door expliciet gedrag. De aanleg en daarmee dus de ontwikkelbaarheid van de competenties worden met name bepaald door de gedragingen die aan een competentie zijn gekoppeld. Hoe dichter het gedrag van een competentie ligt tegen de te verwachten gedragingen die voortvloeien uit de mate waarin iemand een bepaald talent heeft, hoe groter de ontwikkelbaarheid van de competentie. Wanneer iemands talenten correleren met het betreffende gedrag van een competentie, dan zal hij automatisch eerder bewust of onbewust dergelijk gedrag van nature uit vertonen en gemakkelijker ontwikkelen - 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 correlerende competenties beheerst of vertoont. De omgeving kan bijvoorbeeld een belemmerende factor zijn geweest. De mate van het talent dat een kandidaat bezit, is dus alleen maar een indicatie of een competentie waarbij een relatie bestaat met het talent gemakkelijker dan wel moeilijker ontwikkelbaar is. Talenten garanderen niet dat iemand de competentie met bijbehorende gedragingen daadwerkelijk beheerst of correct gaat vertonen.

Op de volgende vier pagina's is voor de 50 TMA Competenties uitgewerkt welke TMA Talenten invloed hebben op de ontwikkelbaarheid van deze competenties en bij welke score. Deze analyse gaat uit van de gedragsvoorbeelden per competentie zoals die zijn uitgewerkt in hoofdstuk 3.

Om de scores van de talenten van een kandidaat in kaart te brengen kunt u hem een TMA Talentanalyse laten doen. U krijgt dan ook direct na afronding een competentiepotentieeloverzicht waarin een indicatie gegeven wordt per competentie of deze op basis van de persoonlijke talentscores gemakkelijk, redelijk of moeilijk ontwikkelbaar is.



<i>TMA Competenties</i>	<i>TMA Talenten</i>	<i>Competentie is gemakkelijker ontwikkelbaar indien Talent-score</i>	<i>Competentie is moeilijker ontwikkelbaar indien Talent-score</i>
Aandacht voor details	Orde & structuur	≥7	<4
Aanpassingsvermogen	Conformereren	≥7	<4
	Afwisseling	≥7	<4
Ambitie	Ambitie & uitdaging	≥7	<4
	Energie	≥7	<4
Assertiviteit	Dominantie	≥7	<4
	Sociale empathie	≥7	<4
	Sociabiliteit	≥7	<4
Besluitvaardigheid	Besluitvaardigheid	≥7	<4
	Onafhankelijk denken	≥7	<4
Coachen	Sociale empathie	≥7	<4
	Hulpvaardigheid	≥7	<4
Commercieel vermogen	Ambitie & uitdaging	≥7	<4
	Sociabiliteit	≥7	<4
Conflicthantering	Confrontatie	<4	≥7
	Sociale empathie	≥7	<4
	Sociabiliteit	≥7	<4
Creativiteit	Orde & structuur	<4	≥7
	Onafhankelijk denken	≥7	<4
	Conformereren	<4	≥7
Delegeren	Hulpvaardigheid	<4	≥7
	Verantwoording & leiderschap	≥7	<4
Discipline	Conformereren	≥7	<4
	Orde & structuur	≥7	<4
Durf	Eigenwaarde	≥7	<4
	Onafhankelijk denken	≥7	<4
	Conformereren	<4	≥7
Energie	Energie	≥7	<4
	Volharding	≥7	<4
Flexibel gedrag	Doelgerichtheid	≥7	<4
	Pragmatisme	≥7	<4

<i>TMA Competenties</i>	<i>TMA Talenten</i>	<i>Competentie is gemakkelijker ontwikkelbaar indien Talent-score</i>	<i>Competentie is moeilijker ontwikkelbaar indien Talent-score</i>
Groepsgericht leidinggeven	Verantwoording & leiderschap	≥7	<4
	Sociabiliteit	≥7	<4
	Energie	≥7	<4
Initiatief	Energie	≥7	<4
	Ambitie & uitdaging	≥7	<4
Innoverend vermogen	Pragmatisme	≥7	<4
	Onafhankelijk denken	≥7	<4
	Energie	≥7	<4
Integriteit	<i>Geen koppeling met talenten</i>	n.v.t.	n.v.t.
Klantgerichtheid	Sociaal empathie	≥7	<4
	Hulpvaardigheid	≥7	<4
	Sociabiliteit	≥7	<4
Kwaliteitsgerichtheid	Orde & structuur	≥7	<4
	Afwisseling	<4	≥7
Leervermogen	Volharding	≥7	<4
	Capaciteitenanalyses	≥7	<4
Leiding geven	Verantwoording & leiderschap	≥7	<4
	Dominantie	≥7	<4
Luisteren	Sociale empathie	≥7	<4
Managementidentificatie	Conformereren	≥7	<4
	Ontzag	≥7	<4
Mondelinge vaardigheid	<i>Geen koppeling met talenten</i>	n.v.t.	n.v.t.
Netwerken	Sociabiliteit	≥7	<4
	Sociale empathie	≥7	<4
Omgevingsbewustzijn	<i>Geen koppeling met talenten</i>	n.v.t.	n.v.t.
Onafhankelijkheid	Onafhankelijk denken	≥7	<4
	Steunbehoefte	<4	≥7
Onderhandelen	Dominantie	≥7	<4
	Sociale empathie	≥7	<4
	Doelgerichtheid	≥7	<4

<i>TMA Competenties</i>	<i>TMA Talenten</i>	<i>Competentie is gemakkelijker ontwikkelbaar indien Talent-score</i>	<i>Competentie is moeilijker ontwikkelbaar indien Talent-score</i>
Ondernemerschap	Ambitie & uitdaging	≥7	<4
	Energie	≥7	<4
	Onafhankelijk denken	≥7	<4
Ontwikkelen van medewerkers	Sociale empathie	≥7	<4
	Hulpvaardigheid	≥7	<4
Oordeelsvorming	Besluitvaardigheid	≥7	<4
	Onafhankelijk denken	≥7	<4
Optreden	Conformereren	≥7	<4
	Extraversie	≥7	<4
Organisatiesensitiviteit	<i>Geen koppeling met talenten</i>	n.v.t.	n.v.t.
Overtuigingskracht	Dominantie	≥7	<4
	Energie	≥7	<4
	Extraversie	≥7	<4
Plannen en Organiseren	Orde & structuur	≥7	<4
	Doelgerichtheid	≥7	<4
Politieke sensitiviteit	<i>Geen koppeling met talenten</i>	n.v.t.	n.v.t.
Presenteren	Extraversie	≥7	<4
	Eigenwaarde	≥7	<4
Prestatiemotivatie	Ambitie & uitdaging	≥7	<4
	Energie	≥7	<4
Probleemanalyse	<i>Geen koppeling met talenten</i>	n.v.t.	n.v.t.
	Capaciteiten analyses	≥7	<4
Resultaatgerichtheid	Doelgerichtheid	≥7	<4
	Ambitie & uitdaging	≥7	<4
	Pragmatisme	≥7	<4
Samenwerken	Sociabiliteit	≥7	<4
	Hulpvaardigheid	≥7	<4
Schriftelijke vaardigheid	<i>Geen koppeling met talenten</i>	n.v.t.	n.v.t.
Inlevingsvermogen	Sociale empathie	≥7	<4

<i>TMA Competenties</i>	<i>TMA Talenten</i>	<i>Competentie is gemakkelijker ontwikkelbaar indien Talent-score</i>	<i>Competentie is moeilijker ontwikkelbaar indien Talent-score</i>
Sociabiliteit	Sociabiliteit	≥7	<4
	Extraversie	≥7	<4
Stressbestendigheid	Stressbestendigheid	≥7	<4
Vasthoudendheid	Volharding	≥7	<4
Visie	Onafhankelijk denken	≥7	<4
	Capaciteitenanalyses	≥7	<4
Voortgangscntrole	Doelgerichtheid	≥7	<4
	Orde & structuur	≥7	<4
Zelfontwikkeling	<i>Geen koppeling met talenten</i>	n.v.t.	n.v.t.

## 4.4 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.

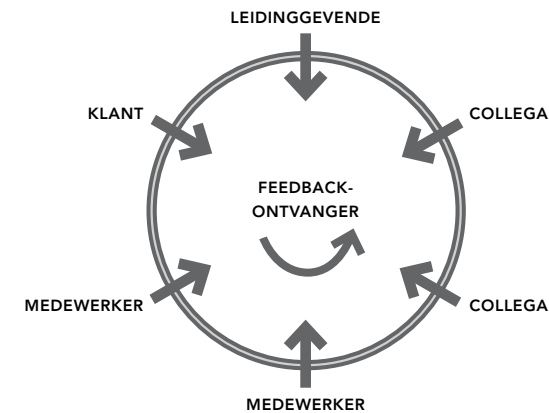
Het bovenstaande lijkt in strijd met het gegeven dat de betrouwbaarheid van een beoordeling door middel van multirating over het algemeen toeneemt ten opzichte van singlerating. Dit is echter te verklaren door het feit dat een beoordeling

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 overeen stemmen.

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 leidinggevenden. 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.

1. 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.

2. 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.

3. Peerrating: ieder groepslid beoordeelt de andere groepsleden op een aantal gedragsdimensies, waarbij gebruik wordt gemaakt van een specifieke beoordelingschaal. 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.

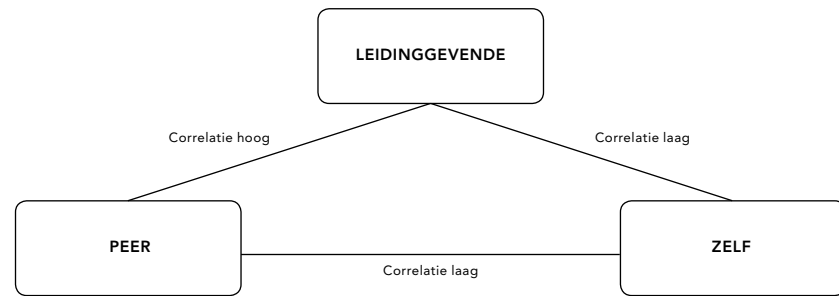
Onderzoek geeft aan dat het verschil in zelfbeoordeling en beoordelingen door anderen afneemt naarmate de persoon meer succesvol presteert. Met andere woorden: succesvolle personen hebben een zelfbeeld dat meer overeenkomt met het beeld dat de omgeving van hen heeft dan minder succesvolle personen. Een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

pen. 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 beoordeling 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

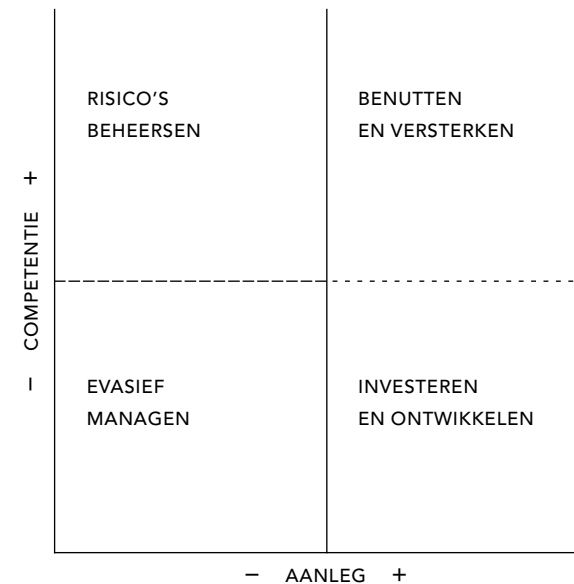
Concluderend kan gesteld worden dat de 360° feedback methodiek een redelijk bruikbaar en betrouwbaar instrument is om medewerkers mee te evalueren. Met name op het gebied van persoonlijke ontwikkeling heeft het toegevoegde waarde. Hoewel zelfbeoordelingen onlosmakelijk verbonden zijn met 360° feedback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

#### 4.5 DE TMA PERFORMANCEMATRIX

De mate waarin een competentie bij iemand aanwezig is, is te bepalen aan de hand van STAR-interviewvragen (zie hoofdstuk 1.2), 360° feedback competentie-analyse, een competentie-beoordeling of een competentiegericht assessment met rollenspellen. De aanleg voor veel competenties is te bepalen door de TMA Talentanalyse.

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 talentscores (zie de tabel in hoofdstuk 4.3). 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 evasief managen

Een competentie valt in dit kwadrant als het minder ontwikkeld is en er ook minder aanleg voor is op basis van de onderliggende talenten. 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 de betreffende competentie evasief 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 talenten. 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. 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 talenten. 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 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.

# 5. PRAKTIJKCASES

door Frank van Alphen

## 5.1 GEMEENTE AMSTERDAM

### ZELF VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN VOOR SELECTIE

**Gemeente Amsterdam (16.000 medewerkers)**

**Anja Bakker, projectleider Servicehuis Personeel, 43 jaar**

**7 jaar werkzaam bij de gemeente Amsterdam**

‘Nul officiële bezwaren zijn er ingediend door medewerkers die zijn afgewezen. Ik was al tevreden geweest met minder dan tien bezwaren. Het heeft me nog een etentje gekost bij een weddenschap met mijn baas,’ zegt Anja Bakker, projectleider bij P&O van de gemeente Amsterdam. Bakker is een van de verantwoordelijken voor een grootscheepse reorganisatie bij de personeelsafdelingen van eerst twaalf en uiteindelijk veertig gemeente-organisaties, zoals stadsdelen, de dienst Werk en Inkomen, en de dienst Belastingen. ‘Mensen die hun huidige baan verliezen, zijn wel teleurgesteld en boos. Dat blijft zo, maar niemand heeft de beslissing juridisch bestreden. Blijkbaar vinden medewerkers dat ze een eerlijke kans hebben gehad.’

Het bijzondere van de reorganisatie is dat de gemeente bij de selectie van de medewerkers voor de nieuwe opzet van P&O (gezamenlijke personeels- en salarisadministratie door het Servicehuis Personeel, de decentrale organisaties zorgen voor HRM-beleid en advies) de factor kwaliteit heeft laten meewegen. ‘Dat was nieuw en iets waar vakbonden over het algemeen niet enthousiast over zijn,’ aldus Bakker. Toch is het gelukt de vakbonden te laten instemmen met het laten meewegen van het kwaliteitscriterium. Gekozen is voor het afspiegelingsbeginsel met daarbinnen selectie op geschiktheid voor de functies. Per leeftijdscohort is geselecteerd op kwaliteit. Bakker: ‘De bonden wilden wel dat die selectie zo objectief mogelijk was.’ Het liefst hadden de bonden gezien dat een externe partij de selectie voor zijn rekening nam. ‘Dat is misschien wel objectief, maar ook raar. Externen, die niets weten over de gemeente, beslissen dan over medewerkers die al tientallen jaren in dienst zijn bij de gemeente Amsterdam. Dat is in zekere zin een gemakkelijke oplossing omdat je je dan kunt verschuilen achter het oordeel van die externe partij. Wij vinden dat je de verantwoordelijkheid niet uit de weg moet gaan.’

Bij het selectieproces, dat voor de 12 startorganisaties ruwweg neerkomt op een inkrimping met ongeveer 30%, worden de werknemers op drie elementen beoordeeld. Elk onderdeel telt voor een derde mee in de eindbeoordeling. Ten eerste moeten de medewerkers testen doen die hun taal- en rekenvaardigheden en hun analytisch vermogen in kaart brengen. ‘Deze test is te vergelijken met een IQ-test,’ zegt Bakker. Ook doen de medewerkers de Talenten Motivatie Analyse (TMA). Het geheel wordt nog dezelfde week dat de tests zijn gemaakt afgesloten met een gesprek over de testresultaten. In dit gesprek kunnen kandidaten het TMA-beeld zo mogelijk nuanceren. De selecteurs kunnen doorvragen om het beeld in te kleuren. Ten tweede moeten de gemeenteambtenaren een cv invullen en een sollicitatiebrief schrijven. ‘Voor sommige medewerkers een hele opgave. Die zijn hier twintig jaar geleden begonnen en hebben in hun hele leven pas één sollicitatiebrief geschreven.’ Het derde element van de beoordeling is het sollicitatiegesprek. Bakker: ‘We hebben veel tijd besteed aan de voorbereiding. We wilden de medewerkers maximaal ondersteunen en ze zoveel mogelijk op hun gemak stellen.’ Samen

met EhrmVision hebben we een bijeenkomst georganiseerd om iedereen te informeren over de procedure maar ook over de inhoud van de testen en de vragen die gesteld zouden worden in de gesprekken. ‘We wilden voorkomen dat iemand zou struikelen vanwege de zenuwen.’ Tijdens informatiesessie hebben medewerkers van EhrmVision duidelijk gemaakt dat er geen goede en slechte uitkomsten bij TMA zijn. Het gaat erom te bepalen of de talenten en ambities van de kandidaat passen bij de functie. ‘Voor iemand die de personeelsadministratie gaat doen, is het bijvoorbeeld niet belangrijk dat hij hoog scoort op leidinggevende ambities. Voor zo’n kandidaat is het van belang dat hij goede resultaten laat zien op punten als orde en zorgvuldigheid. Voor een klantadviseur is inlevingsvermogen een van de punten waar extra op wordt gelet.’

‘TMA is een hulpmiddel. Wij willen weten of de kandidaat past bij de functie,’ zegt Bakker. ‘De meeste medewerkers herkenden zich in het beeld dat de TMA van ze gaf. Voor ons zijn de resultaten van de TMA niet heilig. Belangrijker is dat ze een kapstok geven om het gesprek direct meer diepgang te geven. Voordeel is dat die gesprekken over de talenten, de motivatie en persoonlijkheid van de kandidaat systematisch zijn. Dat maakt het mogelijk medewerkers met elkaar te vergelijken. Bij de plaatsing is geen ondergrens gesteld. We willen uit het huidige personeelsbestand de mensen die het best passen bij de functies in de nieuwe organisatie.’ De resultaten van een TMA-test zijn vergelijkbaar met het beeld dat naar voren komt uit een assessment test. ‘Die testen kosten duizenden euro’s en worden alleen gebruikt bij het hogere kader. Door TMA praat je ook met andere werknemers over talenten en ambities.’

De selectieprocedure had nog een onverwacht neveneffect. ‘In het begin was er veel weerstand tegen de nieuwe opzet. Logisch: mensen vinden dat ze vandaag hun werk goed doen en zitten niet te wachten op allerlei veranderingen. Door de medewerkers te laten solliciteren zijn ze gaan nadenken over hun rol in de nieuwe organisatie. Het resultaat was frappant. Veel medewerkers hebben een knop omgezet. Ze zijn meer gaan nadenken over wat ze in de nieuwe organisatie wel willen, en willen dan snel aan de slag.’

De TMA- en andere testresultaten gaan na het afronden van de selectieprocedures niet in de papiervernietiger. ‘Met toestemming van de medewerkers gebruiken we ze als startdocument bij het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan.’

Het gebruik van TMA door P&O is niet beperkt tot deze reorganisatie die in de zomer van 2009 is afgerond. ‘We gebruiken deze talententest ook als we nieuwe medewerkers van buiten aannemen. Bovendien zijn een stuk of vier gemeenteorganisaties TMA ook gaan inzetten bij sollicitatieprocedures.’

## 5.2 BALANCE

### ONLINE MEDEWERKERS BEOORDELEN

#### Balance (350 medewerkers)

**Wim Lichtenberg, oprichter Balance, 43 jaar**

Een lastige klant. ‘De beoordelingsmethode van EhrmVision is voor ons erg waardevol,’ zegt Wim Lichtenberg (43), een van de oprichters van detacheringbedrijf Balance. Het bureau met als kernactiviteit project- en interimmanagement werkt al acht jaar met dit beoordelingssysteem dat ingevuld kan worden via internet. ‘We waren een van de eerste gebruikers. We waren niet de gemakkelijkste klant, maar EhrmVision had begrip voor de extra faciliteiten die wij vroegen.’

‘In het begin hebben we dit systeem te veel via human resources ingevoerd,’ zegt Lichtenberg in het Amsterdamse kantoor van Balance. ‘Dat ging moeizaam. Toen we de opdrachtgevers - onze klanten - er meer bij betrokken, ging het beter.’

Bij Balance, dat ook een vestiging heeft in Rotterdam, werken zo’n 350 professionals die worden ingezet op projecten en interim opdrachten. De helft is in vaste dienst. De rest wordt ingehuurd op projectbasis of is freelancer. Het bedrijf heeft drie kennisgebieden: financieel management, juridisch en technischmanagement. De overheid is de grootste opdrachtgever. Mensen van Balance zijn onder andere actief op projecten bij diverse gemeenten, provincies, waterschappen, zbo’s en ministeries.

‘Het mooie is dat de opdrachtgever niet alleen een deel van de beoordeling geeft, maar ook greep blijft houden op het project.

De opdrachtgever maakt met ons en de gedetacheerde professional een plan van aanpak met acties en doelstellingen. Aan de hand van de voortgang vult hij de beoordeling in.’ Bij dit beoordelingssysteem dat is aangepast aan het karakter van het detachingsbedrijf vult de opdrachtgever specifieke vragen in over de voortgang van het project, terwijl de lijnmanager de beoordeling geeft op de kernwaarde van Balance.

Die kernwaarden - *friendship, wisdom, excitement* en *a sense of accomplishment* - zijn vrij brede begrippen. ‘We hebben er gedragsbeschrijvingen bij gezocht om het concreter te maken.’ De lijnmanager ziet de professional bij bijeenkomsten waar hij of zij met anderen kennis uitwisselt over thema’s in zijn vakgebied. Op die bijeenkomsten trachten de professionals thema’s op hun terrein te identificeren die in de toekomst van belang worden. Zulke thema’s - een paar jaar geleden *corporate governance* - wordt dan uitgediept om vragen van klanten voor te zijn.

De lijnmanager maakt zijn mensen verder ook mee bij besprekingen met de opdrachtgever. Op grond van die ervaringen vult de leidinggevende de beoordeling in. Ook de professional zelf vult een aantal zaken in. Als alle scores (vier-puntschaal) zijn ingevoerd, rolt er een beoordeling uit.

‘Dit *webenabled* beoordelingssysteem is ideaal voor onze organisatie omdat onze mensen steeds op andere plekken zitten. Ik moet er niet aan denken dat we allemaal formulieren bij elkaar moeten zien te krijgen. Dit zou ook te veel ballast voor onze opdrachtgevers betekenen. Nu werken de opdrachtgevers graag mee omdat deze methode tijdvriendelijk is en het een goed inzicht geeft in de originele uit-



gangspunten en de voortgang van het project. De beoordelingen van de opdrachtgever en de lijnmanager tellen overigens beide voor de helft mee.’

‘We gebruiken verder TMA, een Talenten Motivatie Analyse, van EhrmVision bij nieuwe medewerkers. De uitkomsten geven veelal een versterking van ons beeld op basis van de persoonlijke gesprekken. Het kan ook aanleiding zijn iemand niet aan te nemen, bijvoorbeeld als de uitkomsten sterk afwijken van het beeld dat wij hebben van de kandidaat. ‘Verder is het vooral een hulpmiddel dat de dialoog stimuleert en een grondslag is voor het persoonlijk ontwikkelplan van de medewerker.’

Lochtenberg heeft niet de indruk dat een test als TMA op weerstand stuit bij de medewerkers. ‘Mensen willen ergens werken waar ze moeite voor willen doen. Pas dan worden ze echt enthousiast.’

## 5.3 HET KADASTER

### MEDEWERKERS ONDERSTEUNEN BIJ MOBILITEIT

#### **Het Kadaster (2000 medewerkers)**

**Marto Boes, directeur mobiliteit, 51 jaar**

‘TMA slaat de spijker behoorlijk goed op de kop,’ zegt Marto Boes (51), directeur mobiliteit bij het Kadaster in Apeldoorn. ‘Het is een laagdrempelig en efficiënt instrument dat helpt in een gesprek om snel tot de kern te komen.’ Het Kadaster moet net als veel andere overheidsinstellingen de komende jaren inkrimpen, efficiënter worden en beter luisteren naar de klanten. Het team van Boes - drie projectmanagers en ondersteuning - is speciaal in het leven geroepen om de medewerkers die hun baan verliezen te begeleiden en de mobiliteit binnen het Kadaster te vergroten.

Boes en zijn team gebruiken TMA als een onderdeel van het mobiliteitsprogramma. Dit programma moet de inkrimping van het Kadaster van ruim 2000 naar zo’n 1600 arbeidsplaatsen in goede banen leiden. Doel van het mobiliteitsprogramma is in te krimpen zonder gedwongen ontslagen. Bovendien moeten nieuwe medewerkers het bedrijf instromen en de interne doorstroming worden geoptimaliseerd.

‘Het doen van de TMA-test is vrijwillig. We geloven niet dat het zin heeft iemand de test te laten doen in opdracht van de baas. Een medewerker die al weet dat hij een broodjeszaak wil beginnen, hoeft zo’n test natuurlijk niet te maken.’ Ruim honderdvijftig werknemers hebben de test gedaan. ‘De meeste mensen herkennen zich in het beeld dat uit de test komt,’ zegt Boes, die sinds 1996 bij het Kadaster werkt.

Het Kadaster doet dit om de medewerkers te helpen bij het zoeken naar ander werk. ‘Het is echt voor de medewerkers en niet voor de werkgever. Hun chef krijgt de resultaten bijvoorbeeld niet onder ogen.’ Boes: ‘Voordeel voor de medewerker is dat er geen dreiging van zo’n test uitgaat. Het resultaat is niet goed of fout. De test kan ook het beeld weg halen dat er iets mis is met degene die zijn baan kwijt raakt. Veel medewerkers die te horen krijgen dat hun werk vervalt, betrekken dat toch op zichzelf. Ze denken dat er iets niet in orde is.’

Boes ziet de testmethode als een efficiënte manier om de medewerker inzicht in zichzelf te geven. ‘Je geeft een medewerker een code en hij of zij kan de test online in een uurtje invullen. Vrij snel daarna kan de projectmanager aan de hand van de resultaten een gesprek aangaan.’ In dat gesprek kunnen loopbaanafspraken worden gemaakt.

Van belang is dat medewerkers weer zien wat hun talenten en ambities zijn. ‘Omdat ze hier vaak lang gewerkt hebben, hebben ze zich met hun werk vereenzelvigd. Ze vinden het vanzelfsprekend dat ze hier werken. Ze hebben soms niet het idee dat ze iets anders kunnen of willen dan ze al jaren doen’, is de ervaring van Boes. ‘Door TMA komt het gesprek op wat de kandidaat bijvoorbeeld ooit had willen doen en waarom. Ook de belemmeringen komen ter sprake. Dat gesprek is een bewuste verkenning van de mogelijkheden en kan medewerkers op een ander spoor zetten.’ Zo

zijn er medewerkers die de stap naar zelfstandig ondernemerschap hebben gezet en medewerkers die bewust zijn omgeschoold in een richting waar hun hart lag.

‘Zodra een medewerker weet wat hij wil, kunnen we kijken hoe we daarbij kunnen helpen,’ aldus Boes. In juni had het team Mobiliteit ruim tweehonderd medewerkers begeleid naar ander werk. Binnen en buiten het Kadaster. Een standaardoplossing is er niet omdat de groep die ze bij het Kadaster de herplaatsers noemen, niet homogeen is. ‘Er zitten zowel administratieve medewerkers als topografen bij.’

Het Kadaster gebruikt TMA niet alleen voor individuen maar inmiddels ook voor groepen. ‘Het maken van die test leidt tot gesprekken over elkaars eigenaardigheden. Het is goed als leden van een team daar begrip voor krijgen.’ Ook bij interne sollicitatieprocedures wordt TMA uit de kast gehaald. ‘We koppelen bepaalde competenties aan een functie en kijken met behulp van TMA of de kandidaat past bij de functie.’

Volgens Boes moet je TMA niet verheffen tot wondermiddel. ‘TMA biedt een goede bril om te kijken naar jezelf en naar medewerkers. Maar die bril ontslaat je niet van de plicht zelf te blijven nadenken. Een test kan zelfstandig oordelen en nadenken nooit vervangen.’

Boes waarschuwt ook voor misbruik van testresultaten in het algemeen. ‘De resultaten van TMA zullen niet snel worden misbruikt door managers. Het is een milder instrument dan veel andere tests of assessments. Ik ben huiverig voor testen in de handen van technocratische managers. De wereld is vergeven van de leidinggevers die onder het motto meten is weten beslissingen over mensen baseren op cijfers. Dat kan niet als het gaat over de loopbaan van medewerkers.’

## 5.4 UNIVERSITEIT UTRECHT

### ZINVOLLERE GESPREKKEN MET 360° BEOORDELING

360° BEOORDELING OP DE UNIVERSITEIT: EERSTE KEER IS HET INTERESSANTST

#### Universiteit Utrecht

#### Rob Plattèl, Administratief Service Centrum (ASC) van de Universiteit van Utrecht, 50 jaar

‘De beoordelingssystematiek van EhrmVision heeft problemen op de werkvloer blootgelegd. Omdat onze interne klanten ook hun beoordeling gaven, kwam ook het verschil tussen de beleving van klanten en collega’s boven tafel.’ Dit zegt Rob Plattèl, directeur van het Administratief Service Centrum (ASC) van de Universiteit van Utrecht. ‘In het begin vonden de administrateurs het eng dat behalve hun leidinggevende ook collega’s en klanten werden betrokken bij de hun beoordeling,’ zegt Plattèl (50), die de methode vier jaar geleden invoerde. ‘We werkten eerst met een ander beoordelingssysteem. Daar is niets mis mee, maar het is alleen gericht op de uitvoering van bepaalde taken. We wilden ook inzicht krijgen in competenties zoals klantgerichtheid, communicatieve vaardigheden en proactiviteit.’ De zoektocht naar een systeem die dat mogelijk maakte duurde niet lang. ‘Ik heb een hekel aan bla-blaverhalen. Ik hoef geen toeters en bellen. Er waren wel andere aanbieders van vergelijkbare beoordelingssystemen, maar daar kon je niet mee beginnen zonder dure workshops af te nemen.’ De 360° methode van EhrmVision, dat Plattèl nog niet kende, kwam als geschikte kandidaat uit de bus.

Plattèl geeft leiding aan een groeiend onderdeel van de universiteit. De afgelopen jaren zijn steeds meer administratieve diensten gecentraliseerd. Als alle diensten in het najaar van 2008 zijn samengevoegd, werken er 150 mensen bij het ASC. Deze dienst, die de financiële, de studenten- en salarisadministratie doet, werkt voor veertig interne klanten. En een externe: de Roosevelt Academy. Bij de invoering van het systeem was het zaak de angst van de medewerkers serieus te nemen en uit te leggen wat ze te wachten stond. ‘Veel van de angst hebben we weggenomen door duidelijk te maken dat deze methode geen middel is om mensen eruit te gooien. Na de eerste keer was het ijs gebroken,’ aldus de directeur, die 9 jaar werkt bij de Universiteit van Utrecht. De eerste keer dat de methode werd toegepast leverde de meeste interessante gezichtspunten op. ‘Het is mogelijk een anonieme opmerking over een collega te laten noteren. Zo werden af en toe wel steken onder water uitgedeeld. Dat waren opmerkingen waaruit bleek dat iemand twijfelde aan de inzet van zijn naaste collega. Uiteindelijk zijn hierdoor veel misverstanden uit de weggeruimd.’

Als dit soort opmerkingen boven water kwamen, heeft Plattèl daar meteen iets mee gedaan. ‘De werknemer kon vragen wie de opmerking had gemaakt. Dat werkte goed. Meestal bleken er misverstanden te bestaan.’ Uit de 360° methode kwam ook het verschil van beleving tussen klanten en collega’s naar voren. ‘Een extroverte medewerker wordt door klanten vaak op prijs gesteld. Collega’s denken dat een extroverte teamgenoot altijd haantje de voorste wil zijn.’ De 360° beoorde-

ling helpt verder bij het maken van een ontwikkelingsplan. ‘Aan de hand van de resultaten wordt afgesproken welke opleidingen nuttig zijn voor een medewerker,’ zegt Plattèl.

De resultaten van de 360° methode worden gebruikt in het zogeheten Resultaat & Ontwikkelingsgesprek dat jaarlijks plaatsvindt. Bij de resultaten blikt de de leidinggevende terug. Bij de ontwikkeling vooruit. ‘Deze gesprekken zijn zinvoller geworden,’ zegt Plattèl. ‘Bovendien heeft de medewerker meer in te brengen. Vroeger moest hij een verhaal aanhoren van zijn leidinggevende. Nu heeft hij de beoordelingen van klanten en collega’s al gezien en kan daar zelf iets over zeggen.’

Inmiddels is een deel van het personeel al drie jaar op deze manier beoordeeld. ‘Na drie jaar wordt het wat meer routinematig. Dan levert dit systeem bij ons weinig nieuwe inzichten meer op. We passen de 360° methode alleen nog toe op nieuwelingen. Voor die nieuwe medewerkers die afkomstig zijn van andere delen van de universiteit is het vaak een hele stap. Ze komen vaak van afdelingen waar weinig werd gedaan aan begeleiding van het personeel.’ Plattèl wil zijn werknemers blijven uitdagen. Om de het groepsproces te stimuleren, heeft de ASC-directeur groepen de opdracht gegeven een cabaretvoorstelling te maken over hun werkzaamheden. Andere afdelingen van de Universiteit zijn daar nog niet aan toe. Sommige hebben onlangs besloten ook de 360° beoordeling in te voeren.

## 5.5 PROJACTIVE

### SELECTEREN EN TEAMS DOORLICHTEN MET DE TMA TALENTENANALYSE

#### **Projective**

#### **Dirk Jan van Wilsum, Managing director Projective, 40 jaar**

‘Onderscheidend en professioneel. Dat vullen vrijwel alle kandidaten in op ons evaluatieformulier over TMA,’ zegt Dirk Jan van Wilsum, managing director van werving- en selectiebureau Projective. ‘Ze kunnen ook aangeven dat ze deze talentenanalyse niet prettig vinden, maar dat is nog nooit voorgekomen.’ Projective, een middelgroot bureau (ruim 30 medewerkers) met kantoren in Baarn en Den Haag, is gespecialiseerd in het zoeken en selecteren van professionals voor de vakgebieden marketing, communicatie en sales. Alle kandidaten hebben ten minste vijf jaar ervaring en minimaal een hbo-opleiding. Jaarlijks vinden honderden mensen via Projective een nieuwe vaste baan of een project. Projective bemiddelt ook voor tijdelijke functies.

Projective gebruikt TMA van EhrmVision sinds een jaar bij alle kandidaten die het bureau uitnodigt voor een interview en voorstelt aan de opdrachtgevers. ‘Alle partijen zijn er tevreden over,’ zegt Van Wilsum. ‘In het begin vreesden we dat sommige kandidaten wellicht geen zin hadden de TMA-vragen te beantwoorden. Dat blijkt niet het geval. We hebben slechts een keer een weigering gehad.’ Van Wilsum: ‘Alle kandidaten die we selecteren voor een bepaalde vacature krijgen het TMA-rapport mee na een gesprek bij ons op kantoor. Dat betekent dat kandidaten die de baan niet krijgen toch iets in handen hebben. Ze vinden het leuk om eens de balans op te maken en hebben iets over zichzelf geleerd.’

De opdrachtgevers van Projective (zowel non-profit als profit) ontvangen naast een uitgebreide cv een samenvatting van de bevindingen uit de TMA. ‘Die beschrijvingen van de talenten en competenties zijn goed vergelijkbaar. Voor sommige opdrachtgevers is dit deel van het verslag erg belangrijk. Ze gebruiken de beschrijving van de persoonlijkheid van de kandidaat om te kijken of iemand wel in het team past’, zegt Van Wilsum. ‘Het profiel helpt de opdrachtgever ook bij de voorbereiding van het sollicitatiegesprek.’

Ook de consultants bij Projective hebben baat bij TMA. Deze consultants, die allemaal afkomstig zijn uit het vakgebied waarin ze bemiddelen, gebruiken de gegevens uit de TMA als basis voor het gesprek met de kandidaten. ‘Ze hebben een voorsprong omdat ze met de TMA-resultaten een blauwdruk van de kandidaat voor zich hebben. Hierdoor kunnen ze gerichter vragen stellen aan de kandidaat,’ aldus Van Wilsum, die sinds twee jaar werkzaam is bij Projective. De consultants hebben de zogeheten STAR-training gehad om effectief door te vragen over talenten en competenties. De combinatie TMA en STAR schroeft de validiteit van het interview enorm op. ‘Uit onderzoek blijkt dat de validiteit van een gesprek aan de hand van een cv 25 procent is. Als je daar TMA en STAR aan toevoegt, wordt de validiteit bijna verdrievoudigd. Met referenties nabellen, kan de validiteit nog iets verder worden verhoogd.’

Meestal klopt de analyse die uit de TMA rolt. 'Soms moeten de conclusies worden genuanceerd. Ze gelden bijvoorbeeld alleen onder bepaalde omstandigheden. De consultant is daarbij leidend. Het TMA-profiel blijft immers een hulpmiddel. De consultant kan de TMA-beschrijving die naar de klant nuanceren naar aanleiding van het gesprek.' Deze versie krijgt de kandidaat ook te zien. 'We willen ook transparant zijn naar onze opdrachtgevers. Daarom krijgt de klant wekelijks een verslag van de vorderingen van het selectieproces.'

Proactive zet TMA eveneens in bij het doorlichten van teams bij bedrijven. 'We zien deze dienstverlening - hulp bij het vasthouden en ontwikkelen van werknemers - sterk groeien de laatste tijd. Bedrijven willen weten of ze de recessie het hoofd kunnen bieden met de mensen die ze nu in huis hebben,' vertelt Van Wilsum.

Zo'n *quickscan* van een team geeft een indicatie welke medewerkers extra coaching nodig hebben, welke het niet redden en welke prima passen bij hun functie. Proactive kan op basis van deze analyse vervolgacties, zoals coaching of assessments, voorstellen.

# TREFWOORDEN- REGISTER

## TREFWOORDENREGISTER

‣ 360° feedback methode	180-184
‣ 90° of 360° feedback competentie-analyses	13-14, 173-174
‣ Beoordelingsformulieren	13-14, 173-174
‣ Beoordelingsgesprek	26-27
‣ Beroepskeuzetesten	13-14, 173-174
‣ Beroepssectoren- en activiteiteninteresse-analyse	13-14, 173-174
‣ Capaciteitenanalyses	13-14, 173-174
‣ Coachingsadviezen	25, 69-169 bij elke competentie
‣ Coachingsgesprek	zie ontwikkelgesprek
‣ Competentie feedback testen	13-14, 173-174
‣ Competentie-analyse	13, 24, 173
‣ Competentiebeoordeling	13-14, 173-174
‣ Competentiematch	14, 173, 174
‣ Competentieprofiel	10, 15
‣ Competenties	15, 29, 69-169, 171
‣ Functies	10, 15, 20, 29
‣ Functioneringsgesprek	zie ontwikkelgesprek
‣ Gedragsgerichte vragen	16-19, zie ook interviewvragen
‣ Intelligentietesten	13-14, 173-174
‣ Interviewvragen	21, 25, 69-169 bij elke competentie, 173
‣ Meetinstrumenten	13-14, 173-174
‣ Matchingsinstrumenten	14, 173-174
‣ Ontwikkelactiviteiten	25, 69-169 bij elke competentie
‣ Ontwikkelbaarheid competenties	69-169 bij elke competentie, 175-179
‣ Ontwikkelgesprek	23-25
‣ Performancematrix	zie TMA Performancematrix
‣ Persoonlijkheidstesten	13-14, 173-174
‣ Prestatie-indicatoren	15, 29-66 bij elk resultaatgebied
‣ Resultaatbeoordeling	13-14, 173-174
‣ Resultaatgebieden	15, 29-66
‣ Selectiegesprek	20-22
‣ Sollicitatiegesprek	zie selectiegesprek
‣ STAR-methode	16, 18
‣ STAR-schema	19
‣ SMART	25, 29
‣ Taken	15, 29-66 bij elk resultaatgebied, 186
‣ Talenten	171, 175, 185
‣ Talentenanalyse	zie TMA Talentenanalyse
‣ Talentmatch	14, 173, 174
‣ TMA Methode	5, 14, 171
‣ TMA Performancematrix	5, 185
‣ TMA Portal	14
‣ TMA Talentenanalyse	13-14, 173-174