

Beschrijving 53 Competenties

Competentie naam	Ontwikkelaar		Talent 1		Talent 2		Talent 3	
Aandacht voor details	Makkelijk	8	Orde & structuur	8				
Aanpassingsvermogen	Moeilijk	2,5	Afwisseling	3	Orde & structuur (i)	8		
Ambitie	Moeilijk	3,67	Ambitie & uitdaging	2	Energie & actie	4	Volharding	5
Assertiviteit	Redelijk	5,33	Confrontatie	7	Dominantie	4	Sociabiliteit & contact	5
Besluitvaardigheid	Redelijk	4	Besluiten nemen	5	Onafhankelijk denken & handelen	3		
Coachen	Redelijk	5,5	Hulpverleners	7	Sociale empathie	4		
Commercieel vermogen	Moeilijk	3,5	Ambitie & uitdaging	2	Sociabiliteit & contact	5		
Conflicthantering	Redelijk	4	Confrontatie (i)	7	Sociabiliteit & contact	5	Sociale empathie	4
Creativiteit	Moeilijk	3	Conformerer (i)	6	Onafhankelijk denken & handelen	3	Orde & structuur (i)	8
Delegeren	Redelijk	5,5	Hulpverleners (i)	7	Verantwoording & leiderschap (i)	2		
Discipline	Makkelijk	7	Conformerer	6	Orde & structuur	8		
Durf	Redelijk	5,33	Conformerer (i)	6	Eigenwaarde	9	Onafhankelijk denken & handelen	3
Energie	Redelijk	4,5	Energie & actie	4	Volharding	5		
Flexibel gedrag	Moeilijk	3,33	Conformerer (i)	6	Doelgerichtheid	4	Orde & structuur (i)	8
Groepsgericht leidinggeven	Moeilijk	3,67	Energie & actie	4	Sociabiliteit & contact	5	Verantwoording & leiderschap	2
Initiatief	Moeilijk	3	Ambitie & uitdaging	2	Energie & actie	4		
Inlevingsvermogen	Redelijk	4	Sociale empathie	4				
Innoverend vermogen	Moeilijk	3,33	Energie & actie	4	Onafhankelijk denken & handelen	3	Pragmatisme	3
Integriteit	Geen indicatie							
Inzicht	Geen indicatie							
Klantgerichtheid	Redelijk	5,33	Hulpverleners	7	Sociabiliteit & contact	5	Sociale empathie	4
Kwaliteitsgerichtheid	Makkelijk	7	Afwisseling (i)	3	Conformerer	6	Orde & structuur	8
Leervermogen	Moeilijk	3,5	Ambitie & uitdaging	2	Volharding	5		
Leidinggeven	Moeilijk	3,33	Doelgerichtheid	4	Dominantie	4	Verantwoording & leiderschap	2
Luisteren	Redelijk	4	Sociale empathie	4				
Managementidentificatie	Redelijk	6	Conformerer	6	Ontzag	6		
Mondelinge vaardigheid	Geen indicatie							
Netwerken	Redelijk	4,5	Sociabiliteit & contact	5	Sociale empathie	4		
Omgevingsbewustzijn	Moeilijk	3	Afwisseling	3				
Onafhankelijkheid	Redelijk	4	Onafhankelijk denken & handelen	3	Steunbehoefte (i)	5		
Onderhandelen	Redelijk	4	Doelgerichtheid	4	Dominantie	4	Sociale empathie	4





Aandacht voor details

Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG


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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

- ▶ Hoe controleert u uw werk of het werk van anderen? Vindt u vaak fouten? Geef eens een recent voorbeeld van fouten die u vond?
- ▶ Kunt een voorbeeld geven van een opdracht waarin u een grote hoeveelheid data moest verwerken? Hoe pakte u dit aan?

- 
- ▶ Bij welk soort taken vindt u het belangrijk om secuur te werken? Bij welk soort taken vindt u nauwkeurig werken minder belangrijk?
 - ▶ Wat doet u in uw werk om fouten te voorkomen?
 - ▶ Wanneer hebt u voor het laatst werk geleverd waar fouten in zaten? Ontwikkelactiviteiten
 - ▶ Neem de tijd voor uw probleem, de details bepalen het succes van uw werk.
 - ▶ Bekijk werk van anderen en probeer onnauwkeurigheden op te sporen.
 - ▶ Bekijk uw vraagstuk, ga even pauzeren en bekijk het daarna weer.
 - ▶ Blijf vooral nauwkeurig werken als u onder druk wordt gezet.
 - ▶ Kijk de kunst van het netjes werken van een collega af.

Coachingsadviezen

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

Aanpassingsvermogen

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

- ▶ Heeft u weleens 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 GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG


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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

- ▶ Kunt u een voorbeeld geven waaruit blijkt hoe belangrijk winnen voor u is?
- ▶ Heeft u een plan gemaakt voor uw persoonlijke loopbaan? Waar staat u nu in dat plan?

- 
- ▶ Wanneer bent u tevreden over het werk dat u doet? Welke specifieke eisen stelt u aan uw werk?
 - ▶ Welke extra taken heeft u in uw laatste functie uitgevoerd zonder dat deze bij uw officiële taakomschrijving hoorden?

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 GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG


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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

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

- 
- ▶ Kunt u een voorbeeld geven van de wijze waarop uw verkoopsgesprekken beginnen? Pakt u dit ook weleens 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.

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 GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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



Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen


- ▶ Heeft u weleens 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 GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

- ▶ Zorg dat er afspraken worden gemaakt over hoe en wanneer uw kandidaat het coachen gaat oefenen in de praktijk. Laat hem terugkoppelen hoe de praktijk is verlopen. Ga zo mogelijk een keer observeren bij de stijl van coachen van uw kandidaat, zodat u feedback kunt geven.
- ▶ Probeer in een rollenspel een coaching gesprek 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 GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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



Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

Conflicthantering

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

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-maar gebruik, 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 GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG


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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

- ▶ Welke creatieve ideeën heeft u de afgelopen periode ingebracht? Bleken deze ideeën effectief en haalbaar in de praktijk? Waarom wel/niet?

- 
- ▶ Op welke creatieve prestatie van de afgelopen periode bent u het meest trots? Waarom bent u juist trots op deze prestatie?
 - ▶ Vindt u zichzelf een creatieve persoon? Waar blijkt die creativiteit uit? Geef eens een aantal recente voorbeelden.
 - ▶ Hoe zorgt u ervoor dat u zich onderscheidt van anderen? Geef eens een aantal recente voorbeelden.
 - ▶ Heeft u voor een klant weleens 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 GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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



Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

- ▶ Wie neemt uw werk over als u ziek of op vakantie bent? Is dit in de praktijk weleens 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 weleens 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 GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG


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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

- ▶ Heeft u weleens 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 weleens 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 GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

Energie

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG


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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

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

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

- ▶ Onderzoek waar uw kandidaat mogelijke oorzaken ziet liggen die zijn energieniveau belemmeren. Ligt dit aan de inhoud van het werk, de organisatie van het werk, collega's of misschien een privéprobleem?
- ▶ 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.

Flexibel gedrag

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

- ▶ Zijn er de afgelopen maanden omstandigheden geweest waardoor het voor u moeilijker werd uw doelen te behalen? Geef eens een aantal voorbeelden hoe deze externe omstandigheden u negatief beïnvloed hebben.
- ▶ Bent u weleens 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 daaropin 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 GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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



Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

Initiatief

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

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

Inlevingsvermogen

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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



Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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



Innoverend vermogen

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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



Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

- ▶ Welke innovatieve ideeën heeft u het afgelopen jaar zelf in uw werk ingebracht?
- ▶ Hoe zorgt u er in uw werk voor dat u zich onderscheidt van anderen? Geef eens een recent voorbeeld.
- ▶ Heeft u weleens 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 GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG


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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

- ▶ Bent u weleens 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 weleens 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.

Inzicht

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

KlantGerichtheid

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

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

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

- ▶ Hoe controleert u uw werk of het werk van anderen op fouten? Wanneer heeft u dat voor het laatst gedaan? Hoe deed u dat? Welke fouten heeft u toen gevonden?
- ▶ Kunt een voorbeeld geven van een situatie waarin u een grote hoeveelheid gegevens moest verwerken? Hoe deed u dat? Welke fouten heeft u achteraf gevonden?
- ▶ Heeft u weleens 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.

Leervermogen

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

- ▶ In welke opzichten heeft u zich het afgelopen jaar ontwikkeld? Waar blijkt dit uit?
- ▶ Iedereen leert van fouten. Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u leerde van fouten?
- ▶ Heeft u weleens 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.

Leidinggeven

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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



Luisteren

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG


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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

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

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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



Managementidentificatie

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG


- ▶ Kan zich verplaatsen in de positie van de aandeelhouders.
- ▶ Legt de wensen van de aandeelhouders zodanig uit dat er draagvlak gecreëerd wordt.
- ▶ Vertaalt de wensen van de aandeelhouders naar organisatie brede veranderingstrajecten.

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

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

- 
- ▶ Heeft u weleens 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 GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

- ▶ Heeft u ooit commentaar gekregen van anderen over de manier waarop u zich uitdrukt? Geef eens voorbeelden.
- ▶ Heeft u ooit gemerkt dat een medewerker een opdracht, die u hem of haar mondeling had gegeven niet had begrepen? Waaruit bleek dat de medewerker de opdracht niet had begrepen? Wat heeft u hiermee gedaan?
- ▶ Heeft u weleens 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?

Netwerken

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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



Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

Omgevingsbewustzijn

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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



Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

Onafhankelijkheid

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

- ▶ Beschrijf een verschil van mening met iemand in uw omgeving. Voor welk soort argumenten van de ander was u vatbaar? Voor welk soort argumenten bent u minder vatbaar?
- ▶ Bent u weleens 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.

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 GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG


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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

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

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

Ondernemerschap

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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



Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

- ▶ Bent u een ondernemend persoon? Kunt u voorbeelden noemen waar dat uit blijkt?
- ▶ Heeft u weleens voor uzelf gewerkt? Wat voor bedrijf of activiteit betrof dat? Welke successen heeft u toen behaald?
- ▶ Heeft u weleens 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 weleens 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 zwakker ontwikkelde vaardigheden van medewerkers inventariseren en analyseren; hun talenten onderkennen en hun ontwikkelingsbehoeften vaststellen; ervoor zorgen dat de juiste ontwikkelingsactiviteiten worden uitgevoerd.

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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



Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

- ▶ Heeft u de laatste maanden een nieuwe medewerker in uw team gekregen? Hoe heeft u deze medewerker ingewerkt? Wat vond u zelf goed gaan? Wat kon eigenlijk beter?
- ▶ Hoe gaat u om met medewerkers die erg goed werk leveren? Waar blijkt dat uit?
- ▶ Hoeveel tijd besteedt u aan de ontwikkeling van uw medewerkers? Op welke manier geeft u deze ontwikkeling vorm?
- ▶ Heeft u weleens 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 daarachter 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 GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

- ▶ Heeft u zich weleens 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 weleens spijt van gehad dat u niet naar iemand anders had geluisterd? Welke negatieve effecten had dit voor u?
- ▶ Heeft u er weleens 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 GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

- ▶ Heeft men u weleens 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 verkoopgesprekken begint? Pakt u dit ook weleens 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 lichaamshouding; 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?



Organisatiesensitiviteit

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

Overtuigingskracht

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG


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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

- ▶ Welke eigenschappen moet een goede verkoper volgens u hebben? Waarom denkt u dat? Welke van deze eigenschappen heeft u wel/niet?

- 
- ▶ Noemt u eens een goed voorstel van uw hand dat niet door uw leidinggevende is geaccepteerd? Waarom werd dit voorstel niet geaccepteerd? Wat zou u anders doen een volgende keer?
 - ▶ Noemt u eens een voorstel dat wel door uw leidinggevende is geaccepteerd? Wat deed u nu juist goed? Zou u het toch anders doen een volgende keer?
 - ▶ Kunt u een voorbeeld geven van een moeilijk 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 (houdt 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.

Plannen en organiseren

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

- ▶ Hanteert timemanagement.
- ▶ Onderscheidt hoofd- van bijzaken.
- ▶ Werkt ordelijk.

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG


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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

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

- 
- ▶ Welke doelstellingen had u gedurende het afgelopen jaar? Heeft u die bereikt? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?
 - ▶ Is het u weleens 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 tijdsperiode 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 GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG


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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

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

- 
- ▶ Geef eens een voorbeeld van een situatie waarin uw a-politieke opstelling in uw voordeel heeft gewerkt.
 - ▶ Geef eens een voorbeeld van een situatie waarin uw a-politieke opstelling in uw nadeel heeft gewerkt.
 - ▶ Geef eens een voorbeeld van een situatie waarin u bewust van de geldende politieke regels bent afgeweken.

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

Presenteren

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

Prestatiemotivatie

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

Probleemanalyse

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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



Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

Resultaatgerichtheid

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

- ▶ Op welke wijze stelt u doelen en prioriteiten in uw huidige werk? Geef eens concrete voorbeelden.
- ▶ Hoe zorgt u dat u deadlines haalt in uw werk? Is een belangrijke deadline weleens 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?

Samenwerken

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

- ▶ Heeft u weleens 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.

Schriftelijke vaardigheid

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

Sociabiliteit

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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



Stressbestendigheid

Effectief gedrag vertonen bij druk en stressvolle situaties.

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

Vakgerichtheid

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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



Vasthoudendheid

Volhardend zijn en bij tegenslag vasthouden aan de ingezette koers.

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG


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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

- ▶ Vertel eens over een aantal problemen die u heeft ondervonden om uiteindelijk te komen waar u nu bent.

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

Verantwoordelijkheid

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

Visie

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

- ▶ Visie is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Afwisseling en Onafhankelijk denken & handelen hoog (7, 8, 9) gescoord wordt. Daarnaast zijn voor de ontwikkelbaarheid van deze competentie de cognitieve capaciteiten van belang, hoe hoger deze zijn, hoe makkelijker visie ontwikkeld kan worden.



Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

Voortgangscntrole

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

Gedragsvoorbeelden

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG

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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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



Interviewvragen

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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

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.

ALGEMEEN GEDRAG

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

OPERATIONEEL GEDRAG

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

TACTISCH GEDRAG

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

STRATEGISCH GEDRAG


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

Indicatie ontwikkelbaarheid

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

Interviewvragen

- ▶ Waar wilt u over drie jaar staan? Wat gaat u zelf doen om dit te bereiken?
- ▶ Bent u gedreven om uw doelen te bereiken? Waar blijkt dat uit? Geef eens een aantal concrete voorbeelden.
- ▶ Wat heeft u gedaan om uzelf te ontwikkelen tot waar u nu bent?

- 
- ▶ Bent u erg kritisch ten aanzien van uw eigen prestaties? Geef eens een aantal voorbeelden waar dit uit blijkt

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

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