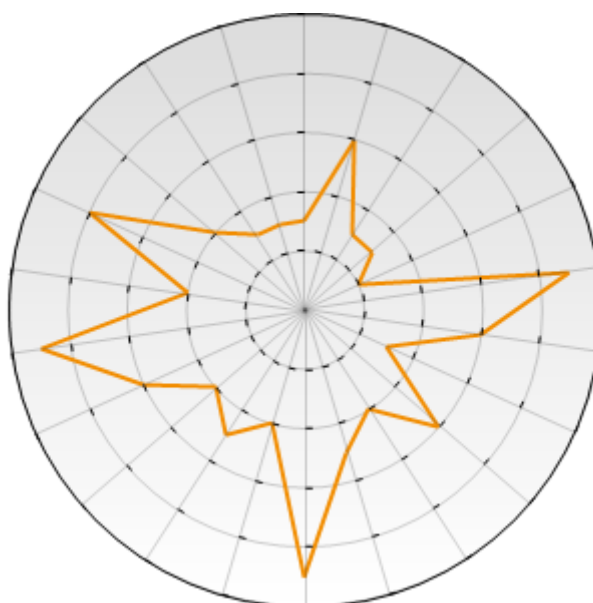


TMA Talentanalyse

Expert talent-rapportage en interviewgids

Sara Berger

1 april 2008



Inhoudsopgave:

1.	Inleiding	3
2.	Betekenis van de scores	3
3.	Gebruiksdoeleinden TMA	3
4.	De rapportages van het TMA	4
5.	Terugkoppeling TMA	4
6.	TMA-Radar en cijfermatig overzicht	6
7.	Overzicht per TMA Dimensie	7
	 Expert-analyse talenten:	
	Aanzienbehoefte	8
	Afwisseling	9
	Ambitie en uitdaging	10
	Besluitvaardigheid	11
	Conformereren	12
	Confrontatie	13
	Doelgerichtheid	14
	Dominantie	15
	Eigenwaarde	16
	Energie	17
	Extraversie	18
	Hulpvaardigheid	18
	Onafhankelijk denken	20
	Ontzag	21
	Orde en structuur	22
	Pragmatisme	23
	Sociabiliteit	24
	Sociale empathie	25
	Steunbehoefte	26
	Stressbestendigheid	27
	Verantwoording en leiderschap	28
	Volharding	29

1. Inleiding

Het Talenten Motivatie Assessment (TMA) brengt op objectieve wijze het persoonlijkheidsprofiel van kandidaten in beeld. Dit gebeurt door stellingen van eenzelfde sociale wenselijkheid naast elkaar te zetten en kandidaten te vragen een keus te maken die het beste bij hen passen, er zijn dus geen foute antwoorden mogelijk. De voorkeuren worden daarmee in kaart gebracht en daarmee de denkprocessen. Deze uiten zich in talenten en motieven, die van grote invloed zijn op het gedrag van mensen. Met het TMA wordt dus eigenlijk de psychologische 'blauwdruk' van kandidaten in kaart gebracht.

Talenten

Talenten zijn de bouwstenen van de persoonlijkheid van mensen. Ze typeren als het ware de persoonlijkheid. De stabiele persoonlijkheidskenmerken hebben een grote invloed op het gedrag van mensen en van hun ontwikkeling én ontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast hebben talenten invloed op hun motivatie.

Motieven

Motieven betreffen al die factoren die mensen aanzetten tot gedrag - of juist remmen. Het zijn voor- en afkeuren, overtuigingen en zelfbeelden, behoeften, angsten en remmingen. Gedrag wordt niet alleen bepaald door het "kunnen" (talenten en competenties), maar vooral ook door het "willen" (motieven). Werkzaamheden die bij de persoonlijke behoeften, voorkeuren en talenten aansluiten worden veelal als motiverend ervaren.

2. Betekenis van de scores

De antwoorden die op de stellingen zijn gegeven worden vergeleken met een normgroep en omgerekend naar een 9-puntsschaal (stanine).

Bij de stanine (afkorting van "standard nine") worden de scores van de normgroep in negen klassen verdeeld. Dit gebeurt zodanig dat de stanine nagenoeg een standaardverdeling heeft met een gemiddelde van 5 en een standaarddeviatie van 2. Onderstaande tabel geeft de grootte van de stanineklassen en de vertaalslag naar gangbare normklassen.

Stanine	klassengrootte	Omschrijving
1	4%	zeer laag
2	7%	Laag
3	12%	Laag
4	17%	Gemiddeld
5	20%	Gemiddeld
6	17%	Gemiddeld
7	12%	Hoog
8	7%	Hoog
9	4%	zeer hoog

3. Gebruiksdoeleinden TMA

Het TMA kan voor de volgende doeleinden gebruikt worden:

- **Ontwikkeling:** Voor persoonlijke ontwikkeling kan het TMA bijvoorbeeld gebruikt worden bij loopbaan-, coaching-, studiekeuze- en ontwikkeltrajecten (MD-programma's). In het kader van ontwikkeling wordt er in bredere zin naar de talenten gekeken. Er wordt enerzijds naar de sterkere en zwakkere kanten in het algemeen gekeken en anderzijds naar de persoonlijke voorkeur zodat een ideale ontwikkelrichting gekozen kan worden die realiseerbaar is in het licht van de talenten die een persoon heeft. Tevens wordt er gekeken naar de leer- en ontwikkelstijl. Bij bijna alle talenten zijn op de kandidaat toegesneden coachingtips toegevoegd.
- **Selectie:** Voor selectie kan het TMA bijvoorbeeld gebruikt worden bij recruitment, toelating (bijv. voor een opleiding) en sollicitatieprocedures. In het kader van selectie wordt er meer gefocust op scores van talenten die van belang zijn voor het succesvol toekomstig functioneren.
- **Mobiliteit:** Voor mobiliteit kan het TMA gebruikt worden bij (grote) organisatieveranderingen waarbij functies wijzigen, vervallen en/of ontstaan. In het kort bij groei of krimp van de organisatie. In dit kader kan er gekeken worden waar kandidaten het beste passen en geeft het inzicht in hun mogelijkheden.
- **Potentieel-analyse:** Potentieel analyse heeft zowel kenmerken van gebruik voor ontwikkeling als selectie. Hierbij wordt gekeken naar de mogelijkheden die een kandidaat heeft met zijn talenten, ervaringen, genoten opleidingen en capaciteiten. Men probeert als het ware het maximale potentieel, bijvoorbeeld in het kader van een functie, opleidingstraject of traineeship, van een kandidaat te achterhalen.
- **Reïntegratie:** Voor reïntegratie kan het TMA bijvoorbeeld gebruikt worden bij IRO-trajecten. Bij reïntegratie kan dan gekeken worden welke andere talenten iemand nog bezit om andere of aangepaste werkzaamheden uit te oefenen. Daarnaast wordt er gekeken of er aandachtspunten zijn die een obstakel vormen bij het reïntegratieproces of dit proces juist kunnen versnellen. Bijvoorbeeld door meer te focussen op de sterke kanten dan op de valkuilen.
- **Opleiding:** Voor opleidingen wordt het TMA gebruikt bij zowel reguliere opleidingstrajecten als opleidingen, trainingen en cursussen met (grote) gedrags- en competentiecomponenten. In het kader van opleidingen in het algemeen kan gekeken worden naar leer- en ontwikkelstijl en talenten die grote invloed hebben op het succesvol doorlopen van een opleiding. Tevens kunnen studenten en cursisten gerichter worden begeleid bij het leerproces. Voor opleidingen aangaande gedrag en competenties kan het TMA gebruikt worden om te kijken naar de talenten die bepaald gedrag en competenties beïnvloeden. Gebruik bij opleiding heeft overeenkomsten met het gebruik bij ontwikkeling.

4. De rapportages van het TMA

Het TMA omvat drie verschillende rapportages:

- **De kandidaat-rapportage:** Dit is zowel een grafische als tekstuele rapportage waarmee een persoonlijkheidsomschrijving wordt gegeven van de kandidaat aangevuld met zaken als sterke kanten, valkuilen, ontwikkelpunten, ideale werkomgeving en leer- en ontwikkelstijl. Dit is voornamelijk een ontwikkelingsgerichte rapportage die zo subtiel mogelijk is geformuleerd. Naar aanleiding van een selectie- of ontwikkelgesprek kunnen de teksten van deze rapportage desgewenst aangepast worden en er kan een korte conclusie aan worden toegevoegd. Deze rapportage is zowel bestemd voor de kandidaat als voor degene die het TMA terugkoppelt en kan, indien gewenst, worden gegeven aan de kandidaat.
- **De expert-rapportage:** Dit is zowel een cijfermatige als tekstuele rapportage waarmee u de score en de omschrijving van de persoonlijkheid van de kandidaat kan toetsen aan de hand van interviewvragen per talent. Tevens worden er suggesties gegeven voor persoonlijkheidskenmerken van de kandidaat bij boven- en ondergemiddelde scores. De expert-rapportage analyseert ook de versterkende en verzwakkende effecten van talenten. Scoort de kandidaat bijvoorbeeld hoog op extraversie en sociabiliteit dan heeft de kandidaat een versterkte sociale persoonlijkheid. In tegenstelling tot de kandidaat-rapportage worden hier meer expliciete uitspraken gedaan over de persoonlijkheidskenmerken. Concreet betekent dit dat de teksten meer negatief en positief geformuleerd worden dan de teksten uit de kandidaat-rapportage. De kandidaat kan hier op worden doorggevraagd. De expert-rapportage is dan ook niet bestemd voor de kandidaat maar alleen voor degene die het TMA terugkoppelt, bijvoorbeeld tijdens een ontwikkel-, loopbaan- of selectiegesprek. De expert-rapportage is vooral bedoeld om de score en bevindingen over een kandidaat gestructureerd te toetsen.
- **De functie-analyse:** Met de functie-analyse wordt inzichtelijk gemaakt welke talenten uit het TMA van belang worden geacht voor een functie. De scores van de kandidaat worden afgezet tegen een ideaal profiel van een functie (indien een ideaal profiel voor een functie vooraf is vastgesteld). Op deze wijze wordt in één oogopslag duidelijk op welke talenten moet worden gelet in het kader van een functie en in hoeverre de kandidaat op basis van de TMA-score reeds aan het betreffende ideaal profiel voor de functie voldoet. Deze rapportage is voornamelijk geschikt bij selectie en alleen bestemd voor degene die het TMA terugkoppelt. Een ideaal profiel voor een functie kan door organisaties zelf worden vastgesteld in de portal.

Algemene opmerkingen over de TMA-rapportages

Het TMA brengt 22 onafhankelijke talenten in kaart waarop wordt gerapporteerd en geanalyseerd. De persoonlijkheid van een kandidaat is een neutraal gegeven. Deze is nooit positief of negatief, ofwel het TMA rapporteert zonder waardeoordeel. Het is wel zo, dat in het licht van bepaalde situaties, een functie of organisatiecultuur bepaalde talenten en persoonlijkheidskenmerken van een kandidaat wenselijker en/of minder wenselijk kunnen zijn.

De scores, grafieken en persoonlijkheidsomschrijvingen uit de verschillende TMA-rapportages zijn bedoeld als richtlijnen. De TMA-rapportages dienen als advies en suggestie, u maakt zelf de uiteindelijke overwegingen. Het TMA is een hulpmiddel waarmee men gestructureerder, diepgaander en gericht een gesprek met een kandidaat kan voeren aangaande selectie, mobiliteit en/of ontwikkeling.

5. Terugkoppeling TMA

Vorbereiding

Kijk eerst of de consistentie hoger of gelijk is aan een 6 (zie pagina 6 onderaan). Als dit niet het geval is, heeft de kandidaat de vragenlijst hoogst waarschijnlijk niet consistent ingevuld. De rapportages zijn dan minder valide en de uitkomsten dienen tijdens het interview extra te worden bevraagd. Tijdens het gesprek is het dan ook verstandig te proberen te achterhalen waarom de analyse niet geheel consistent is ingevuld. Het kan de volgende redenen hebben: de kandidaat bevindt zich in een persoonlijke transitieperiode, de kandidaat heeft een beperkt zelfbeeld, de kandidaat heeft moeite gehad met het lezen en interpreteren van de vragen, de kandidaat kon zich niet goed concentreren tijdens het invullen van de vragenlijst (bijvoorbeeld door een hectische omgeving of emotionele gebeurtenis). Het kan er echter ook op duiden dat de kandidaat de analyse minder serieus heeft ingevuld of een sociaal wenselijk beeld van zichzelf heeft proberen te geven.

Lees zowel de kandidaat-rapportage als de analyses van talenten in de expert-rapportage door die van belang zijn voor het gesprek. Markeer en schrijf de punten op die u opvallen, besteed vooral aandacht aan talenten die opvallen in het licht van een functie of die van belang zijn voor de gewenste ontwikkelrichting of het doel van het gesprek. Indien de kandidaat hoog of juist laag scoort op een bepaald talent zijn er suggesties in de expert-rapportage opgenomen aangaande zijn of haar sterktes en zwaktes voor het specifieke talent. Ook de interviewvragen en coachingtips die per talent vermeld zijn kunnen toegespitst zijn op de betreffende talent score van de kandidaat.

Maak vooraf een keuze hoe u wilt omgaan met de kandidaat-rapportage tijdens de terugkoppeling:

- Laten lezen door de kandidaat alvorens u in gesprek gaat.
- Gezamenlijk doornemen met de kandidaat per onderdeel tijdens het gesprek.
- Geheel niet ter inzage geven tijdens het gesprek en hem of haar alleen confronteren met bepaalde bevindingen. (Deze laatste optie kan het beste gebruikt worden bij selectie zodat er makkelijker geconfronteerd kan worden in het licht van een bepaalde functie)

Algemene aandachtspunten bij de terugkoppeling

- Geef ruimte voor reacties.
- Let op non-verbaal gedrag.
- Maak aantekeningen van uw bevindingen.
- Controleer doorlopend of u en de kandidaat bepaalde scores en gedrag herkennen. Waarom wel of niet?

Stappen ten behoeve van het terugkoppelingsgesprek:

Stap 0: OPTIONEEL - De kandidaat-rapportage laten lezen (minder geschikt bij selectie, zie voorbereiding hiervoor)

Als u hiervoor heeft gekozen kunt u uw kandidaat het beste even alleen laten en ongeveer 15 à 20 minuten de tijd geven om de kandidaat-rapportage te laten lezen. Het is verstandig op het moment dat de kandidaat de rapportage doorneemt ook zelf de rapportage weer door te nemen zodat u de opvallende punten weer scherp op het netvlies heeft en helemaal gefocust bent. Kijk tijdens de daadwerkelijke terugkoppeling of er overeenkomsten zijn in de punten die zowel u als de kandidaat opvallen.

Stap 1: Stel de kandidaat op zijn gemak en geef enige uitleg en beantwoord eventuele vragen over het TMA

Creëer een situatie waarbij de kandidaat zich op zijn gemak voelt en vrijuit kan praten. Stel uw kandidaat bijvoorbeeld gerust door uitleg te geven over de uitgangspunten van het TMA zoals in de vorige hoofdstukken beschreven. Geef bijvoorbeeld aan:

- Dat het TMA rapporteert zonder waardeoordeel op 22 onafhankelijke talenten.
- Dat het TMA op objectieve wijze het persoonlijkheidsprofiel in kaart brengt. Dat dit gebeurt door personen hun voorkeur uit te laten spreken over een groot aantal stellingen van eenzelfde sociale wenselijkheid en er geen foute antwoorden mogelijk zijn.
- Dat de persoonlijkheid van de kandidaat een neutraal gegeven is.
- Dat de voorkeuren en daarmee de denkprocessen in kaart zijn gebracht.
- Dat als het ware een psychologische 'blauwdruk' is gemaakt.

Stap 2: Stel algemene vragen (hieronder ziet u een aantal voorbeeldvragen waaruit u kunt kiezen om te gebruiken)

Algemene inleidende vragen:

- Wat vond je van de analyse?
- Wat zijn je dagelijkse taken en bezigheden?
- Heb je een doelstelling m.b.t. deze analyse?
Zo ja: welke doelstelling?
- Wat verwacht je van deze analyse?

Algemene ontwikkelvragen:

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

Extra voorbeeldvragen als inzage wordt gegeven in de kandidaat-rapportage tijdens of voorafgaand aan het gesprek:

- Waar herken je jezelf in?
- Wat valt je op? (Let op punten die zowel u als de kandidaat opvallen.)
- Zie je punten die voor jou een 'eye-opener' zijn?
- Zijn er zaken waarin je jezelf minder herkent?
- Ben je het ergens niet mee eens?

Algemene selectievragen:

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

Negatief kritische selectievragen:

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

Stap 3: Stel vragen en ga het gesprek aan over talenten die van belang zijn (bij selectie) en opvallen (bij ontwikkeling).

Voor specifieke vragen over een talent kunt u de interviewvragen gebruiken die in deze expert-rapportage staan. Daarmee krijgt u een beter beeld of de kandidaat daadwerkelijk over bepaalde talenten beschikt. Daarnaast kunt u de persoonlijkheidsomschrijvingen uit de kandidaat- en expert-rapportage gebruiken om terug te koppelen of mee te confronteren. Schrijf direct uw aandachtspunten op over antwoorden en gedragingen die u opvallen tijdens het gesprek. Deze kunt u later (eventueel) weer verwerken in de kandidaat-rapportage en conclusie.

Als iemand zich niet herkent, leg dan het talent uit (definitie expert-rapport) en laat zien voor welk soort vragen er door hem of haar gekozen is of juist niet. Als uw kandidaat het absoluut niet eens is met een bepaalde score is het verstandig de kandidaat voldoende ruimte te geven om zijn of haar mening te ventileren. Op deze wijze wordt uw kandidaat in ieder geval serieus genomen en dit zal de acceptatie van de uitkomsten ten goede komen. Als een kandidaat een plausibel verhaal heeft, kunt u ervoor kiezen relevante teksten daaromtrent in de kandidaat-rapportage te wijzigen of er een opmerking over te maken in een conclusie.

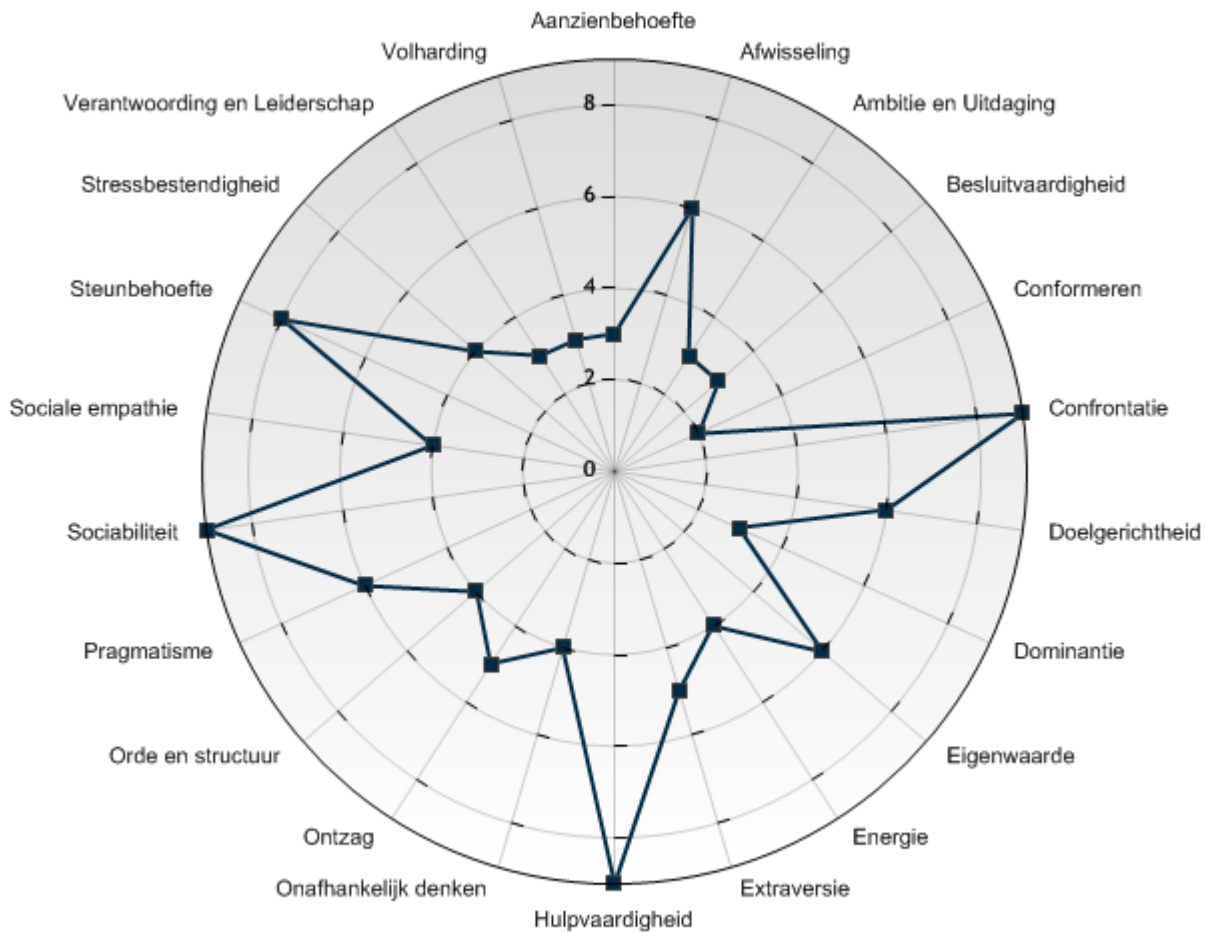
Stap 4: Afronding

Bij de afronding van het gesprek kunt u aangeven hoe de resultaten gebruikt gaan worden en wat u verder met de rapportage zult doen. Zo kunt u de kandidaat-rapportage direct aan hem of haar meegeven of eerst aanpassingen en nuances maken met eventueel een korte conclusie. De bewerkte kandidaat-rapportage kunt u dan later toesturen. Wijzigingen in de kandidaat-rapportage kunt u via de portal invoeren.

Als u de rapportage niet alleen intern gebruikt voor uw eigen organisatie maar ter beschikking stelt aan een derde (bijvoorbeeld een opdrachtgever) dan dient u daarvoor de toestemming te verkrijgen van de kandidaat. Nog beter is het reeds toestemming te verkrijgen voordat de kandidaat de TMA invult.

N.B. Geef deze expert-rapportage net als de functie-analyse nooit aan de kandidaat. Als u een rapportage wenst te overhandigen is de kandidaat-rapportage daarvoor bedoeld.

6. TMA-Radar en cijfermatig overzicht

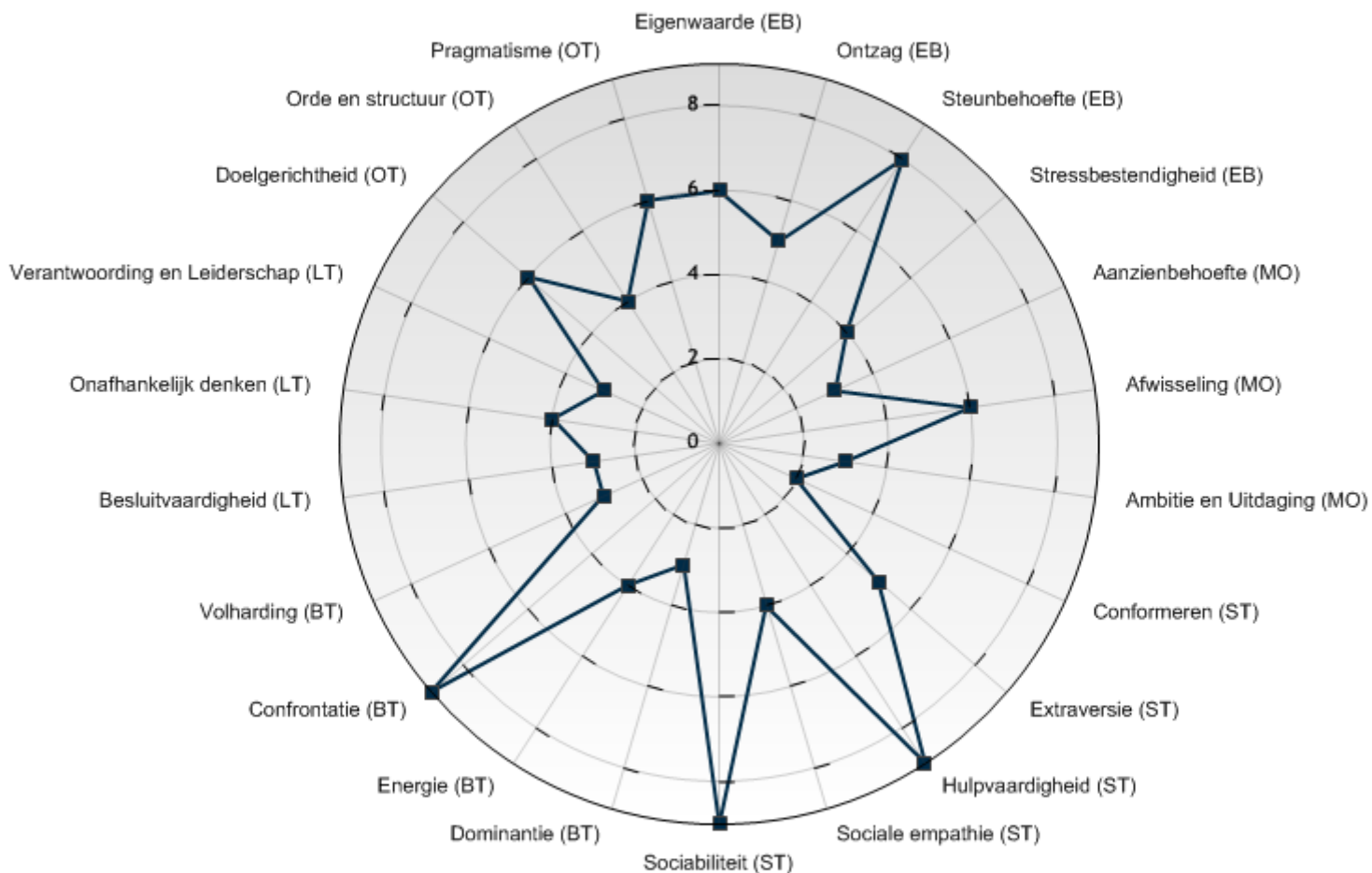


Talenten	Score
Aan zienbehoefte	3
Afwisseling	6
Ambitie en Uitdaging	3
Besluitvaardigheid	3
Conformereren	2
Confrontatie	9
Doelgerichtheid	6
Dominantie	3
Eigenwaarde	6
Energie	4
Extraversie	5

Talenten	Score
Hulpvaardigheid	9
Onafhankelijk denken	4
Ontzag	5
Orde en structuur	4
Pragmatisme	6
Sociabiliteit	9
Sociale empathie	4
Steunbehoefte	8
Stressbestendigheid	4
Verantwoording en Leiderschap	3
Volharding	3

Consistentie	8
---------------------	----------

7. Overzicht per TMA Dimensie



Emotionele balans (EB)	Score
Eigenwaarde	6
Ontzag	5
Steunbehoefte	8
Stressbestendigheid	4

Beïnvloede talenten (BT)	Score
Dominantie	3
Energie	4
Confrontatie	9
Volharding	3

Motieven (MO)	Score
Aanzienbehoefte	3
Afwisseling	6
Ambitie en Uitdaging	3

Leidinggevende talenten (LT)	Score
Besluitvaardigheid	3
Onafhankelijk denken	4
Verantwoording en Leiderschap	3

Sociale talenten (ST)	Score
Conformeren	2
Extraversie	5
Hulpvaardigheid	9
Sociale empathie	4
Sociabiliteit	9

Organisatorische talenten (OT)	Score
Doelgerichtheid	6
Orde en structuur	4
Pragmatisme	6

Overig	Score
Consistentie	8

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

Omschrijving hoge score: Iemand die behoefte heeft om door anderen gezien te worden en erkenning te krijgen van de eigen prestaties.

Opmerkingen: Het handelt om de aanzienbehoefte en niet om de mate van aanzien c.q. prestige die de persoon geniet in de ogen van anderen.

Voorbeelditems:

- Benaderd worden als iemand die er toe doet
- Dat anderen opmerken wat ik doe of presteer
- Door anderen bewonderd worden

Suggesties

Kwaliteiten: Is niet afhankelijk van complimenten en erkenning.

Valkuilen: Kans op minder representatieve uitstraling.

Interviewvragen

1. Overdrijf je wel eens zaken, wellicht voor ieders bestwil? Waarover heb je wel eens overdreven en wat was de reden daarvoor?

Let op dat deze vragen wantrouwend jegens de kandidaat kunnen overkomen. Breng de vraag zo mogelijk op subtiële wijze. U kunt deze vraag ook gebruiken om het CV te controleren als u daaraan twijfelt.

2. Merk je wel eens dat jouw werk gewaardeerd wordt door anderen, op welke manier(en) gebeurt dat dan? Hoe ervaar je dat?

Noemt de kandidaat 'harde' blijken van waardering (bonus, gunstigere arbeidsvoorwaarden e.d.) of juist 'zachte' (complimenten e.d.)? Lijkt zij een voorkeur te hebben? Moet de kandidaat zoeken naar een antwoord of somt zij met gemak van alles op? Is het voor de kandidaat vanzelfsprekend om complimenten te ontvangen of wordt zij er in het algemeen door verrast? U kunt dit toetsen door haar een compliment te geven en te kijken hoe zij reageert.

3. Is het voor jou van meer of minder belang dat je prestaties bij anderen opvallen? Waarom?

4. Denk je dat "status" van belang is voor mensen? Waarom wel/niet? Geldt dit ook voor jou? Welke status geniet je zelf, m.a.w.: hoe denk je dat een ander jou over het algemeen ziet of beoordeelt? Hoe zouden anderen jou omschrijven? Klopt dit met je eigen beeld?

Definitie: De mate waarin de persoon behoefte heeft aan afwisseling en variatie.

Omschrijving hoge score: Iemand die behoefte heeft aan afwisseling en variatie in taken en omgeving, telkens iets nieuws wil doen en liever niet de gebaande paden betreedt.

Opmerkingen: Personen die een hoge afwisselingscore hebben kunnen een soort innovatieve kracht in zich hebben om dingen anders en op nieuwe wijze te doen.

Voorbeelditems:

- Ik houd ervan nieuwe ervaringen op te doen
- Ik ben altijd in voor iets nieuws
- Mijn werk blijft boeiend door variatie en afwisseling

Interviewvragen

1. Dwalen je gedachten wel eens af? Wanneer gebeurt dat? Wat doe je dan?

Ieders gedachten dwalen wel eens af. U wilt weten of dat bij de kandidaat vaak gebeurt en of zij zich dan gemakkelijk weer kan concentreren. Let er in dit opzicht ook op hoe het gesprek verloopt: dwaalt zij vaak af of blijft zij bij de les?

2. Hoe ervaar je veranderingen binnen je werk of werkomgeving? Kun je hier een voorbeeld van geven? Hoe ga je hiermee om?

U wilt weten in welke mate de kandidaat enthousiast wordt van nieuwe ervaringen en/of ontwikkelingen; ziet zij deze als een noodzakelijk kwaad of verwelkomt zij ze juist?

3. Het beleid van organisaties verandert wel eens. Heb je dit recentelijk in je functie wel eens meegemaakt? Hoe speelde je hierop in? Wat had je nog meer kunnen doen? Waarom deed je dit niet?

Hiermee wilt u achterhalen hoe de kandidaat reageert op veranderingen in functies, organisaties en taken. U probeert te achterhalen of zij met verandering kan omgaan.

4. Wanneer heb je voor het laatst op eigen initiatief "iets nieuws" uitprobeerde? Wat deed je toen en wat vond je ervan? Was dit op eigen initiatief of op verzoek? Wat was het resultaat?

U wilt weten of de kandidaat behoefte heeft aan nieuwe ervaringen; is zij avontuurlijk ingesteld of zoekt de kandidaat "houvast" in haar werk? In hoeverre sluit de behoefte aan bij haar situatie?

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

Omschrijving hoge score: Iemand die een bepaalde prestatie, waaronder studieprestaties kan en wil leveren, maatschappelijk succes, aanzien en prestige nastreeft en competitiedrang heeft.

Opmerkingen: De nadruk ligt bij ambitie en uitdaging vooral op presteren.

Voorbeelditems:

- Ik bewijs graag dat ik de uitdagingen aankan
- Als ik iets doe, wil ik er ook succes mee hebben
- Ik wil het liefst beter presteren dan anderen

Suggesties

Kwaliteiten: Is relativerend. Brengt een duidelijke scheidslijn aan tussen privéleven en werk. Laat zich minder leiden door competitiedrang.

Valkuilen: Kans op ongemotiveerdheid en desinteresse. Te weinig behoefte om dingen te bereiken en te presteren. Te weinig belang aan maatschappelijk succes hechten. Risico op een laconieke of onverschillige houding, kan zelfs een luie indruk wekken.

Weet wanneer er een andere koers gevaren moet worden om prestaties te behalen.

Interviewvragen

1. Welke zaken zijn belangrijk voor je in je werk? Wat zijn je drijfveren: salaris, status, inhoud, invloed?

Een goede balans tussen de verschillende drijfveren kan belangrijk zijn. Ambitie in salaris alleen lijkt mager. Het is natuurlijk ook belangrijk dat een kandidaat voor de inhoud van haar baan of zich voor uw organisatie wil inzetten.

2. Waar is je ambitie vooral op gericht? Vertel eens over je ambities en successen bij vorige werkgevers? Aan wie was dit toe te schrijven?

Probeer te achterhalen of de ambitie meer gericht is op de kandidaat zelf (eigen ego) of meer op groeps- of organisatiesucces? Succesvolle en ambitieuze kandidaten zullen succes eerder aan een gezamenlijke inspanning toeschrijven dan louter aan zichzelf.

3. Wat heb je in het verleden ondernomen om je plannen of ambities te realiseren? Waarom heb je bepaalde keuzes gemaakt? Wat lukte goed en minder goed? Hoe denk je dat dit kwam? Geef een voorbeeld van eigen initiatief zonder dat anderen erom vroegen?

Er wordt over het algemeen door kandidaten snel geroepen dat zij ambitie hebben en uitdagingen zoeken. Zo kijkt u in hoeverre zij plannen ook in de praktijk brengt. De vraag waarom is vooral belangrijk om haar motivatie en passie te achterhalen. Ligt succes en/of mislukking volgens haar aan zichzelf of anderen?

4. Heb je plannen om je persoonlijke doelen en ambities te realiseren, hoe zien die plannen eruit? Hoe sluit je huidige functie hierbij aan? Welke elementen moeten voor jou later zeker in een functie zitten (over 5 of 10 jaar)?

Kandidaten willen soms niet laten blijken dat ze op de stoel van de directeur uit zijn, maar willen wel hun ambities tonen. Til niet te zwaar aan hun exacte antwoorden, maar kijk vooral of ze ambities en prestatiedrang tonen.

5. Als je je loopbaan of studie opnieuw moest doen, zou je dan iets veranderen?

Leg uit dat u met name geïnteresseerd bent in gedrevenheid tijdens haar studie of loopbaan.

Valkuilverhaal: Hoe zou je je eigen loopbaan schetsen, wat motiveerde je om keuzes te maken?

Laat de kandidaat alles aan het toeval over of staat zij achter haar beslissingen?

Definitie: De mate waarin de persoon duidelijk stelling neemt, makkelijk besluiten neemt en daaraan vasthoudt.

Omschrijving hoge score: Iemand die sterke en standvastige ideeën heeft, snel en efficiënt beslissingen kan nemen, direct ter zake komt en vasthoudt aan genomen besluiten.

Voorbeelditems:

- Beslissingen niet snel uitstellen
- Overtuigd zijn van mijn beslissingen
- Vasthouden aan mijn eigen standpunt tijdens een discussie

Suggesties

Kwaliteiten: Neemt zeer weloverwogen beslissingen. Wikt en weegt, neemt vele meningen in ogenschouw om tot besluiten te komen. Kan minder standvastig zijn in genomen besluiten.

Valkuilen: Twijfel. Afhankelijkheid van andere meningen om tot besluiten te komen. Kans op te snel terugkomen op eerder genomen beslissingen.

Heeft bevestiging nodig bij het nemen van beslissingen.

Interviewvragen

1. Wat is de moeilijkste beslissing geweest die je het afgelopen jaar hebt moeten nemen? Hoe kwam je tot dit besluit?

U krijgt een goed beeld van de reikwijdte van de beslissingen en verantwoordelijkheden van de kandidaat en de manier waarop zij tot een oordeel komt. Gaat zij intuïtief te werk? Gaat zij over één nacht ijs of analyseert zij de situatie en laat zij zich adviseren?

2. Over welk probleem heb je het afgelopen jaar het langst moeten nadenken?

Let in het antwoord goed op wat de omvang van het probleem is.

Wat zouden de consequenties zijn als het probleem niet goed zou zijn opgelost?

Vraag door hoe zij aan de oplossing gekomen is: waar heeft zij informatie vandaan gehaald, wie heeft zij geraadpleegd?

3. Heb je weleens een besluit ondernomen gebaseerd op je gevoel, zonder dat je het goed kon beredeneren?

Als intuïtie in uw organisatie belangrijk is, kunt u deze vraag stellen.

Wanneer een kandidaat de beslissingen bijna altijd rationeel neemt, blijkt dat uit het hele gesprek.

Een kandidaat kan zeggen dat zij alles op intuïtie doet, maar dat is niet genoeg. U moet het ook zien!

4. Heb je wel eens in een situatie gezeten waarin je direct moest beslissen? Voorbeeld? Hoe ervaarde je dit?

5. Heb je wel eens spijt van een beslissing? Komt dit vaak voor? Kun je een recent voorbeeld geven van een beslissing waarvan je achteraf spijt kreeg? Wat zou je anders hebben gedaan? Hoe lang heb je erover gedaan om het besluit te nemen?

Valkuilverhaal: Hoe flexibel ben je in je besluitvorming?

Kan de kandidaat ook vasthouden aan genomen besluiten of helemaal alleen tot een beslissing komen en deze tot het uiterste verdedigen?

Definitie: De mate waarin de persoon zich schikt en aanpast aan kaders en cultuur.

Omschrijving hoge score: Iemand die doet wat maatschappelijk gezien juist is, regels volgt en zich makkelijk daaraan aanpast en aan de verwachtingen van anderen en de omgeving probeert te voldoen.

Voorbeelditems:

- De regels naleven
- Mij gedragen zoals het hoort
- Voldoen aan de verwachtingen van anderen

Suggesties

Kwaliteiten: Gaat sterk haar eigen gang, past zich moeilijk aan kaders en regels aan. Heeft er geen probleem mee als zij niet voldoet aan de verwachting van anderen.

Valkuilen: Eigenwijsheid. Deze kan sociale problemen veroorzaken, zeker als een organisatiecultuur niet past.

Interviewvragen

1. Hoe zorg je ervoor dat je zo snel mogelijk wordt geaccepteerd door nieuwe collega's, medewerkers of klanten?

Probeer er een beeld van te krijgen hoe deze kandidaat reageert in nieuwe situaties.

Stapt zij gemakkelijk op mensen af, neemt zij zelf het voortouw? Past zij zich aan?

Vraag hoe zij dat bij eerdere bedrijven heeft gedaan (bijvoorbeeld bij kennismakingsgesprekken of deelname aan sociale activiteiten binnen het bedrijf).

2. Heb je wel eens iets gedaan voor een team terwijl je er zelf niet helemaal achter stond?

U krijgt er een beeld van of deze kandidaat zich toch blijft inzetten voor het team, ook als dat betekent dat zij gezichtsverlies leidt of zich moest aanpassen.

Is deze kandidaat een volgzame meeloper?

Of laat zij haar team in de steek omdat zij haar zin niet krijgt?

3. Ben jij iemand die zich makkelijk aanpast? Waarom wel of niet? Vind je dat regels ook regels zijn of zijn regels er eigenlijk om je niet aan te houden? Hoe flexibel ga je met regels om? Waar blijkt dit uit?

4. Geef eens een voorbeeld van hoe je je hebt aangepast aan een verandering op je werk of een werksituatie? En als het plotseling gebeurde, hoe reageerde je dan?

Valkuilvraag: Tegen welke problemen met collega's ben je wel eens aangelopen?

U wilt weten of de kandidaat zich ook kan aanpassen als dat nodig is.

Definitie: De mate waarin de persoon confrontaties aangaat, geagiteerd reageert en irritaties uit.

Omschrijving hoge score: Iemand die vooral op verbale wijze makkelijk of snel wrevel of irritatie, geldingsdrang en soms ongeduld uit.

Voorbeelditems:

- Ik ben boos voor ik er erg in heb
- Ik erger me vaak aan het domme gedrag van anderen
- Ik laat me niet zomaar ongestraft beledigen

Suggesties

Kwaliteiten: Is zeer assertief, geeft sterk eigen grenzen aan.

Valkuilen: Soms agressief, te confronterend overkomen. Laag tolerantieniveau.

Interviewvragen

1. Als er iets gebeurt wat je niet bevalt, wat doe je dan? Hoe reageren anderen daarop?

U wilt weten of de kandidaat durft te confronteren, maar nog belangrijker op welke wijze zij confronteert. Welke effecten heeft dit op anderen?

Reageert de kandidaat meer agressief confronterend of opbouwend confronterend? Houdt zij oog voor de relatie?

2. Hoe is je reactie wanneer je een bot persoon tegenover je hebt?

De manier waarop de kandidaat het antwoord geeft, zegt waarschijnlijk net zoveel als het antwoord zelf.

Blijft zij rustig en geeft zij aan dat zij het zal bespreken of verliest zij haar diplomatie en reageert zij primair?

Kijk of de stijl aansluit bij uw organisatie en omgeving. Valt er eventueel nog aan de kandidaat bij te schaven?

3. Wanneer iemand handelt tegen jouw normen en waarden in, wat is dan je reactie?

U zoekt naar alle waarschijnlijkheid iemand die te vertrouwen is.

Blijft zij eerlijk of is zij bijvoorbeeld omkoopbaar? Gaat zij de confrontatie aan?

4. Wanneer zag je voor het laatst dat er in de organisatie iets niet goed geregeld was? Wat deed je? Wat was het resultaat?

5. Hoe ben je in het verleden omgegaan met 'tegenstanders', met mensen die het niet met je eens zijn? Voorbeeld? Wat deed je precies?

6. Welk soort mensen vind je lastig? Hoe komt dit? Waar erger je je dan aan? Wat doe je in een dergelijke situatie?

7. Vraag naar voorbeelden waaruit blijkt dat het gedrag van de kandidaat effectief is geweest in de oplossing van een conflict.

Hoe was de situatie, hoe heeft zij het aangepakt en wat was het resultaat?

Valkuilvervraag: Wat doe je als je het ergens niet mee eens bent? Geef daar eens voorbeelden van.

U wilt weten welke effecten dit (confronterende) gedrag heeft op andere mensen en of de kandidaat hiermee resultaat behaalt.

Definitie: De mate waarin de persoon zich richt op gestelde doelen en resultaten.

Omschrijving hoge score: Iemand die een duidelijk doel nodig heeft waar naartoe gewerkt kan worden, aan een uitdaging blijft werken tot een oplossing gevonden is en precies weet wat bereikt moet worden.

Voorbeelditems:

- Een duidelijk beeld hebben van wat ik wil
- Mijn doelstellingen goed omschreven hebben
- Op mijn doel gericht zijn

Interviewvragen

1. Beschrijf het grootste probleem waarmee je afgelopen jaar bent geconfronteerd. Hoe heb je dat aangepakt?

U wilt weten of deze kandidaat logisch nadenkt en doelgericht is.

Bouwt zij een helder en duidelijk verhaal op?

Let er wel op dat de kandidaat misschien behoorlijk nerveus is.

Probeer daar doorheen te kijken!

2. Heb je je principes ooit overboord gezet om een bepaald doel te bereiken? Kun je hiervan een voorbeeld geven?

Dit zijn moeilijke ethische vragen voor kandidaten.

Vasthouden aan principes maakt een halsstarrige indruk.

Ze overboord zetten, maakt hen minder integer.

Probeer een beeld te vormen over de doelgerichtheid van de persoon, hoever gaat de kandidaat om doelen te behalen?

3. Iedereen wedt wel eens op het verkeerde paard. Je hebt vast wel eens een tactiek gevolgd die niet leidde tot het gewenste resultaat. Vertel er eens iets over.

Dit is geen gemakkelijke vraag voor een kandidaat.

Stel deze vraag dan ook alleen als u al wat verder in het gesprek bent, anders kan de kandidaat dichtslaan.

Zorg dat de kandidaat de kans krijgt om te vertellen wat zij ervan geleerd heeft en hoe zij het een volgende keer anders zal doen.

4. Ben je iemand die veel of weinig plannen maakt? Waarom?

Let op: mensen met veel plannen of planningen zijn niet per definitie doelgericht en vice versa. Probeer door te vragen en bijvoorbeeld uit te vinden of iemand die veel 'droomt' en veel plannen heeft, ook daadwerkelijk toekomt aan de uitvoering ervan. Hoe planmatig gaat iemand in de praktijk te werk?

Stemt zij haar acties af op een duidelijk geformuleerd doel?

Ook mensen zonder plannen kunnen soms ongericht te werk gaan. Het antwoord op het 'waarom' is in zekere zin dan ook interessanter en meerzeggend dan het feit of iemand veel of weinig plannen maakt.

Definitie: De mate waarin de persoon krachtig en dominant optreedt en handelt.

Omschrijving hoge score: Iemand die behoefte heeft om te bepalen wat er gebeurt, de wil heeft om leiding te geven en de richting voor anderen te bepalen.

Opmerkingen: Is over het algemeen wat hoger bij mannen.

Voorbeelditems:

- Ik ben graag een invloedrijke of machtige persoon binnen een groep
- Ik geef graag aanwijzingen aan anderen
- Ik houd ervan om te bepalen wat er gebeurt

Suggesties

Kwaliteiten: Is meer meegaand, laat anderen liever de richting bepalen. Zal niet snel over mensen heenlopen.

Valkuilen: Gebrek aan overtuigingskracht. Kans op subassertief gedrag.

Interviewvragen

1. Kun je een voorbeeld geven van een discussie waarin er verschillende meningen waren? Hoe overtuig je anderen van jouw standpunten?

Let erop of een kandidaat ook naar de standpunten van anderen luistert of alleen met haar eigen mening bezig is.

Vraag goed door wat zij precies deed in de discussie en wat het resultaat was van de discussie.

Probeer te voorkomen dat u uw mening baseert op de inhoud van de discussie; die is minder relevant dan de manier waarop die discussie gevoerd is.

2. Heb je wel eens een goed voorstel gedaan aan een klant, collega of leidinggevende dat niet is geaccepteerd? Waarom niet?

Kandidaten vinden het vaak moeilijk om hierover te praten. Heeft de kandidaat haar voorstel er uiteindelijk wel door gekregen en op welke wijze dan?

3. Functioneer je het beste in een-op-eensituaties of binnen een groep? Kun je een voorbeeld geven? Hoe komt dit, denk je?

4. Welke 'rol' neem jij over het algemeen aan binnen een groepssituatie?

5. Heb je wel eens samengewerkt met iemand die nog dominanter is dan jij? Wat heb jij gedaan om jouw mening en ideeën toch over te brengen? Wat deed de ander, wat deed jij? Hoe hebben jullie het opgelost?

Laat de kandidaat zich de kaas van het brood eten? Vraag naar concreet gedrag van de betrokkenen.

Valkuilvervraag: Waaruit blijkt dat alles op alles zet om anderen te overtuigen van je ideeën of voorstellen?

Definitie: De mate waarin de persoon eigenwaarde en zelfrespect heeft.

Omschrijving hoge score: Iemand die een positief zelfbeeld heeft met groot zelfvertrouwen.

Opmerkingen: Eigenwaarde wordt invers gemeten (met negatieve stellingen). Dit betekent dat veel keuzes voor onderstaande items resulteren in een lagere eigenwaarde.

Voorbeelditems:

- Als ik mijzelf in een lastige situatie bevind, dan blijkt dat achteraf nogal eens mijn eigen schuld te zijn
- De oorzaak van problemen ligt vaak bij mij
- Ik vind het vervelend dat ik veel zaken niet goed aankan

Interviewvragen

1. Wat is het beste advies dat je ooit kreeg?

Deze vraag zegt alles over de manier waarop de kandidaat over zichzelf denkt en waar de potentieel zwakke punten zitten. Wat is/was de relatie van de kandidaat met de persoon die advies gaf? Wat waren de omstandigheden waarin dit advies werd gegeven? Vraag vooral door waarom juist dit advies zo goed was.

2. Wie zijn je voorbeelden in de organisatie waar je nu werkt en waarom? Wat hem je van hem/haar geleerd en waarom was dat belangrijk voor je?

De voorbeelden die iemand noemt zeggen iets over iemand leerdoelen. Zonder voorbeeldpersonen geen ontwikkeling. Als de kandidaat geen voorbeelden heeft vraag dan waarom hij nog op die positie is. Iedereen heeft per slot van rekening voorbeelden nodig.

3. Op welke prestatie ben je het meest trots en waarom?

Een gedetailleerde beschrijving van de inhoud is niet noodzakelijk. Vraag vooral door over de reacties en effecten van de prestatie.

4. Wat zijn je eigen sterke en zwakke kanten? Waaruit blijkt dat? Geef eens een voorbeeld? Wat bedoel je daar precies mee?

Een veel voorkomende vraag. Meestal wordt deze vraag goed voorbereid door kandidaten.

Vraag bij de verschillende eigenschappen goed door. Let ook op eigenschappen die een kandidaat niet noemt (bijvoorbeeld organisatorische/beheersmatige of sociale/communicatieve eigenschappen), die zeggen vaak meer dan de eigenschappen die zij wel noemt.

5. Heb je wel eens het gevoel gehad dat je iets te snel hebt toegegeven? Heb je er wat aan gedaan als je dat merkte? Wat heb je er toen aan gedaan? Wat heb je ervan geleerd?

Dit is een moeilijker te beantwoorden vraag. Vraag haar de situatie zo concreet mogelijk te beschrijven.

6. Hoe ga je om met tegenslag of teleurstelling?

7. Wat zou je aan jezelf willen veranderen?

Definitie: De mate waarin de persoon beschikt over energie om zaken te ondernemen en doelen te bereiken.

Omschrijving hoge score: Iemand die ondernemend en energiek is en zich lekker in zijn of haar vel voelt.

Voorbeelditems:

- Ik heb meer energie dan anderen
- Ik neem vaak het voortouw, zowel op het werk als in mijn privéleven
- Ik voel me fysiek sterk en krachtig

Interviewvragen

1. Hoe ziet een week van je eruit of hoe organiseer je je dag?

Is de kandidaat een actief persoon? Houdt zij van aanpakken? Hoe houdt zij zichzelf energiek en is zij ook in staat zich te ontspannen om te voorkomen dat zij opbrandt.?

2. Hoe voel je je na een lange dag werken?

U wilt graag weten of deze kandidaat een hoog energieniveau heeft.

Wanneer er in uw organisatie hard wordt gewerkt en er lange dagen worden gemaakt, wees daar dan eerlijk over.

3. Wat doe je om je te ontspannen? Sport je?

Hard werken kan een afbreukrisico met zich meebrengen.

U wilt afbranden van werknemers voorkomen.

Ontspant deze kandidaat zich op een actieve manier of kijkt zij alleen televisie?

4. Als je meer tijd zou hebben, wat zou je dan willen doen?

U wilt weten of deze kandidaat een workaholic is.

5. Wat waren je doelstellingen van het afgelopen jaar? Heb je ze bereikt?

Vraag naar concrete feiten: omzetten, groei-doelstellingen, bezuinigingen, vernieuwingen.

Als iemand haar doelstellingen niet heeft bereikt, vraag dan waaraan het ligt en wat zij anders zou kunnen doen.

6. Wat is de topprioriteit op het moment (in je baan of daarbuiten)? Hoe werk je daar momenteel aan?

Zeker als een kandidaat in haar functie veel vrijheden krijgt of telkens prioriteiten moet stellen, is dit een belangrijke vraag.

Is deze kandidaat in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en zaken te plannen?

7. Hoe bereikt de kandidaat haar doelen? Door energie of misschien een ander talent als doorzettingsvermogen?

Definitie: De mate waarin de persoon wil opvallen en neigt tot extravert gedrag.

Omschrijving hoge score: Iemand die een bepaalde flair, ongecompliceerd zelfvertrouwen, superioriteitsgevoel en positiviteit bezit.

Voorbeelditems:

- Ik maak graag grapjes
 - Ik vind het eigenlijk wel leuk om op te vallen
 - Soms doe ik iets impulsiefs of onverwachts, alleen al om te kijken hoe anderen hierop reageren
-

Interviewvragen

1. Heb je wel eens een lezing of speech gehouden?

Vraag hierop goed door.

Vond de kandidaat dit eng?

Hoe was het resultaat?

2. Sta je wel eens in het middelpunt van de belangstelling of aandacht? Zo ja: wat vind je daar dan van? Zo nee: wat vind je daar dan van? Waarom? Wanneer was dit de laatste keer het geval?

3. Is het je wel eens overkomen dat een ander met de (jouw) veren is gaan pronken? Hoe reageerde je hierop; wat deed het met je en wat deed je? Wat doe als je ziet dat dit een ander overkomt?

4. Past het bij jou om in meerdere of in mindere mate op te vallen of de aandacht naar je toe te trekken? Is dit – volgens jou - van belang voor je functie? Waarom? Wat doe je om juist wel of niet op te vallen?

Definitie: De mate waarin de persoon zaken en dingen doet om anderen te helpen en/of te ondersteunen.

Omschrijving hoge score: Iemand die zorgend met anderen wil omgaan, erg sociaal/idealistisch ingesteld is en altijd klaar staat voor anderen.

Voorbeelditems:

- Het doet me goed mensen die moeilijkheden hebben te helpen en bij te staan
- Ik ben graag vriendelijk en behulpzaam naar anderen toe
- Ik voel me vaak geroepen om anderen te helpen

Suggesties

Kwaliteiten: Heeft een zeer servicegerichte houding. Wil anderen graag helpen, zelfs om niet. Vindt het prettig om te faciliteren. Verwacht minder verantwoordelijkheid van anderen.

Valkuilen: Moeite met eigen grenzen bewaken en nee durven zeggen. Kans op ongevraagd en ongewenst anderen helpen. Te weinig op de verantwoordelijkheid van anderen vertrouwen. Onvoldoende zakelijk zijn.

Is versterkt hulpvaardig tegenover vrienden en kennissen.

Interviewvragen

1. Heb je wel eens bemiddeld in een conflict? Kun je dat beschrijven?

U wilt weten of de kandidaat over tact en hulpvaardigheid beschikt.

Als een kandidaat nog nooit heeft bemiddeld in een conflict, kunt u vragen een andere situatie te beschrijven waarbij tact nodig was, bijvoorbeeld een slecht-nieuwsgesprek.

2. Vragen collega's wel eens jouw hulp? Op welk gebied? Waarom denk je dat ze aan jou die hulp vragen?

3. Op welk gebied denk je dat je jouw collega's zou kunnen bijstaan? Zijn er talenten of ervaringen waar zij van zouden kunnen profiteren? Geef eens een voorbeeld van een situatie waarin jouw hulp werd gevraagd.

4. Wanneer heb je – op eigen initiatief - voor het laatst tijd en moeite gestoken in het helpen van een collega (of een klant), zonder dat het jou direct iets opleverde?

5. Neem je wel eens extra werk aan om een collega te ontlasten?

6. Ben je iemand die veel voor anderen over heeft? Waarom wel/niet? Voorbeeld? Heb je jezelf wel een erop betrappt dat je de balans dreigde kwijt te raken tussen eigenbelang en andermans belang? Wat gebeurde er? Wat deed je eraan?

Valkuilverhaal: Hoe ga je om met persoonlijke problemen van je collega's?

Definitie: De mate waarin de persoon behoefte heeft aan onafhankelijkheid, autonomie en zelfstandigheid bij oordeelsvorming.

Omschrijving hoge score: Iemand die op onafhankelijke wijze een eigen beeld, oordeel of zienswijze vormt.

Voorbeelditems:

- Ik doe de dingen graag op mijn eigen manier
- Ik laat me niet graag beïnvloeden door anderen
- Persoonlijke beslissingen neem ik het liefst onafhankelijk van anderen

Interviewvragen

1. Kun je me een voorbeeld geven van een oplossing die je voorstelde en die afweek van de oplossingen van je collega's?

U krijgt er een goed beeld van of deze kandidaat oorspronkelijk kan zijn en durft te zijn.

Vraag goed door waarom de oplossing zo oorspronkelijk was.

2. Verkeer je - wat je werk betreft - het liefst in een positie waarin je kan doen en laten wat je wilt, of prefereer je een omgeving waarin het voor iedereen duidelijk is hoe je een bepaalde zaak moet aanpakken? Wat past het beste bij jou? Waarom?

3. Hoe reageer jij als je in een werksituatie bevindt waarin veel onduidelijkheden bestaan of zijn ontstaan m.b.t. verantwoordelijkheden, taken, beslissingsbevoegdheden e.d. ? Wat doe je dan? Heb je dit wel eens meegemaakt?

4. Heb jij je wel eens afgevraagd of datgene wat je moest doen – een bepaalde opdracht, taak of werkwijze - zinnig was? Waarom wel/niet? Zo ja, heb je dit ook aangekaart?

Definitie: De mate waarin de persoon ontzag heeft en opkijkt tegen anderen en hun prestaties.

Omschrijving hoge score: Iemand die respect toont voor anderen en hun prestaties, openstaat voor suggesties van anderen en een bepaalde volgzzaamheid heeft.

Voorbeelditems:

- Ik doe er alles aan om belangrijke mensen tevreden te stellen
- Ik krijg graag advies van anderen betreffende mijn werk
- Ik toon graag mijn respect aan mijn superieuren

Interviewvragen

1. Heb je wel eens een advies in de wind geslagen? Kun je daar een voorbeeld van geven? Waarom?

Kandidaten die helemaal geen adviezen aannemen, leren vaak minder snel en zijn vaak eigenwijzer.

Check de impact van het verhaal.

Een onbeduidend advies in de wind slaan is geen ramp.

Zijn de gevolgen groot, wees dan alert.

Confronteer een kandidaat met de gevolgen.

2. Heb je wel eens het gevoel gehad dat je een tegenstander te snel zijn of haar zin hebt gegeven?

Vraag haar de situatie zo concreet mogelijk te beschrijven.

Wat heeft zij gedaan en waarom heeft zij zo makkelijk toegegeven?

3. Prefereer je een informele of een formele organisatie of werkomgeving? Wat versta je daaronder? Waarom geef je hier de voorkeur aan?

4. Hoe zou je de relatie kunnen omschrijven met je leidinggevende(n) in je loopbaan? Bijvoorbeeld de laatste twee? Waren er wel eens problemen? Zo ja, waar zat hem dat precies in, denk jij? Was het oplosbaar? En wat vond je goed gaan? Hoe zou voor jou de ideale relatie met je leidinggevende eruit zien?

Definitie: De mate waarin de persoon behoefte heeft aan een planmatige aanpak, ordening en netheid.

Omschrijving hoge score: Iemand die behoefte heeft aan orde en overzichtelijkheid; gestructureerd, planmatig en overdacht te werk gaat en geneigd is tot het nemen van verantwoordelijkheid.

Voorbeelditems:

- Ik ben netjes en accuraat in mijn werk
- Ik houd niet zo van verandering en impulsiviteit
- Ik houd mijn bureau graag netjes en overzichtelijk

Interviewvragen

1. Welke eisen stel je aan je werk? Stel je die eisen ook aan anderen?

Hoge eisen zijn prima, maar als iemand te perfectionistisch is, kan zij de grote lijnen wellicht niet voor ogen houden. Vraag goed door zodat u een realistisch beeld heeft.

Voor de één is 'hoge eisen stellen' iets totaal anders dan voor een ander!

2. Wanneer streef je naar perfectie? Heb je daar voorbeelden van?

Bedenk goed wat belangrijk is voor uw vacature.

Sommige banen eisen perfectie tot in ieder detail.

Iemand die te veeleisend is, kan overspannen raken in een functie die perfectie eist!

3. Krijg je wel eens opmerkingen over stukken die je schrijft? Bijvoorbeeld over spelfouten of slecht lopende zinnen?

U kunt ook een beeld krijgen van de schrijfvaardigheid door het CV en de brief of e-mail.

Zijn die logisch opgebouwd?

Zitten er fouten in?

4. Heb je veel of weinig behoefte aan kaders, regels, procedures of werkwijzen binnen je werk? Waarom? Kun je hier voorbeelden van noemen?

U bent wellicht op zoek naar een gezonde mix van standvastigheid en aanpassing.

5. Welke normen en waarden zijn voor jou van belang om goed te functioneren in je werk? Paste je vorige baan/banen hierbij? Wat had je eventueel anders willen zien? Geldt dit ook voor je huidige baan?

Let vooral op de primaire reactie van de kandidaat; die is een kleine indicatie.

Hecht er niet te veel gewicht aan als een kandidaat zegt dat het haar niets kan schelen of als zij juist verhit reageert.

De supermarkt is niet hetzelfde als de werkomgeving!

6. Wat heb je in de afgelopen jaren ondernomen dat je als creatief beschouwt?

U wilt weten of de kandidaat vindingrijk is, met nieuwe oorspronkelijke ideeën komt of nieuwe werkwijzen kan introduceren.

Als een kandidaat te veel in de hobbysfeer komt, geef haar dan voorbeelden uit een werksituatie waarnaar u op zoek bent.

7. Heb je wel eens met iemand samengewerkt die alles bij het oude wilde laten en de door jou voorgestelde veranderingen niet accepteerde? Wat heb je gedaan?

Hoe gaat deze kandidaat om met personen met verstokte ideeën?

Hoe flexibel is haar gedrag?

Definitie: De mate waarin de persoon het van belang vindt dat zaken nuttig en praktisch zijn en daar zelf naar wil handelen.

Omschrijving hoge score: Iemand die een praktische instelling heeft, optimaal gebruik maakt van middelen, verstandig met geld omgaat en voor wie zaken iets tastbaars moeten opleveren.

Voorbeelditems:

- Zorgen dat ik waar voor mijn geld krijg
- Niet te lang blijven stilstaan bij problemen en obstakels
- Een praktische aanpak of instelling hebben

Interviewvragen

1. Kun je een situatie beschrijven waarin je het heel druk had? Hoe stel je je prioriteiten?

Vraag goed door naar het soort werkzaamheden, de deadlines of de complexiteit van het werk.

Moet zij bijvoorbeeld veel werkzaamheden tegelijk aanpakken?

Kan zij zich over problemen heenzetten?

2. Heb je wel eens in een team gewerkt dat geen energie meer in zich had? Wat heb je gedaan om het beter te laten functioneren?

De manier waarop de kandidaat hierover vertelt, zegt waarschijnlijk meer dan de inhoud van het verhaal.

Heeft de kandidaat een praktische instelling?

3. Heb je wel eens een oplossing gevonden voor een probleem waarvoor oude oplossingen niet werkten? Wat was het probleem precies, waar was je verantwoordelijk voor, wat heb je gedaan? Waarom heeft niet iemand anders dat eerder verzonnen, wat was er uniek aan jouw oplossing?

Zorg dat de situatie helder wordt uitgelegd.

Definitie: De mate waarin de persoon behoefte heeft aan vriendschap en sociaal contact.

Omschrijving hoge score: Iemand die veel belang hecht aan vriendschap en sociaal contact, hierin wil investeren, iets voor vrienden overheeft en graag met hen in balans is; het leuk vindt om in contact met anderen te zijn en te communiceren.

Voorbeelditems:

- Goede vriendschappen zijn erg belangrijk voor mij
- Ik vind het leuk om met anderen te communiceren
- Ik breng mensen graag met elkaar in contact

Suggesties

Kwaliteiten: Is een sterk sociaal persoon, gaat meer gelijkwaardig met anderen om en communiceert graag. Heeft veel behoefte aan vriendschappelijke relaties. Investeert in netwerken.

Valkuilen: Moeilijk grenzen stellen binnen vriendschappelijke relaties. Niet selectief in contacten zijn, te weinig onderscheid zien in welke contacten waardevol zijn en welke minder.

Is versterkt hulpvaardig tegenover vrienden en kennissen.

Interviewvragen

1. Op welke momenten bespreek je zaken met je collega's of leidinggevendens voordat je actie onderneemt?

Als u een zelfstandig persoon zoekt, is het toch ook interessant om te weten of zij in staat is samen te werken.

Vraag naar voorbeelden waarbij zij, ondanks haar zelfstandigheid, toch overlegd heeft met anderen.

Anders haalt u misschien een brokkenpiloot binnen uw organisatie.

2. Kun je me een situatie beschrijven waarin je uitstekend hebt samengewerkt in een team? Vraag goed door: wat was het doel van het team, wat heb je bijgedragen en waarom denk je dat het zo goed liep, wat hebben jullie bereikt als team?

U kunt daarna ook doorvragen over teams waarin de samenwerking minder goed verliep.

3. Heb je ooit eens in een team samengewerkt dat niet functioneerde? Wat heb jij gedaan om de problemen op te lossen?

Op deze manier kunt u kijken of een kandidaat initiatief neemt, ook als zij de officiële voorzitter of leider niet is. Welke rol neemt deze kandidaat in? Voelt zij zich verantwoordelijk voor het teamresultaat?

4. Hoe zorg je ervoor dat je zo snel mogelijk wordt geaccepteerd door nieuwe collega's, medewerkers of klanten?

Probeer een beeld te krijgen van de manier waarop deze kandidaat reageert in nieuwe situaties: stapt zij gemakkelijk op mensen af, neemt zij zelf het voortouw?

Vraag hoe zij dat bij eerdere bedrijven heeft gedaan (bijvoorbeeld bij kennismakingsgesprekken of deelname aan sociale activiteiten binnen het bedrijf).

Valkuilvervraag: Hoe belangrijk zijn uw collega's voor u?

Definitie: De mate waarin de persoon een niet noodzakelijk functionele, intrinsieke belangstelling en interesse heeft voor menselijke problemen en het analyseren van gedrag bij anderen.

Omschrijving hoge score: Intrinsieke belangstelling voor mensen en hun problemen zonder dat dit per se functioneel van belang hoeft te zijn om iets specifiek te bereiken. Graag het gedrag van anderen willen analyseren. Streven naar ontwikkeling van anderen en/of zichzelf.

Opmerkingen: Sociale empathie is een mensgerichte vorm van inleven die voortkomt uit eigen interesse zonder dat dit noodzakelijk een functioneel doel heeft. Dit betekent niet dat personen die een lage behoefte hebben aan sociale empathie zich niet kunnen inleven in de problemen van anderen, maar alleen dat ze daar minder behoefte aan hebben. Bij een lagere score zal men zich in het algemeen eerder inleven in de situatie en problemen van anderen als het functioneel is, een doel dient. Bijvoorbeeld een verkoper die iets probeert te verkopen zal eerder geneigd zijn om te vragen naar persoonlijke omstandigheden of een leidinggevende waarvan wordt verwacht dat hij een coachende rol heeft ten opzichte van zijn medewerkers.

Voorbeelditems:

- Ik ben heel geïnteresseerd in het gevoelsleven van anderen
- Ik denk graag na over de beweegredenen van mensen
- Ik voel vaak goed aan wat er in iemand omgaat

Interviewvragen

1. Ben je iemand met relatief veel of weinig inlevingsvermogen? Kun je een voorbeeld ter illustratie geven? Vind je inlevingsvermogen van belang voor deze functie? Waarom wel/niet? Sluit dit aan op je ervaring tot nu toe? Op welke manier wel? Op welke manier niet?

2. Kun je goed luisteren? Waaruit blijkt dat?

Let vooral op of de kandidaat tijdens het gesprek goed luistert.

Luisteren is niet alleen horen, maar ook daadwerkelijk iets met die informatie doen.

Vat deze kandidaat uw verhaal samen en komt zij er in haar antwoorden op terug?

3. Is er wel eens iets compleet misgelopen omdat je niet goed hebt geluisterd? Wat heb je toen gedaan?

Hierover praten kandidaten niet gemakkelijk.

Maak de kandidaat duidelijk dat mislopen op zich niet erg is, als zij er dan maar iets van leert.

Wat heeft een kandidaat ervan opgestoken en wat zal zij een volgende keer beslist anders aanpakken?

4. Komen mensen gemakkelijk met hun problemen naar je toe? Wat voor soort problemen zijn dat? Kun je je een gesprek met iemand met problemen voor de geest halen? Wat heb je toen gedaan?

Zoek naar de balans in het verhaal.

Blijft de kandidaat voldoende zakelijk of laat zij zich meeslepen in de problemen van een ander?

Sluiten de voorbeelden aan bij de toon en stijl van uw organisatie en de vacature?

Definitie: De mate waarin de persoon behoefte heeft aan steun uit de omgeving.

Omschrijving hoge score: Behoeft aan steun en begrip uit de omgeving, verlangen naar hulp en opbeuring bij tegenslag.

Opmerkingen: Is over het algemeen wat hoger bij vrouwen.

Voorbeelditems:

- Als iets niet goed lukt, heb ik er wel eens behoefte aan dat vrienden me moed inspreken
- Ik vind het fijn als ik bij iemand mijn hart kan luchten
- Ik heb behoefte aan sympathie en warmte als ik het moeilijk heb

Suggesties

Kwaliteiten: Durft hulp te vragen, wil niet zelfstandig alles oplossen.

Valkuilen: Voor de emotionele balans sterk afhankelijk van de steun van anderen zijn. Te veel energie van de omgeving vragen.

Interviewvragen

1. Welk soort omgeving inspireert jou?

Voorkom sociaal wenselijke antwoorden als: 'Uw organisatie zou me erg inspireren.'

Vraag door naar organisatiekenmerken, soort mensen, resultaat/profit-gerichtheid enzovoort.

Heeft de kandidaat behoefte aan steun?

Als zij het niet naar haar zin heeft, zal zij toch weer snel vertrokken zijn.

2. Op welke manier word je het liefst ingewerkt? Wat zijn je eerdere ervaringen op dit gebied?

Heeft deze persoon veel begeleiding nodig of zoekt zij het liever zelf allemaal uit? En hoe zit dit op de langere termijn?

3. Merk je wel eens dat collega's behoefte hebben aan jouw steun? Zo nee, waarom niet denk je? Zo ja, waarom dan wel? Heb je hier begrip voor? Wat doe je dan? Heb je zelf wel eens behoefte aan support? In welke situatie(s) komt dat dan voor?

4. Hoe gevoelig ben je voor complimenten of steun? Denk je dat je relatief veel of weinig schouderklopjes nodig hebt?

5. Ben jij over het algemeen iemand die gemakkelijk hulp vraagt aan een ander? Vind je het vervelend om steun te moeten vragen? Heb je wel eens steun moeten vragen?

Valkuilvervraag: Wat verwacht je van je omgeving of management op het gebied van begeleiding?

Definitie: De mate waarin de persoon tegen druk en stressvolle situaties kan.

Omschrijving hoge score: De kandidaat blijft effectief handelen onder druk en laat zich niet negatief beïnvloeden door een hectische omgeving en/of situaties.

Voorbeelditems:

- Als anderen in de stress raken blijf ik kalm
- Ik heb het gevoel dat ik alles aan kan ook als het zwaar wordt
- In een hectische en rumoerige omgeving heb ik er geen probleem mee om me te concentreren

Interviewvragen

1. Waarover heb je je de laatste tijd het meest druk gemaakt? Vind je dat je je daarover terecht druk gemaakt hebt?

Als werkdruk en stress onderdeel zijn van de baan, wees daar dan duidelijk over in het gesprek.

Een kandidaat die zich door het minste of geringste van haar stuk laat brengen, kan beter niet bij u komen werken.

Uit het antwoord op de vraag kunt u afleiden of de kandidaat snel van de kaart is.

Wel goed doorvragen over hoe de situatie er precies uitzag!

2. Iedereen is wel eens ongeduldig. Wanneer was jij dat voor het laatst? Wat was er aan de hand en wat deed je?

Iemand die om het minste of geringste bovenop de kast zit, komt niet stressbestendig over.

Probeer een volledig beeld te krijgen.

Vraag later in het gesprek eventueel naar een tweede voorbeeld om te controleren of uw beeldvorming klopt.

3. Het lukt niet altijd om afspraken na te komen. Wanneer is jou dat de laatste keer overkomen? Wat heb je geprobeerd om dat te voorkomen?

Maak de kandidaat duidelijk dat het niet nakomen van afspraken op zich niet erg is.

Als zij er tenminste al het mogelijke aan gedaan heeft om het te voorkomen en zij er iets van heeft geleerd.

Vraag door over hetgeen een kandidaat een volgende keer beslist anders zou aanpakken.

4. Kun je me een voorbeeld geven van iets dat je niet is gelukt? Wat heb je ervan geleerd? Hoe ga je met je teleurstellingen om?

5. Iedereen komt tijdens haar werk obstakels tegen die de voortgang vertragen. Collega's die niet meewerken, onvoldoende middelen, tijdsdruk. Kun je zo'n situatie beschrijven? Wat heb je toen gedaan?

Laat een kandidaat het hoofd snel hangen of zet zij door?

Help een kandidaat eventueel op weg met voorbeelden van verschillende wegen die mogelijk zijn om iets toch voor elkaar te krijgen.

Heb je anderen ingeschakeld?

Waarom leverde het stress op?

Zorg ervoor dat u de situatie helder voor ogen hebt: Wie, Wat, Waar, Waarom, Wanneer?

6. Kun je een voorbeeld geven van een situatie die anders liep dan je verwachtte?

U wilt graag weten hoe flexibel de kandidaat haar gedrag kan aanpassen.

Neemt zij snel een beslissing, pakt zij door en zoekt zij naar een andere weg?

Of verlamt dit haar en wacht zij passief af wat er gaat gebeuren?

Zorg ervoor dat het over een concreet voorbeeld gaat en dat u vraagt naar het gedrag van deze specifieke kandidaat.

Definitie: De mate waarin de persoon behoefte heeft om leiding te geven en verantwoording te nemen.

Omschrijving hoge score: De behoefte hebben aan leiding geven over anderen en/of een team en verantwoordelijkheid te nemen over projecten en/of mensen.

Opmerkingen: De score over verantwoording en leiderschap zegt in mindere mate iets over het al dan niet goed kunnen leidinggeven. Het geeft een behoefte weer om leiding te geven en verantwoording te nemen.

Voorbeelditems:

- De leider van een groep zijn
- Macht en invloed kunnen uitoefenen
- Verantwoordelijk zijn voor een belangrijk project

Suggesties

Kwaliteiten: Kan verantwoordelijkheden makkelijk loslaten, heeft geen moeite met delegeren. Is meer meegaand.

Valkuilen: Reactief of te meegaand zijn. Verantwoordelijkheden eerder op anderen afwentelen.

Interviewvragen

1. Welke eigenschappen moet een (account manager, leidinggevende etc) hebben? Waarom zijn die nodig?

Het gaat niet zozeer om de inhoud van het antwoord, maar meer om de manier waarop de kandidaat het antwoord geeft. Heeft deze kandidaat zich goed geïnformeerd en weet zij dit op een overtuigende manier te brengen?

Vraag door.

En, heb je die eigenschappen?

En waaruit blijkt dat, geef eens een voorbeeld?

2. Waarover heb je de laatste tijd het meest druk gemaakt?

Als werkdruk en stress onderdeel zijn van de baan, wees daar dan duidelijk over in het gesprek.

Een kandidaat die zich door het minste of geringste van haar stuk laat brengen, is misschien niet de geschikte leidinggevende.

Uit het antwoord op de vraag kunt u afleiden of de kandidaat snel van de kaart is.

Wel goed doorvragen over hoe de situatie er precies uitzag!

3. Hoe zou je de relatie kunnen omschrijven met je medewerkers in je loopbaan? Bijvoorbeeld binnen de laatste twee functies? Waren er wel eens problemen? Zo ja, waar zat dat hem precies in, denk jij? Was het oplosbaar? En wat vond je goed gaan? Hoe zou voor jou de ideale relatie met je medewerkers eruit zien?

Let op hoe kandidaat haar medewerkers typeert: voelt zij zich verantwoordelijk voor het gedrag van medewerkers en heeft zij het gevoel dat zij hierop invloed kan uitoefenen (m.a.w. sturing kan geven)? Welke stijl van leidinggeven vindt zij voor zichzelf kenmerkend?

Een probleemloze werkomgeving bestaat niet, dus laat u niet al te snel afschepen! Let op de omvang van de problemen die genoemd worden. Bij relatief kleine problemen is het misschien interessant te vragen wat deze omgeving zo succesvol maakte.

4. Denk je dat "status of uitstraling" als leidinggevende van belang is voor je mensen? Waarom wel/niet? Geldt dit ook voor jou? Welke status geniet je zelf, m.a.w.: hoe denk je dat een ander jou over het algemeen ziet of beoordeelt als leidinggevende? Hoe zouden anderen jou omschrijven? Klopt dit?

5. Wat kenmerkt jouw persoonlijke stijl om iemand te motiveren en enthousiasmeren?

Laat iemand ook voorbeelden geven van situaties waarin zij deze stijl heeft gebruikt.

Kloppen de voorbeelden met hetgeen u ziet tijdens het gesprek?

Kijk goed of deze stijl past bij de stijl en cultuur van uw organisatie.

Valkuilvraag: Hou zou je je eigen loopbaan schetsen?

Definitie: De mate waarin de persoon doorzet en vasthoudend is.

Omschrijving hoge score: Volhardend zijn en graag lang en hard willen werken. Lang doorzetten bij het oplossen van problemen.

Voorbeelditems:

- Ik vind het lekker om langdurig ingespannen te werken
- Ik werk regelmatig over om mijn werk goed af te ronden
- Ik ben niet stuk te krijgen, ook al ondervind ik veel tegenslag

Suggesties

Kwaliteiten: Richt zich bij tegenslag eerder op andere zaken. Weet wanneer te stoppen en los te laten.

Valkuilen: Minder vasthoudend zijn. Moeite hebben met hard en lang doorwerken. Soms te snel stoppen met taken voordat ze af zijn.

Interviewvragen

1. Heb je wel eens het gevoel gehad dat je je eigen mening of oordeel te snel hebt losgelaten?

Het is voor een kandidaat niet gemakkelijk zo'n vraag te beantwoorden.

Vraag haar de situatie zo concreet mogelijk te beschrijven.

Wat heeft zij gedaan en wat heeft zij ervan geleerd?

Het is belangrijk dat iemand leert van haar fouten en het een volgende keer anders aanpakt.

2. Welke hindernis heb je recentelijk moeten nemen? Welke tegenslagen heb je gehad? Wat heb je precies gedaan?

U wilt weten of de kandidaat een doorzetter is.

Neemt zij een extra stap om resultaten te bereiken of haakt zij af?

3. Wat was het moeilijkste project dat je ooit hebt gedaan?

U bent natuurlijk niet op zoek naar de exacte inhoud; u bent geïnteresseerd in de omvang, doelgroep en complexiteit van het project.

Vraag waarom het moeilijk was en wat het resultaat was.

Als het een negatief resultaat was, controleer dan wat de kandidaat ervan geleerd heeft en wat zij de volgende keer anders doet.

4. Wat is tot nu toe je moeilijkste verkoopervaring?

Breng een kandidaat niet in verlegenheid: zij hoeft u natuurlijk geen namen van huidige klanten te geven.

Vraag goed door.

Om wat voor soort klant ging het?

Hoe was de situatie?

Heb je het alleen gedaan of anderen ingeschakeld?

Hoe heb je het opgelost?

Wat was het resultaat?

Wanneer het niet positief is afgelopen, vraag dan wat de kandidaat ervan geleerd heeft.

5. Kun je me voorbeelden geven van fouten of successen van anderen waar je lering uit hebt getrokken? Wat heb je geleerd?

Een kandidaat zal hier altijd proberen een rooskleurig antwoord te geven.

Ziet zij of er dingen fout gaan in haar omgeving en past zij haar eigen gedrag aan?

Probeer haar de situaties zo duidelijk mogelijk te laten beschrijven.

Valkuilverraag: Waaruit blijkt dat je een harde werker bent?

