



TriMetrix™ Systeem

Functie Plus Profiel

Ferry Fictief
Interimmanager

ABC organisatie

23-10-2006



INTRODUCTIE

Als de functie kon 'praten' dan zou zij kunnen aangeven welke kennis, ervaring, hard skills, communicatieve vaardigheden, gedragskenmerken en drijfveren nodig zijn om haar met succes te kunnen vervullen. Maar de functie kan niet praten. In plaats daarvan maakt het TriMetrix Benchmark proces gebruik van uw input met betrekking tot de eisen die specifiek zijn voor deze functie. Het resultaat is een profiel dat 37 functie gerelateerde elementen analyseert verdeeld over drie verschillende secties: talenten/competenties, drijfveren/cultuur en gedrag. In de secties 4 tot en met 6 treft u bovendien aanvullende feedback met betrekking tot die 3 verschillende secties. Suggesties voor interview vragen die u zou kunnen stellen op ieder van de drie gebieden worden gegeven in de secties 7 tot en met 9.

SECTE 1: FUNCTIE TALENTEN (23 ELEMENTEN)

In deze sectie komen 23 werkgerelateerde talenten of competenties aan de orde en hun belang met betrekking tot de gegeven functie. Elke functie kent natuurlijk een eigen unieke volgorde die nauw samenhangt met de verschillende niveau's waarop geacteerd wordt.

SECTIE 2: DRIJFVEREN/CULTUUR (6 ELEMENTEN)

Deze sectie brengt de drijfveren/cultuur met betrekking tot de functie in beeld, in feite de "motivatiebron". Het verheldert binnen welke "cultuurkaders" de gegeven functie bestaat en welke drijfveren derhalve zullen bijdragen aan succes in deze functie.

SECTIE 3: GEDRAG (8 ELEMENTEN)

Deze sectie behandelt de gedragstechnische vaardigheden waar de gegeven functie om vraagt. Hoe hoger de positie van een bepaald element hoe belangrijker het betreffende gedragselement is om de functie succesvol en met een minimum aan stress in te kunnen vullen.

De resultaten van secties 1, 2 en 3 worden weergegeven op een schaal die aangeeft in hoeverre het betreffende element van toepassing is op deze functie danwel hoe belangrijk het is voor de functie. De aangebrachte rangorde illustreert wat van essentieel belang is om in deze functie een optimale prestatie neer te kunnen zetten en om van toegevoegde waarde te kunnen zijn voor uw organisatie.



INTRODUCTIE

SECTIE 4: FEEDBACK OP FUNCTIE TALENTEN/COMPETENTIES

Deze sectie helpt u te begrijpen wat voor soft skills talenten/competenties nodig zijn in deze functie om optimaal te kunnen presteren. Lees de feedback op de top zeven van de functie goed door om een duidelijk beeld te krijgen waar de functie om vraagt.

SECTIE 5: FEEDBACK DRIJFVEREN/CULTUUR

Deze sectie gaat in op het gegeven dat iedere functie en iedere organisatie een eigen cultuur kent. Deze cultuur is bepalend voor het antwoord op de vraag aan welke drijfveren en motivatoren de functie appelleert.

SECTIE 6: FEEDBACK OP GEDRAG

Deze sectie maakt het type gedrag inzichtelijk waar de functie om vraagt.

SECTIE 7: INTERVIEW VRAGEN TALENTEN/COMPETENTIES

Deze sectie biedt suggesties voor vragen die specifiek betrekking hebben op de talenten/competenties van de functie.

SECTIE 8: INTERVIEW VRAGEN DRIJFVEREN/CULTUUR

Deze sectie biedt suggesties voor interview vragen die specifiek betrekking hebben op de drijfveren/cultuur van de functie.

SECTION 9: INTERVIEW VRAGEN GEDRAG

Deze sectie biedt suggesties voor interview vragen die zijn toegespitst op de gedragskenmerken waar de functie om vraagt.



Sectie 1

RANGORDE FUNCTIE TALENTEN

Alle menselijke arbeid vraagt om een aantal menselijke talenten. Deze sectie identificeert de talenten die een voorwaarde zijn om goed te kunnen presteren in de meeste functies. De grafieken hieronder rangschikken deze talenten in aflopende volgorde, van hoog (het meest belangrijk voor de functie) naar laag (het minst belangrijk voor de functie).

1. **DOELEN BEREIKEN:** Het vermogen om realistische doelen te stellen, daar naar toe te werken en ze daadwerkelijk te realiseren, ongeacht omstandigheden of mogelijke obstakels.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



10.0 ZB

2. **ZELFMANAGEMENT:** Het vermogen om prioriteiten aan te brengen en taken af te ronden teneinde het gewenste resultaat te bereiken binnen de gegeven tijd.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



9.4 BEL

3. **PROBLEMEN OPLOSSEN:** Het vermogen om de sleutelfactoren met betrekking tot een probleem te identificeren om vervolgens een oplossing te formuleren.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



9.4 BEL

4. **DIPLOMATIE EN TACT:** Het vermogen om anderen correct en met respect te behandelen, ongeacht de eigen persoonlijke overtuigingen of (voor)oordelen.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



9.4 BEL

5. **ANDEREN STUREN EN LEIDEN:** Het vermogen om anderen te organiseren en te motiveren om doelen te bereiken en hen het gevoel te geven dat ze daadwerkelijk ergens naar toe werken, dat er een doel en een richting is.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



9.4 BEL

6. **MENTALE VEERKRACHT:** Het vermogen om tegenslagen snel te verwerken en weer verder te gaan.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



9.4 BEL

In het rapport wordt gebruik gemaakt van de volgende schaal.

- 0 - 4.9 = NIET BELANGRIJK IN DE FUNCTIE
- 5.0 - 7.4 = ENIGSZINS BELANGRIJK IN DE FUNCTIE
- 7.5 - 9.9 = BELANGRIJK
- 10 = ZEER BELANGRIJK



Sectie 1

RANGORDE FUNCTIE TALENTEN

7. ZELFSTARTEND VERMOGEN: Het vermogen om zaken op te starten, dingen gedaan te krijgen en de vaart ergens in te houden zonder daarvoor een stimulans van buitenaf nodig te hebben.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



9.4 BEL

8. CONFLICT MANAGEMENT: Het vermogen om verschillen van inzicht of mening op een constructieve manier op te lossen.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



9.4 BEL

9. FLEXIBILITEIT: Het vermogen om vlot te reageren op en zich met een minimum aan persoonlijke weerstand aan te passen aan veranderingen.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



9.4 BEL

10. CONCEPTUEEL DENKEN: Het vermogen om hypothetische situaties of abstracte concepten te analyseren om aldus inzicht te verwerven.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



8.8 BEL

11. KLANTGERICHTHEID: De inzet en betrokkenheid hebben en tonen om klanten tevreden te stellen.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



8.1 BEL

12. BESLUITVAARDIGHEID: Het vermogen om alle aspecten in een situatie te analyseren en te overwegen om het inzicht te verkrijgen dat nodig is om een beslissing te nemen.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



8.1 BEL

13. PERSOONLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID: Het vermogen om verantwoordelijkheid te dragen voor en verantwoording af te leggen over het eigen handelen.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



8.1 BEL

14. OBJECTIEF LUISTEREN: Het vermogen om zonder vooringenomenheid naar verschillende meningen te luisteren.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



8.1 BEL



Sectie 1

RANGORDE FUNCTIE TALENTEN

15. CONTINU LEREN: Het vermogen om persoonlijke verantwoordelijkheid te dragen voor de eigen ontwikkeling en zelf de stappen te ondernemen die nodig zijn om op de hoogte te blijven van nieuwe ideeën, methodes, technologieën, technieken, ontwikkelingen etc. Het vermogen om deze nieuw verworven kennis ook daadwerkelijk te implementeren.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



8.1 BEL

16. RESULTAATGERICHTHEID: Het vermogen om de acties te kunnen benoemen die nodig zijn om taken af te maken en resultaten te boeken.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



7.5 BEL

17. COMMUNICATIEVE VAARDIGHEDEN: Het vermogen om op een positieve manier met anderen te communiceren en om te gaan.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



7.5 BEL

18. ANDEREN ONTWIKKELEN: Het vermogen om bij te dragen aan de groei en de ontwikkeling van anderen.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



7.5 BEL

19. ANDEREN BEÏNVLOEDEN: Het vermogen om het handelen, de beslissingen, de mening of de manier van denken van anderen persoonlijk te beïnvloeden.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



7.5 BEL

20. VERANTWOORDELIJKHEID DRAGEN VOOR ANDEREN: Het vermogen om verantwoordelijkheid te dragen voor en verantwoording af te leggen over het handelen van anderen.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



7.5 BEL

21. PLANNING EN ORGANISATIE: Het vermogen om activiteiten procesmatig aan te pakken en te plannen teneinde systemen, procedures, methoden en doelstellingen te kunnen implementeren.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



6.9 EB



Sectie 1

RANGORDE FUNCTIE TALENTEN

22. EMPATHISCH VERMOGEN: Het vermogen om de gevoelens en de houding van anderen aan te voelen, waar te nemen en te begrijpen.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



6.9

EB

23. SAMENWERKEN (TEAMWORK): Het vermogen om met anderen samen te werken om doelen te realiseren.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



6.9

EB

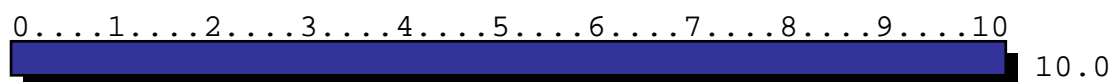


Sectie 2

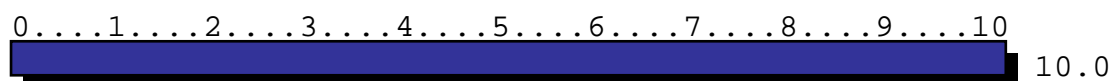
RANGORDE DRIJVEREN/CULTUUR

Deze sectie identificeert het "cultuurkader" van een gegeven functie. Mensen presteren beter als zij hun passies en drijfveren kwijt kunnen in een functie, als de functie appeleert aan hun innerlijke motivatoren. De grafieken hieronder rangschikken in aflopende volgorde welke drijfveren/cultuuraspecten belangrijk zijn in de gegeven functie en welke minder belangrijk of helemaal niet belangrijk.

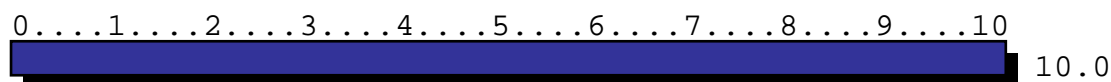
1. INTELLECTUEEL



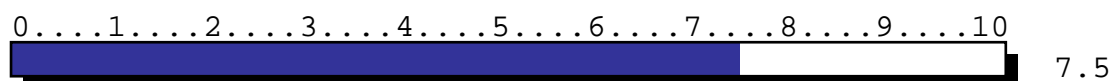
2. PRAKTISCH



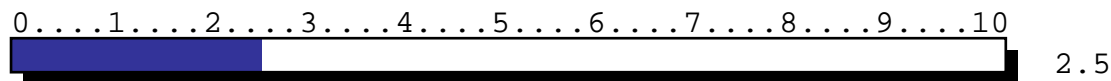
3. INDIVIDUALISTISCH



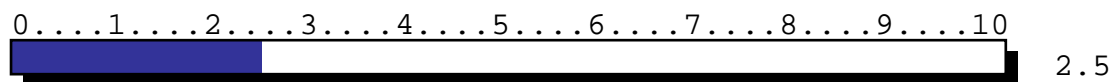
4. TRADITIONALISTISCH



5. ESTHETISCH



6. SOCIAAL

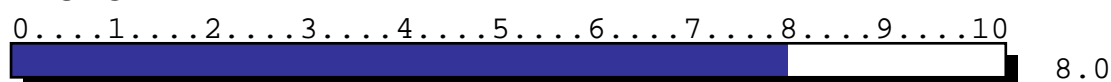
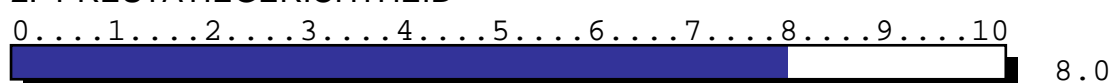
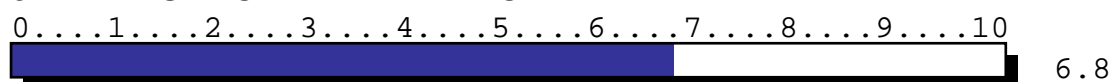
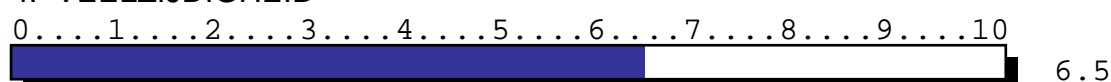
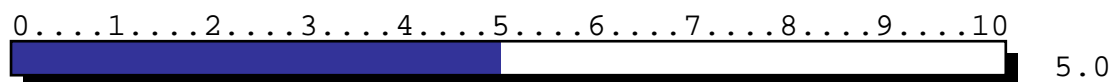
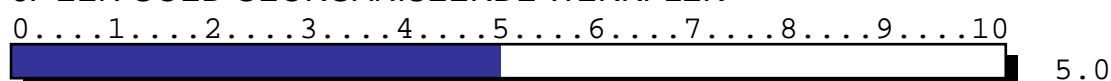
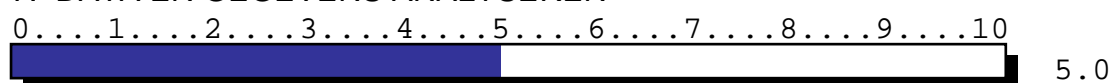
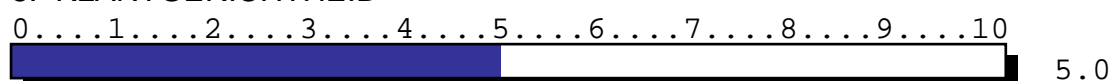




Sectie 3

RANGORDE GEDRAG

Deze sectie is bedoeld om een visueel beeld te geven van de gedragskenmerken waar de gegeven functie om vraagt. De grafieken hieronder geven in aflopende volgorde (van hoog naar laag) het belang aan van de gedragskenmerken voor de functie. Hoe hoger de score hoe belangrijker dit gedragselement is om de functie succesvol te kunnen vervullen en om stress te voorkomen.

1. URGENTIE**2. PRESTATIEGERICHTHEID****3. VEELVULDIGE VERANDERINGEN****4. VEELZIJDIGHEID****5. VEELVULDIGE INTERACTIE MET ANDEREN****6. EEN GOED GEORGANISEERDE WERKPLEK****7. DATA EN GEGEVENS ANALYSEREN****8. KLANTGERICHTHEID**



Sectie 4

FEEDBACK OP DE TALENTEN/COMPETENTIES VOOR DE FUNCTIE

Deze sectie biedt u meer inzicht in de talenten/competenties die nodig zijn om in de functie optimaal te kunnen presteren. De feedback wordt gegeven op de zeven belangrijkste talenten voor de functie. Lees onderstaande informatie goed door om de functie goed te kunnen doorgronden. De informatie is samengesteld om te worden gebruikt bij coaching en ontwikkeling van (beoogde) vervullers van deze functie.

1. **DOELEN BEREIKEN:** Het vermogen om realistische doelen te stellen, daar naar toe te werken en ze daadwerkelijk te realiseren, ongeacht omstandigheden of mogelijke obstakels.
 - Is in staat doelen te formuleren die relevant, realistisch en haalbaar zijn
 - Identificeert en implementeert plannen en tussentijdse deadlines om zakelijke doelen te bereiken
 - Initieert activiteiten om doelen te bereiken zonder onnodig oponthoud
 - Blijft aansturen op het bereiken van doelen ongeacht mogelijke tegenwerking, obstakels of nadelige omstandigheden

2. **ZELFMANAGEMENT:** Het vermogen om prioriteiten aan te brengen en taken af te ronden teneinde het gewenste resultaat te bereiken binnen de gegeven tijd.
 - Streeft zelfstandig en zonder impulsen van buitenaf zakelijke doelen na op een georganiseerde en efficiënte manier
 - Brengt prioriteiten aan met betrekking tot de activiteiten die nodig zijn om de verantwoordelijkheden die een functie met zich meebrengt, na te komen
 - Weet zonder directe supervisie het activiteitsniveau vast te houden dat nodig is om doelen te bereiken
 - Weet onderbrekingen die het werktempo kunnen drukken of andere zaken die tot tijdverlies kunnen leiden tot een minimum te beperken teneinde werk dat om een hoog kwaliteitsniveau vraagt, binnen een gegeven tijdsperiode af te ronden

3. **PROBLEMEN OPLOSSEN:** Het vermogen om de sleutelfactoren met betrekking tot een probleem te identificeren om vervolgens een oplossing te formuleren.
 - Analyseert alle data en gegevens die relevant zijn voor een gegeven probleem
 - Is in staat complexe materie op te delen in kleinere, simpelere onderdelen om duidelijkheid en overzicht te verkrijgen
 - Is in staat uit meerdere opties de beste te kiezen om een specifiek probleem op te lossen
 - Zet alle relevante middelen in om een passende oplossing te implementeren



4. **DIPLOMATIE EN TACT:** Het vermogen om anderen correct en met respect te behandelen, ongeacht de eigen persoonlijke overtuigingen of (voor)oordelen.
 - Onderhoudt positieve relaties met anderen omdat hij of zij de ander eerlijk behandelt
 - Toont respect voor anderen
 - Begrijpt en waardeert verschillen tussen mensen
 - Heeft respect voor verschillen in achtergrond, cultuur, nationaliteit, religie, geslacht, levensstijl, leeftijd en fysieke gesteldheid

5. **ANDEREN STUREN EN LEIDEN:** Het vermogen om anderen te organiseren en te motiveren om doelen te bereiken en hen het gevoel te geven dat ze daadwerkelijk ergens naar toe werken, dat er een doel en een richting is.
 - Weet anderen te inspireren met een meeslepende visie
 - Weet anderen te bewegen om gezamenlijke doelen te bereiken
 - Vormt een positief en inspirerend voorbeeld voor anderen om te volgen in hun streven naar leiderschap
 - Ondersteunt anderen door hen duidelijkheid, gevoel voor richting en organisatie, en een doel te verschaffen

6. **MENTALE VEERKRACHT:** Het vermogen om tegenslagen snel te verwerken en weer verder te gaan.
 - Blijft naar een doel toewerken wanneer hij of zij geconfronteerd wordt met weerstand of problemen
 - Gaat objectief om met de kritiek en afwijzing van anderen
 - Herstelt snel van persoonlijke tegenslagen
 - Stapt over onvoorziene problemen of obstakels heen zonder onnodig oponthoud of zonder er te lang bij stil te blijven staan

7. **ZELFSTARTEND VERMOGEN:** Het vermogen om zaken op te starten, dingen gedaan te krijgen en de vaart ergens in te houden zonder daarvoor een stimulans van buitenaf nodig te hebben.
 - Initieert relevante activiteiten om zakelijke doelstellingen te realiseren
 - Maakt projecten zelfstandig af en levert de gewenste resultaten
 - Heeft weinig tot geen supervisie nodig om zich te focussen op de noodzakelijke activiteiten
 - Is in staat zakelijke kansen snel te herkennen en er een vervolg aan te geven zonder sturing van anderen



Sectie 5

FEEDBACK OP DRIJVEREN/CULTUUR

1. INTELLECTUEEL

- Deze functie komt tegemoet aan de behoefte van mensen die "kennis om de kennis", continu leren en intellectuele groei weten te waarderen.

2. PRAKTISCH

- De functie schenkt voldoening aan mensen die waarde hechten aan praktische resultaten en prestaties en die waarderen dat zij erkenning en beloning oogsten voor het feit dat zij hun tijd, middelen en energie hebben geïnvesteerd.

3. INDIVIDUALISTISCH

- Deze functie schenkt mensen voldoening die waarde hechten aan erkenning, persoonlijke vrijheid en aan de mogelijkheid om het eigen lot dan wel het lot van anderen te bepalen.



FEEDBACK GEDRAG

1. URGENTIE

- De functie vraagt om besluitvaardigheid, snel reageren, snel actie ondernemen. Er zal vaak sprake zijn van betrokkenheid bij kritische situaties waarin ter plekke beslissingen moeten worden genomen op basis van een goed beoordelingsvermogen. In de functie zal men regelmatig geconfronteerd worden met belangrijke deadlines die op tijd gehaald moeten worden.

2. PRESTATIEGERICHTHEID

- De functie maakt deel uit van een veeleisende omgeving waar winnen belangrijk is. De functie vraagt dan ook om moed, durf, assertiviteit en de wil om te winnen in situaties die erg competitief van aard kunnen zijn.

3. VEELVULDIGE VERANDERINGEN

- De functie vraagt erom dat er "veel ballen tegelijk in de lucht moeten worden gehouden". Het zal vaak voorkomen dat bepaalde taken onafgemaakt moeten blijven liggen omdat zich plotseling nieuwe situaties voordoen.



Sectie 7

VRAGEN OVER FUNCTIE TALENTEN/COMPETENTIES

Hieronder treft u suggesties voor het stellen van interview vragen voor de top zeven talenten/competenties. Gebruik deze informatie om vragen te formuleren die nog meer functie specifiek zijn. Zorg ervoor dat alle kandidaten op dezelfde vragen antwoorden zodra u uw lijst met vragen functie- en/of organisatiespecifiek heeft gemaakt.

1. **DOELEN BEREIKEN:** Het vermogen om realistische doelen te stellen, daar naar toe te werken en ze daadwerkelijk te realiseren, ongeacht omstandigheden of mogelijke obstakels.
 - Beschrijft u voor mij het meest complexe project waaraan u ooit gewerkt heeft. Hoe heeft u de verschillende acties en stappen gepland? Hoe heeft u tussentijdse doelstellingen geformuleerd? Wat was voor u het moeilijkste onderdeel van het project?
 - Kunt u mij 5 doelen geven die u zich in uw loopbaan tot nu toe gesteld heeft? Hoeveel daarvan heeft u daadwerkelijk bereikt? Hoe is het u gelukt die te bereiken? Hoe zit het met de doelen die u niet bereikt heeft?
 - Kunt u mij een voorbeeld geven van een situatie waarin u een taak of activiteit alsmaar bleef uit stellen voordat u eraan begon? Hoe heeft u zichzelf ertoe gezet om toch te beginnen? Heeft u dat project uiteindelijk ook afgerond?
 - Als ik u vraag wat van alle dingen die u tot nu toe in uw leven bereikt heeft u de meeste voldoening heeft geschonken, wat zou dan uw antwoord zijn? Was het moeilijk om dat te bereiken?
 - Als ik u vraag naar datgene waarover u het meest gefrustreerd bent omdat u het niet heeft weten te bereiken in uw leven, wat zou dat dan zijn? Waarom is het (nog) niet gelukt? Denkt u dat het u nog gaat lukken?
 - Kunt u mij een voorbeeld geven van een keer dat u in staat bent gebleken al uw inspanningen te focussen op het bereiken van een bepaald doel? Hoe is u dat gelukt?



2. **ZELFMANAGEMENT:** Het vermogen om prioriteiten aan te brengen en taken af te ronden teneinde het gewenste resultaat te bereiken binnen de gegeven tijd.
- Kunt u mij een voorbeeld geven van een project waarvoor u verantwoordelijk was voor de organisatie van begin tot eind? Hoe heeft u dat aangepakt? Hoe ging u om met de veranderingen die er tijdens het project optraden? Hoe heeft u er voor gezorgd dat alles toch op koers bleef? Wat was de uitkomst van het project? Wat heeft u ervan geleerd?
 - Heeft u wel eens een dag meegemaakt waarin u niet alles gedaan kreeg wat u had gepland te doen? Hoe bent u daar mee omgegaan? (Als de functie erom vraagt dat er soms moet worden overgewerkt, vraag de kandidaat dan gewoon of hij of zij daartoe bereid dan wel in staat is).
 - Vindt u van uzelf dat u efficiënt met uw tijd omgaat? Vertelt u eens wat meer over het systeem dat u hanteert om u tijd in te delen en uw activiteiten te plannen.
 - We hebben allemaal wel eens een periode in ons leven waarin we moeten zoeken naar een balans tussen werk en privéleven. Kunt u mij een voorbeeld geven van zo'n periode waarin u zowel op uw werk als thuis te veel hooi op uw vork had genomen en wat hebt u gedaan om de noodzakelijke prioriteiten aan te brengen?
 - Hoeveel tijd besteedt u dagelijks aan het organiseren en indelen van uw dag? Wanneer doet u dat? Wat voor invloed heeft deze gewoonte volgens u op uw resultaten?
 - Wat is volgens u het verschil tussen actief zijn en resultaten boeken?
3. **PROBLEMEN OPLOSSEN:** Het vermogen om de sleutelfactoren met betrekking tot een probleem te identificeren om vervolgens een oplossing te formuleren.
- Beschrijft u voor mij een lastig probleem dat u in het verleden heeft moeten oplossen en hoe u dat gedaan heeft.
 - Als u terugkijkt op uw loopbaan tot nu toe, welk probleem heeft u de meeste voldoening geschonken om op te lossen?
 - Kunt u mij een voorbeeld geven van een probleem op uw werk dat u niet heeft kunnen oplossen? Wat deed u?
 - Beschrijft u eens hoe u een moeilijk of lastig probleem gewoonlijk benadert.
 - Wat is uw manier om middelen, bronnen en data te identificeren en in te passen in uw projectplanning of probleemoplossing?
 - Wanneer u een moeilijk probleem of een lastige situatie verwacht, hoe bereidt u zich daar dan op voor zodat u de situatie met de juiste instelling en verwachtingen het hoofd kan bieden?



4. **DIPLOMATIE EN TACT:** Het vermogen om anderen correct en met respect te behandelen, ongeacht de eigen persoonlijke overtuigingen of (voor)oordelen.
- Kunt u een voorbeeld geven van een keer dat u zich diplomatiek moest opstellen terwijl u op uw werk onder druk stond? Hoe deed u dat?
 - Kunt u mij een voorbeeld geven van een keer dat u of iemand die u goed kent persoonlijke belangen opzij moest zetten ten bate van grotere, zakelijke belangen? Wat vond u daarvan?
 - Hoe bepaalt u wie de sleutelfiguren en wat de sleutelfactoren zijn in de onderlinge relaties tussen mensen? Kunt u mij een voorbeeld geven van een situatie waarin u staat bleek dat snel te achterhalen en waarin u tegelijkertijd met diverse groepen op verschillende niveaus binnen de organisatie een constructieve relatie moest onderhouden?
 - Kunt u mij een voorbeeld geven van een situatie waarin u erin geslaagd bent weerstand binnen uw organisatie tegen een bepaald idee of project weg te nemen? Hoe heeft u dat aangepakt?
 - Kan er volgens u ooit sprake van zijn dat uw persoonlijke belangen zwaarder wegen dan de belangen van uw organisatie? Zo ja, wanneer?
 - Kunt u iets vertellen over de meest politiek gevoelige situatie die u ooit heeft mee gemaakt? Wat deed u om uw eigen positie in die situatie veilig te stellen zonder anderen te schofferen, te kwetsen of te benadelen?
5. **ANDEREN STUREN EN LEIDEN:** Het vermogen om anderen te organiseren en te motiveren om doelen te bereiken en hen het gevoel te geven dat ze daadwerkelijk ergens naar toe werken, dat er een doel en een richting is.
- Wie is volgens u de meest effectieve leider die u ooit heeft gezien? Wat maakt die persoon zo effectief?
 - Beschouwt u zichzelf als een leider? Wat is uw leiderschapsfilosofie?
 - Wat zijn volgens u de talenten van een effectieve leider? Hoe heeft u in de praktijk laten zien over deze kwaliteiten te beschikken? Op welke gebieden zou u graag willen groeien?
 - Wie was de slechtste leider die u ooit bent tegen gekomen? Waarom was deze persoon volgens u zo slecht?
 - Kunt u iemand beschrijven die voor u een rolmodel is geweest in uw leven? Wat deed die persoon dat hij of zij dat rolmodel was? Zou u zaken hetzelfde aanpakken als die persoon? Hoe zou u het doen?
 - Als we aan uw medewerkers zouden vragen om uw leiderschapsstijl te beschrijven, wat zouden zij dan zeggen? Op welke terreinen zou hun commentaar positief uitvallen? Welk negatief commentaar zouden ze geven?



6. **MENTALE VEERKRACHT:** Het vermogen om tegenslagen snel te verwerken en weer verder te gaan.
- Vertelt u eens wat meer over een periode waarin u behoorlijk veel kritiek van anderen over u heen kreeg. Hoe ging u daar mee om? Heeft u zich aangepast of zaken veranderd toen u geconfronteerd werd met die kritiek?
 - Kunt u mij een voorbeeld geven van een keer dat u een goed idee had en dat idee moest laten varen? Hoe heeft u uzelf daar overheen kunnen zetten?
 - Vertelt u mij eens van een keer dat u op uw werk een behoorlijke teleurstelling te verwerken kreeg. Hoeveel tijd had u nodig om u daar overheen te zetten?
 - Beschrijft u eens een situatie waarin u negatieve feedback kreeg van uw manager. Had u het idee dat de kritiek terecht was? Wat voor acties heeft u ondernomen naar aanleiding van de feedback?
 - Kunt u mij een situatie beschrijven waarin u het initiatief moest nemen terwijl de tegenstand of de kritiek alleen maar groeiende was? Hoe ging u daarmee om?
 - Beschouwt u uzelf als een veerkrachtig persoon? Wie is de meest veerkrachtige persoon die u gekend heeft? Waar staat u in vergelijking tot die persoon?
7. **ZELFSTARTEND VERMOGEN:** Het vermogen om zaken op te starten, dingen gedaan te krijgen en de vaart ergens in te houden zonder daarvoor een stimulans van buitenaf nodig te hebben.
- Op welke momenten van de dag bent u op uw best? Hoe zorgt u ervoor dat u uw activiteiten plant rond uw meest productieve momenten?
 - Vertel mij eens iets over de meest assertieve, zelfstartende persoon die u ooit gekend heeft. Wat bewonderde u het meest in deze persoon? Wat het minst?
 - Geeft u mij eens een voorbeeld van een situatie waarin u iets gedaan kreeg zonder aansporing van buitenaf.
 - Hoe zou u een nieuwe taak aanpakken als u niet veel uitleg of toelichting heeft gekregen?
 - Beschrijft u eens een keer dat u pro-actief handelde? En een keer dat u meer reactief handelde? Wat was het verschil in resultaat?
 - Het is onderdeel van ons referentiebeleid om op een zeker moment contact op te nemen met uw voormalig leidinggevende. Wat zou hij of zij ons vertellen over uw vermogen om zelfstandig zaken op te starten? Welk voorbeeld zou uw manager aanhalen om dit vermogen te illustreren?



Sectie 8

VRAGEN OVER DRIJFVEREN/CULTUUR

Lees de suggesties voor interview vragen met betrekking tot de drijfveren/cultuur van de functie goed door. Pas de vragen eventueel aan om ze meer functie specifiek te maken en zorg er voor dat alle kandidaten dezelfde vragen gesteld worden.

1. INTELLECTUEEL

- Wat is volgens u belangrijker, actie of kennis?
- Beschouwt u zichzelf als een expert in een bepaald vakgebied? Zo ja, waarin? Hoe heeft u die expertise opgebouwd?
- Kunt u uitleggen wat u zo leuk vindt aan het leren van nieuwe dingen, of het opdoen van nieuwe kennis? Welke onderwerpen en thema's interesseren u?
- Hoe prettig vindt u het om tijd, energie en moeite te investeren om u te verdiepen in een onderwerp waar u niet veel van afweet? Hoe zit dat met een onderwerp dat u in eerste instantie weinig interesseert?

2. PRAKTISCH

- Hoe belangrijk is het voor u om veel geld te verdienen? Wat beschouwt u als "veel geld"?
- Waar zou u financieel willen staan over 5 jaar? En over 10 jaar? Waarom?
- Wat voor rol speelt inkomen in uw keuze van een baan? En wat voor rol als het er om gaat of u een bepaalde functie wilt blijven uitoefenen?
- Beschouwt u uzelf meer als een nuchtere, praktische, zakelijke denker of meer als een theoretische of filosofische denker? Waarom zegt u dat?

3. INDIVIDUALISTISCH

- Hoe belangrijk is het voor u het idee zelf de touwtjes in handen te hebben om plezier te blijven houden in uw werk? Hoe belangrijk is het voor u om uw eigen lot te kunnen sturen?
- Hoe belangrijk is onafhankelijkheid voor u? En macht? Anderen beïnvloeden? Hoe tevreden zou u kunnen zijn in een baan waarin deze ingrediënten niet aanwezig zouden zijn?
- Hoe goed bent u in staat om aanwijzingen van anderen op te volgen? Vindt u dat prettig om te doen?
- Hoe gaat u te werk als u anderen wilt bewegen actie te ondernemen? Geef u mij een concreet voorbeeld van een situatie waarin u erin geslaagd bent een groep mensen tot actie aan te zetten. Hoe deed u dat?



Sectie 9

VRAGEN OVER GEDRAG

Lees de suggesties voor interview vragen met betrekking tot de gewenste gedragskenmerken in de functie goed door. Pas de vragen eventueel aan om ze meer functie specifiek te maken en zorg er voor dat alle kandidaten dezelfde vragen gesteld worden.

1. URGENTIE

- Als u zich geplaatst ziet voor een deadline, wat doet u dan?
- Hoe belangrijk is het voor u dat u eerst alle gegevens en feiten heeft voordat u verder gaat? Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u niet over alle feiten beschikte en u toch verder moest? Hoe voelde u zich daarbij? Hoe heeft die situatie uitgedaagd?

2. PRESTATIEGERICHTHEID

- Hoe hoog legt u de lat voor uzelf en voor anderen? Denkt u wel eens van uzelf dat u te veeleisend bent? Kunt u mij een voorbeeld geven van een werksituatie waarin het feit dat u veeleisend bent bijdroeg aan het bereiken van een doel? Leidde uw veeleisendheid tot problemen? Zouden anderen u omschrijven als agressief? Dwingend? Waarom?
- Hoe belangrijk is het voor u om te winnen? Hoe zou u het begrip winnen omschrijven? Kunt u mij een situatie beschrijven waarin u het gevoel kreeg dat u ging verliezen? Hoe voelde dat? Hoe ging u daar mee om?

3. VEELVULDIGE VERANDERINGEN

- Als u gedwongen wordt uw prioriteiten te veranderen of om een andere richting in te slaan, hoe reageert u daar dan op?
- Als er steeds maar weer dingen op u afkomen en niets lijkt te worden afgerond, hoe voelt u zich dan? Als dit zich voordoet, hoe gaat u dan met die situatie om?