



TriMetrix™ Systeem

Functie Plus Profiel

Victoria Voorbeeld
directeur



Licentiehouders Benelux:

MDI
Laan van Vlaanderen 329
1066 WB Amsterdam
tel: 020-6979636 fax: 020-4511440
E-mail: info@mdi.nl Internet: www.mdi.nl



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. 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

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

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



9.4 BEL

3. 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



8.8 BEL

4. 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



8.8 BEL

5. 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



8.8 BEL

6. 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



8.8 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

MDI

tel: 020-6979636 fax: 020-4511440

E-mail: info@mdi.nl Internet: www.mdi.nl

Copyright © 2006-2009. Target Training International, Ltd.



Sectie 1

RANGORDE FUNCTIE TALENTEN

7. **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



8.1 BEL

8. **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



8.1 BEL

9. **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



8.1 BEL

10. **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



7.5 BEL

11. **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

12. **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



7.5 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



7.5 BEL



Sectie 1

RANGORDE FUNCTIE TALENTEN

14. 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



7.5 BEL

15. 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



7.5 BEL

16. PROBLEMEN OPLOSSEN: Het vermogen om de sleutfactoren met betrekking tot een probleem te identificeren om vervolgens een oplossing te formuleren.

0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10



6.9 EB

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

0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10



6.2 EB

18. 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



6.2 EB

19. 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



6.2 EB

20. 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



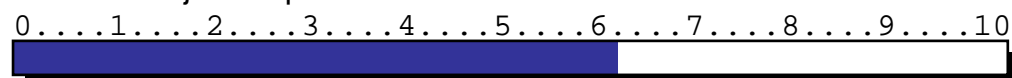
6.2 EB



Sectie 1

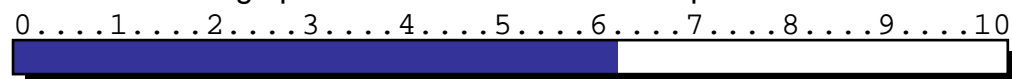
RANGORDE FUNCTIE TALENTEN

21. 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.



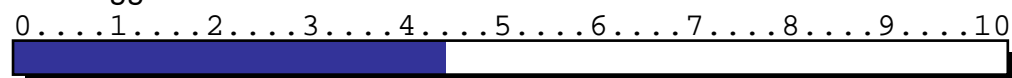
6.2 EB

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



6.2 EB

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



4.4 NB

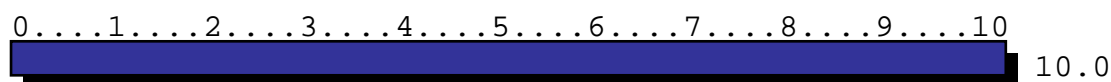


Sectie 2

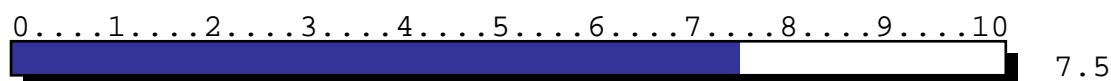
RANGORDE DRIJVEREN/CULTUUR

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.

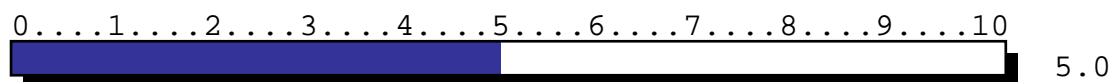
1. INTELLECTUEEL



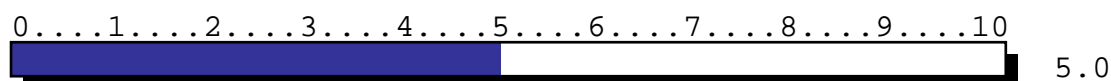
2. SOCIAAL



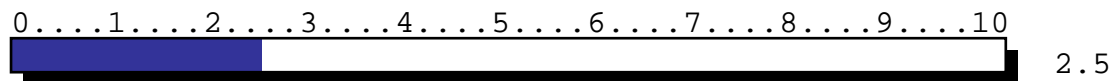
3. INDIVIDUALISTISCH



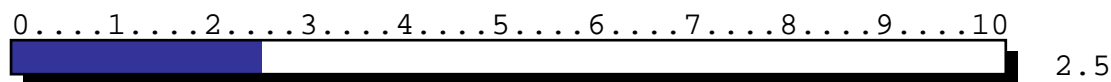
4. TRADITIONALISTISCH



5. PRAKTISCH



6. ESTHETISCH

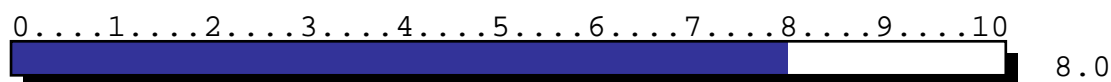
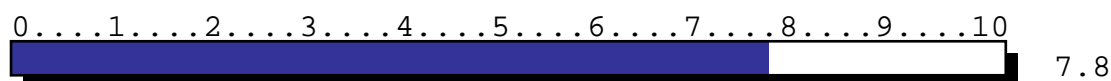
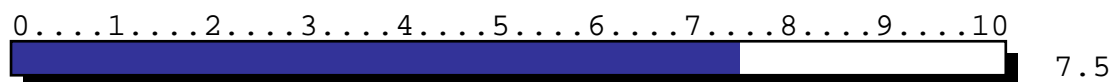
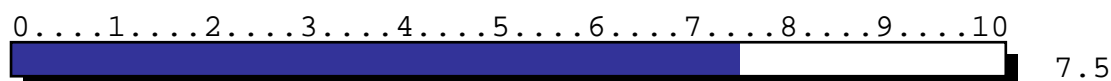
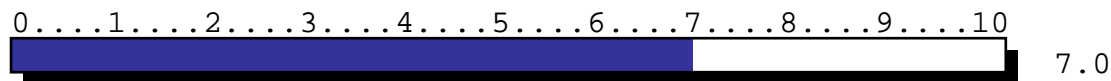
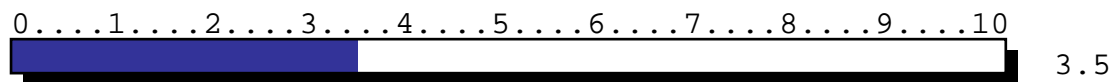
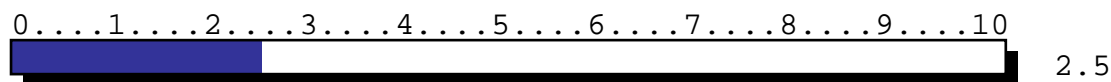




Sectie 3

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



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. **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

2. **OBJECTIEF LUISTEREN:** Het vermogen om zonder vooringenomenheid naar verschillende meningen te luisteren.
 - Waardeert andermans mening of zienswijze
 - Nodigt anderen regelmatig uit hun mening naar voren te brengen en luistert zonder hen te onderbreken
 - Presenteert of vertegenwoordigt andermans standpunten onpartijdig
 - Verifieert of hij of zij de feedback die anderen geven goed heeft begrepen

3. **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



Sectie 4

FEEDBACK OP DE TALENTEN/COMPETENTIES VOOR DE FUNCTIE

4. **COMMUNICATIEVE VAARDIGHEDEN:** Het vermogen om op een positieve manier met anderen te communiceren en om te gaan.
 - Neemt op een positieve manier het initiatief tot zakelijke relaties en onderhoudt deze relaties
 - Werkt succesvol samen met diverse groepen mensen op verschillende niveaus in de organisatie
 - Communiqueert met anderen op een manier die duidelijk, voorkomend en begrijpelijk is
 - Laat zien gemakkelijk om te kunnen gaan en te kunnen communiceren met allerlei typen mensen, ook met mensen met een andere achtergrond, leeftijd, ervaring, cultuur of opleiding

5. **EMPATHISCH VERMOGEN:** Het vermogen om de gevoelens en de houding van anderen aan te voelen, waar te nemen en te begrijpen.
 - Laat zien zich bewust te zijn van de manier waarop acties direct en indirect impact hebben op anderen
 - Luistert aandachtig naar anderen
 - Toont begrip voor en fijngevoeligheid aangaande de gevoelens van anderen
 - Waardeert en respecteert de diversiteit van mensen en hun overtuigingen

6. **SAMENWERKEN (TEAMWORK):** Het vermogen om met anderen samen te werken om doelen te realiseren.
 - Is in staat persoonlijke belangen opzij te zetten om samen te werken met andere teamleden om doelstellingen te halen
 - Levert een positieve en constructieve bijdrage aan teamprojecten
 - Bouwt en onderhoudt vertrouwensrelaties met ieder teamlid
 - Ondersteunt andere teamleden en onderschrijft teambeslissingen

7. **ANDEREN BEÏNVLOEDEN:** Het vermogen om het handelen, de beslissingen, de mening of de manier van denken van anderen persoonlijk te beïnvloeden.
 - Beïnvloedt de acties van anderen op effectieve wijze
 - Weet zich te verzekeren van de support en betrokkenheid van anderen om de gewenste resultaten te bereiken
 - Analyseert de meningen en opvattingen van anderen en weet te bewerkstelligen dat die anderen de gewenste alternatieven begrijpen en omarmen
 - Weet anderen op een positieve wijze te overtuigen



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. SOCIAAL

- Deze functie is bevredigend voor mensen die kansen waarderen om anderen te helpen en die graag bijdragen aan de vooruitgang en het welzijn van de gemeenschap.

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. VEELVULDIGE INTERACTIE MET ANDEREN

- De functie vraagt om een duidelijke "mensgerichtheid", eerder dan taakgerichtheid. In de functie zal men gemakkelijk om moeten kunnen gaan met veelvuldige onderbrekingen, waarbij het belangrijk is dat men vriendelijk blijft naar anderen.

2. 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.

3. 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.



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. **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?



2. OBJECTIEF LUISTEREN: Het vermogen om zonder vooringenomenheid naar verschillende meningen te luisteren.
- Vertelt u eens wat meer over een keer dat iemand anders u een oplossing voor een bepaald probleem aanreikte waar u zelf niet op was gekomen. Heeft u die persoon ook de credits gegeven? Hoe heeft u dat gedaan?
 - Hoe vaak implementeert u ideeën die door anderen worden aangedragen? Kunt een voorbeeld geven? Heeft u de betreffende persoon of personen daarvoor openlijk (ten overstaan van anderen) geprezen?
 - Kunt u mij vertellen hoe u anderen laat weten dat u duidelijk begrepen heeft wat zij tegen u gezegd hebben?
 - Beschrijft u voor mij een situatie waarin u anderen wist te inspireren hun ideeën openlijk en enthousiast te berde te brengen.
 - Geeft u eens een voorbeeld van een keer dat u handelde naar aanleiding van een suggestie of een idee van een ander.
 - Kunt u mij een situatie beschrijven waarin u getuige was van het feit dat een ander zijn of haar mening of zienswijze eigenlijk te vroeg naar buiten bracht? Wat is volgens u het risico? Is dat u ook wel eens overkomen?



3. 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?



4. COMMUNICATIEVE VAARDIGHEDEN: Het vermogen om op een positieve manier met anderen te communiceren en om te gaan.
- Kunt u mij beschrijven wat voor u de moeilijkste zakelijke relatie was waar u ooit mee te maken kreeg? Waarom verliep die relatie zo moeizaam? Wat heeft u gedaan om het soepeler te laten verlopen?
 - Vertelt u eens wat meer over een stressvolle of moeilijke situatie op uw werk waarin u uw beheersing moest zien te bewaren. Denkt u dat u daar in geslaagd bent? Als u het over zou mogen doen, zou u het dan hetzelfde doen? Wat zou u anders doen?
 - Wat is volgens u uw sterkste communicatieve vaardigheid? Hoe weet u dat? Wat is het belangrijkste zakelijke succes dat u geboekt heeft dankzij deze kwaliteit?
 - Beschrijft u voor mij eens de moeilijkste, meest veeleisende persoon die u ooit bent tegen gekomen. Wat maakte die persoon zo moeilijk? Wat heeft u gedaan om die persoon beter te begrijpen en beter met hem of haar door de bocht te kunnen?
 - Kunt u mij een voorbeeld geven van een situatie waarin een persoonlijke relatie die u had opgebouwd nuttig bleek in een zakelijke situatie? Hoe heeft u die relatie in de zakelijke omgeving in stand weten te houden zonder al te bazig of juist al te vertrouwelijk over te komen?
 - Kunt u mij een voorbeeld geven van een situatie waarin u een constructieve relatie moest opbouwen en onderhouden met iemand die een heel andere visie of instelling had dan uzelf? Wat deed u om die relatie in stand te houden?



5. EMPATHISCH VERMOGEN: Het vermogen om de gevoelens en de houding van anderen aan te voelen, waar te nemen en te begrijpen.
- Beschrijft u eens hoe u anderen zou kunnen laten voelen dat u om ze geeft, zonder dat dit ten koste gaat van de belangen van de organisatie.
 - Hoe zou u aan een collega uitleggen dat hij zijn professionele verantwoordelijkheden verzaakt omdat hij te veel tijd besteedt aan een persoonlijke kwestie, tijd die ten koste gaat van de organisatie?
 - Kunt u mij een concreet voorbeeld geven hoe het handelen van een bepaald persoon een negatieve impact had op een ander? Wat heeft u gedaan om de eerste persoon te corrigeren?
 - Wat doet u om er zeker van te zijn dat u daadwerkelijk luistert naar wat een ander zegt of bedoelt? Heeft u wel eens te maken gehad met crossculturele kwesties die nogal gevoelig lagen?
 - Wanneer is uw empathisch vermogen voor het laatst op de proef gesteld? Hoe heeft u de situatie aangepakt?
 - Beschouwt u zichzelf meer als emotioneel of rationeel in uw denkwijze? Wat is volgens u het verschil? Kunt u mij voorbeelden geven waarin een van beide nodig is om een situatie op uw werk op te lossen? Kunt u mij ook een voorbeeld geven waarin beide nodig zijn?



6. **SAMENWERKEN (TEAMWORK):** Het vermogen om met anderen samen te werken om doelen te realiseren.
- Kunt mij een team beschrijven waarvan u deel heeft uitgemaakt dat volgens u een efficiënt opererend team was? Wat maakte dat team zo goed? Kunt u ook een minder goed draaiend team voor mij beschrijven? Wat was het verschil tussen beide teams?
 - Wat is volgens u het allerbelangrijkste dat iemand moet onthouden als hij deel uitmaakt van een team? Wat is de grootste fout die iemand als teamlid kan maken?
 - Heeft u ooit meegemaakt dat een lid van een team de vertrouwensrelatie met een ander teamlid heeft beschadigd? Waar ging die kwestie over? Wat was het gevolg? Had het voorkomen kunnen worden en zo ja, hoe?
 - Geeft u mij eens een voorbeeld van een groeps- of teambeslissing waar u het niet mee eens was of die voor uw gevoel fout was. Hoe ging u daar mee om? Waren er anderen teamleden die het met u eens waren? Wat was het uiteindelijke resultaat?
 - Kunt u voor mij een paar zaken opnoemen die volgens u belangrijk zijn om te onthouden om een productief lid van een team te kunnen zijn?
 - Wat zou u doen als u deel zou uitmaken van een team en een van de teamleden zou zijn of haar verplichtingen jegens de andere teamleden bij herhaling niet nakomen?
7. **ANDEREN BEÏNVLOEDEN:** Het vermogen om het handelen, de beslissingen, de mening of de manier van denken van anderen persoonlijk te beïnvloeden.
- Wat is volgens u de meest effectieve manier om iemand te overtuigen van een bepaalde visie of zienswijze? Geeft u mij eens een voorbeeld van een situatie waarin u deze methode met succes heeft toegepast.
 - Wie is de meest overtuigende persoon die u ooit in uw leven bent tegen gekomen? Wat deed die persoon dat hij of zij zo overtuigend overkwam?
 - Welke stappen onderneemt u als u anderen probeert te winnen voor een bepaald idee dat u heeft? Wat is volgens u de grootste valkuil in dit proces?
 - Kunt u mij een voorbeeld geven van een situatie waarin u door goed te luisteren iets te weten bent gekomen dat u heeft geholpen anderen te overtuigen of te winnen voor uw idee? Wat was het dat u opmerkte en hoe heeft het u geholpen?
 - Heeft u ooit meegemaakt dat iemand door ging een ander te overtuigen terwijl die ander eigenlijk al overtuigd was? Kunt u mij vertellen hoe u doorkreeg dat dit aan de hand was?
 - Hoe vaak maakt u gebruik van presentatiemiddelen, demonstratiemateriaal, monsters etc. om anderen te overtuigen van uw zienswijze? Kunt u mij diverse voorbeelden geven van hoe u een en ander gebruikte? Was dat succesvol?



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. SOCIAAL

- Bestaat er volgens u zoiets als "te veel" hulp of dienstverlening aan anderen? Licht uw antwoord alstublieft toe.
- Is er volgens u een moment waarop medewerkers voor zich zelf moeten opkomen en hun manager moeten zeggen dat ze een betere behandeling verdienen? Kunt u mij een voorbeeld geven van een situatie waarin dit zou kunnen spelen?
- Hoe zou u omgaan met een klant die voortdurend problemen met uw producten heeft en die steeds weer bij u terugkomt, en die tegelijkertijd weinig tot geen nieuwe business op zal leveren of vervolgorders zal plaatsen.
- Wat zou u doen als een medewerker van u een buiten proportioneel aantal dagen afwezig is vanwege een familiecrisis? Op welk moment zou u ingrijpen? Hoe zou u ingrijpen?

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? Geeft 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. VEELVULDIGE INTERACTIE MET ANDEREN

- Hoe gaat u om met veelvuldige interrupties door anderen? Hoe reageert u op mensen die maar doorgaan met vragen stellen?
- Voelt u zich meer op uw gemak bij details of bij mensen? Bij de grote lijnen of bij nauwkeurige gegevens.

2. 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?

3. 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?