

## Inhoudsopgave

Inleiding	3
Betekenis van de scores	3
Consistentie	3
TMA Talenten DNA	4
Aanzienbehoefte	6
Afwisseling	7
Ambitie & uitdaging	8
Besluiten nemen	9
Conformereren	10
Confrontatie	11
Doelgerichtheid	12
Dominantie	13
Eigenwaarde	14
Energie & actie	15
Extraversie	16
Hulpverlenen	17
Onafhankelijk denken & handelen	18
Ontzag	19
Orde & structuur	20
Pragmatisme	21
Sociabiliteit & contact	22
Sociale empathie	23
Steunbehoefte	24
Stressbestendig & druk	25
Verantwoording & leiderschap	26
Volharding	27

# Inleiding

De TMA Talentanalyse meet de drijfveren en talenten van de kandidaat en daarmee de motivatie.

## Drijfveren en talenten

Drijfveren zijn de bouwstenen van de persoonlijkheid van mensen. Ze typeren als het ware de persoonlijkheid. De drijfveren hebben een grote invloed op het gedrag van mensen en de ontwikkeling én ontwikkelingsmogelijkheden van de personen. Talenten zijn de positief geformuleerde gedragsbeoordelingen en uitleg die voortvloeien uit de lage en hoge scores van de drijfveren.

## Motivatie

De drijfveren en daaruit voortvloeiende talenten zijn belangrijke factoren die mensen aanzetten tot gedrag - of juist remmen. Gedrag wordt niet alleen bepaald door het "kunnen" (competenties en cognitieve capaciteiten), maar vooral ook door het "willen" (drijfveren en talenten). Dit alles in een gegeven omgeving die stimuleert of belemmert. Werkzaamheden die bij de persoonlijke drijfveren en talenten aansluiten worden veelal als motiverend ervaren.

# 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

# Consistentie

In de vragenlijst zitten een aantal vragen die de consistentie van de gegeven antwoorden meten. Zo wordt gemeten of de kandidaat niet willekeurig antwoorden geeft. Hieronder ziet u de consistentiescore van de kandidaat weergegeven op een 10-puntsschaal:

Consistentie score: 8

De rapportage geeft hoogstwaarschijnlijk een goed beeld van de persoonlijkheid. De kandidaat heeft de vragenlijst consistent ingevuld.

# TMA Talenten DNA

## Emotionele balans



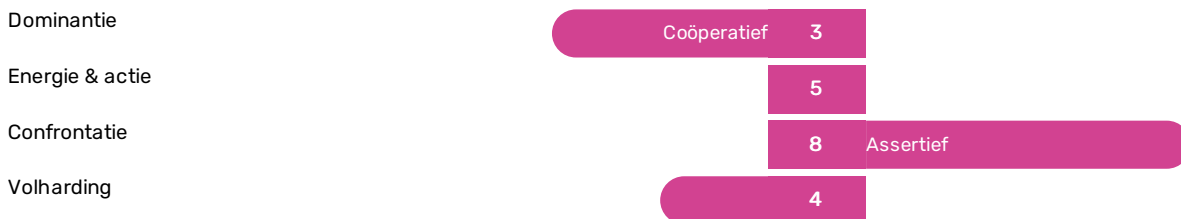
## Motieven



## Sociale talenten



## Beïnvloedende talenten

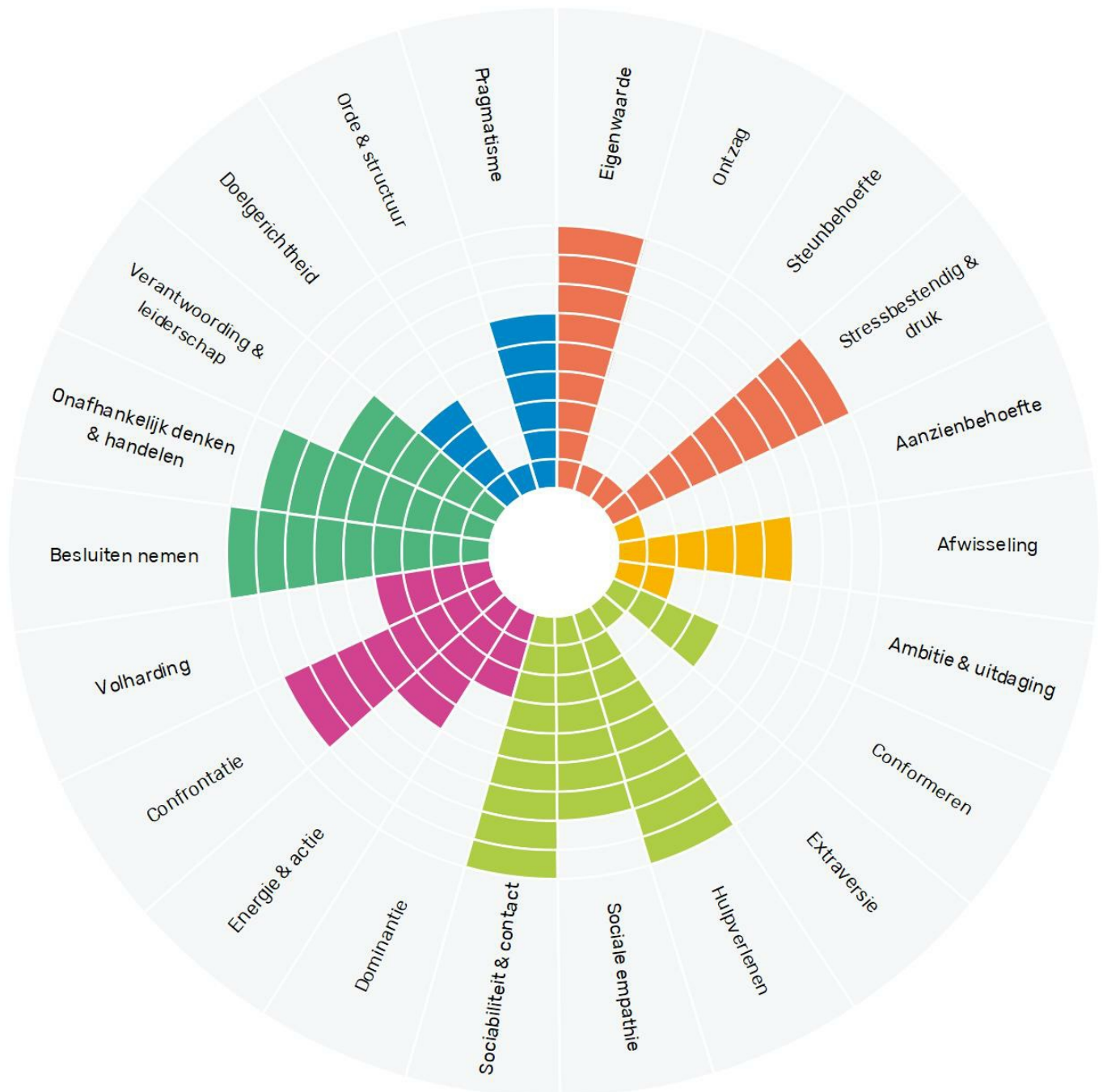


## Leidinggevende talenten



## Organisatorische talenten





- Emotionele balans
- Motieven
- Sociale talenten

- Beïnvloedende talenten
- Leidinggevende talenten
- Organisatorische talenten

## Talentsignalen

Wordt gedreven door een nuchtere kijk op de eigen prestaties. Is nagenoeg niet afhankelijk van persoonlijke waardering en status. Stelt zich eerder bescheiden op. Is minder gevoelig voor complimenten, heeft ze ook minder nodig. Moeilijk te motiveren door erkenning en status. Nuchter, relativeert de eigen status sterk. Kan vaak beter met kritiek en feedback omgaan, ook als deze scherp en persoonlijk is en minder opbouwend. Hecht minder aan persoonlijke uitstraling. Optreden en voorkomen kunnen soms nonchalant en minder representatief zijn.

## Versterkende talenten

Ambitie & uitdaging 2

Dominantie 3

Eigenwaarde 9

Extraversie 1

## Interviewvragen

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

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

**2. Merk je weleens 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 zij zoeken naar een antwoord of somt zij met gemak van alles op? Is het voor haar 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?**

## Talentsignalen

Kan zowel zijn aandacht spreiden als zich op een beperkt aantal zaken richten. Stelt prioriteiten indien nodig en heeft situationeel ook het vermogen tot concentratie. Kan wel met verandering omgaan maar enige stabiliteit in taken en omgeving wordt ook gewaardeerd. Heeft een gezonde interesse voor nieuwe zaken en ervaringen. Heeft redelijk zicht op de omgeving.

## Interviewvragen

### **1. Dwalen je gedachten weleens af? Wanneer gebeurt dat? Wat doe je dan?**

Ieders gedachten dwalen wel eens af. U wilt weten of dat bij haar 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 zij 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 weleens. Heb je dit recentelijk in je functie weleens meegemaakt? Hoe speelde je hierop in? Wat had je nog meer kunnen doen? Waarom deed je dit niet?**

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

## Talentsignalen

Gedreven door tevredenheid. Is eerder tevreden met de bestaande situatie, "hoeft niet zo nodig". Zal zaken met betrekking tot winnen, presteren en succes sneller relativiseren. Langer trouw aan de werkomgeving, zeker als competitie en prestaties geen tot een klein onderdeel zijn van het werk of de cultuur. Minder gericht op carrière maken. Gunt anderen succes. Zal niet snel met "ellebogen" te werk gaan, nivellerend.

## Versterkende talenten

Aanzienbehoefte 1

## Interviewvragen

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

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 hem aan zichzelf of anderen?

### **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 haarzelf (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?**

Met deze vraag kunt u erachter te komen of deze kandidaat zich wil inspannen. 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.



## Talentsignalen

Gedreven door snel en efficiënt beslissingen willen nemen. Lost graag problemen snel op en komt tot de kern van de zaak. Heeft een sterke eigen mening. Houdt eerder vast aan genomen besluiten. Neemt vaak zelf beslissingen, betreft anderen hier minder bij. Overweegt minder standpunten om tot een besluit te komen. Reageert bij keuzemomenten meer impulsief en houdt sterker aan eigen keuzes vast. Heeft minder geduld voor het besluitvormingsproces en heeft eerder een gevoel van urgentie om te beslissen. Gericht op initiatief, komt snel ter zake.

## Versterkende talenten

Onafhankelijk denken & handelen 8      Steunbehoefte 1

## Neutraliserende talenten

Dominantie 3

## Interviewvragen

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

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!

### 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?

U krijgt een goed beeld van de reikwijdte van haar beslissingen en verantwoordelijkheden 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?

## Talentsignalen

Houdt in redelijkheid vast aan kaders en regels. Probeert zich aan afspraken en procedures te houden maar weet hier ook vanaf te wijken indien nodig. Past wetten en regels functioneel toe. Voldoende verantwoordelijk en normbesef. Accepteert bureaucratie tot op bepaalde hoogte, kan situationeel ook informeel zijn en buiten de vaste lijnen treden. Trekt zich voldoende aan van redelijke verwachtingen van anderen en de omgeving. Durft onredelijke eisen te negeren.

## Interviewvragen

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

**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?** 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).

## Talentsignalen

Heeft behoefte aan het bewaken en aangeven van de eigen grens. Wil graag ergens voor opkomen, heeft een sterk rechtvaardigheidsgevoel. Reageert vaker assertief, komt krachtig voor zichzelf en anderen op. Durft sneller te confronteren en conflicten aan te gaan. Irriteert zich vaker en laat dat meestal merken. Heeft een verminderd tolerantieniveau. Kans op te agressief overkomen. Maakt eerder onuitgesproken fricties en irritaties bespreekbaar waardoor standpunten duidelijk worden. "Maakt van zijn hart geen moordkuil".

## Neutraliserende talenten

Dominantie 3

Eigenwaarde 9

Sociale empathie 7

Stressbestendig &amp; druk 9

## Interviewvragen

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

De manier waarop zij 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 haar bij te schaven?

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

U wilt weten of zij durft te confronteren, maar nog belangrijker op welke wijze zij confronteert. Welke effecten heeft dit op anderen? Reageert zij meer agressief confronterend of opbouwend confronterend? Houdt zij oog voor de relatie?

### 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?

## Talentsignalen

Heeft geen uitgesproken voorkeur voor doelen maar kan ook niet helemaal zonder. Heeft redelijk concreet geformuleerde doelen en resultaten nodig. Kan zich richten op doelen maar weet wanneer ervan af te wijken. Kan tot op zekere hoogte improviseren indien nodig. Kan zowel met concrete als vage doelen omgaan. Wil globaal graag weten wat er verwacht wordt maar hoeft het niet per se tot in detail te weten.

## Interviewvragen

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

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

### **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 zij om doelen te behalen?

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

U wilt weten of deze kandidaat logisch nadenkt en doelgericht is. Bouwt zij een helder en duidelijk verhaal op? Let er wel op dat zij misschien behoorlijk nerveus is. Probeer daar doorheen te kijken!

## Talentsignalen

Hoeft niet zo nodig zijn wil aan anderen op te leggen. Heeft daardoor meer moeite om anderen op dominante wijze te overtuigen van zijn ideeën, belangen of visie. Zal meer subtiel proberen te beïnvloeden. Dit veroorzaakt meestal minder weerstand bij anderen, heeft meer indirecte impact. Zal niet snel over mensen heenlopen. Vaker meegaand en laat het bepalen van de sfeer en groepsrichting eerder aan anderen over.

## Versterkende talenten

Aanzienbehoefte 1                      Extraversie 1

## Neutraliserende talenten

Besluiten nemen 9                      Confrontatie 8                      Eigenwaarde 9                      Onafhankelijk denken & handelen 8

## Interviewvragen

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

**2. Heb je weleens 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 zij 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?**

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.

**Talentsignalen**

Gedreven door zelfvertrouwen. Is mentaal zeer evenwichtig en stabiel. Kan meer hebben en heeft minder emotionele uitschieters. Wordt niet snel uit evenwicht gebracht. Kan emotionele gebeurtenissen beter verwerken, veerkrachtig. Heeft veel incasseringsvermogen. Vaker optimistisch. Ziet soms onvoldoende de consequenties van zijn fouten in. Betreft fouten niet snel op zichzelf, risico op zelfoverschatting. Wordt niet snel belemmerd door angst op mislukken, durft meer.

**Versterkende talenten**

Aanzienbehoefte 1

Ontzag 1

Steunbehoefte 1

Stressbestendig &amp; druk 9

**Neutraliserende talenten**

Confrontatie 8

Dominantie 3

Extraversie 1

**Interviewvragen****1. Op welke prestatie ben je het meest trots en waarom?**

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

**2. 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 hij wel noemt.

**3. Heb je weleens 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?**

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

## Talentsignalen

Heeft een gezonde behoefte aan actie. Weet een evenwicht te vinden tussen zaken ondernemen en rust houden. Voldoende enthousiast. Neemt vaker op het juiste moment het initiatief om zaken in gang te zetten; zal niet snel op de "muziek" vooruit lopen. Heeft meestal genoeg geduld om op anderen en zaken te wachten. Heeft zowel het vermogen te versnellen als te temporiseren.

## Interviewvragen

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

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?

### 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?

Is zij een actief persoon? Houdt zij van aanpakken? Probeer in te schatten of zij niet zal opbranden. Is zij ook in staat te plannen en zich te ontspannen? Hoe houdt zij zichzelf energiek en is zij ook in staat zich te ontspannen om te voorkomen dat zij opbrandt? Hoe krijgt zij energie om zaken te bereiken?

## Talentsignalen

Meer introvert, acteert liever op de achtergrond; gewoon, onopvallend. "doe maar normaal dan dan doe je al gek genoeg". Staat liever niet persoonlijk in de schijnwerpers. Profileert zichzelf minder. Geeft anderen veel ruimte om zich te uiten en laat hen eerder in hun waarde. Soms te gesloten. Vertelt alleen zijn verhaal als hij het echt relevant en nodig vindt; "klapt niet snel uit de school".

## Versterkende talenten

Aanzienbehoefte 1

Ambitie &amp; uitdaging 2

Dominantie 3

## Neutraliserende talenten

Eigenwaarde 9

Sociabiliteit &amp; contact 9

## Interviewvragen

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

Vraag hierop goed door. Vond zij dit eng? Hoe was het resultaat?

2. Sta je weleens 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 weleens 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?



## Talentsignalen

Wordt gedreven door anderen te helpen en ondersteunen. Reageert sterk op wensen van anderen door het bieden van zorg en assistentie. Helpt met toewijding en vaker belangeloos; filantropisch, zorgzaam. Wil het anderen gemakkelijk maken, faciliteren. Kan hierdoor minder zakelijk zijn en het eigen belang uit het oog verliezen. Staat vaak klaar voor anderen. Gericht op service verlenen, wil dat "stukje extra" doen voor anderen. Kan soms moeilijk nee zeggen tegen hulpvragen. Heeft meer moeite met delegeren, neemt snel taken over. Verwacht minder verantwoordelijkheid van anderen.

## Versterkende talenten

Sociale empathie 7

Sociabiliteit & contact 9

## Interviewvragen

### 1. Heb je weleens bemiddeld in een conflict? Kun je dat beschrijven?

U wilt weten of zij 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. Helpt anderen graag, maar doet dit op dominante wijze. Dit kan soms mensen tegenstaan.

### 2. Vragen collega's weleens 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.

## Talentsignalen

Gedreven door autonomie en vrijheid. Vormt graag op onafhankelijke wijze een eigen mening, oordeel of visie. Handelt het liefst zelfstandig op eigen wijze zonder al te veel overleg en rekening te hoeven houden met anderen. Soms solistisch. Legt niet graag verantwoording af. Hierdoor minder toegankelijk en transparant. Soms eigengereid en eigenwijs, dit kan weerstand veroorzaken. Trekt zich weinig aan van andere meningen, conventies en groeps cultuur. Laat zich niet makkelijk sturen. "Laat hem maar zijn ding doen".

## Versterkende talenten

Besluiten nemen 9

Ontzag 1

Steunbehoefte 1

## Neutraliserende talenten

Dominantie 3

Sociabiliteit &amp; contact 9

## 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?**

## Talentsignalen

Gaat sterk uit van de eigen positie en gelijkwaardigheid. Kijkt niet snel tegen prestaties van anderen op. Staat relativerend tegenover hiërarchische verhoudingen, heeft hier weinig gevoel bij. Weinig ontzag voor "belangrijke" mensen, moeilijk te imponeren en beïnvloeden door status of prestige van anderen. Geeft niet snel erkenning en complimenten voor prestaties van anderen. Zal makkelijker mensen benaderen ongeacht hun positie of prestaties.

## Versterkende talenten

Eigenwaarde 9                      Onafhankelijk denken &  
handelen 8

## Interviewvragen

**1. Heb je weleens 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 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?**

## Talentsignalen

Gedreven worden door de grote lijnen en flexibiliteit. Heeft sterke creatieve en innovatieve kracht. Neiging tot slordigheid, minder oog voor detail. Kan beter met hectische, chaotische en rommelige omgeving omgaan. Hecht weinig waarde aan een planmatige en gestructureerde aanpak; "goes with the flow". Flexibel in werkwijze. Kans op overzicht verliezen door matige planning, hierdoor eerder inefficiënt.

## 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 hij 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 weleens 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?

## Talentsignalen

Heeft zowel aandacht voor de praktijk als het theoretische kader. Zal een kosten-baten analyse maken wanneer dat nodig is. Geld en middelen zijn situationeel van belang maar weet de waarde van rituelen, symbolen en speciale gebeurtenissen ook op waarde te schatten. Snapt dat een goede theoretische basis kan helpen bij het in de praktijk brengen van zaken. Kan zowel abstract als concreet zijn.

## 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 weleens in een team gewerkt dat geen energie meer in zich had? Wat heb je gedaan om het beter te laten functioneren?**

De manier waarop zij hierover vertelt, zegt waarschijnlijk meer dan de inhoud van het verhaal. Heeft zij een praktische instelling?

### **3. Heb je weleens 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.

## Talentsignalen

Gedreven door vriendschappelijke relaties en behoefte aan contact. Zeer sociaal en op communicatie gericht. Staat open voor relaties. Hecht veel waarde aan vriendschappen en investeert hier graag in. Zal vrienden eerder helpen en van dienst zijn, is graag met hen in balans. Voelt zich op zijn gemak in groepen en brengt graag mensen met elkaar in contact. Potentiële netwerker. Beschouwt mensen eerder als vrienden, sneller amicaal in de omgang. Intrinsiek teamgericht. Sneller gemotiveerd als hij wordt opgenomen en geaccepteerd in het team.

## Versterkende talenten

Hulpverleners 9                      Sociale empathie 7

## Neutraliserende talenten

Extraversie 1                      Onafhankelijk denken &  
handelen 8

## Interviewvragen

### 1. Op welke momenten bespreek je zaken met je collega's of leidinggevenden 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?

## Talentsignalen

Behoeft om de beleving, gevoelens en het karakter van anderen te doorgronden. Daadwerkelijk geïnteresseerd in de ander. Sterk intrinsiek inlevend, kan anderen goed aanvoelen en doorzien. Is sensitief, heeft een "sociale antenne". Gaat tactisch om met gevoelens van anderen en kan zich goed in anderen verplaatsen. Heeft een luisterend oor en vraagt eerder door. Zeer intuïtief en diplomatiek. Laat soms problemen van een ander teveel prevaleren. Heeft meer moeite met het nemen van harde beslissingen die negatieve consequenties voor anderen hebben.

## Versterkende talenten

Hulpverleners 9

Sociabiliteit & contact 9

## Neutraliserende talenten

Confrontatie 8

## 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?**

Let vooral op of zij 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?

**2. Kun je goed luisteren? Waaruit blijkt dat?**

Hierover praten kandidaten niet gemakkelijk. Maak zij 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?

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

## Talentsignalen

Gedreven door zelfstandigheid. Heeft weinig afstemming, hulp en begrip nodig om te functioneren. Geeft niet snel aan wanneer hij minder lekker in zijn vel zit; "houdt zich sterk". Kan hierdoor minder gevoelig overkomen. Is niet snel afhankelijk van ondersteuning en begeleiding. Stemt minder af en vraagt soms te weinig support waardoor hij minder gebruik maakt van de kracht van het team. Hierdoor bestaat de kans dat hij vastloopt en teveel hooi op zijn vork neemt. Vraagt weinig energie en aandacht van de omgeving bij aanvang van nieuwe onbekende taken.

## Versterkende talenten

Besluiten nemen 9

Eigenwaarde 9

Onafhankelijk denken &  
handelen 8

Stressbestendig &amp; druk 9

## Interviewvragen

### 1. Welk soort omgeving inspireert jou?

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

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

Voorkom sociaal wenselijke antwoorden als: 'Uw organisatie zou me erg inspireren.' Vraag door naar organisatiekenmerken, soort mensen, resultaat/profit-gerichtheid enzovoort. Heeft zij behoefte aan steun? Als zij het niet naar haar zin heeft, zal zij toch weer snel vertrokken zijn.

**3. Merk je weleens 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 weleens behoefte aan support? In welke situatie(s) komt dat dan voor?**



## Talentsignalen

Gedreven worden door spanning. Kan goed met externe druk omgaan. Stabiel, niet snel uit het lood geslagen, ook als er veel pressie wordt uitgeoefend. Ziet minder snel de urgentie van problemen en klachten. Relativeert en bagataliseert vooral kleine en soms zelfs grote problemen. Kan weleens stoïcijns overkomen. Komt sneller tot prestaties onder (tijds)druk en deadlines. Kan moeilijker in een rustige omgeving functioneren. Laat eerder werk en problemen liggen tot de druk en urgentie groter wordt; "op het laatste moment".

## Versterkende talenten

Eigenwaarde 9                      Steunbehoefte 1

## Neutraliserende talenten

Confrontatie 8

## 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 zij snel van de kaart is. Wel goed doorvragen over hoe de situatie er precies uitzag!

### 2. Iedereen is weleens 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 zij 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.

## Talentsignalen

Vindt een balans tussen het nemen en loslaten van verantwoordelijkheid. Kan functioneel delegeren en taken overdragen maar zal dit niet klakkeloos doen. Neemt het voortouw als hij dat echt nodig vindt. Zal situationeel de leiding nemen, maar weet ook wanneer de leiding aan een ander over te laten. Kan beslissingen van de leidinggevende accepteren maar geeft wel weerstand als hij de beslissingen onjuist of onredelijk vindt; functioneel volgend.

## Interviewvragen

### **1. Welke eigenschappen moet een .. (Accountmanager, leidinggevende etc.) hebben? Waarom zijn die nodig?**

Het gaat niet zozeer om de inhoud van het antwoord, maar meer om de manier waarop zij 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 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 zij 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 weleens 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.

## Talentsignalen

Vindt meestal evenwicht tussen doorzetten en hard werken enerzijds en loslaten anderzijds. Zal niet zonder slag of stoot opgeven als hindernissen zijn pad kruisen, maar zal ook weer niet tot het uiterste gaan. Kijkt bij weerstand situationeel of er betere wegen te bewandelen zijn met minder problemen. Rond werkzaamheden meestal voldoende af en heeft een gezonde werkhouding.

## 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 hem de situatie zo concreet mogelijk te beschrijven. Wat heeft zij gedaan en wat heeft zij ervan geleerd? Het is belangrijk dat iemand leert van zijn 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 zij een doorzetter is. Neemt zij een extra stap om resultaten te bereiken of haakt zij af? Vraag waarom het moeilijk was en wat het resultaat was.

### **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.