



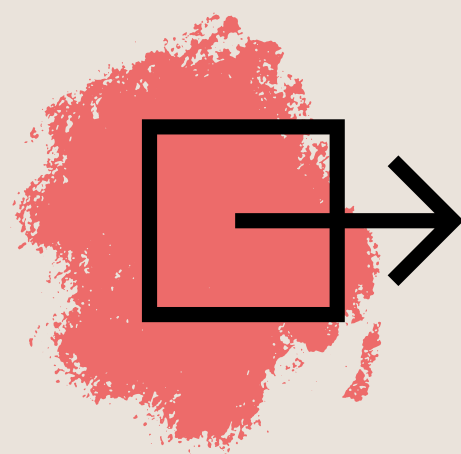
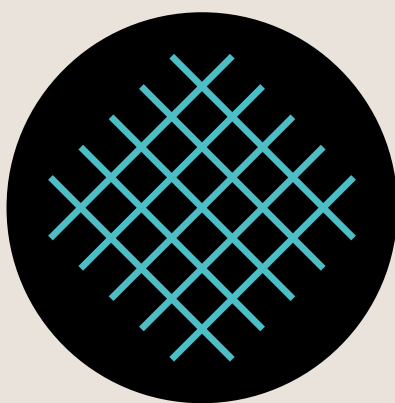
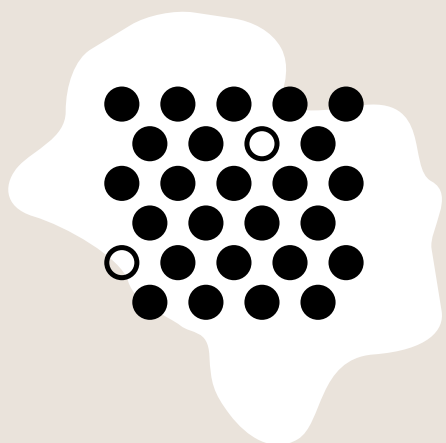
The
Recruiters
Academy



Het ultieme SMARTbook* voor soft skills

.....

* Specific **M**easurable **A**ctionable **R**elevant **T**ime efficient



Van soft skills naar gedragsindicatoren
en heldere interviewvragen

Het ultieme SMARTbook* voor soft skills

* Specific Measurable Actionable Relevant Time efficient

*Van soft skills
naar gedragsindicatoren
en heldere interviewvragen*

Cluster 1: Cognitief functioneren pag.

1. Analytisch denkvermogen of probleemanalyse 2
2. Creatief denkvermogen 3
3. Informatieverwerking en -beheer 4
4. Innovatief denken en handelen 5
5. Oordeelsvorming 6
6. Probleemoplossend denkvermogen 7
7. Strategisch denkvermogen 8

Cluster 2: Interactief functioneren

1. Aanpassingsvermogen 9
2. Actief Luisteren 10
3. Assertief Optreden 11
4. Conflictmanagement 12
5. Contactvaardigheid 13
6. Diversiteit hanteren 14
7. Inlevingsvermogen 15
8. Kennisdelen 16
9. Klantgerichtheid 17
10. Mondelinge Communicatie 18
11. Schriftelijke Communicatie 19
12. Onderhandelen 20
13. Organiseren en Opvolgen 21
14. Overtuigingskracht 22
15. Samenwerken 23
16. Zorgzaam handelen 24

Cluster 3: Persoonlijk functioneren

1. Anticiperen 25
2. Besluitvaardigheid 26
3. Doorzettingsvermogen 27
4. Flexibiliteit 28
5. Initiatief nemen en ondernemerschap 29
6. Integriteit 30
7. Kritisch denken 31
8. Kwaliteitsgerichtheid 32
9. Leerattitude 33
10. Nauwkeurigheid 34
11. Plannen en organiseren 35
12. Resultaatsgerichtheid 36
13. Stressbestendigheid 37
14. Voortdurend verbeteren 38
15. Zelfkennis 39
16. Zelfstandigheid 40

Cluster 4: leidinggevend functioneren

1. Coachende vaardigheden 41
2. Delegeren 42
3. Functioneel leidinggeven 43
4. Inspireren 44
5. Managen van een team 45
6. Mensgericht aansturen 46
7. Motiveren 47
8. Ontwikkelen van medewerkers 48
9. Voortgang controleren 49

Cluster 5: strategisch functioneren

1. Changemanagement 50
2. Conceptueel denken 51
3. Organisatiesensitiviteit 52
4. Stakeholdermanagement 53
5. Visie 54

Cluster 1:

Cognitief functioneren

1. ANALYTISCH DENKVERMOGEN OF PROBLEEMANALYSE

Omschrijving

Analytisch denken is het vermogen om informatie op te splitsen in deelaspecten, die logisch te ordenen en daartussen verbanden te leggen. Een kandidaat met deze competentie analyseert tot hij alle essentiële elementen kent.

Gedrag

De kandidaat

- zoekt eerst naar de kern of de grote lijnen, duikt niet direct in details
- benadert een probleem vanuit verschillende invalshoeken
- legt bij probleemanalyse verbanden tussen gegevens, ziet de samenhang tussen gegevens, meningen en problemen, en trekt logische conclusies

Interviewvragen

- Geef een voorbeeld van een situatie waarin een probleem meerdere oorzaken had. Hoe ben je achter de oorzaken gekomen en hoe heb je het probleem opgelost?
- Wanneer analyseerde je voor het laatst een probleem? Welke verbanden zag je?
- Wanneer stelde je voor het laatst een advies op? Waarover ging dat?
- Geef een voorbeeld waarbij je - achteraf gezien - een probleem te grondig of juist niet grondig genoeg aanpakte. Wat waren daarvoor de redenen? Hoe zou je het nu aanpakken?
- Beschrijf hoe je te werk bent gegaan bij de oplossing van een probleem dat je in je job bent tegengekomen. Wat was het resultaat?

2. CREATIEF DENKVERMOGEN

Omschrijving

Creatief denkvermogen is de mogelijkheid om

- originele en vernieuwende oplossingen en voorstellen te formuleren.
- nieuwe, originele of inventieve oplossingen en ideeën te vinden, of een situatie te benaderen vanuit invalshoeken die afwijken van de gevestigde denkpatronen.

Gedrag

De kandidaat

- kan gemakkelijk een andere methode verkiezen boven de gebruikelijke methode omdat deze beter lijkt te zijn
- weet altijd meerdere manieren om een taak uit te voeren, experimenteert met verschillende mogelijkheden en probeert ook andere methodes uit
- brengt verschillende oplossingen samen om tot een nieuwe, originele of onverwachte aanpak te komen die bestaande denkkaders doorbreekt

Interviewvragen

- Vind je jezelf een creatieve denker? Waaruit blijkt dat?
- Wat was je meest creatieve idee in de afgelopen twee jaar? Is dat idee aangeslagen bij anderen?
- Hoe onderscheid je je van je concurrenten?
- Kwam je al eens voor een probleem te staan waarvoor gekende oplossingen niet werkten? Welke oplossingen heb je toen bedacht? Wat was daarvan het resultaat?

3. INFORMATIEVERWERKING EN -BEHEER

Omschrijving

Informatieverwerking en -beheer is het vermogen om informatiestromen te verzamelen, op te slaan en te beheren zodat ze optimaal beschikbaar en hanteerbaar zijn.

Gedrag

De kandidaat

- verzamelt informatie over de achtergronden en oorzaken
- gaat op zoek naar bijkomende informatie door gerichte vragen te stellen
- gebruikt meerdere informatiebronnen
- onderscheidt relevante en niet-relevante informatie

Interviewvragen

- Hoe verzamel jij informatie in een eerste fase van het werk?
- Hoe beheer jij de verzamelde informatie voor jezelf?
- Hoe breng jij structuur in deze informatie?
- Kan je een voorbeeld geven van een verbetering die jij hebt aangebracht om makkelijker aan de verzamelde informatie te geraken?

4. INNOVATIEF DENKEN EN HANDELEN

Omschrijving

Innovatief denken en handelen is

- het vermogen om tot relevante ideeën en inzichten te komen
- de mogelijkheid om nieuwe werkwijzen, processen of producten te bedenken

Gedrag

De kandidaat

- zoekt constant naar vernieuwing en staat altijd open voor verschillende mogelijkheden
- signaleert nieuwe benaderingen in zijn omgeving en brengt die binnen in zijn eigen organisatie. Hij maakt ze bespreekbaar
- staat open om te experimenteren met andere methodes die verschillen van de gebruikelijke methoden om bestaande problemen op te lossen of bestaande taken uit te voeren

Interviewvragen

- Hoe blijf je op de hoogte van ontwikkelingen binnen je vakgebied?
- Welke innovaties voorzie jij in de toekomst voor jouw vakgebied?
- Kan je een voorbeeld geven van een nieuw werkproces/dienst/product dat jij ontwikkeld hebt binnen je eigen functioneel domein?
- Kan je een voorbeeld geven van een idee dat je voorstelde en uitvoerde en dat meerwaarde had voor de organisatie?

5. OORDEELSVORMING

Omschrijving

Oordeelsvorming betekent dat de kandidaat degelijk onderbouwde standpunten kan innemen en uitspreken, in functie van verzamelde informatie. Hij heeft ook zicht op de consequenties daarvan.

Gedrag

De kandidaat

- geeft aan welke informatie vereist is voor een goede oordeelsvorming
- controleert verkregen informatie bij de juiste personen
- neemt genoeg tijd om belangrijke keuzes te maken en laat zich niet opjagen of verleiden tot overhaaste beslissingen
- houdt rekening met de voor- en nadelen bij keuzes en de kansen en risico's van de opties

Interviewvragen

- Beschrijf een (complex) probleem of een situatie waarin je een duidelijk standpunt moest innemen. Hoe ben je te werk gegaan?
- Kan je een voorbeeld geven van een situatie waarin je achteraf gezien graag een ander oordeel had ingenomen? Waarop was je oordeel gebaseerd? Wat zou je nu anders doen mocht je terug in dezelfde situatie zitten?
- Neem je makkelijk iets van een ander aan? Waarom wel of waarom niet?
- Heb je al eens een beslissing heroverwogen?

6. PROBLEEMOPLOSSEND DENKVERMOGEN

Omschrijving

Probleemoplossend denkvermogen is het vermogen om een probleem duiden in zijn verbanden en op een systematische wijze op zoek gaan naar bijkomende informatie om het te kunnen begrijpen en oplossingen te formuleren.

Gedrag

De kandidaat

- verzamelt voldoende informatie over de situatie om een inzicht te krijgen in het probleem.
- bekijkt een probleem vanuit verschillende invalshoeken en luistert naar alle kanten van het verhaal.
- komt in actie en stelt haalbare oplossingen voor rekening houdend met de korte en lange termijn consequenties voor alle betrokkenen

Interviewvragen

- Beschrijf hoe je te werk ging bij de oplossing van een probleem dat je in je job tegenkwam. Wat was het resultaat?
- Is het wel eens voorgekomen dat jouw oplossing achteraf gezien niet de juiste was? Hoe zou je het nu anders aanpakken?
- Kan je een voorbeeld geven van een oplossing die jij aangaf, en die bij uitvoering niet haalbaar bleek?
- Is het wel eens gebeurd dat je voor een snelle oplossing van een probleem hebt gekozen? Wat was je motivatie daarvoor?
- Heb je wel eens een project voltooid met zeer beperkte middelen? Vertel eens hoe je te werk bent gegaan?

7. STRATEGISCH DENKVERMOGEN

Omschrijving

Strategisch denkvermogen is de mogelijkheid om

- een complexe situatie terug tot de kern te brengen om zo strategische doelen te bereiken
- die complexe info te vertalen in een helder stappenplan
- zaken vanop een afstand te bekijken en ze in een bredere context of tijdsdimensie te plaatsen
- te anticiperen op mogelijke toekomstige obstakels, door manoeuvreerruimte in te bouwen
- afstand te nemen van korte termijnproblemen en de dagelijkse praktijk en zich te richten op lange termijn-issues

Gedrag

De kandidaat

- weet wat er nodig is om vooropgezette doelstellingen efficiënt te bereiken en weet waar hij nu staat in dit proces.
- kan bijsturen om de doelstellingen te behalen.
- kan op een goede manier je strategie uitleggen aan zijn medewerkers zodat ook zij deze strategie op een correcte manier kunnen hanteren

Interviewvragen

- Wat zijn jouw doelstellingen voor de afdeling, op korte, middellange en lange termijn? Hoe koppel je deze aan de doelstellingen van de organisatie?
- Hoe kunnen wij de continuïteit van de organisatie waarborgen? Waar zie je onze sterktes, zwaktes, opportuniteiten en obstakels (SWOT)?
- Hoe ga je te werk bij het uitbouwen van je businessplan?

Cluster 2:

Interactief functioneren

1. AANPASSINGSVERMOGEN

Omschrijving

Aanpassingsvermogen is het vermogen om efficiënt te blijven handelen door zich soepel aan te passen aan een veranderende omgeving, nieuwe taken, verantwoordelijkheden of mensen. De kandidaat kan zijn eigen acties aanpassen aan deze veranderende omstandigheden.

Gedrag

De kandidaat

- past zijn gedrag en werkwijze aan als hij zijn takenpakket door veranderende omstandigheden niet meer succesvol of efficiënt kan uitvoeren
- speelt makkelijk in op onverwachte zaken
- kan goed om met wisselende taken
- houdt bij verandering altijd het einddoel voor ogen

Interviewvragen

- Kan je een belangrijke verandering beschrijven in de organisatie waar je in eerste instantie niet achter stond? Hoe ben je daar mee omgegaan? Op basis van welke argumenten heb je je aangepast of neergelegd bij de verandering?
- Kan je een situatie beschrijven waarin je in een onbekende omgeving kwam? Hoe heb je dat aangepakt?
- Je ben al wel eens van job veranderd. In welke functie kon je je het makkelijkst inwerken? Hoe kwam dat? In welke functie het moeilijkst en waarom?
- Kan je me vertellen wat de moeilijkste verandering is die je hebt moeten doorvoeren in je carrière?
- Hoe ben je omgegaan met een nieuwe baas die je functieomschrijving veranderde?

2. ACTIEF LUISTEREN

Omschrijving

De kandidaat toont zich bereid en is in staat om (non)-verbale boodschappen van anderen op te nemen en te begrijpen.

Gedrag

De kandidaat

- laat anderen uitspreken en neemt een luisterende houding aan
- heeft geduld en toont respect naar zijn gesprekspartner toe. Is niet alleen bezig met wat hij zelf te zeggen heeft
- toont aan dat hij aandachtig luistert naar wat er gezegd wordt door af en toe te knikken of oogcontact te houden
- toetst op regelmatige basis af of hij de boodschap goed begrepen heeft. Hij schept hierdoor een klimaat van vertrouwen

Interviewvragen

- Kan je goed luisteren? Waaruit blijkt dat? Hoe laat je dat merken?
- Kan je een situatie beschrijven waarin het lastig was om de juiste informatie te krijgen? Hoe heb je dit aangepakt?
- Heb je wel eens feedback ontvangen over je luistervaardigheid?
- Hoe weten je gesprekspartners dat je interesse hebt in wat ze vertellen?
- Komt het soms voor dat je samenvat wat anderen zeggen? Kan je een voorbeeld geven?
- Haal jij soms informatie uit gesprekken dat andere mensen zou ontgaan? Kan je een voorbeeld geven?

3. ASSERTIEF OPTREDEN

Omschrijving

Assertief optreden betekent dat de kandidaat voor zijn eigen meningen en belangen kan opkomen, met respect voor anderen – zelfs als er vanuit de omgeving druk wordt uitgeoefend om dit niet te doen.

Gedrag

De kandidaat

- maakt bij meningsverschillen zijn eigen mening en beeld over de situatie op een rustige en respectvolle manier duidelijk.
- houdt zich op een respectvolle manier vast aan zijn eigen standpunten ondanks sociale druk of meningsverschillen.

Interviewvragen

- Heb je wel eens een opdracht gekregen die je niet zag zitten? Wat heb je toen gedaan?
- Kan je een situatie beschrijven waarin je je standpunt moest verdedigen? Hoe heb je dat aangepakt? Wat was het resultaat?
- Ben je wel eens te direct uit de hoek gekomen? Wat was daarvan het resultaat? Hoe heb je de situatie opgelost?
- Kan je een voorbeeld geven van een situatie waarin je werd gekwetst, beschuldigd, neerbuigend behandeld of waarin je grenzen werden overschreden. Hoe heb je daarop gereageerd? Wat had je anders kunnen of willen doen?
- Ben je het al eens grondig oneens geweest over een beslissing binnen jouw team, afdeling of organisatie? Wat heb je gedaan?

4. CONFLICTMANAGEMENT

Omschrijving

Conflictmanagement is de vaardigheid om tegenwerking, onzekerheid, onenigheid en controverses tussen verschillende personen of partijen te voorkomen, tijdig te detecteren en constructief aan te pakken.

Gedrag

De kandidaat

- blijft bij conflicten kalm en gaat er op een correcte manier mee om, speelt op de bal en niet op de persoon
- gaat in het geval van een conflict op zoek naar een oplossing
- respecteert in een conflict de gevoelens en meningen van een ander
- kan bij een conflict de gemoederen bedaren en de issues bespreekbaar maken

Interviewvragen

- Wat is voor jou een conflict?
- Wat vind je belangrijk in het oplossen van conflicten?
- Ben je recent nog betrokken geweest in een conflict? Kan je de situatie en jouw aanpak beschrijven? Wat was het resultaat?
- Is het bij een conflict wel eens voorgekomen dat je je hebt laten gaan? Wat ging er mis? Hoe had je dat kunnen voorkomen? Heeft de relatie met anderen hieronder geleden?
- Hoe ben je omgegaan met een conflict met je leidinggevende? Zou je het opnieuw zo aanpakken?

5. CONTACTVAARDIGHEID

Omschrijving

Contactvaardigheid is de mogelijkheid om professionele relaties te ontwikkelen, te bestendigen en ze aan te wenden tot wederzijds voordeel.

Gedrag

De kandidaat

- legt spontaan contacten met anderen
- past zijn verbaal en non-verbaal gedrag aan aan de gesprekspartner, context en doelgroep
- gaat op een correcte/gepaste manier om met gesprekspartners

Interviewvragen

- wanneer heb je voor het laatst contact gelegd waaruit iets positiefs voortkwam?
- geef een voorbeeld van een situatie waarvan je achteraf spijt had dat je zelf geen contact had gezocht?
- wanneer heb je voor het laatst je taalgebruik moeten aanpassen aan je publiek? Wat heb je aangepast? Had je hier moeite mee?
- ben je verlegen als je met iemand voor het eerst contact moet leggen? Zo ja, wat doe je om dit niet te tonen?
- Wat doe je op een bijeenkomst waar je niemand kent?
- Maak je wel eens gebruik van je netwerk? Kan je een voorbeeld geven?
- Heb je zelf wel eens iets betekend voor iemand uit je netwerk? Wat?

6. DIVERSITEIT HANTEREN

Omschrijving

Diversiteit hanteren betekent dat een kandidaat

- rekening houdt met verschillende wensen en mogelijkheden van medewerkers (en anderen) en ze ruimte te geven zichzelf te ontwikkelen
- het voordeel ziet in grote verschillen tussen medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan verschillen in leeftijd, gender, afkomst, politieke voorkeur, seksuele geaardheid, opleiding of sociaaleconomische achtergrond
- discriminerend gedrag aan de kaak durft stellen en gedeelde waarden en normen stimuleert

Gedrag

De kandidaat

- stelt de geldende normen steeds in vraag
- kan mensen empoweren, respecteren en waarderen in wat hen anders maakt
- maakt geen aannames of trekt geen voorbarige conclusies
- kan goed omgaan met mensen met een verschillende achtergrond

Interviewvragen

- Geef een voorbeeld van een situatie waarbij je te maken had met mensen die erg verschillend waren of waar je zelf erg verschilde met iemand? Hoe ben hiermee omgegaan?
- Vertel eens over een situatie waarin je samenwerkte met iemand met een totaal andere achtergrond? Ondervond je moeilijkheden binnen deze samenwerking?
- Wanneer had je voor het laatst een vooroordeel over een collega met een andere achtergrond? Heb je dit vooroordeel uit de weg te geschoven? Hoe heb je dat gedaan?
- Ben je wel eens opgekomen voor iemand heel erg anders in het leven staat dan jijzelf? Wat heb je gedaan?

7. INLEVINGSVERMOGEN

Omschrijving

Inlevingsvermogen is de mogelijkheid om

- rekening te houden met de geuite gevoelens, behoeften en wensen van anderen, of die nu uitgesproken of onuitgesproken zijn
- begrip te tonen voor en gepast reageren op die gevoelens, behoeften en wensen
- relevante (on)uitgesproken gedachten, gevoelens en bekommernissen van anderen te herkennen, te begrijpen en er adequaat op te reageren

Gedrag

De kandidaat

- heeft aandacht voor verbale en non-verbale signalen en gaat erop in
- heeft aandacht voor en houdt rekening met de behoeften, noden en verwachtingen van anderen
- kan het effect van het eigen gedrag op anderen zien en inschatten
- bekijkt de situatie ook van een ander standpunt en houdt rekening met de omstandigheden, mogelijkheden en leefwereld van anderen
- probeert om de emoties van anderen te begrijpen door vragen te stellen

Interviewvragen

- Geef een voorbeeld van een situatie waarbij je de gevoelens of gedachten van anderen verkeerd had ingeschat?
- Beschrijf een situatie waarin je op het juiste moment inschatte dat een ander hulp nodig had?
- Heb je wel eens het gevoel gehad dat je iemand had gekwetst? Hoe voelde je je daarbij?
- Beschrijf een situatie waarin je een iemand moest confronteren met slecht nieuws? Hoe verliep dat gesprek?
- Wanneer heb je voor het laatst je eigen behoeftes aan de kant gezet voor die van anderen? Hoe voelde je je daarbij?
- Heb je al eens een impopulaire maatregel moeten treffen? Wat was de reactie van betrokkenen? Hoe ben je daar mee omgegaan?

8. KENNISDELEN

Omschrijving

Kennisdelen betekent dat iemand vaktechnische en andere werkgerelateerde kennis met anderen wil en kan delen. Hij heeft op dat vlak professionele knowhow en kennis.

Gedrag

De kandidaat

- deelt zijn kennis en ervaringen met de personen voor wie dit relevant is
- toont anderen hoe bepaalde handelingen moeten worden gesteld
- maakt gebruik van de gedeelde kennis en leert hier zelf ook iets van
- haalt voldoening uit het uitwisselen van informatie, kennis, inzichten en werkwijzen

Interviewvragen

- Wanneer deelde je voor het laatst met iemand of in een groep je kennis om hen iets bij te leren? Wat waren de resultaten hiervan? Hoe pakte je dit aan?
- Heb je wel eens meegemaakt dat een van je medewerkers kennis of informatie voor je achterhield? Wat heb je hieraan gedaan?
- Wanneer heb je voor het laatst iets geleerd uit de kennis van anderen?
- Heb je een collega wel eens

9. KLANTGERICHTHEID

Omschrijving

Klantgerichtheid is het vermogen om handelingen afstemmen op de gevoeligheden, behoeften en wensen van (interne en/of externe) klanten, zelfs wanneer ze niet rechtstreeks geuit worden.

Gedrag

De kandidaat

- blijft ook bij moeilijke klanten of situaties hulpvaardig, vriendelijk, beleefd en correct
- neemt klachten ernstig en beluistert ze met de nodige aandacht
- toont begrip voor de meningen en standpunten van klanten
- weet wat de klant verwacht
- gaat opzoek naar een oplossing waarbij de behoeftes van de klant en de mogelijkheden van de organisatie in evenwicht zijn
- houdt zoveel mogelijk rekening met de behoeftes, gevoelens en wensen van een klant bij het nemen van acties
- antwoordt duidelijk op vragen van klanten

Interviewvragen

- Met welke klant werkte je het beste samen? Hoe is deze relatie tot stand gekomen?
- Hoe onderzoek je of een klant tevreden is?
- Gebeurde het al dat een klant uiteindelijk toch voor een andere leverancier koos? Hoe ben je hiermee omgegaan? Heb je toen aan zelfreflectie gedaan? Wat was het resultaat hiervan?
- Wat is er volgens jou van belang om een goede samenwerking met een klant tot stand te brengen?
- Ondernam je wel eens extra acties om een klant tevreden te stellen of te houden? Is dit gelukt?
- Had je al eens te maken met een klant die onredelijke eisen stelde? Hoe ben je hiermee omgegaan?
- Geef eens een voorbeeld van een ervaring met een slechte klant. Hoe ben je met deze situatie omgegaan?
- Heb je wel eens een klacht gekregen? Hoe ben je met deze klacht omgegaan?
- Deed wel eens iets extra's, meer dan dat er van je verwacht werd? Wat was de reden hiervan? Wat was het resultaat?
- Ging je onlangs nog op klantenbezoek? Hoe pakte je dat bezoek aan? Hoe kwam je erachter wat de echte behoeftes waren van je klant?

10. MONDELINGE COMMUNICATIE

Omschrijving

Vaardig zijn in mondelinge communicatie is de competentie om een mondelinge boodschap op een effectieve en gestructureerde manier over te brengen.

Gedrag

De kandidaat

- communiceert altijd op een correcte manier
- spreekt duidelijk en verstaanbaar
- spreekt op een goed tempo
- praat met intonatie
- praat op een gestructureerde manier
- begrijpt wanneer hij formele taal en informele taal gebruikt
- ondersteunt zijn inhoudelijke boodschap met non-verbaal gedrag
- kan de aandacht van zijn publiek vasthouden door zijn manier van communiceren
- geeft ruimte aan vragen, reacties en dialoog

Interviewvragen

- Kan je een voorbeeld geven van een recente ervaring waarbij de communicatie vastliep? Wat ging er precies mis? Hoe kwam dat volgens jou?
- Kan je een voorbeeld geven van een erg positieve en een erg negatieve reactie op jouw mondelinge communicatie?
- Beschrijf een recente situatie waarin mondeling communiceren voor jou heel belangrijk was. Wat was je rol? Hoe heb je dit aangepakt?
- Gebeurde het dat een medewerker jouw mondelinge instructie niet begreep? Hoe merkte je dat?
- Heb je ervaring met spreken voor groepen? Hoe hou je de aandacht vast van je toehoorders?
- Wanneer heb je voor het laatst een presentatie gegeven? Hoe waren de reacties?

11. SCHRIFTELIJKE COMMUNICATIE

Omschrijving

Schriftelijk kunnen communiceren betekent dat een kandidaat ideeën of meningen op een gestructureerde manier en in begrijpbare en grammaticaal correcte taal uitschrijft, zodat de doelgroep ze begrijpt.

Gedrag

De kandidaat

- schrijft foutloos en toegankelijk
- kan structuur in een tekst brengen
- past zijn schrijfstijl aan het publiek en de doelstelling aan

Interviewvragen

- Hoe zorgde je er recent voor dat een rapport overtuigend overkwam bij de lezers?
- Welke ervaring heb je met het schrijven van brieven, voorstellen, rapporten, verslagen of beleidsplannen? Wat wil je nog beter leren en wat vind je lastig?
- Geef een voorbeeld waarin je je taalgebruik aanpaste aan het niveau van de lezer. Hoe pakte je dat aan?
- Schrijf je graag?
- Met welk soort documenten en lezerspubliek heb je ervaring?
- Heb je ervaring met notuleren? Hoe pak je het aan?

12. ONDERHANDELEN

Omschrijving

Onderhandelen betekent dat iemand in staat is verschillen in standpunt of inzicht naar elkaar toe te brengen. Het is de competentie om tot oplossingen te komen, conflicten op te lossen en win-winsituaties te creëren.

Gedrag

De kandidaat

- staat open voor onderhandeling
- komt bij onderhandeling tot een aanvaardbaar resultaat
- laat zijn eigen waarden niet zomaar vallen tijdens de onderhandeling
- maakt tijdens het onderhandelen ook tijd om te luisteren naar de andere partij
- houdt rekening met de voor- en nadelen van elke uitkomst
- verduidelijkt zijn eigen standpunten met sterke argumenten
- stelt gerichte vragen om meer duidelijkheid te krijgen in de standpunten van de andere partij(en)
- streeft naar een overeenkomst die voordelig is voor alle partijen
- probeert grote toegevingen te vermijden
- anticipeert op mogelijke weerstand

Interviewvragen

- Ben je een goede onderhandelaar? Waaruit leidt je dat af?
- Deed je wel eens een grote toegeving tijdens een onderhandeling? Waarom deed je dat?
- Heb je wel eens een lastige onderhandelingssituatie meegemaakt? Wat maakte deze situatie zo lastig? Hoe ben je hier mee omgegaan?
- Met welke onderhandelingsstrategieën kwam je in het verleden tot een win-winsituatie? Haalde je uiteindelijk misschien zelfs meer uit de onderhandeling?
- Was je ooit bemiddelaar in een conflict? Wie was er nog bij deze onderhandelingen betrokken? Welke rol had jij in deze situatie? Welk resultaat wilde je er minimaal uit krijgen?
- Wanneer heb je voor het laatst stevig moeten onderhandelen om je doelen te kunnen bereiken?
- Wat zou je doen als wij je straks een lager salaris aanbieden dan je zelf voor ogen had? Hoe heb je je op een situatie als deze voorbereidt?

13. ORGANISEREN EN OPVOLGEN

Omschrijving

Organiseren en opvolgen betekent dat een kandidaat structuur kan aanbrengen in tijd en ruimte, dat hij prioriteiten kan stellen en gemaakte afspraken op een systematische manier opvolgen.

Gedrag

De kandidaat

- zorgt voor een duidelijk stappenplan voordat hij aan een taak begint
- combineert activiteiten op een tijd- en kostenbesparende manier
- kan voor een taak of project een realistisch tijdschema opstellen
- verdeelt bij een taak of project de taken op een zo efficiënt mogelijke manier met duidelijke afspraken
- kan zowel grote als kleine projecten in goed banen leiden

Interviewvragen

- Wat was het laatste project waaraan je meewerkte? Hoe verliep dat? Waren er problemen?
- Kreeg je wel eens een taak die je echt niet leuk vond? Hoe ging je daarmee om?
- Gebeurde het al dat je een deadline niet haalde? Wat was de reden? Hoe heb je dit uitgelegd en hoe ben je ermee omgegaan?
- Wat doe je om projecten in goede banen te leiden?
- Werk je het liefst alleen of met anderen aan een project? Waarom?
- Wanneer moest je voor het laatst prioriteiten stellen? Welke afwegingen maakte je? Vond je dit moeilijk?
- Hoe structureer je je werk?
- Moest je ooit al eens je tijdsplanning aanpassen? Hoe ging je daarmee om? Vond je dat lastig?
- Hoe heb je je voorbereid op dit interview? Had je iets anders willen aanpakken?

14. OVERTUIGINGSKRACHT

Omschrijving

Overtuigingskracht is de vaardigheid om op een constructieve manier instemming te krijgen van anderen. Daarvoor gebruikt de kandidaat goede argumenten en gepaste beïnvloedingsmethodes.

Gedrag

De kandidaat

- kan eigen standpunten zelfzeker en enthousiast verdedigen
- stemt zijn verhaal af op zijn publiek
- onderbouwt zijn eigen mening met feiten en concrete argumenten
- praat niet te snel
- spreekt zijn meningen en beste argumenten krachtig uit
- houdt bij onderhandelingen rekening met de ruimere context
- neemt tijdens het spreken een juiste houding aan
- gelooft zelf in wat hij vertelt en toont geen twijfel tijdens het spreken
- stelt zichzelf op voorhand vragen zoals:
Waarom vind ik dit? Welke argumenten zijn voor en tegen mijn mening? Hoe belangrijk is dit voor mij?

Interviewvragen

- Geef een voorbeeld van een situatie waarin iemand kon overtuigen? Hoe deed je dat?
- Beschrijf je succesvolste verkoopgesprek ooit
- In welke situatie paste je je verhaal aan aan je publiek of gesprekspartner? Hoe deed je dat? Wat was het resultaat?
- Schreef je wel eens een overtuigend rapport? Hoe ging je toen te werk?
- Zijn er argumenten waar je niet tegen kunt of die je zwak vindt als anderen ze gebruiken? Geef eens enkele voorbeelden.

15. SAMENWERKEN

Omschrijving

Het vermogen om in teamverband en met overleg, afstemming en in open dialoog naar een gezamenlijk doel en resultaat werken.

Gedrag

De kandidaat

- plaatst zijn eigen resultaten niet boven het gezamenlijk resultaat. Hij doet niet alles alleen, maar werkt als een team
- geeft informatie op het juiste moment door
- waardeert de inbreng van anderen
- biedt hulp aan als anderen daar nood aan hebben
- reageert op een correcte manier op meningsverschillen in het team en gaat opzoek naar een oplossing
- creëert het gevoel binnen het team dat er ruimte is voor een eigen voorstel of idee

Interview

- Geef een voorbeeld van een project of opdracht waarin je samenwerkte met anderen. Hoe verliep de samenwerking? Wat was jouw rol?
- Is het wel eens voorgekomen dat het belang van een groep waarmee je werkte anders was dan jouw belang? Wat heb je toen gedaan?
- Wat doe je als je tegenwerking ervaart binnen een groep of afdeling? Geef een voorbeeld van zo'n situatie. Welke rol had jij en wat was het resultaat?
- Werk je op dit moment met anderen samen? Met welke problemen werden jullie al geconfronteerd? Hoe gingen jullie daar als team mee om?

16. ZORGZAAM HANDELEN

Omschrijving

Wie zorgzaam handelt, handelt met respect en houdt rekening met maatschappelijke, bedrijfseconomische, ethische en milieunormen.

Gedrag

De kandidaat

- heeft aandacht voor anderen en hun gevoelens
- stelt vragen aan anderen om er zeker van te zijn dat zij zich goed in hun vel voelen
- gaat op een juiste manier met anderen om
- vindt het belangrijk dat iedereen zich thuis voelt en geaccepteerd wordt binnen een groep of organisatie
- maakt duidelijk dat hij altijd openstaat voor een gesprek als een ander hier nood aan heeft
- heeft respect voor milieu en gaat continu opzoek waar hij beter kan doen
- heeft respect voor de meningen van anderen en houdt hier ook rekening mee

Interviewvragen

- Wanneer voerde je voor het laatst met iemand een gesprek omdat hij zich niet goed voelde binnen de groep? Hoe pakte je dit aan? Welke acties heb je ondernomen om hier iets aan te veranderen?
- Beschrijf een voorbeeld van een situatie waarin je onrespectvol gedrag opmerkte? Wat heb je hieraan gedaan?
- Welke stappen heb je laatst nog genomen om milieuvriendelijker te zijn?
- Beschrijf een voorbeeld van een situatie waarin mensen het niet eens waren met een voorstel van jou? Hoe ging je hiermee om?

Cluster 3:

Persoonlijk functioneren

1. ANTICIPEREN

Omschrijving

Het vermogen om bepaalde situaties en verhoudingen te herkennen en hier adequaat te kunnen op inspelen. De kandidaat voorkomt dat zaken uit de hand lopen door tijdig maatregelen te nemen.

Gedrag

De kandidaat

- kan een heldere inschatting maken van onderlinge verhoudingen en daarnaar handelen
- houdt rekening met toekomstige ontwikkelingen
- maakt proactief een goede analyse van een situatie
- heeft een goed overzicht van relevante informatie en ziet daardoor ontwikkelingen en veranderingen tijdig aankomen

Interviewvragen

- Welke ontwikkelingen zijn volgens jou belangrijk voor de toekomstig van je job? Hoe wil je daarmee omgaan?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarbij je een probleem vooraf zag. Wat deed je toen? Wat was het resultaat?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je je eerdere ervaring gebruikte om te anticiperen op de toekomst. Wat was het resultaat?
- Heb je een bepaalde ontwikkeling wel eens te laat opgemerkt? Wat was het effect?

2. BESLUITVAARDIGHEID

Omschrijving

Een besluitvaardige kandidaat durft beslissingen nemen, ook als niet alle gevolgen bekend zijn, bij sterk conflicterende belangen of bij onvolledige informatie en onder tijdsdruk.

Gedrag

De kandidaat

- pakt taken op en handelt deze vlot af
- toont daadkracht bij het nemen van beslissingen - ook als ze een belangrijke impact hebben
- hakt knopen door en stelt beslissingen niet onnodig lang uit
- koppelt meteen acties aan de gemaakte beslissingen
- durft in geval van tijdnood of bij ontbrekende informatie toch een beslissing nemen
- durft berekende risico's te nemen

Interviewvragen

- Welke complexe beslissing moest je onlangs nemen? Hoe verliep het besluitvormingsproces? Hoe pakte die beslissing uit?
- Nam je wel eens een beslissing die je achteraf als onjuist beschouwde? Hoe kwam dat?
- Wanneer en bij wie won je voor het laatst advies in toen je een besluit moest nemen? Hoe heeft de mening van anderen je besluit beïnvloed?
- Moest je wel eens een impopulaire beslissing nemen? Zou je achteraf gezien anders hebben gehandeld?
- Heb je ooit zo lang getwijfeld waardoor je een kans misliep?

3. DOORZETTINGSVERMOGEN

Omschrijving

Doorzettingsvermogen betekent dat iemand zich krachtig kan vasthouden aan een idee, actie of taak. Iemand met doorzettingsvermogen stopt pas als hij zijn doel heeft bereikt, ook bij tegenslag of onder moeilijke omstandigheden.

Gedrag

De kandidaat

- zet door om de taak tot een goed einde te brengen, ook bij tegenslag of zeer uitdagende taken
- zet door, ook bij complexe en uitdagende taken
- kan zijn tempo verhogen om een taak of project tegen de vooropgestelde deadline af te leveren
- laat afgesproken projectdoelen niet snel los, geeft niet makkelijk op

Interviewvragen

- Hoe ga je om met deadlines?
- Hoe organiseer je je werk zodat je een afgewerkt product kan afleveren tegen de afgesproken deadline?
- Wat doe je als het lijkt dat je een deadline niet zal halen?
- Hoe ga je om met onvoorziene taken die je deadline in gevaar brengen?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarvan je vindt dat je niet lang genoeg hebt volgehouden? Hoe zou je het anders aanpakken?
- Kan je een voorbeeld geven van een situatie waarin je het moeilijk vond gemotiveerd te blijven? Hoe kwam dat?
- Geef een voorbeeld van een opdracht waarvan de opleveringsdatum ver in de toekomst lag? Hoe bleef je gemotiveerd?
- Met welke regelmaat overleg je met je medewerkers? Hoe controleer je of zij hun afspraken nakwamen en doelen behaalden?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarin planningen niet dreigden te worden gehaald. Wat heb je gedaan? Met welk resultaat?
- Hoe zorg je er doorgaans voor dat afspraken met medewerkers controleerbaar zijn?
- Wat doe je als de voortgang van een project in gevaar komt?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je de voortgang bewaakte en tegelijkertijd de motivatie van je medewerkers hoog probeerde te houden. Wat was het resultaat?

4. FLEXIBILITEIT

Omschrijving

Flexibele kandidaten reageren doelgericht en efficiënt op veranderingen, problemen of kansen. Ze passen zich makkelijk aan bij veranderende werkwijzen, werktijden, taken, omgeving en gedrag van anderen.

Gedrag

De kandidaat

- heeft geen problemen met schakelen tussen taken
- Past zijn houding gemakkelijk aan een nieuwe omgeving of doelgroep aan - en kan zo effectief optreden
- past zijn eigen planning en werkwijze snel en zonder probleem aan als dit nodig is
- ontwikkelt vlot nieuwe strategieën of werkwijzen om hetzelfde doel te bereiken
- kan goed omgaan met het wisselen van werkwijze en houdt niet krampachtig vast aan oude gewoonten
- past zich snel aan in een nieuwe omgeving
- blijft op een gestructureerde wijze werken ondanks eventuele veranderingen in tijdschema's of werkwijzen

Interviewvragen

- Hoe reageer je als iemand een idee oppert?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarbij je je argumentatie aanpaste aan de situatie of aan je publiek.
- Hoe ga jij om met verandering in de organisatie? Hoe reageer je bijvoorbeeld op een managementwissel?
- Nam je onlangs taken op die buiten je functieprofiel vielen? Waarom deed je dat? Hoe vond je het?
- Beschrijf een situatie waarbij je van je plan moest afwijken. Wat voor problemen deden zich daarbij voor?
- Werk je wel eens volgens afwijkende werktijden? Vind je dat vervelend?
- Beschrijf een situatie waarin je voorstelde om een klus te klaren die anders niet zou klaar geraken. Hoe heb je die situatie ervaren?
- Pas je je makkelijk aan veranderingen aan? Waaruit blijkt dat?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarbij de dingen anders liepen dan gepland. Wat deed je? Hoeveel tijd kostte het je om de omslag te maken?
- Beschrijf een situatie waarin je alert handelde. Wat was de reactie van de omgeving?
- Geef een voorbeeld waarin je je koers wijzigde op grond van nieuwe informatie.
- Vertel hoe je prioriteiten stelt in je werk.
- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je de zaken anders moest aanpakken dan je gewoon bent. Waarom was dat nodig? Kostte dat moeite?

5. INITIATIEF NEMEN EN ONDERNEMERSCHAP

Omschrijving

Een kandidaat vertoont ondernemerschap en zin voor initiatief als hij alert is voor opportuniteiten die zich voordoen. Hij handelt hier actief naar en durft ook weldoordachte risico's nemen.

Gedrag

De kandidaat

- ziet kansen en mogelijkheden en handelt daarnaar
- komt uit eigen beweging met doordachte voorstellen of oplossingen
- wacht bij problemen niet af en stelt zich niet afhankelijk op, maar handelt en neemt actie om de situatie op te lossen
- komt met nieuwe ideeën en voorstellen en werkt toekomstgericht
- brengt vernieuwing door nieuwe werkwijzen, oplossingen en onderwerpen
- Durft risico's te nemen en gaat door ondanks moeilijke situaties

Interviewvragen

- Neem je gemakkelijk initiatief? Geef een paar voorbeelden waaruit dat blijkt.
- Beschrijf een situatie waarin je actie ondernam terwijl dat eigenlijk een taak was van iemand anders? Wat waren je redenen om dat te doen?
- Wat stoort je het meest in je huidige functie? Wat heb je eraan gedaan om daarin verandering te brengen?
- Wat heb je gedaan om promotie te maken?
- Organiseerde je ooit – binnen of buiten je werk – een grote actie of een belangrijk evenement? Hoe pakte je dat aan? Hoe betrokken je er andere bij? Welke problemen kwam je tegen?
- Heb je je doel wel eens overtroffen? Hoe heb je dat aangepakt?
- Heb je wel eens extra verantwoordelijkheden gekregen op basis van je prestaties?
- Ben je ooit in een situatie geweest waarin je niet genoeg werk had?

6. INTEGRITEIT

Omschrijving

Integer handelen is consequent handelen, in overeenstemming met de binnen de context algemeen aanvaarde sociale en ethische principes, waarden en normen.

Gedrag

De kandidaat

- hecht veel belang aan gemaakte afspraken en laat het op tijd weten als het niet lukt om ze na te komen
- houdt vast aan zijn eigen waarden en normen, ook onder druk
- gaat op een zorgvuldige en betrouwbare manier om met gevoelige of belangrijke informatie
- geeft aan wanneer het gedrag van anderen buiten de normen valt
- neemt verantwoordelijkheid op voor fouten die hij zelf maakt
- handelt consequent in visie en gedrag en komt beloftes na
- vermijdt belangenconflicten of heft deze tijdig op

Interviewvragen

- Heb je in je job wel eens je principes moeten loslaten? Waarom? Waar ligt voor jou de grens?
- Beschrijf een situatie waarin je anderen op hun gedrag hebt aangesproken omdat het niet strookte met jouw principes. Hoe heb je dat aangepakt en wat was het resultaat?
- Kon je recent een afspraak niet nakomen? Hoe handelde je toen? Hoe reageerde(n) degene(n) met wie je de afspraak had?
- Werden er al eens beleidsbeslissingen genomen waarmee je je niet mee kon verenigen? Wat heb je toen gedaan?
- Vind je dat je aan de buitenwereld verantwoording schuldig bent over het werk dat je doet of de doelstellingen van het bedrijf waar je werkt? Hoe ga je daarmee om?

7. KRITISCH DENKEN

Omschrijving

Een kandidaat die kritisch denkt, analyseert en beoordeelt onafhankelijk van anderen informatie. Door zorgvuldig na te denken komt hij zo tot eigen gefundeerde conclusies.

Gedrag

De kandidaat

- maakt een onderscheid tussen de hoofdzaken en de bijzaken en tussen relevante en irrelevante informatie en hanteert daarbij redelijke maatstaven
- gaat op zoek naar achterliggende oorzaken. Hij herkent daarbij vooroordelen of aannames
- kan zijn vooroordelen aan de kant schuiven en staat open voor nieuwe visies
- hanteert relevante en redelijke maatstaven bij het beoordelen van informatie
- kan zijn mening bijschaven op basis van nieuwe informatie

Interviewvragen

- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je je oordeel aanpaste nadat je over nieuwe informatie beschikte of nog eens grondig had nagedacht.
- In welke situatie overtuigde je iemand om de dingen anders aan te pakken. Welke argumenten gebruikte je toen?
- Beschrijf een situatie waarin je verschillende mogelijkheden tegenover elkaar afwoog. Wat beïnvloedde je uiteindelijke beslissing?
- Beschrijf een situatie waarbij je te weinig of geen betrouwbare info kreeg. Wat heb je gedaan?
- Nam je al eens een ander standpunt in dan je leidinggevende, of had je eens een andere mening? Had je dan betere argumenten? Hoe heb je het aangepakt?

8. KWALITEITSGERICHTHEID

Omschrijving

Wie kwaliteitsgericht werkt, engageert zich om kwaliteitsvolle producten of diensten te leveren en te streven naar blijvende verbetering.

Gedrag

De kandidaat

- toont inzet en ambitie om zo goed mogelijk te presteren
- kijkt verder dan bestaande kwaliteitsnormen
- ontwikkelt verbetervoorstellen
- pakt kwaliteitsproblemen op een structurele manier aan
- ziet kansen en mogelijkheden
- stelt duidelijke doelen en streeft hiernaar
- evalueert eigen prestaties en weet wat beter kan
- onderneemt acties om bij te leren
- kent de kwaliteitseisen en werkt hiernaar
- brengt anderen op de hoogte van deze kwaliteitseisen en helpt hen om die te bereiken
- doet er alles aan om fouten te vermijden.
- past zich aan wanneer nodig om zo goed mogelijk te presteren

Interviewvragen

- Beschrijf een situatie waarin je echt tevreden was over je werk en prestaties.
- In welke situatie heb je je aangepast om toch aan de verwachte eisen te voldoen? Wat deed je toen?
- Beschrijf een situatie waarbij je achteraf vaststelde dat zaken beter konden. Wat kon er dan beter bijvoorbeeld?
- Ben je kwaliteitsgericht? Waaruit leid je dat af?
- Welke concrete acties ondernam je al om kwaliteit te verhogen?
- Ben je al eens ontevreden geweest over je eigen werk? Wat was de feedback van anderen? Wat heb je vervolgens gedaan?
- Welke concrete acties zie jij in onze afdeling/organisatie om de kwaliteit te verhogen?

9. LEERATTITUDE

Omschrijving

Kandidaten met een goede leerattitude ondernemen actie om professioneel en persoonlijk te groeien. Ze hebben ook het vermogen tot zelfinzicht en staan open voor feedback.

Gedrag

De kandidaat

- heeft een sterk zelfinzicht en leert uit zijn fouten
- neemt zelf initiatief om bij te leren (kennis en vaardigheden)
- kent zijn sterktes en zwaktes
- trekt zelfstandig lessen uit fouten, mislukkingen en successen van zichzelf en anderen
- vraagt regelmatig om feedback en gaat continu op zoek naar verbetering
- doet zijn best om zijn kennis uit te breiden en dit niet enkel binnen zijn vakgebied
- vraagt actief en doelbewust naar feedback

Interviewvragen

- Welke acties heb je onlangs ondernomen om aandachtspunten te verbeteren? Wat was het resultaat?
- In welke opzichten ontwikkelde je jezelf het afgelopen jaar? Tot welke inzichten kom je?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je jezelf overschatte? Welke lessen trok je hieruit? Kan je ook een voorbeeld geven van een situatie waarin je jezelf had onderschat?
- Wanneer deed je voor het laatst een uitgebreide zelfreflectie? Wat stelde je toen vast? Welke acties heb je daarna ondernomen?
- Kreeg je wel eens een opdracht waarvoor je volgens je eigen mening niet de kennis of skills had? Ben je doorgegaan met deze opdracht? Hoe verliep ze uiteindelijk?
- Van welke fouten heb je het meeste geleerd?
- Hoe verwerk je veel informatie in een keer?

10. NAUWKEURIGHEID

Omschrijving

Wie nauwkeurig werkt voert taken nauwgezet uit, met zin voor detail en op een ordelijke en volledige manier.

Gedrag

De kandidaat

- heeft oog voor detail en (kleine) fouten
- is punctueel op zijn eigen werk
- werkt ook onder druk nauwkeurig en aandachtig
- blijft in zijn taken, ook als ze routineus zijn, alert op fouten of afwijkingen
- controleert eigen werk op detailniveau
- heeft ook oog voor nauwkeurigheid buiten zijn eigen verantwoordelijkheidsgebied
- zoekt naar nieuwe manieren om kwaliteit te verhogen

Interviewvragen

- Wat doe je om fouten te vermijden in je werk? Geef een voorbeeld.
- Beschrijf een situatie waarin de planning uitliep omdat je je werk grondiger wilde controleren. Leidde dat tot problemen? Komt dat vaker voor?
- Welke eisen stel je aan je jezelf en aan het werk dat je doet? Geef daarvan een voorbeeld. Lukt het je om altijd aan die eisen te voldoen? Wat doe je als je dat niet lukt?
- Hoe kritisch sta je tegenover het werk van jezelf en anderen?
- Hoe controleer je je eigen werk op fouten? Hoe pak je dat aan?
- Wanneer maakte je voor het laatst een fout in je werk? Hoe handelde je toen?

11. PLANNEN EN ORGANISEREN

Omschrijving

Iemand die goed kan plannen en organiseren, heeft het vermogen om taken in tijd, ruimte en volgens prioriteit te structureren om de doelstellingen of resultaten efficiënt en tijdig te bereiken.

Gedrag

De kandidaat

- weet wat er nodig is om een project in goede banen te leiden om de gestelde doelen te bereiken
- Verdeelt de beschikbare tijd en taken op een zo efficiënt mogelijke manier
- kan een goed en realistisch tijdschema opstellen
- kan ook projecten waarbij veel mensen betrokken zijn in goede banen leiden
- maakt duidelijke afspraken over o.a. wie, wat en wanneer
- verdeelt de taken op een goede en faire manier

interviewvragen

- Beschrijf een situatie of taak waarin jij de centrale figuur was. Hoe pakte je dat aan? Hoe bewaarde je het overzicht?
- Hoe ga je om met problemen die zich op het laatste moment voordoen? Geef een paar voorbeelden.
- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je anderen meekreeg in je plannen.
- Hoe stel jij prioriteiten in je werk?
- Hoe breng je structuur in je werk? Hanteer je een bepaalde werkwijze?
- Heb je wel eens een deadline gemist? Waar lag dat aan?
- Heb je wel eens je tijdsplanning moeten aanpassen? Zag je dat aankomen? Wat was het resultaat?

12. RESULTAATGERICHTHEID

Omschrijving

Een resultaatgerichte kandidaat is doelgericht en vastberaden. Hij focust op de realisatie van vooropgestelde doelen en resultaten binnen de afgesproken tijd en middelen, ook bij tegenslag of onvoorziene omstandigheden.

Gedrag

De kandidaat

- is niet te snel tevreden over eigen werk
- levert doorgedreven inspanningen over langere periodes
- stelt duidelijke doelen zodat ook anderen daar op een efficiënte manier naar kunnen streven
- houdt tijdens gesprekken het einddoel voor ogen en komt terug op het onderwerp als ervan afgeweken wordt
- geeft prioriteit aan het bereiken van de gestelde doelen
- houdt rekening met de beschikbare tijd en middelen
- is bij problemen niet bang om af te wijken of te veranderen van werkwijze om afgesproken resultaten toch te behalen
- volgt zijn eigen prestaties of teamefforts op en stuurt bij als dat nodig is

Interviewvragen

- Welke resultaten bereikte je het afgelopen jaar? Wat waren je aanvankelijke doelen? Waarom heb je ze wel of niet gehaald?
- Beschrijf een situatie waarin je met tegenslag te maken had. Hoe zorgde je ervoor dat je toch je doel bereikte?
- Vertel hoe je prioriteiten stelt in je werk. Geef daarvan ook een voorbeeld.
- Je bent vast wel eens in tijdnood gekomen bij het uitvoeren van een opdracht. Wat heb je toen gedaan?
- Hoe reageerde je toen je vond dat er niet de juiste (beleids)keuzes werden gemaakt? Wat leverde dat op?
- Zou je jezelf als resultaatgericht beschrijven? Waaruit leidt je dat af?

13. STRESSBESTENDIGHEID

Omschrijving

Wie stressbestendig is, blijft efficiënt functioneren tijdens en na moeilijke situaties, onder sterke druk en tijdens tegenslagen of kritiek.

Gedrag

De kandidaat

- werkt kalm en gefocust ondanks werkdruk of moeilijkheden
- incasseert tegenslagen en leert hier mee omgaan
- geeft de moed niet op en leert uit zijn fouten
- verliest het doel niet uit het oog bij een tegenslag voordoet en kent zijn prioriteiten
- gaat efficiënt om met stresserende situaties en ondersteunt ook anderen hierin
- vraagt om hulp als het nodig is
- kan ook nee zeggen als dat nodig is / de beste optie is
- houdt zijn hoofd erbij en blijft bijdragen aan het project, ook als het even wat minder gaat

Interviewvragen

- Heb je wel eens stress ervaren? Wat deed je toen? Wat was het resultaat?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je kalm bleef ondanks hectiek om je heen.
- Hoe zorg je voor voldoende afwisseling en afleiding?
- Geef een voorbeeld waarin je achteraf gezien beter je grenzen had moeten stellen. Wat gebeurde er? Wat zou je de volgende keer anders doen?
- Tegen wat voor situaties zie je op in je werk? Hoe ga je daarmee om?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je je grenzen actief in de gaten hield. Waarom was dat nodig?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je je grenzen aangaf om een te hoge werkdruk te voorkomen. Hoe heb je dat gedaan en wat was de reactie?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je prioriteiten moest stellen omdat de werkdruk te hoog was. Hoe deed je dat?
- Hoe zorg je ervoor dat je de problemen van het werk niet mee naar huis neemt? Geef twee voorbeelden.
- Liet je je wel eens meeslepen door het verhaal of de problematiek van een cliënt? Had dat invloed op je advies of handelen? Wat heb je een volgende keer anders gedaan?
- Met welke concrete acties hou je de werkdruk binnen de perken?
- Had je ooit te maken met agressie? Hoe heb je toen gereageerd?
- Beschrijf een situatie waarin je ondanks zeer hoge werkdruk het hoofd koel hield. Hoe pakte je dat aan?
- Hoe hield je het afgelopen jaar de werkdruk binnen de perken?
- Hoe ga je om met spannende situaties? Beschrijf een recent voorval.

14. VOORTDUREND VERBETEREN

Omschrijving

Wie voortdurend wil verbeteren, neemt actief deel aan de vooruitgang, verbetering en vernieuwing van de werking, de methodes, processen en diensten binnen de organisatie.

Gedrag

De kandidaat

- gaat continu opzoek naar mogelijke verbetering en efficiëntere werkwijzen
- staat open voor feedback over zijn eigen aanpak
- ziet in waar er nog ruimte is voor verbetering en doet hier ook iets aan.
- zoekt naar nieuwe manieren om de kwaliteit te verbeteren
- geeft op een juiste manier aan wanneer anderen hun werkwijzen kunnen verbeteren
- durft een ander te helpen door aan te geven waar er nog verbetering mogelijk is
- accepteert opmerkingen van anderen als er ruimte voor verbetering en onderneemt dan actie
- is niet te snel tevreden en streeft naar het beste resultaat

Interviewvragen

- Ben je snel tevreden? Beargumenteren dit aan de hand van een paar voorbeelden?
- Wanneer kreeg je voor het laatst de opmerking dat er nog ruimte voor verbetering was? Hoe ging je hiermee om? Welke stappen heb je ondernomen?
- Wanneer heb je voor het laatst iemand erop gewezen dat er nog ruimte was voor verbetering of dat er verbetering nodig was? Hoe pakte je dat aan?
- Geef een voorbeeld van stappen die je zelf hebt ondernomen om je skills te verbeteren.
- Wat was het laatste voorstel dat je hebt gedaan om de aanpak van een groep of organisatie te verbeteren?

15. ZELFKENNIS

Omschrijving

Een kandidaat met zelfkennis kan de eigen mogelijkheden en onmogelijkheden goed inschatten en beoordelen zodat zijn zelfbeeld overeenstemt met de realiteit.

Gedrag

De kandidaat

- kent zijn eigen kwaliteiten, én zijn aandachtspunten
- kan zijn eigen waarden, ambities en interesses benoemen
- staat open voor feedback en kan hier rationele conclusies uit trekken
- Durft zijn eigen gevoelens erkennen en erover praten

Interviewvragen

- Wat zijn je sterke punten? Hoe weet je dat?
- Welke aandachtspunten zie je bij jezelf? Hoe ben je dat te weten gekomen?
- Welke emoties vind je lastig bij jezelf? Hoe beïnvloeden die je werk?
- Hoe hou je je motivatie hoog? Geef een voorbeeld van een situatie waarin je daarvoor moeite moest doen.
- Probeerde je wel eens gedrag van jezelf te veranderen? Welk gedrag was dat? Wat was het resultaat?
- In wat voor werkomgeving werk je graag? Waarom?
- Wat geeft je energie? Hoe weet je dat?

16. ZELFSTANDIGHEID

Omschrijving

Wie zelfstandig werkt, voert zijn werk goed uit zonder ondersteuning of toezicht van anderen. Een zelfstandige medewerker zoekt ook zelf werk als zijn taken af zijn en probeert zelf dingen op te lossen. Hij werkt op professioneel niveau, bepaalt zelf de doelstellingen en optimaliseert zelf het resultaat.

Gedrag

De kandidaat

- kan met minimale uitleg aan de slag en is niet afhankelijk van anderen
- weet wat er moet gebeuren om een doel te bereiken en onderneemt daarvoor actie
- maakt zelf beslissingen als het nodig is en wacht niet tot anderen dit voor hem doen
- probeert eerst zelf iets op te lossen voor hij om hulp vraagt ook in lastige situaties
- neemt zelf het heft in handen

Interviewvragen

- Doe je wel eens werk zonder dat er duidelijke richtlijnen werden gegeven? Hoe pak je dat aan?
- Heb je wel een veranderingen aangebracht in je takenpakket? Hoe pakte je dat aan?
- Neem je wel eens het voortouw zonder daarvoor goedkeuring voor te vragen? Kan je een voorbeeld geven?
- Heb je wel eens te weinig werk? Wat doe je dan?
- Heb je wel eens hulp gevraagd om je doelen te halen? Kan je een voorbeeld geven?

Cluster 4:

leidinggevend functioneren

1. COACHENDE VAARDIGHEDEN

Omschrijving

Coachen is medewerkers procesmatig begeleiden, bijsturen en ondersteunen in hun ontwikkeling en het bereiken van doelen.

Gedrag

De kandidaat

- beschouwt coaching als een partnership waarbij oprechte interesse en luisterbereidheid centraal staan
- herkent en toont appreciatie voor ideeën en geleverde inspanningen
- stelt het als eigen doel om samen dit proces door te gaan en resultaat te behalen
- maakt duidelijk welke acties er ondernomen zullen worden
- durft ook aandachtspunten te benoemen, en doet dit op een correcte en respectvolle manier
- geeft de andere persoon de kans om na te denken en met ideeën naar voren te komen
- doet spontaan zijn best om iemand op een zo goed mogelijke manier bij te sturen als dat nodig is
- bouwt spontaan een sfeer waarin permanente feedback aanvaard is
- ondersteunt medewerkers in ownership en betrokkenheid

Interviewvragen

- Wat is jouw definitie van coaching?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je een vastgelopen medewerker weer op gang hielp?
- Beschrijf een situatie waarin de ene (didactische) aanpak niet werkte en een andere wel. Hoe kwam je daarachter en hoe ging je daarmee om?
- Wanneer heb je laatst iemand procesmatig geholpen waar hij hulp bij nodig had? Waar werd er hulp van jou verwacht?
- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waar je iemand moest benaderen met negatieve commentaar? Hoe ben je hier mee omgegaan?
- Kreeg je wel eens te maken met een persoon die te snel wou gaan tijdens een coaching? Hoe ging je hier mee om?
- Beschrijf een situatie waarbij je een foute aanpak gebruikte tijdens een coaching? Wat heb je hieruit geleerd?
- Als coach, welk advies zou je jezelf geven?

2. DELEGEREN

Omschrijving

Delegeren is verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden verdelen en overdragen, waarbij iemand gebruik maakt van de beschikbare tijd, de vaardigheden en het potentieel van anderen.

Gedrag

De kandidaat

- verduidelijkt de beslissing om te delegeren
- volgt de voortgang op
- geeft vertrouwen
- geeft duidelijke instructies zodat iedereen zijn taak begrijpt en zelfstandig te werk kan gaan
- zorgt voor de goede balans tussen de capaciteiten van de medewerker en de complexiteit van de taak
- zorgt ervoor dat alle personen de relevante informatie hebben.
- denkt vooruit en bezorgt medewerkers taken binnen hun mogelijkheden
- beseft dat delegeren niet gelijkstaat aan loslaten en neemt zelf voldoende verantwoordelijkheid

Interviewvragen

- Welke taken liet je de afgelopen tijd aan anderen over? Hoe reageerden zij daarop? Wat waren je overwegingen?
- Hoe draag je werk over op een overzichtelijke manier?
- Moest je al eens ingrijpen bij een taak die je had gedelegeerd? Hoe pakte je dat aan? Hoe reageerde de betrokken medewerker?
- Ging er wel eens iets fout bij een taak die je had gedelegeerd? Wat vond je daarvan en wat heb je toen gedaan?
- Hoe volg je de voortgang op van gedelegeerde zaken?
- Kan je een voorbeeld geven van iets dat je delegeerde? Hoe is dat verlopen?
- Hebben medewerkers wel eens iets onverwacht moeten overnemen? Hoe is dat verlopen? Wat was het resultaat?
- Zijn er zaken die je liever niet overlaat aan anderen? Waarom is dat?

3. FUNCTIONEEL LEIDINGGEVEN

Omschrijving

Functioneel leidinggeven betekent dat de kandidaat <dwingende> vakinhoudelijke aanwijzingen kan geven aan medewerkers - ook aan medewerkers buiten zijn eigen sturingslijn.

Gedrag

De kandidaat

- geeft duidelijke instructies
- verdeelt de taken op een zo efficiënt mogelijke manier
- kent de aandachtspunten van zijn medewerkers en houdt daarmee ook rekening
- geeft het goede voorbeeld
- heeft respect voor iedereen, ongeacht zijn functie
- staat open voor vragen en doet zijn best om zo goed mogelijk te helpen.
- daagt medewerkers uit om hen tot betere prestaties te brengen
- bouwt feedbackmechanismen in en stuurt gericht en tijdig bij
- omschrijft duidelijk wat hij verwacht

Interviewvragen

- Wanneer nam je voor het laatst een leidinggevende functie op? Hoe verliep dit?
- Geef een voorbeeld van enkele tegenslagen waarmee je te maken hebt gekregen in je leidinggevende functie? Welke acties heb je toen ondernomen?
- Liep er ooit een project slecht af toen jij de leiding had? Hoe ging je hier mee om? Wat heb je hier achteraf uit geleerd?
- Is het al eens voorgekomen dat je het vervelend vond om je als leidinggevende op te stellen? Waarom?
- Heb je al eens een lastige beslissing moeten nemen die impact had op je medewerkers? Hoe heb je dat aangepakt?
- Hoe weet je dat jouw medewerkers je goed hebben begrepen? Kan je een voorbeeld geven?
- Hoe zouden medewerkers jouw leiderschapstijl omschrijven?

4. INSPIREREN

Omschrijving

Inspireren is jezelf en anderen prikkelen met vernieuwende en uitdagende ideeën om enthousiasme voor een bepaalde taak of rol aan te wakkeren.

Gedrag

De kandidaat

- probeert altijd te vernieuwen en verbeteren
- is niet bang om nieuwe ideeën naar voren te brengen
- zoekt continu naar nieuwe ideeën
- is niet bang voor verandering en ziet in dat andere manieren tot betere resultaten kunnen leiden
- gaat graag met anderen in dialoog over verandering
- is enthousiast en in staat nieuw leven te blazen in een team of organisatie

Interviewvragen

- Wanneer ging je voor het laatst actief op zoek naar nieuwe ideeën? Wat was het resultaat hiervan?
- Beschrijf een situatie waarin je iemand anders inspireerde? Hoe ging dat?
- Geef een voorbeeld geven van een situatie waarin je een methode aannam van iemand anders? Wat waren de resultaten hiervan?
- Welke acties ondernam je recent om anderen te inspireren?
- Wanneer ben je voor het laatst opzoek gegaan naar inspiratie? Waarom deed je dit?
- Waar haal jij zelf inspiratie uit?

5. MANAGEN VAN EEN TEAM

Omschrijving

Een kandidaat die een team kan managen heeft het vermogen om de richting en sturing te geven aan een groep met als doel de groepsdoelstellingen te bereiken.

Gedrag

De kandidaat

- leidt het team op een gedreven en betrokken manier
- kijkt naar de individuele capaciteiten en zorgt ervoor dat die bijdragen tot het groepsresultaat
- zorgt ervoor dat de teamleden zich identificeren met de missie, strategie en doelstellingen van de organisatie
- zorgt ervoor dat het team over de nodige middelen en informatie beschikt om de groepsdoelstellingen te realiseren
- verhoogt de betrokkenheid van de teamleden door beslissingen, verwachtingen en doelstellingen duidelijk toe te lichten
- geeft feedback over groepsresultaten
- bevordert en stimuleert de samenwerking tussen teamleden

Interviewvragen

- Waarop let je als je een team samenstelt?
- Geef een voorbeeld van een succesvol team dat je hebt samengesteld? Wat heb je gedaan?
- Beschrijf een situatie waarin je de sfeer in een team verbeterde. Hoe pakte je dat aan?
- Beschrijf een conflict waarmee je te maken kreeg in je team. Hoe heb je dat aangepakt?
- Hoe zorg je ervoor dat het team over de nodige middelen en informatie beschikt om de doelen te realiseren?
- Hoe organiseer je de rapportering van je team?
- Hoe stimuleer je de samenwerking van je teamleden?

6. MENSGERICHT AANSTUREN

Omschrijving

Mensgericht aansturen is op een motiverende en stimulerende manier richting, begeleiding en sturing geven met aandacht voor de medewerker.

Gedrag

De kandidaat

- toont als leidinggevende interesse in zijn medewerkers
- handelt in een sfeer van vertrouwen
- heeft zicht op welke kwaliteiten een medewerker al heeft en waar er nog hulp nodig is
- begeleidt anderen in het behalen van resultaat en pakt dit op een juiste manier aan
- geeft op een juiste manier feedback en zal de sterke en aandachtspunten van zijn medewerkers integer benoemen
- motiveert medewerkers om samen de gestelde doelen te kunnen behalen
- maakt ruimte voor discussie en overleg.
- stelt inbreng op prijs

Interviewvragen

- Wanneer moest je voor het laatst iemand bijsturen of bijstaan? Hoe verliep dit?
- Beschrijf een voorbeeld van een situatie waarin je iemand extra moest motiveren? Hoe heb je dit aangepakt? Hoe liep dit uiteindelijk af?
- Maakte je wel eens een situatie mee waarin je weinig resultaat zag? Wat heb je veranderd?
- Hoe zou je je leiderschapsstijl omschrijven?
- Wanneer gaf je voor het laatst aan een van jouw medewerkers feedback? Hoe verliep dit?
- Vraag je feedback aan je medewerkers over je eigen functioneren?
- Hoe weet je wat er speelt bij je medewerkers?
- Heb je wel eens een impopulaire beslissing moeten nemen? Hoe deelde je dit mee aan je medewerkers? Wat was het resultaat?
- Heb je ooit leiding gegeven aan niet gemotiveerde mensen? Hoe heb je dat aangepakt?
- Heb je wel eens een 'slechtnieuwsgesprek' gevoerd? Hoe heb je dat aangepakt?

7. MOTIVEREN

Omschrijving

Kunnen motiveren betekent jezelf of iemand anders kunnen overtuigen om bepaalde doelen te stellen en daarnaar toe te werken.

Gedrag

De kandidaat

- Draagt op een overtuigende manier de visie en doelen uit
- laat anderen op een enthousiasmerende manier inzien dat het waardevol is om zich te blijven inzetten
- zet zich extra in als dat nodig is om resultaten te behalen en pakt dingen op die anderen laten liggen
- verduidelijkt en legt uit hoe ieders inbreng bijdraagt aan de doelstellingen
- achterhaalt motiverende factoren van medewerkers en speelt daar op in
- toont waardering voor geleverd werk

Interviewvragen

- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je weerstand tegen een plan ervaarde. Hoe motiveerde je de betrokken personen toch voor je plan?
- Wanneer moest je voor het laatst jezelf motiveren om te kunnen doorgaan? Hoe pakte je dat aan?
- Loste je wel eens een motivatieprobleem van een medewerker op? Hoe pakte je dat aan?
- Hoe hield je in een hectische periode anderen gemotiveerd om resultaten te boeken? Hoe verliep dat?
- Hoe weet je wat je medewerkers drijft? Hoe speel je daarop in?
- Wanneer heb je voor het laatst je appreciatie geuit naar je medewerkers? Hoe pakte je dat aan?
- Waarom is het belangrijk om je medewerkers te motiveren?
- Betrek jij je medewerkers bij het maken van beslissingen? Kan je een voorbeeld geven?
- Hoe detecteer je verschillen in je team? Hoe speel je daarop in?
- Zijn er recent nog mensen uit jouw team doorgegroeid naar een andere rol? Kan je een voorbeeld geven?

8. ONTWIKKELEN VAN MEDEWERKERS

Omschrijving

Het vermogen om actief op zoek te gaan naar ontwikkelingsbehoeften van medewerkers en hen te stimuleren om zich professioneel en persoonlijk verder te ontplooien en hun zelfsturing te vergroten.

Gedrag

De kandidaat

- heeft oog voor aandachtspunten van een medewerker en moedigt hem aan om deze te verbeteren
- heeft oog voor sterke punten van de medewerker en moedigt hem aan om deze te verbeteren
- geeft medewerkers specifiek en gedetailleerd advies om hun taken nog beter uit te voeren
- volgt het groeiproces van de medewerkers op en communiceert dit op een motiverende manier
- houdt bij het doorgeven van kennis en vaardigheden rekening met de leercyclus en leerstijl van de leerling
- laat toe dat medewerkers in hun leerproces fouten maken
- zoekt situaties, taken en opdrachten voor medewerkers die waarmee ze relevante ervaringen kunnen op doen

Interviewvragen

- Hoe zorgde je er recent voor dat je medewerkers konden werken aan hun persoonlijke of professionele ontwikkeling?
- Je hebt vast wel eens te maken gehad met een minder gemotiveerde medewerker. Wat heb je toen gedaan? Wat was het resultaat?
- Heb je stagiaires of jonge krachten in je team? Hoe zorg je ervoor dat ze zich kunnen ontwikkelen?
- In welke situaties geef je je medewerkers feedback? Beschrijf de recentste situatie waarin je iemand feedback gaf. Hoe verliep dat?
- Waarop let je als je een team samenstelt? Geef een voorbeeld.
- Wanneer heb je voor het laatst met een medewerker zijn ontwikkelingsbehoeften besproken? Hoe heb je dat aangepakt? Wat stelde je voor?

9. VOORTGANG CONTROLEREN

Omschrijving

Voortgang controleren is het anticiperen op en het effectief bewaken van de voortgang in eigen werk of aan anderen gedelegeerd werk. Om die voortgang te controleren stelt de kandidaat procedures op en voert hij die uit.

Gedrag

De kandidaat

- zet een systeem voor het controleren van de voortgang van zijn eigen of gedelegeerd werk op
- stuurt erop aan dat degene die gedelegeerd werk verricht uit zichzelf regelmatig terugkoppelt over de stand van zaken
- stelt planningen en processen op om problemen met de voortgang van werkzaamheden te bewaken.
- gaat daadwerkelijk en met enige regelmaat na of werkzaamheden van goede kwaliteit zijn
- Is en blijft goed geïnformeerd over de stand van zaken

Interviewvragen

- Beschrijf een situatie waarin de vooropgezette planning dreigde niet te worden gehaald. Wat heb je gedaan? Wat was het resultaat?
- Hoe weet je waaraan je medewerkers bezig zijn? Hoe beoordeel je de voortgang in hun werk?
- Hoe controleer je of medewerkers hun afspraken nakwamen en dat de planningen werden gehaald?
- Wat doe je als de voortgang van een project in gevaar komt?
- Lopen vergaderingen die jij voorziet wel eens uit? Hoe komt dat?
- Hoe lopen de overlegmomenten met je medewerkers? Hoe frequent organiseer je overlegmomenten? Wat bespreken jullie tijdens die momenten?

Cluster 5: strategisch functioneren

1. CHANGEMANAGEMENT

Omschrijving

Een kandidaat die sterk is in change-management kan succesvol een blijvende/fundamentele verandering binnen een organisatie initiëren, realiseren en invoeren rekening houdend met omgevingsfactoren

Gedrag

De kandidaat

- initieert en implementeert veranderingsprocessen op een enthousiaste en vastberaden manier
- past zich makkelijk aan aan een verandering of een nieuwe situatie
- steunt aangekondigde veranderingsprocessen binnen een organisatie
- kan draagvlak creëren voor verandering in complexe en/of behoudsgezinde omgevingen

Interviewvragen

- Wanneer moest je je voor het laatst je aanpassen door een verandering? Hoe verliep dit?
- Beschrijf een situatie waarin je een verandering voorstelde? Wat waren de reacties hierop?
- Had je wel eens moeite met een verandering? Wat heb je hieraan gedaan?
- Heb je ervaring met het vormgeven en implementeren van een complexe transformatie met impact op de gehele organisatie? Wat was jouw rol hierin? Wat waren de voornaamste factoren die tot een succesvolle implementatie hebben geleid?
- Heb je al eens weerstand ervaren bij een changeproces? Hoe ben je daarmee omgegaan?
- Wat doe je als je weerstand ervaart binnen een groep of afdeling? Kan je een voorbeeld geven?
- Hoe weet je of je team mee is in jouw verhaal?
- Weerstand kan tot conflict leiden. Kan je een situatie beschrijven waarin een conflict dreigde? Wat heb je toen gedaan? Met welk resultaat?

2. CONCEPTUEEL DENKEN

Omschrijving

Een kandidaat kan conceptueel denken als hij een breder of dieper inzicht krijgt in problemen of situaties door ze in een groter of abstracter kader te plaatsen. Hij heeft en houdt daarbij de grote lijnen van een idee in beeld en brengt de mogelijke gevolgen daarvan in kaart.

Gedrag

De kandidaat

- Ontwikkelt nieuwe en beheersbare concepten en modellen die toepasbaar zijn
- Anticipeert op toekomstige evoluties
- Herkent patronen, verbanden, trends in een veelheid van gegevens
- Past gekende concepten toe in nieuwe situaties en kan hieruit nieuwe concepten genereren
- Toetst de haalbaarheid van bestaande en nieuwe concepten af
- Kan meerdere oplossingen bedenken voor een probleem

Interviewvragen

- Ben je recent nog tot nieuwe inzichten gekomen? Waardoor zijn deze nieuwe inzichten ontstaan?
- Kan je een situatie beschrijven waar je een oplossing vond voor een structureel probleem?
- Heb je de mogelijke gevolgen van een oplossing wel eens verkeerd ingeschat? Wat gebeurde er? Wat was het resultaat?
- Heb je een bestaande oplossing wel eens toegepast op een nieuw probleem? Hoe verliep dat?
- Kan je een voorbeeld geven waarbij je een analyse hebt omgezet in concrete oplossingen?

3. ORGANISATIESENSITIVITEIT

Omschrijving

Een kandidaat die organisatiesensitief is, handelt met oog voor de invloeden en gevolgen van zijn eigen beslissingen of acties op andere onderdelen van de organisatie.

Gedrag

De kandidaat

- Steunt en verdedigt beslissingen die de organisatie ten goede komen
- Zet eigen belangen soms opzij in het licht van de belangen van de organisatie
- Zet zich ten volle in voor de doelstellingen, visie en waarden van de organisatie
- Communiceert belangrijke beslissingen aan alle relevante stakeholders

Interviewvragen

- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je tactvol handelde. Wat deed je? Wat was het resultaat?
- Beschrijf een situatie waarin een conflict dreigde. Wat heb je toen gedaan? Met welk resultaat?
- Geef een voorbeeld van een gesprek waarin je moeite deed om iemand in zijn waarde te laten. Wat deed je? Hoe reageerde de ander?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je de informele organisatie gebruikte om iets gedaan te krijgen? Waarom deed je dat? Wat was het resultaat?
- Beschrijf hoe je de organisatie meekreeg in een bepaalde besluitvorming?
- Hoe blijf je op de hoogte van wat er speelt in de organisatie? Geef een voorbeeld van een situatie waarin je die informatie liet meewegen bij het nemen van een besluit.
- In alle organisaties komen communicatieproblemen voor. Kun je zo'n situatie beschrijven waarmee jij ervaring hebt? Hoe ging je met dat probleem om? Waar lag volgens jou het werkelijke probleem?
- Beschrijf een situatie waarin je een strikt formele weg bewandelde. Waarom deed je dat? Wat was het resultaat?

4. STAKEHOLDERMANAGEMENT

Omschrijving

Stakeholdermanagement is de vaardigheid om op een vlotte en constructieve manier een relatie op te bouwen met alle verschillende belanghebbende partijen, zoals aandeelhouders, klanten, vakbonden, directie en leveranciers. Het doel daarvan: de organisatiedoelstellingen bereiken.

Gedrag

De kandidaat

- Analyseert de belangen en dynamiek van verschillende stakeholders
- Kan de medewerking en lange termijn engagement van verschillende belanghebbende verkrijgen, ook bij tegengestelde belangen
- Kan weerstand en conflicten voorzien
- Informeert tijdig en consequent alle stakeholders bij gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op doelstellingen of belangen

Interviewvragen

- Hoe bouw jij een relatie op met je stakeholders?
- Wat heb je gedaan om communicatieproblemen tussen verschillende afdelingen te helpen oplossen?
- Hoe weet je welke belangen er spelen in de organisatie?
- Hoe ga je om met belangrijke informatie? Hoe zorg je ervoor dat alle belanghebbenden op de hoogte zijn van die informatie?
- Wanneer heb je voor het laatst anderen betrokken bij het nemen van een belangrijke beslissing? Kan je de situatie beschrijven?
- Kan je een situatie beschrijven in je werk waarbij dat de samenwerking het halen van de doelstellingen bemoeilijkte? Wat heb je gedaan om dat te verhelpen?
- Is het al eens voorgekomen dat je een tegenstrijdig belang hebt omgezet in een gezamenlijk belang? Hoe hebt je dat aangepakt? Wat waren de reacties?
- Heb je je gedrag wel eens aangepast aan je gesprekspartner? Waarom? Kan je een voorbeeld geven?

5. VISIE

Omschrijving

Een kandidaat met visie kan zaken vanop een afstand bekijken en ze in hun ruimere context en tijdsperspectief plaatsen om op die manier een toekomstbeeld op te bouwen vanuit de sterktes en zwaktes van een organisatie.

Gedrag

De kandidaat

- Bekijkt de zaken vanuit een helikopterview
- Vertaalt doelen naar een visie en kan die op zijn beurt vertalen naar concrete plannen
- Onderzoekt verschillende scenario's om op die manier een overkoepelende visie te ontwikkelen
- Heeft een zicht op de trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor de organisatie en kan deze vertalen naar een beleid
- Kan zich losmaken van de dagdagelijkse problematieken

Interviewvragen

- Welke ontwikkelingen zie je belangrijk worden in de toekomst? Hoe vind je dat we daarmee moeten omgaan?
- Met welke externe ontwikkelingen heb je in je huidige functie te maken? Wat is je visie daarop?
- Schreef je al eens een toekomstplan? Hoe maakt je het overtuigend? Hoe creëerde je een draagvlak?
- Hoe zorgde je ervoor dat de visie van je organisatie werkelijkheid werd?
- Wat is jouw visie op onderwerp x, y of z? De selectiecommissie vraagt de kandidaat bijvoorbeeld naar zijn visie op onderwijs, het klimaatprobleem of ouderenzorg - afhankelijk van de organisatie waar hij solliciteert.
- Welke behoeften detecteer je bij je doelgroep?
- Welke mogelijkheden zie je in de toekomst voor de organisatie?
- Heb je wel eens een beleidsvoorstel gedaan? Hoe heb je dat aangepakt? Wat waren de reacties?