

## Competentieanalyse

Naam: Pieter Proef

Datum: 25/04/2019

Competentieprofiel: Bedrijfsleider

# VCA



# Inhoudsopgave Competentieanalyse

Deel 1. Inleiding competentieanalyse

Deel 2. Persoonlijkheidskenmerken

Deel 3. Competentieprofiel

Deel 4. Persoonlijkheidskenmerken in relatie tot het competentieprofiel

Deel 5. Aandachtspunten persoonlijkheidskenmerken

Deel 6. Mogelijke ontwikkelactiviteiten

# Deel 1. Inleiding competentieanalyse

Voor u ligt uw persoonlijke competentieanalyse. Deze analyse is gebaseerd op de antwoorden die u heeft gegeven op de vragen van de analyse. Het doel van deze competentieanalyse is om u een beeld te geven van uw persoonlijkheidskenmerken, in relatie tot de competenties die voor uw functie van belang zijn. Dit betekent dat u een beeld krijgt van de competenties waar u goed in bent (of goed in zou kunnen worden) en van de competenties waar u minder goed in bent. Voor de competenties waar u minder goed in bent zijn ontwikkelsuggesties gegeven zodat u deze kunt gaan ontwikkelen. Op deze manier kunt u uw 'effectief resultaat' verbeteren.

## 1. Onderdelen competentieanalyse

Deze rapportage bestaat uit zes delen:

- Deel 1. Inleiding competentieanalyse
- Deel 2. Persoonlijkheidskenmerken
- Deel 3. Competentieprofiel
- Deel 4. Persoonlijkheidskenmerken in relatie tot het competentieprofiel
- Deel 5. Aandachtspunten persoonlijkheidskenmerken
- Deel 6. Mogelijke ontwikkelactiviteiten

Hieronder is de inhoud van deze delen uitgelegd.

## 2. Persoonlijkheidskenmerken

Deel 2 van de competentieanalyse geeft een beeld van uw werkgerelateerde persoonlijkheidskenmerken. Dit zijn kenmerken van uw persoonlijkheid die voor een deel bepalen hoe u zich in verschillende situaties zult gedragen, hoe u denkt en hoe u handelt. Deze persoonlijkheidskenmerken zijn gekoppeld aan werksituaties en vervolgens is bepaald hoe deze naar voren komen in 'Werkprocessen', 'Denkprocessen' en 'Sociale processen'.

Hieronder ziet u een voorbeeld van een meting van een persoonlijkheidskenmerk. Zoals u kunt zien heeft deze persoon op het persoonlijkheidskenmerk 'Nauwkeurigheid' een positie iets links van het midden tussen 'Grote lijnen' en 'Detailgerichtheid'.



Op deze manier brengt deze competentieanalyse 24 persoonlijkheidskenmerken in kaart. Om te bepalen hoe de persoonlijkheidskenmerken zich verhouden tot competenties zijn deze gekoppeld aan de verschillende competenties. Op basis van wat u heeft gescoord op deze persoonlijkheidskenmerken krijgt u een beeld van de bijdrage van uw natuurlijke aanleg aan de competenties die voor uw functie relevant zijn.

## 3. Competentieprofiel

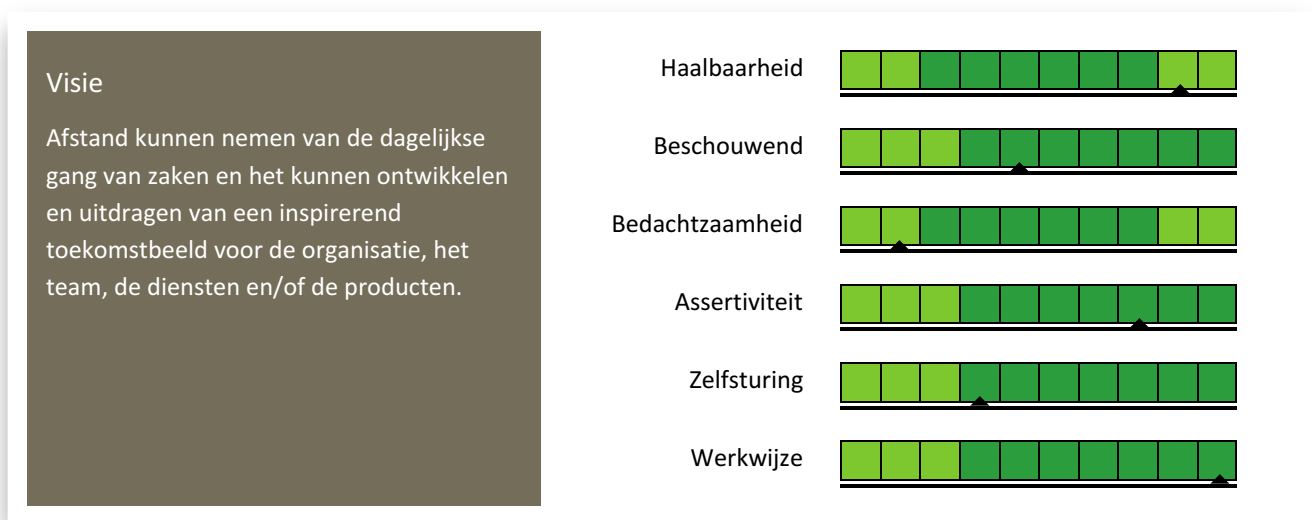
Een competentie is gedefinieerd als het vermogen van een werknemer om een verzameling van specifieke gedragingen te laten zien, die in een bepaalde werksituatie of functie essentieel zijn om het 'effectief resultaat' te kunnen realiseren. Voor elke functie zijn er over het algemeen andere competenties van belang. Zo heeft elke functie zijn eigen competentieprofiel.

Een competentieprofiel is vaak van te voren vastgelegd en bestaat uit maximaal 10 competenties waartegen de persoonlijkheidskenmerken zijn afgezet. Zo ontstaat het beeld van uw natuurlijke aanleg ten opzichte van de van te voren vastgestelde competenties.

## 4. Persoonlijkheidskenmerken in relatie tot het competentieprofiel

In dit deel van de analyse zullen uw persoonlijkheidskenmerken in relatie worden gebracht met uw competentieprofiel. Op deze manier wordt duidelijk of uw persoonlijkheidskenmerken een gunstige of een beperkende invloed hebben op uw competenties. Aan de hand van deze invloed wordt beschreven hoe uw persoonlijkheidskenmerken zich verhouden tot de verschillende competenties.

In het onderstaande voorbeeld hebben de scores op de persoonlijkheidskenmerken 'Haalbaarheid' en 'Bedachtzaamheid' een beperkende invloed op de competentie. Dit genereert twee aandachtspunten die van waarde zijn bij het bepalen van persoonlijke ontwikkelpunten.



## 5. Aandachtspunten persoonlijkheidskenmerken

In dit deel is een selectie gemaakt van de 5 persoonlijkheidskenmerken die de grootste beperkende invloed hebben op uw competentieprofiel. Hierdoor wordt het voor u inzichtelijk welke persoonlijkheidskenmerken de meeste aandacht nodig hebben.

## 6. Mogelijke ontwikkelactiviteiten

Deel 6 helpt u bij het concreet vaststellen van ontwikkelactiviteiten. Om u hierbij te ondersteunen zijn uw sterkste en uw zwakste competenties geselecteerd. Vervolgens wordt u uitgedaagd om uw sterkste competenties optimaal te benutten en uw zwakkere competenties te ontwikkelen. Om de zwakkere competenties te ontwikkelen zijn er per competenties specifieke ontwikkelsuggesties gegeven.



## Deel 2. Persoonlijkheidskenmerken

Dit deel van het rapport geeft een beeld van uw werkgerelateerde persoonlijkheidskenmerken en is gebaseerd op de antwoorden die u heeft gegeven tijdens het maken van de analyse. Maar wat laten deze persoonlijkheidskenmerken nu precies zien? Zij laten zien wat uw natuurlijk aanleg is in bepaalde werksituaties, waardoor duidelijk wordt hoe succesvol u bent óf nog kunt worden ten opzichte van de competenties die voor het uitvoeren van uw functie van belang zijn.

### 1. De persoonlijkheidskenmerken

Deze competentieanalyse brengt 24 persoonlijkheidskenmerken in kaart die zijn onderverdeeld naar drie soorten processen in werksituaties:

- Denkprocessen:** Persoonlijkheidskenmerken die betrekking hebben op de gedachten van de werknemer. U kunt hierbij onder andere denken aan de diepgang van de gedachten of manier waarop een werknemer bepaalde situaties met zijn gedachten benadert.
- Werkprocessen:** Persoonlijkheidskenmerken die betrekking hebben op de manier van werken. U kunt hierbij onder andere denken aan de snelheid van werken, de ordelijkheid van werken, de veiligheid van werken, de focus van de werkzaamheden, maar ook aan de behoefte aan vrijheid of de stabiliteit in de uitvoer van de werkzaamheden.
- Sociale processen:** Persoonlijkheidskenmerken die betrekking hebben op de interactie met de sociale omgeving. U kunt hierbij onder andere denken aan de behoefte aan sociaal contact, openheid en directheid richting anderen, maar ook het vermogen met anderen samen te werken, anderen te beïnvloeden of aan te sturen.

Hieronder ziet u een overzicht van de 24 persoonlijkheidskenmerken:

DENKPROCESSEN	WERKPROCESSEN	SOCIALE PROCESSEN
Beschouwend Systematisch denken Bedachtzaamheid Denkwijze Haalbaarheid	Werkwijze Zelfsturing Ordelijkheid van werken Variatie Betrokkenheid Leiding en Sturing Stabiliteit Onafhankelijkheid Motivatie en Erkenning Nauwkeurigheid	Assertiviteit Sociaal contact Inschikkelijkheid Vertrouwen Inlevingsvermogen Emotionele instelling Feedback Impulsiviteit Conformisme

Deze persoonlijkheidskenmerken zijn gebaseerd op de zogenaamde 'Big Five theorie' en zijn door ons verder doorontwikkeld om ze toe te kunnen passen op verschillende werksituaties. Elk persoonlijkheidskenmerk wordt beschreven als een overkoepelend concept met twee uitersten. Elk persoonlijkheidskenmerk bestaat uit een schaal van 10 posities waarmee kan worden aangegeven hoe uw persoonlijkheid zich verhoudt ten opzichte van de twee uitersten. Wij zullen dit proberen te verduidelijken met een voorbeeld.

Hieronder ziet u een voorbeeld van het persoonlijkheidskenmerk Nauwkeurigheid. De twee uitersten van Nauwkeurigheid zijn aan de ene kant 'Grote lijnen' en aan de andere kant 'Detailgericht'. U ziet dat de aanwijzer is geplaatst in vakje 4. Dit wil zeggen dat wat betreft het persoonlijkheidskenmerk 'Nauwkeurigheid', deze persoon met zijn gedragingen meer neigt naar 'Grote lijnen' dan 'Detailgericht'.



Is dit nu goed of fout? Geen van beide. U moet zich namelijk realiseren dat uw resultaten op de 24 persoonlijkheidskenmerken nooit goed of fout zijn. Het is wel zo dat een bepaalde score voor een persoonlijkheidskenmerk "handiger" of juist "onhandiger" kan zijn bij bepaalde competenties.






Op de volgende pagina's worden de verschillende persoonlijkheidskenmerken stuk voor stuk beschreven zodat u precies kunt lezen wat deze nu precies inhouden. Tevens kunt u zien wat uw persoonlijke resultaten zijn op de persoonlijkheidskenmerken en wat deze resultaten in uw geval betekenen.

## 2. Denkprocessen - Persoonlijkheidskenmerken

### 2.1 Definities

Beschouwend:	De neiging van een persoon om al dan niet met zijn gedachteprocessen de diepte in te gaan in de vorm van (zelf)reflectie en filosoferen.
Systematisch denken:	De manier waarop een persoon geneigd is na te denken over problemen en situaties. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen een logische en gestructureerde manier versus een holistische, wat meer willekeurige manier.
Bedachtzaamheid:	De neiging van een persoon om doordacht keuzes te maken en te anticiperen op mogelijke gevolgen, versus de neiging om spontaan en actiegericht te zijn.
Denkwijze:	De manier waarop een persoon informatie en situaties beoordeelt. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen een intuïtieve manier versus een rationele manier.
Haalbaarheid:	De mate waarin een persoon zich bij het benaderen van situaties laat leiden door de haalbaarheid van mogelijke oplossingen en ideeën. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen een idealistische benadering versus een realistische benadering.

## 2.2 Uw resultaten

Beschouwend	Aan de oppervlakte		De diepte in
Systematisch denken	Holistisch, willekeurig		Systematisch, geordend
Bedachtzaamheid	Spontaan		Doordacht
Denkwijze	Intuïtief		Rationeel
Haalbaarheid	Idealistisch		Realistisch

## 2.3 Toelichting op uw resultaten

Beschouwend:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon zullen geneigd zijn met hun gedachten meer aan de oppervlakte te zijn. Besteden relatief weinig tijd aan introspectie en reflectie en zullen weinig behoefte hebben aan filosofische verdieping.
Systematisch denken:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon zijn geneigd problemen en situaties op een logische, gestructureerde en systematische manier te benaderen.
Bedachtzaamheid:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon zijn spontaan in hun beslissingen en gedrag. Zij nemen vaak actie voordat zij de situatie en de mogelijke gevolgen doordacht hebben.
Denkwijze:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon zijn tot op zekere hoogte geneigd informatie en situaties te beoordelen op een rationele basis, maar zullen hierbij ook hun intuïtie laten meewegen om vervolgens op deze basis hun beslissingen te nemen.
Haalbaarheid:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon blijven graag met beide benen op de grond staan. Zij hebben een realistische hier-en-nu manier van denken. Zij denken in pragmatische en realistische oplossingen. Tijdens hun gedachteprocessen zijn zij bezig met de haalbaarheid van hun oplossingen en ideeën.



### 3. Werkprocessen - Persoonlijkheidskenmerken

#### 3.1 Definities

Werkwijze:	De manier waarop een persoon zijn werkzaamheden uitvoert. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen een rustige werkwijze versus een ijverige en gehaaste werkwijze.
Zelfsturing:	De mate waarin een persoon de behoefte heeft zelfstandig te kunnen anticiperen op kansen, situaties en problemen en zelfstandig wil kunnen handelen. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen een behoefte aan toetsing versus een behoefte aan zelfstandigheid.
Ordelijkheid van werken:	De neiging van een persoon om geordend en gestructureerd te werk te gaan, versus de neiging een wat meer ongeordende en willekeurige manier te hanteren.
Variatie:	De mate waarin een persoon behoefte heeft aan afwisseling binnen zijn werkzaamheden. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen een behoefte aan routine versus een behoefte aan variatie.
Betrokkenheid:	De manier waarop een persoon omgaat met afspraken en gemaakte beloftes. En de mate waarin een persoon een verbinding aangaat met de betrokken taken en de mensen in de organisatie. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen een strikte manier versus een nonchalante manier.
Leiding en Sturing:	De mate waarin een persoon behoefte heeft aan sturing en het prettig vindt te werken in een gereguleerde werkomgeving. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen een behoefte aan vrijheid versus een behoefte aan sturing.
Stabiliteit:	De manier waarop een persoon omgaat met negatieve gebeurtenissen, frustraties en tegenslagen. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen stressgevoelig en stressbestendig.
Onafhankelijkheid:	De mate waarin een persoon behoefte heeft aan vrijheid en onafhankelijkheid in het werk. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen een behoefte aan afhankelijkheid versus een behoefte aan onafhankelijkheid.
Motivatie en Erkenning:	De mate waarin iemand anderen om zich heen nodig heeft om gemotiveerd te zijn voor zijn of haar taken. Een extrinsiek gedreven persoon heeft om gemotiveerd te zijn interactie met anderen nodig. Een intrinsiek gedreven persoon wordt daarentegen gemotiveerd door interne factoren zoals persoonlijke normen, waarden en criteria.
Nauwkeurigheid:	De neiging van een persoon om nauwkeurig en precies te werk te gaan. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen focussen op de grote lijnen versus focussen op de details.



### 3.2 Uw resultaten

Werkwijze	Rustig		Ijverig, Haastig
Zelfsturing	Behoeft aan Toetsing		Behoeft aan Zelfstandigheid
Ordelijkheid van werken	Ongeordend, Willekeurig		Geordend, Gestructureerd
Variatie	Routine, één ding tegelijk		Variatie, meerdere dingen tegelijk
Betrokkenheid	Nonchalant		Strikt
Leiding en Sturing	Behoeft aan vrijheid		Behoeft aan sturing
Stabiliteit	Stressgevoelig		Stressbestendig
Onafhankelijkheid	Behoeft aan afhankelijkheid		Behoeft aan onafhankelijkheid
Motivatie en Erkenning	Intrinsiek gedreven		Extrinsiek gedreven
Nauwkeurigheid	Grote lijnen		Detailgericht

### 3.3 Toelichting op uw resultaten

Werkwijze:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon hebben behoefte continu ergens mee bezig te zijn. Zij werken vaak aan een stuk door, en hebben een ijverige stijl van werken met een hoog tempo.
Zelfsturing:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon zijn geneigd sterk op zichzelf te vertrouwen. Zij hebben een sterke behoefte om onafhankelijk te kunnen optreden bij de uitvoering van hun taken.
Ordelijkheid van werken:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon zullen tot op zekere hoogte hun werk ordenen en structureren en hier redelijk wat tijd aan besteden.
Variatie:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon hebben behoefte aan afwisseling in hun werkzaamheden. Zij functioneren het best in een veranderlijke omgeving. Mogelijk hebben zij een voorkeur zich te focussen op meerdere taken tegelijk.



---

Betrokkenheid:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon zijn zeer consistent in het nakomen van hun afspraken. Zij zullen zich sterk verbinden met de betrokken taken en mensen in de organisatie.
Leiding en Sturing:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon hebben behoefte aan vrijheid in het uitvoeren van hun werkzaamheden. Zij werken niet graag in een gereguleerde werkomgeving.
Stabiliteit:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon kunnen negatieve gebeurtenissen makkelijker in een breder perspectief zien, waardoor zij minder snel frustratie en stressgevoelens ervaren. Over het algemeen presenteren zij zich als evenwichtig en zorgeloos.
Onafhankelijkheid:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon zullen tot op zekere hoogte behoefte hebben aan persoonlijke vrijheid en onafhankelijkheid in hun werk, maar ook waarde hechten aan een, tot op zekere hoogte, gestructureerde werkomgeving.
Motivatie en Erkenning:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon worden gedreven door zowel externe factoren zoals geld en status, als door interne factoren zoals persoonlijke normen, waarden en criteria. Zij zullen erkenning en waardering bij anderen zoeken, maar dit ook bij zichzelf kunnen vinden.
Nauwkeurigheid:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon hebben de neiging zich te richten op de grote lijnen en de details over te laten aan anderen.





## 4. Sociale processen - Persoonlijkheidskenmerken

### 4.1 Definities

Assertiviteit:	De mate waarin een persoon geneigd is om op te komen voor zijn eigen belangen en de belangen van de afdeling of het team. Onderscheid wordt gemaakt tussen meer op de achtergrond blijven versus assertief zijn.
Sociaal contact:	De mate waarin een persoon behoefte heeft aan sociale contacten en activiteiten. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen een lage en een hoge behoefte aan gezelschap.
Inschikkelijkheid:	De mate waarin een persoon bereid is te schikken in relaties, om zo te voorkomen dat hij/zij niet geaccepteerd of aardig gevonden wordt. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen een starre houding versus een inschikkelijke houding.
Vertrouwen:	De mate waarin iemand vertrouwen heeft in de intenties en gedragingen van andere mensen. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen een achterdochtige houding en een vertrouwende houding.
Inlevingsvermogen:	De mate waarin een persoon geneigd is zich te verdiepen en rekening te houden met de gevoelens, behoeften en acties van anderen. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen een zakelijke houding versus empathische houding.
Emotionele instelling:	De emotionele instelling van een persoon ten aanzien van situaties met tegenslag. Een onbezorgd persoon ziet weinig hindernissen en kan snel weer verder. Een bezorgd persoon ziet meer hindernissen, beleeft meer emotionele impact en kan minder snel weer verder.
Feedback:	De manier waarop een persoon met kritiek en feedback omgaat. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen kritiekgevoelig versus kritiekbestendig.
Impulsiviteit:	De mate waarin een persoon zijn verlangens, impulsen en gevoelens weet te beheersen. Onderscheid wordt hier gemaakt tussen impulsief en beheerst.
Conformisme:	De mate waarin een persoon zich wil voegen naar de normen, waarden, gebruiken en opvattingen van de groep waarvan hij of zij op enig moment deel uitmaakt. Een conformistisch persoon past zich zo veel mogelijk aan. Een autonoom persoon past zich alleen voor het hoogstnoodzakelijke aan.

#### 4.2 Uw resultaten

Assertiviteit	Op de achtergrond		Assertief
Sociaal contact	Lage behoefte aan gezelschap		Hoge behoefte aan gezelschap
Inschikkelijkheid	Star		Inschikkelijk
Vertrouwen	Achterdochtig		Vertrouwend
Inlevingsvermogen	Zakelijk		Empathisch
Emotionele instelling	Bezorgd		Onbezorgd
Feedback	Kritiekgevoelig, Subjectief		Kritiekbestendig, Objectief
Impulsiviteit	Impulsief		Beheerst
Conformisme	Autonoom		Conformistisch

#### 4.3 Toelichting op uw resultaten

Assertiviteit:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon hebben de neiging op te komen voor hun eigen belangen, maar zullen dit alleen doen als zij daar voor zichzelf een goede reden voor hebben. Zij zullen op een bescheiden manier hun aanwezigheid doen gelden.
Sociaal contact:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon hebben geen sterke behoefte aan sociale contacten. Buiten de "normale" behoefte aan sociale contacten zullen zij niet in hoge mate actief deelnemen aan het sociale verkeer en hebben zij eerder behoefte om op zichzelf te zijn.
Inschikkelijkheid:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon zullen zich niet snel schikken in inter-persoonlijke relaties, en zullen de confrontatie aan gaan en hun boosheid uiten. De mogelijke gevolgen die dit kan hebben voor hun acceptatie door anderen is ondergeschikt.
Vertrouwen:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon hebben de neiging uit te gaan van het goede in de mens. Zij zijn goed van vertrouwen doordat zij anderen snel als betrouwbaar kunnen zien.



---

Inlevingsvermogen:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon zullen rekening houden met de gevoelens, behoeften en acties van anderen, maar niet veel tijd besteden aan het analyseren hiervan. Zij komen over het algemeen wel redelijk toegankelijk over.
Emotionele instelling:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon gaan soepel om met situaties van tegenslag. Zij zien vanuit hun optimisme weinig hindernissen en kunnen snel weer verder.
Feedback:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon zijn niet ongevoelig voor kritiek. In sommige situaties kunnen zij kritiek opvatten als constructief en opbouwend en in andere situaties als een aanval op hun eigenwaarde.
Impulsiviteit:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon kunnen over het algemeen hun verlangens, impulsen en gevoelens beheersen, maar dit is in veel situaties niet even gemakkelijk. Zij komen niet gereserveerd, maar ook niet sterk expressief over doordat zij zichzelf op een gecontroleerde manier verbaal en non-verbaal laten zien.
Conformisme:	Mensen met een vergelijkbaar antwoordpatroon hebben de neiging zich snel te conformeren aan de heersende opvatting. Zij hechten veel waarden aan de algemene normen en waarden. Een mogelijke reden hiertoe kan zijn dat zij graag bij een groep willen horen.

## Deel 3. Competentieprofiel

In dit deel van het rapport leest u meer over uw competentieprofiel. Een competentieprofiel is een verzameling van competenties waarvan uw werkgever heeft aangegeven dat ze bij uw functie horen. Tijdens het doorlezen van het rapport leest u wat deze competenties precies inhouden en wat voor effect uw scores kunnen hebben op uw functie.

### 1. De competentieset

Wat is een competentie nu precies? Een competentie is een verzameling van specifieke gedragingen. De competentieanalyse die voor u ligt is gebaseerd op een set van 38 competenties. Met deze zorgvuldig gekozen set van competenties is het mogelijk om de verschillende functie-eisen van de meeste functies kort en bondig te kunnen omschrijven. Een competentieprofiel bestaat meestal uit maximaal 10 competenties.

In de tabel hieronder ziet u de set met 38 competenties die, net zoals bij de persoonlijkheidskenmerken, zijn ingedeeld in Denkprocessen, Werkprocessen en Sociale processen.

DENKPROCESSEN	WERKPROCESSEN	SOCIALE PROCESSEN
Visie of Innovatie	Plannen en organiseren	Teamwork en samenwerken
Analytisch probleemoplossend vermogen of Besluitvaardigheid	Resultaatgerichtheid (sturend) of Resultaatgerichtheid (individueel)	Beïnvloeden en overtuigen of Overtuigingskracht (commercieel)
Veranderingen initiëren en tot succes maken of Aanpassingsvermogen	Kwaliteitsgerichtheid of Continu verbeteren of Beleid, processen en procedures	Managen van anderen of Teamleiderschap
Beginselvastheid (*)	Veiligheid	Coachen en ontwikkelen van anderen
Zakelijk inzicht (*)	Klantgerichtheid of Servicegerichtheid	Motiveren van anderen
Technisch inzicht (*)	Integriteit (*)	Organisatiesensitiviteit of Relatiebeheer
	Veerkracht	Onderhandelen of Conflictmanagement
	Continu leren (*)	Interpersoonlijke communicatie
		Schriftelijke communicatie (*)
		Presenteren (*)
		Leiden van vergaderingen (*) of Actieve vergaderdeelname (*)
		Respecteren van diversiteit (*)

Zoals u kunt zien zijn sommige competenties aangeduid met een (\*). Deze competenties kunnen niet worden gekoppeld aan de persoonlijkheidskenmerken die met deze analyse worden gemeten, maar kunnen toch van belang zijn om een volledige beschrijving van uw functie (en het daarbij behorende competentieprofiel) te geven. Hoewel deze competenties dus wel van belang kunnen zijn voor uw functie, worden ze in deze competentieanalyse niet gemeten. Met de 360 Graden Analyse kunnen deze competenties wél worden gemeten.

## 2. Uw competentieprofiel

Hieronder ziet u de competenties en hun definities die voor uw functie van toepassing zijn.

COMPETENTIE	KENMERK
Besluitvaardigheid	Op een overtuigende wijze, tijdig en goed gefundeerde beslissingen kunnen nemen, zowel met volledige als met onvolledige kennis van de alternatieven en de consequenties van de beslissing.
Veranderingen initiëren en tot succes maken	Proactief veranderingen initiëren en acties ondernemen ter ondersteuning en implementatie hiervan. Persoonlijke verantwoordelijkheid nemen voor het initiatief en het creëren van draagvlak binnen de organisatie.
Plannen en organiseren	Efficiënt kunnen plannen en organiseren van werk in lijn met de organisatiebehoefte door te anticiperen op prioriteiten en behoeften, door doelen te stellen en door goed de eigen tijd en die van anderen te managen.
Resultaatgerichtheid (sturend)	Zichzelf en anderen kunnen focussen op en aanzetten tot het bereiken van resultaten, ook bij problemen, tegenslag of afleiding, en het nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid voor het succes van de organisatie.
Klantgerichtheid	Een hoge prioriteit geven aan de behoeften van de klant door hier actief op te anticiperen en de organisatie uit te dagen producten of diensten te leveren die de verwachtingen van de klant overtreffen.
Beïnvloeden en overtuigen	Effectief invloed kunnen uitoefenen op anderen en deze aanzetten om een bepaalde koers te volgen door zich in te leven in anderen en hen op een volhardende en zelfverzekerende manier te overtuigen.
Teamleiderschap	Organisatiedoelen behalen door op een stimulerende wijze leiding en begeleiding te geven aan medewerkers door teamwork te creëren en teamprocessen te bevorderen die optimaal gebruik maken van de aanwezige talenten.
Coachen en ontwikkelen van anderen	Adviseren, ondersteunen en begeleiden van mensen bij hun persoonlijke ontwikkeling in relatie tot werkgerelateerde competenties en bij het behalen van hun doelen.
Conflictmanagement	Conflicten kunnen managen door deze op een objectieve, eerlijke en tactvolle wijze bespreekbaar te maken, vanuit verschillende standpunten te bekijken, te richten op het gemeenschappelijke belang en een voor beide partijen bevredigende oplossing aan te dragen.



## Deel 4. Persoonlijkheidskenmerken in relatie tot het competentieprofiel

In dit deel van de analyse zullen uw persoonlijkheidskenmerken in relatie worden gebracht met uw competentieprofiel. Op deze manier wordt duidelijk of uw persoonlijkheidskenmerken een gunstige of een beperkende invloed hebben op uw competenties. Aan de hand van deze invloed wordt beschreven hoe uw persoonlijkheidskenmerken zich verhouden tot de verschillende competenties.

### 1. De invloed van Persoonlijkheidskenmerken op Competenties

In de P-Factor kunt u zien dat uw competenties worden bepaald door:

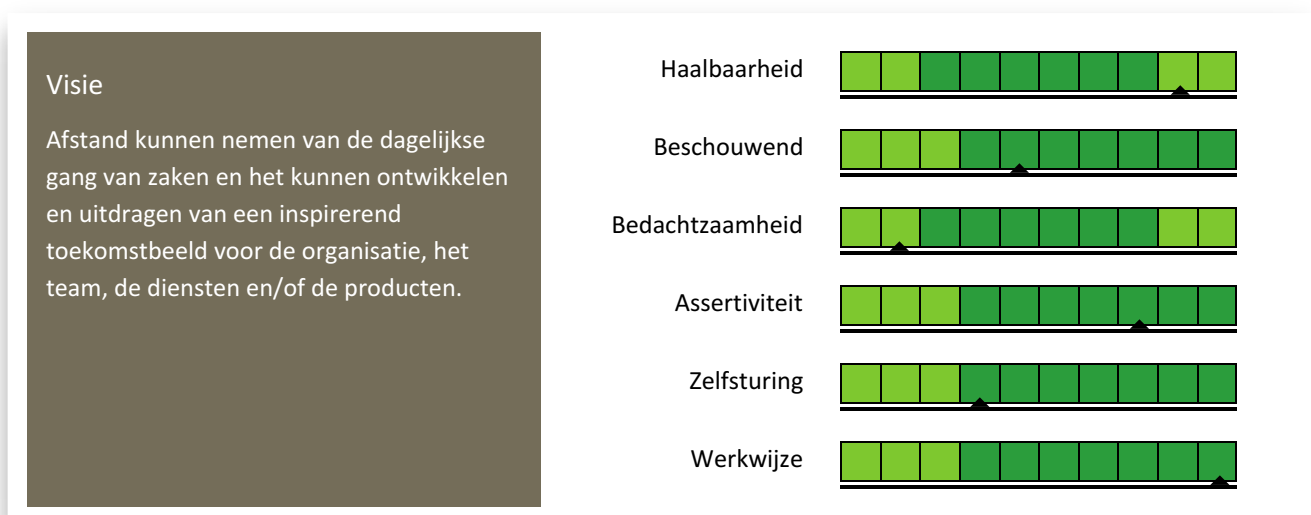
- 1) een gedeelte van nature aanwezig is (uw persoonlijkheidskenmerken);
- 2) een gedeelte dat is aangeleerd (uw kennis, ervaring en vaardigheden).

Hoe meer 'natuurlijke aanleg' u heeft voor de competenties die voor uw functie relevant zijn, des te makkelijker het is om deze competenties ook te laten zien. Toch kan het bij twee werknemers met een verschillende 'natuurlijke aanleg' voor een bepaalde competentie voorkomen dat de werknemer met minder 'natuurlijke aanleg' uiteindelijk de competentie beter laat zien, door zich meer te focussen op zijn of haar Kennis, Ervaring en Vaardigheden. Echter, wanneer ze allebei evenveel aanleren op het gebied van Kennis, Ervaring en Vaardigheden, dan zal de werknemer met meer 'natuurlijke aanleg' in het voordeel zijn. Maar zoals u kunt zien bepaalt de 'natuurlijke aanleg' niet alleen het 'effectief resultaat'.

### 2. Voorbeeld

Hoe meer gunstige persoonlijkheidskenmerken u heeft ten opzichte van een uw competentieprofiel, des te makkelijker zult u een 'effectief resultaat' kunnen realiseren. Om het aantal gunstige en beperkende persoonlijkheidskenmerken ten opzichte van uw competentieprofiel te bepalen, zijn uw resultaten van Deel 2 ( de persoonlijkheidskenmerken) gekoppeld aan de competenties van uw competentieprofiel van Deel 3.

Hieronder ziet u een voorbeeld van hoe de gemeten persoonlijkheidskenmerken in relatie worden gebracht met de competentie 'Visie'.



U ziet hier:

- De definitie van de competentie Visie.
- De persoonlijkheidskenmerken die invloed hebben op het laten zien van deze competentie.
- De persoonlijke resultaten (de posities) op de schalen van de persoonlijkheidskenmerken.
- Een donkergroen vlak.
- Een lichtgroen vlak.



### 2.1 Het donkergroene vlak

Er is een 'professionele normgroep' geselecteerd met mensen die héél goed zijn in de betreffende competentie. Deze groep heeft dezelfde vragenlijst ingevuld en hebben een antwoordpatroon dat overeenkomstig is met het donkergroene vlak van de meting. Als iemand dus met zijn of haar antwoordpatroon in het donkergroene vlak zit, betekent dit dat deze persoon conform de 'normgroep' heeft gescoord en dit persoonlijkheidskenmerk een gunstige invloed heeft op de competentie(s) waaraan deze gekoppeld is. In dit geval draagt de 'natuurlijk aanleg' van deze werknemer bij aan het laten zien van deze competentie.

### 2.2 Het lichtgroene vlak

Als de werknemer met zijn of haar antwoordpatroon in het lichtgroene vlak zit, betekent dit dat het betreffende persoonlijkheidskenmerk een beperkende invloed heeft op de bijbehorende competentie. Zoals u kunt zien bij de persoonlijkheidskenmerken 'Haalbaarheid' en 'Bedachtzaamheid', kunt u links óf rechts van het donkergroene vlak, in het lichtgroene vlak zitten.

Als u links van het donkergroene vlak zit betekent dit dat het persoonlijkheidskenmerk niet sterk genoeg aanwezig is om een gunstige invloed te hebben. Als u rechts van het donkergroene vlak zit, dan is het persoonlijkheidskenmerk te sterk aanwezig waardoor deze een beperkende invloed op de competentie heeft. In beide gevallen draagt de 'natuurlijke aanleg' van deze werknemer niet bij aan het laten zien van de competentie en zal hij of zij meer energie (hebben) moeten steken in zijn 'Kennis, Ervaring en Vaardigheden' om de competentie op acceptabel niveau te laten zien.

### 2.3 De aandachtspunten

Wanneer een persoonlijkheidskenmerk in het lichtgroene vlak valt, wordt er vanuit de competentieanalyse een aandachtspunt gegeven. Deze aandachtspunten worden door de deelnemers meestal als waardevol ervaren om de volgende drie redenen:

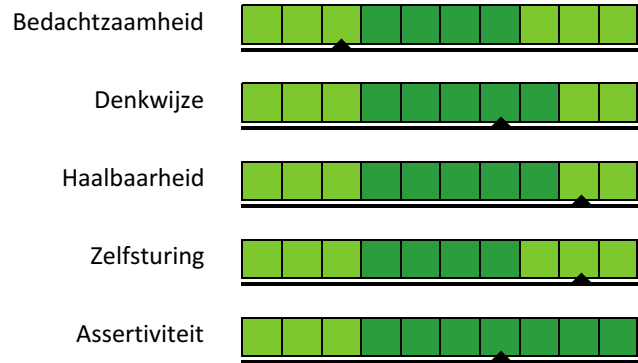
- 1) De werknemer herkent deze aandachtspunten omdat hij of zij al soortgelijke acties heeft ondernomen;
- 2) De werknemer is zich bewust van de aandachtspunten en besteedt hier al aandacht aan;
- 3) De werknemer wordt zich bewust van deze aandachtspunten en wil deze graag verder ontwikkelen.

## 3. Presentatie van de competenties

Hierna zijn alle competenties weergegeven die voor uw functie relevant zijn. De aandachtspunten die hierbij naar voren komen zullen worden samengevat in Deel 5: 'Aandachtspunten Persoonlijkheidskenmerken'.

### Besluitvaardigheid

Op een overtuigende wijze, tijdig en goed gefundeerde beslissingen kunnen nemen, zowel met volledige als met onvolledige kennis van de alternatieven en de consequenties van de beslissing.



### Gunstige persoonlijkheidskenmerken

- Denkwijze** U baseert uw beslissingen zowel op uw intuïtie als op harde feiten. Hierdoor zult u een goede balans hebben tussen de harde feiten en uw intuïtie bij de afweging van alternatieven in uw beslissingen. Wanneer u beslissingen neemt, weegt u alle alternatieven af, en zult u goede beslissingen maken.
- Assertiviteit** U kunt uw beslissingen redelijk goed communiceren, maar u zult hierin over het algemeen wat terughoudend zijn. Hierdoor zult u bewust uw beslissingen aan betrokkenen kenbaar moeten maken, willen zij deze accepteren. Wanneer u beslissingen neemt zult u actief de betrokkenen van het belang hiervan moeten overtuigen.

### Mogelijk te ontwikkelen persoonlijkheidskenmerken

- Bedachtzaamheid** U bent spontaan bij het maken van uw beslissingen, en u heeft de neiging al actie te nemen voordat de mogelijke gevolgen zijn geïnventariseerd. Hierdoor zult u bij het nemen van beslissingen niet genoeg stil staan bij de mogelijke consequenties en uitkomsten hiervan. In uw besluitvormingsproces zult u bewust stil moeten staan bij de mogelijke consequenties en uitkomsten van uw beslissingen.

#### Aandachtspunt

Probeer uzelf te dwingen dat u voordat u beslissingen neemt stil staat bij de mogelijke consequenties hiervan. Als u uw acties en consequenties voldoende afweegt zult u eventuele overhaaste beslissingen kunnen voorkomen.

- Haalbaarheid** U neemt pragmatische en realistische beslissingen. Hierdoor kunnen uw beslissingen teveel gebaseerd zijn op eerder bewezen informatie, en niet vernieuwend genoeg zijn. In uw besluitvormingsproces zult u wat meer stil moeten staan bij wat idealere en vernieuwende mogelijkheden.

#### Aandachtspunt

Probeer bij het nemen van beslissingen uzelf te dwingen niet teveel vast te houden aan bewezen mogelijkheden. De uitdrukking: 'Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg' doet vaak inzien dat het goed is om open te staan voor nieuwe, ongebruikelijke mogelijkheden.



#### Zelfsturing

U neemt zelfstandig beslissingen, en staat in mindere mate open voor input van anderen. Hierdoor kunnen betrokkenen het gevoel hebben dat zij geen inbreng hebben in de beslissing, en hier niet in meegaan. Wanneer u beslissingen neemt zult u bewust open moeten staan, en vragen naar de input van anderen om zo de kwaliteit en het effect hiervan te vergroten.

#### Aandachtspunt

Probeer in uw besluitvormingsproces uzelf te dwingen meer open te staan voor de expertise en de uitgangspunten van anderen. Dit kunt u doen door anderen actief te vragen om input op gebieden waar u minder kennis van heeft.

Veranderingen initiëren en tot succes maken

Proactief veranderingen initiëren en acties ondernemen ter ondersteuning en implementatie hiervan. Persoonlijke verantwoordelijkheid nemen voor het initiatief en het creëren van draagvlak binnen de organisatie.



### Gunstige persoonlijkheidskenmerken

Bedachtzaamheid	U bent doordacht in uw beslissingen en gedrag, maar zal hier niet te lang bij blijven stilstaan. Hierdoor zult u bij het initiëren van veranderingen de mogelijke consequenties hiervan in beschouwing nemen, en dit tijdig omzetten in actie.
Werkwijze	U heeft een zeer bedrijvige manier van werken. Hierdoor zult u zeer actief en enthousiast overkomen. Wanneer u draagvlak wilt creëren voor uw veranderingsinitiatieven zal dit u gemakkelijk afgaan doordat u de betrokkenen weet te enthousiasmeren.
Stabiliteit	U kunt goed met frustraties en stress omgaan. Hierdoor zult u in uitdagende situaties goed met de bijkomende tegenslagen om kunnen gaan. Wanneer u veranderingen wilt initiëren en tot succes wilt maken zult u tegenslagen kunnen overwinnen en draagvlak kunnen creëren bij uzelf en andere betrokkenen.
Assertiviteit	U kunt uw standpunten goed communiceren, en u zult dit op een bescheiden manier doen. Hierdoor zult u uw standpunten waar nodig aan anderen kenbaar kunnen maken, en hun kunnen overtuigen van het belang hiervan. Wanneer u veranderingen moet doorvoeren zult u deze initiatieven kenbaar kunnen maken in de organisatie zodat zij overgenomen en geïmplementeerd kunnen worden.

### Mogelijk te ontwikkelen persoonlijkheidskenmerken

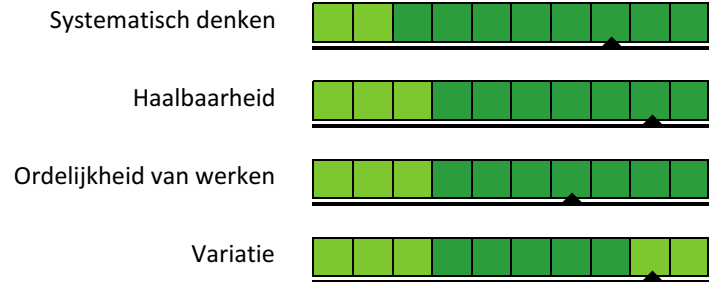
Haalbaarheid	U denkt in pragmatische en realistische oplossingen. Hierdoor zult u moeite kunnen hebben om veranderingen te initiëren, omdat u teveel vasthoudt aan bewezen oplossingen uit het verleden. Dit kan er voor zorgen dat uw weinig tot geen veranderingsinitiatieven neemt.
--------------	---

#### Aandachtspunt

Probeer uzelf bij het initiëren van veranderingen niet teveel te laten beïnvloeden door uw vasthoudendheid aan bewezen methoden. De uitdrukking: 'Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg' doet vaak inzien dat het goed is om open te staan voor nieuwe, ongebruikelijke mogelijkheden.

### Plannen en organiseren

Efficiënt kunnen plannen en organiseren van werk in lijn met de organisatiebehoeften door te anticiperen op prioriteiten en behoeften, door doelen te stellen en door goed de eigen tijd en die van anderen te managen.



### Gunstige persoonlijkheidskenmerken

- Systematisch denken** U zult uw gedachteprocessen baseren op een logische structuur. Hierdoor zult u uw werktaken stap voor stap benaderen. Wanneer u uw werk moet plannen en organiseren zal dit u goed kunnen afgaan omdat u dit in uw gedachteproces al gestructureerd benadert.
- Haalbaarheid** U stelt pragmatische en realistische doelen. Hierdoor zult u bij het plannen en organiseren van uw werkzaamheden deze gemakkelijk in lijn kunnen brengen met uw doelen. Dit kan ervoor zorgen dat u uw doelen consequent bereikt.
- Ordelijkheid van werken** U gaat tot op zekere hoogte gestructureerd en planmatig te werk. Hierdoor zult u bij de uitvoer van uw werkzaamheden uw eigen tijd en die van anderen redelijk effectief kunnen managen. Dit zal er voor zorgen dat u doelen stelt, plannen ontwikkelt en tijdspaden uitzet om de voortgang in uw werk te waarborgen.

### Mogelijk te ontwikkelen persoonlijkheidskenmerken

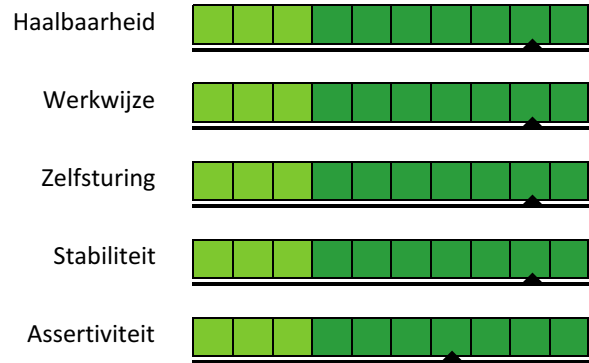
- Variatie** U heeft een voorkeur zich te focussen op meerdere taken tegelijk. Hierdoor zult u door sommige planningsactiviteiten verveeld kunnen raken. Dit kan er voor zorgen dat u uw werk niet altijd goed kan plannen en organiseren in lijn met de organisatiebehoeften.

#### Aandachtspunt

Om met de planning en organisatie van uw werk aan te sluiten op de organisatiebehoeften zult u moeten kunnen accepteren dat bepaalde taken wat minder variatie met zich meebrengen. Om verveling te voorkomen kunt u proberen uzelf op een andere manier uit te dagen.

**Resultaatgerichtheid (sturend)**

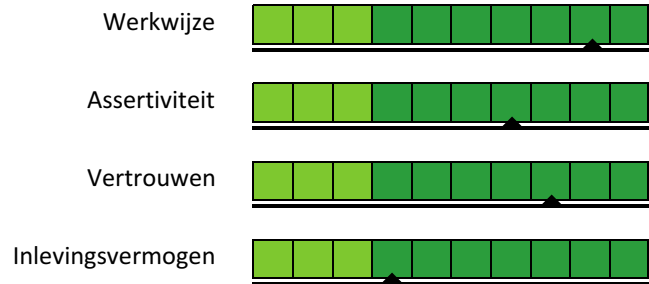
Zichzelf en anderen kunnen focussen op en aanzetten tot het bereiken van resultaten, ook bij problemen, tegenslag of afleiding, en het nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid voor het succes van de organisatie.

**Gunstige persoonlijkheidskenmerken**

Haalbaarheid	U heeft de neiging zaken praktisch en pragmatisch te benaderen. Hierdoor zult u sterk de nadruk leggen op acties die leiden tot directe en tastbare resultaten. Dit zal er toe kunnen leiden dat u zich op de juiste doelstellingen focust om de gewenste resultaten te behalen.
Werkwijze	U heeft een zeer bedrijvige manier van werken. Hierdoor komt u krachtig en energiek over, zult u gemakkelijk aan strakke deadlines kunnen voldoen. Dit kan er voor zorgen dat u anderen weet te inspireren om de resultaten binnen de gestelde deadlines te behalen.
Zelfsturing	U heeft veel behoefte om zelfstandig op te treden in uw acties en beslissingen. Hierdoor zult u in alle situaties zelfstandig willen optreden. tijdens het behalen van resultaten loopt u de kans teveel persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen voor uw groep en te weinig taken te delegeren.
Stabiliteit	U kunt goed met frustraties en stress omgaan. Hierdoor zult u in uitdagende situaties goed met de bijkomende tegenslagen om kunnen gaan. Wanneer u hiermee geconfronteerd wordt zult u gemakkelijk uw focus kunnen behouden op het behalen van de resultaten.
Assertiviteit	U kunt redelijk dominant zijn in uw optreden in werksituaties. Hierdoor zult u, wanneer u dat van belang vindt, daadkrachtig en inspirerend kunnen overkomen. Dit kan er voor zorgen dat u anderen kunt aanzetten de resultaten te behalen.

### Klantgerichtheid

Een hoge prioriteit geven aan de behoeften van de klant door hier actief op te anticiperen en de organisatie uit te dagen producten of diensten te leveren die de verwachtingen van de klant overtreffen.



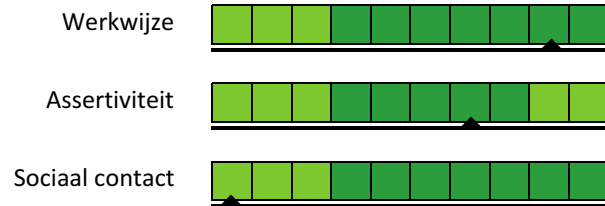
### Gunstige persoonlijkheidskenmerken

Werkwijze	U heeft een zeer actieve manier van werken. Hierdoor zult u in klantrelaties snel kunnen beantwoorden aan de belangen en behoeftes van de klant. Wanneer u hieraan tegemoet wilt komen zult u in een hoog tempo informatie verzamelen om deze te kunnen realiseren, en zeer klantgericht kunnen overkomen.
Assertiviteit	U zult opkomen voor uw belangen als u daar voor uzelf een goede reden toe heeft. Hierdoor zult u in klantrelaties de belangen en behoeftes van de klant kunnen vertegenwoordigen. Wanneer u hieraan tegemoet wilt komen zult u assertief genoeg zijn om deze te kunnen realiseren.
Vertrouwen	U bent erg goed van vertrouwen. Hierdoor zult u er in klantrelaties als vanzelfsprekend vanuit gaan dat de intenties van de belangen en behoeftes van de klant goed zijn. Wanneer u hieraan tegemoet wilt komen zult u deze eerlijk en oprecht kunnen waarderen en kunnen realiseren, maar zult u ervoor moeten waken dat u niet te goed van vertrouwen bent.
Inlevingsvermogen	U kunt zich inleven in de gevoelens, behoeftes en acties van anderen. Hierdoor zult u in klantrelaties uzelf in kunnen leven in de belangen en behoeftes van de klant. Wanneer u hieraan tegemoet wilt komen zult u hier waarschijnlijk op kunnen anticiperen, en deze kunnen realiseren.



### Beïnvloeden en overtuigen

Effectief invloed kunnen uitoefenen op anderen en deze aanzetten om een bepaalde koers te volgen door zich in te leven in anderen en hen op een volhardende en zelfverzekerende manier te overtuigen.



### Gunstige persoonlijkheidskenmerken

- Werkwijze** U heeft een zeer bedrijvige manier van werken. Hierdoor zult u zeer actief en enthousiast overkomen. Wanneer u anderen wilt beïnvloeden en overtuigen zal dit u gemakkelijk afgaan doordat u andere mensen weet te enthousiasmeren.
- Assertiviteit** U kunt uw standpunten goed communiceren, en u zult dit op een bescheiden manier doen. Hierdoor zult u uw standpunten waar nodig aan anderen kenbaar kunnen maken, en hun kunnen overtuigen van het belang hiervan. Wanneer u in een situatie komt waarin u anderen moet beïnvloeden en overtuigen zal dit u goed afgaan, en zult u effectief zijn omdat u dit op een bescheiden manier aanpakt.

### Mogelijk te ontwikkelen persoonlijkheidskenmerken

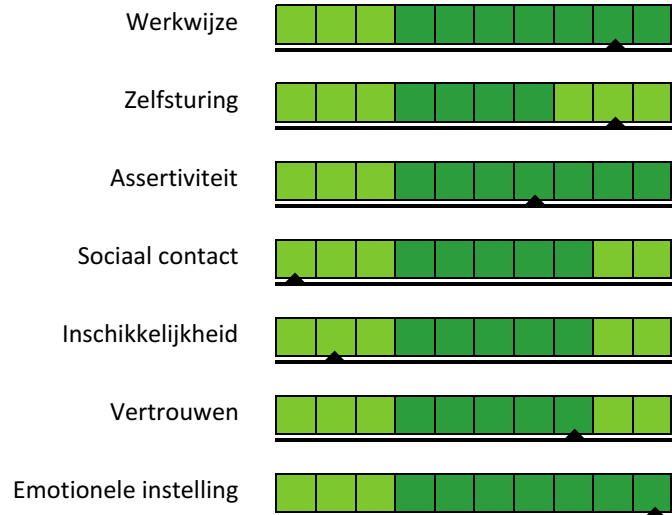
- Sociaal contact** U heeft geen sterke behoefte aan sociale contacten. Hierdoor zult u niet geneigd zijn veel tijd te investeren in het sociale aspect van de relatie met de mensen die u wilt beïnvloeden en overtuigen. Wanneer u anderen wilt beïnvloeden en overtuigen zult u minder effectief kunnen zijn doordat u weinig gebruik maakt van het sociale aspect van de verstandhouding.

#### Aandachtspunt

Om effectief te zijn in uw beïnvloedingsproces zult u zich bewust moeten zijn van de impact van het sociale aspect van de verstandhouding. Veel mensen hechten hier waarde aan, wat het voor u aantrekkelijk maakt om hier op in te spelen door u socialer op te stellen.

### Teamleiderschap

Organisatiedoelen behalen door op een stimulerende wijze leiding en begeleiding te geven aan medewerkers door teamwork te creëren en teamprocessen te bevorderen die optimaal gebruik maken van de aanwezige talenten.



### Gunstige persoonlijkheidskenmerken

- Werkwijze** U heeft een zeer bedrijvige manier van werken. Hierdoor komt u krachtig en energiek over. Wanneer u als teamleider fungeert zult u als leider het goede voorbeeld kunnen geven, en uw teamleden kunnen inspireren om hard te werken.
- Assertiviteit** U zult de leiding op u nemen wanneer u het belang hiervan inziet. Hierdoor zult u in bepaalde situaties de behoefte hebben anderen aan te sturen om de doelstellingen van de organisatie te halen. Wanneer u als teamleider fungeert zult u zich hard kunnen maken voor de doelstellingen van de organisatie, en anderen kunnen inspireren en aansturen deze te halen.
- Vertrouwen** U gaat over het algemeen van het goede in de mens uit. Hierdoor zult u in werksituaties kijken naar de sterke en de zwakke punten van anderen. Wanneer u als teamleider fungeert, zult u de sterke en zwakke punten van uw medewerkers tegen elkaar afwegen en hiermee rekening houden bij het delegeren van taken.
- Emotionele instelling** U bent erg optimistisch en uitbundig. Hierdoor zullen anderen u als enthousiasmerend kunnen zien. Wanneer u als teamleider fungeert zult u uw medewerkers gemakkelijk kunnen enthousiasmeren voor de te behalen resultaten, en zult u een positieve sfeer binnen het team kunnen creëren.

### Mogelijk te ontwikkelen persoonlijkheidskenmerken

- Zelfsturing** U heeft veel behoefte om zelfstandig op te treden in uw acties en beslissingen. Hierdoor zult u in alle situaties zelfstandig willen optreden. Wanneer u als teamleider fungeert loopt u de kans teveel persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen voor uw groep en te weinig taken te delegeren.

#### Aandachtspunt

Als teamleider zult u in staat moeten kunnen zijn om de verschillende expertises binnen uw team te benutten. Probeer dan ook bewust open te staan voor deze expertises en deze zoveel mogelijk te gebruiken voor de doelstelling van de organisatie. Realiseer uzelf dat u voorbij kunt gaan aan de expertises van uw team als u te zelfstandig optreedt.



Sociaal contact

U heeft geen sterke behoefte aan sociale contacten. Hierdoor zult u niet geneigd zijn veel tijd te investeren in het sociale aspect binnen uw team. Wanneer u als teamleider fungeert zult u waarschijnlijk geen persoonlijke relatie opbouwen met uw teamleden, en minder toegankelijk kunnen overkomen.

Aandachtspunt

Om als teamleider een goede verstandhouding met uw teamgenoten te creëren, zult u tot op bepaalde hoogte een persoonlijke relatie met hen moeten kunnen opbouwen. Door u wat meer te focussen op het sociale aspect van de relatie zult u toegankelijk overkomen, wat uw aansturing effectiever kan maken.

Inschikkelijkheid

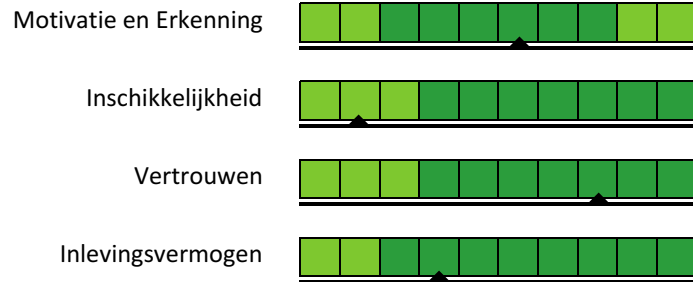
U zult uzelf niet snel schikken in inter-persoonlijke relaties. Hierdoor zult u minder gewenste standpunten kunnen innemen. Maar, wanneer u als teamleider fungeert zult u teveel vast kunnen houden aan uw eigen standpunten en niet objectief genoeg kunnen zijn in de aansturing van uw medewerkers. Dit kan afbreuk doen aan een positieve cultuur binnen het team.

Aandachtspunt

Om objectief te blijven in uw rol als teamleider zult u kunnen proberen om uw eigen standpunten wat los te laten, en wat meer open te staan voor de standpunten van uw medewerkers. Realiseer uzelf hierbij dat uw medewerkers elk hun eigen expertise en verantwoordelijkheidsgebied hebben, en dat het uw rol als teamleider is om deze te bundelen met het oog op de doelstelling van de organisatie. Hiervoor zult u zich moeten kunnen schikken naar de expertise van uw medewerkers.

### Coachen en ontwikkelen van anderen

Adviseren, ondersteunen en begeleiden van mensen bij hun persoonlijke ontwikkeling in relatie tot werkgerelateerde competenties en bij het behalen van hun doelen.



### Gunstige persoonlijkheidskenmerken

- Motivatie en Erkenning** U bent zowel intrinsiek als extrinsiek gedreven. Hierdoor zult u bij het coachen en ontwikkelen van anderen begrijpen dat zij gedreven kunnen zijn door interne en externe factoren. Wanneer u anderen coacht en ontwikkelt zult u hen de steun en waardering kunnen geven die zij verlangen.
- Vertrouwen** U bent erg goed van vertrouwen. Hierdoor zult u bij het coachen en ontwikkelen van anderen gemakkelijk een wederzijdse vertrouwensband met uw coachees kunnen opbouwen. U heeft waarschijnlijk een zeer open houding ten opzichte van uw coachees, maar u zult moeten oppassen dat u niet alles blindelings gelooft en dit kritisch moeten ondervragen.
- Inlevingsvermogen** U kunt zich inleven in de gevoelens, behoeften en acties van anderen. Hierdoor zult u bij het coachen en ontwikkelen van anderen oprecht geïnteresseerd zijn in uw coachees en hun ontwikkeling. U zult uzelf kunnen inleven in uw coachees, waardoor u toegankelijk overkomt en zij zich gehoord en gesteund zullen voelen.

### Mogelijk te ontwikkelen persoonlijkheidskenmerken

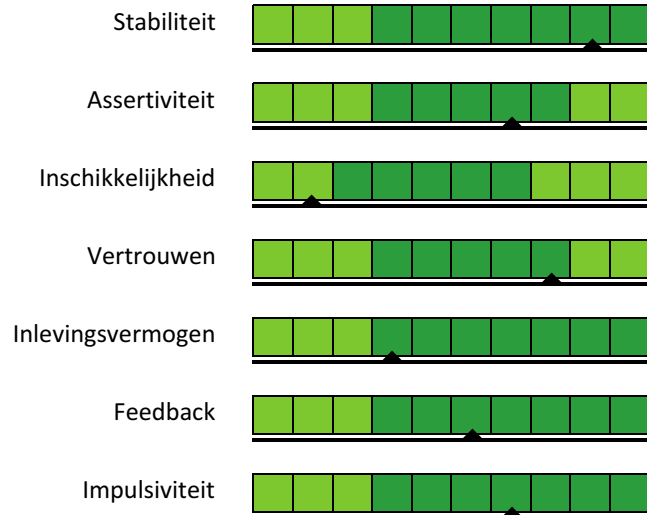
- Inschikkelijkheid** U bent van nature wat star in inter-persoonlijke relaties. Hierdoor kunt u bij het coachen en ontwikkelen van anderen moeite hebben uzelf te schikken naar de gezichtspunten van uw coachees. Wanneer u anderen coacht en ontwikkelt zult u teveel kunnen vasthouden aan uw eigen gezichtspunt, en zo niet op een objectieve wijze uw feedback en/ of mening kunnen geven.

#### Aandachtspunt

Om objectief te zijn in uw coachingsrelatie zult u kunnen proberen om uw eigen standpunten wat los te laten, en u wat meer te schikken naar de gezichtspunten van uw coachee. Realiseer uzelf hierbij dat een goede coach een neutraal gezichtspunt inneemt, en zich van daaruit verdiept in de wereld van de coachee. Bij effectief coachen is het belangrijk dat de coachee zich gerespecteerd voelt.

### Conflictmanagement

Conflicten kunnen managen door deze op een objectieve, eerlijke en tactvolle wijze bespreekbaar te maken, vanuit verschillende standpunten te bekijken, te richten op het gemeenschappelijke belang en een voor beide partijen bevredigende oplossing aan te dragen.



### Gunstige persoonlijkheidskenmerken

- |                   |   |
|-------------------|---|
| Stabiliteit       | U zult niet snel geraakt zijn door frustraties en stress. Hierdoor zult u goed kunnen omgaan met de frustraties en stress die bij conflictsituaties komen kijken. Wanneer u hiermee geconfronteerd wordt zult u deze gemakkelijk kunnen verwerken, en bent u goed in staat de conflictsituatie effectief te managen.  |
| Assertiviteit     | U zult opkomen voor uw belangen als u daar voor uzelf een goede reden toe heeft. Hierdoor zult u problemen en gevoelige zaken goed bespreekbaar kunnen maken. Wanneer u met een conflictsituatie wordt geconfronteerd zal dit waarschijnlijk voor u een goede reden zijn om het conflict bespreekbaar te maken, en creëert u de mogelijkheid deze op te lossen.   |
| Vertrouwen        | U bent over het algemeen goed van vertrouwen. Hierdoor zult u van mening zijn dat de intenties van de invalshoeken van mensen in conflictsituaties over het algemeen goed zijn. Wanneer u hiermee geconfronteerd wordt zult u eerlijk kunnen oordelen over de verschillende invalshoeken, en zult u de constructieve punten eruit weten te halen.   |
| Inlevingsvermogen | U kunt zich inleven in de gevoelens, behoeften en acties van anderen. Hierdoor zult u in conflictsituaties de gezichtspunten van anderen kunnen begrijpen. Wanneer u hiermee geconfronteerd wordt zult u alle invalshoeken kunnen begrijpen en in beschouwing kunnen nemen, wat het vinden van een oplossing die voor iedereen bevredigend is bevordert.  |
| Feedback          | U bent niet ongevoelig voor kritiek, maar u zult dit goed kunnen verwerken. Hierdoor zult u bewust u bepaalde details van conflictsituaties als constructief en bevorderend voor de situatie moeten opvatten. Wanneer u hiermee geconfronteerd wordt zult u uw objectiviteit kunnen behouden, en eerlijk kunnen blijven in uw analyse van de verschillende invalshoeken, mits u zich niet persoonlijk laat raken. |
| Impulsiviteit     | U kunt uzelf redelijk goed beheersen. Hierdoor zult u zich in conflictsituaties redelijk beheerst kunnen opstellen. Wanneer u hiermee geconfronteerd wordt zult u in de meeste gevallen tactvol en effectief het conflict kunnen managen.   |



### Mogelijk te ontwikkelen persoonlijkheidskenmerken

#### Inschikkelijkheid

U zult uzelf niet snel schikken in inter-persoonlijke relaties. Hierdoor zult u in conflictsituaties weinig tot geen concessies doen aan uw eigen belang. Wanneer u hiermee geconfronteerd wordt zal het gemeenschappelijke belang ondergeschikt kunnen zijn aan uw eigen belang, en zult u zich in mindere mate richten op een oplossing die voor iedereen bevredigend is.

#### Aandachtspunt

Om een conflictsituatie effectief te kunnen managen zult u gehoor moeten geven aan de verschillende belangen. Probeer uzelf dan ook te dwingen open te staan voor de belangen van de andere partij zodat u oplossingen kunt creëren die voor iedereen bevredigend is. Realiseer uzelf hierbij dat een conflict altijd meerdere kanten heeft, en u daardoor altijd concessies zult moeten doen.

## Deel 5. Aandachtspunten Persoonlijkheidskenmerken

In dit deel worden de persoonlijkheidskenmerken weergegeven die de grootste beperkende invloed hebben op de competenties van uw competentieprofiel. Op deze manier wordt het voor u inzichtelijk welke persoonlijkheidskenmerken de meeste aandacht nodig zullen hebben. Ons systeem heeft voor u de belangrijkste persoonlijkheidskenmerken geselecteerd, die het meest vaak en het meest ver buiten een donkergroen vlak liggen. Op basis van deze belangrijkste persoonlijkheidskenmerken geven wij u algemene aandachtspunten, die u kunnen helpen bij het focussen op uw belangrijkste ontwikkelpunten.

### 1. Belangrijkste persoonlijkheidskenmerken

	Persoonlijkheidskenmerk	Van invloed op competenties
1	Inschikkelijkheid	Teamleiderschap Coachen en ontwikkelen van anderen Conflictmanagement
2	Sociaal contact	Beïnvloeden en overtuigen Teamleiderschap
3	Zelfsturing	Besluitvaardigheid Teamleiderschap
4	Haalbaarheid	Besluitvaardigheid Veranderingen initiëren en tot succes maken
5	Bedachtzaamheid	Besluitvaardigheid

### 2. Bijbehorende aandachtspunten

Inschikkelijkheid:

Om objectief en effectief te zijn in bepaalde werksituaties zult u gehoor moeten kunnen geven aan, en rekening kunnen houden met zowel uw eigen belangen en behoeftes als die van anderen. Probeer open te staan voor de standpunten van anderen, uw eigen standpunten wat los te laten en uzelf zo te dwingen een balans te vinden tussen uw eigen belangen en behoeftes en die van anderen. Zo zult u waar nodig in staat zijn om een oplossing aan te dragen, of een beslissing te nemen die voor meerdere partijen bevredigend is.

Sociaal contact:

Om effectief te zijn in werk gerelateerde situaties zult u zich bewust moeten zijn van de impact van het sociale aspect van de verstandhouding in uw werkrelaties. Veel mensen hechten hier waarde aan, wat het voor u aantrekkelijk maakt om hier op in te spelen door u socialer op te stellen. Dit kan er aan bijdragen dat u toegankelijk overkomt, in staat bent relaties op te bouwen, mensen weet te beïnvloeden en te overtuigen en, in het geval u zich in een leidinggevende positie bevindt, uw medewerker effectief weet aan te sturen.



- 
- Zelfsturing:** Probeer bij de aansturing van anderen of bij het nemen van beslissingen uzelf te dwingen meer open te staan voor de expertise en de uitgangspunten van anderen. Dit kunt u doen door anderen actief te vragen om input op gebieden waar u minder kennis van heeft. Hierdoor zult u in staat zijn de verschillende expertises te benutten en niet voorbij te gaan aan uw medewerkers of teamgenoten.
- Haalbaarheid:** Probeer uzelf te dwingen uw ideeën, oplossingen en beslissingen niet teveel te baseren op bewezen methoden. De uitdrukking: 'Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg' doet vaak inzien dat het goed is om meer mogelijkheden te overwegen. Probeer dan ook open te staan voor nieuwe mogelijkheden.
- Bedachtzaamheid:** Probeer uzelf bij het genereren van nieuwe ideeën en oplossingen en bij het nemen van beslissingen, initiatieven en acties te dwingen stil te staan bij de mogelijke consequenties hiervan. Als u deze consequenties voldoende afweegt zult u overhaaste beslissingen en acties kunnen voorkomen, rekening kunnen houden met eerder gemaakte afspraken rondom de situatie, en een voldoende brede analyse kunnen hebben.





## Deel 6. Mogelijke ontwikkelactiviteiten

Deel 6 helpt u bij het concreet vaststellen van ontwikkelactiviteiten. Om u hierbij te ondersteunen zijn uw sterkste en uw zwakste competenties geselecteerd. Vervolgens wordt u uitgedaagd om uw sterkste competenties optimaal te benutten en uw zwakkere competenties te ontwikkelen. Om de zwakkere competenties te ontwikkelen zijn er per competentie specifieke ontwikkelsuggesties gegeven.

### 1. Ontwikkelactiviteiten en de P-Factor

Het vorige deel heeft u het één en ander duidelijk gemaakt over uw persoonlijkheidskenmerken en is er gekeken of deze een gunstige of een beperkende invloed hebben op uw competenties. Er zijn competentiegerichte aandachtspunten (deel 4) en algemene aandachtspunten (deel 5) gegeven, met als uiteindelijk doel dat u uw competenties kunt ontwikkelen.

Om dit gericht te kunnen doen, is het belangrijk om dit te doen met de P-Factor in uw achterhoofd. In de P-Factor kunt u namelijk zien dat een competentie is opgebouwd uit twee delen, namelijk uit uw "Persoonlijkheidskenmerken" en uit uw "Kennis, Ervaring en Vaardigheden". Omdat een competentie bestaat uit twee delen kunt u deze ook op twee verschillende manier ontwikkelen, namelijk:

1. Door ervan bewust te worden dat uw persoonlijkheidskenmerken een beperkende invloed kunnen hebben en hier aandacht aan te besteden (zie Aandachtspunten Deel 4 en Deel 5)
2. Door uw "Kennis, Ervaring en Vaardigheden" te vergroten met behulp van ontwikkelactiviteiten (Deel 6).

Deze twee manieren van competentieontwikkeling staan in de P-Factor in nauw verband met uw Drijfveren, uw Gedragstijl, de Externe factoren en de mogelijkheden binnen uw functie (de functie-eisen).

#### 1.1 Competentieontwikkeling op basis van uw persoonlijkheidskenmerken

Bij het ontwikkelen van uw competenties is het belangrijk om u te realiseren dat uw persoonlijkheidskenmerken een onderdeel zijn van uw persoonlijkheid en daarom maar in beperkte mate te veranderen zijn. Toch leert de ervaring dat wanneer u inziet hoe uw persoonlijkheidskenmerken invloed kunnen uitoefenen op de manier waarop u een competentie laat zien, dit u weldegelijk de mogelijkheid geeft om uw gedrag (waar dit nodig is) aan te passen.

#### 1.2 Competentieontwikkeling op basis van uw 'kennis, ervaring en vaardigheden'

U kunt uw competentieniveau ook verhogen door uw kennis, ervaring en vaardigheden aan te vullen. Het gaat dan vooral om de kennis, ervaring en vaardigheden die nodig zijn om de competentie op een juiste manier te laten zien. Dit kunt u bijvoorbeeld doen door een training of een zelfstudie te volgen. Ook zou u meer ervaring op kunnen doen.

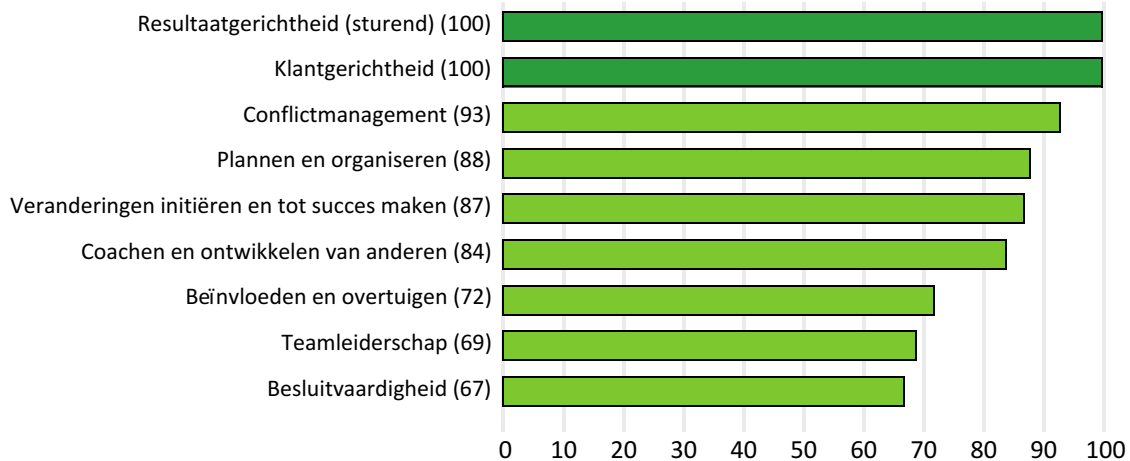
## 2. Ontwikkeling van kennis, ervaring en vaardigheden

In deel 4 en 5 kreeg u aandachtspunten met betrekking tot persoonlijkheidskenmerken om daarmee uw gedrag waar nodig aan te passen. In dit deel krijgt u suggesties om te werken aan kennis, ervaring en vaardigheden, om via deze weg uw performance te verbeteren.

Maar hoe pakt u dit nu concreet aan? Hoe kunt u er zelf voor zorgen dat u uw competenties verbetert? Om dit duidelijk te maken zijn hieronder uw competenties gerangschikt van uw sterkste tot uw zwakste competenties. Daarna worden de mogelijk sterkte punten, beperkingen en ontwikkelacties inzichtelijk gemaakt.

### 2.1 Rangschikking competenties

Hieronder is een onderscheid gemaakt tussen de verschillende competenties. U kunt hier zien voor welke competenties u veel 'natuurlijke aanleg' hebt (de donkergroene competenties) en voor welke competenties u minder 'natuurlijke aanleg' hebt (de lichtgroene competenties).



Grafiek: De mate waarin de persoonlijkheidskenmerken bijdragen aan het kunnen laten zien van de competentie.

### 2.2 Effectief resultaat

U kunt een zo groot mogelijk 'effectief resultaat' behalen door uw sterkste competenties optimaal te benutten en uw zwakkere competenties te ontwikkelen.

Hierna worden de competenties en bijbehorende gedragingen weergegeven. Eerst ziet u, indien van toepassing, de competenties waar mensen met een vergelijkbare 'natuurlijke aanleg' over het algemeen weinig moeite mee zullen hebben (uw donkergroene competenties). Daarna ziet u van enkele competenties waar u minder 'natuurlijke aanleg' voor heeft, welke beperkingen er mogelijk kunnen optreden en welke acties u kunt ondernemen om deze beperkingen te ontwikkelen om zo uw competentieniveau te verhogen.



### Resultaatgerichtheid (sturend)

Zichzelf en anderen kunnen focussen op en aanzetten tot het bereiken van resultaten, ook bij problemen, tegenslag of afleiding, en het nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid voor het succes van de organisatie.

- Heeft een sterke focus op resultaat.
- Weet wat nodig is om resultaat te behalen.
- Stelt ambitieuze doelen voor zichzelf en de organisatie, en draagt actief bij aan het behalen hiervan.
- Neemt persoonlijke verantwoordelijkheid voor het succes van de organisatie.
- Is volhardend in het bereiken van resultaat, ook bij problemen, tegenslag of afleidingen.
- Zoekt actief naar effectieve oplossingen en mogelijkheden om het resultaat te behalen.
- Zal zichzelf en anderen aanzetten tot het behalen van resultaten.

### Klantgerichtheid

Een hoge prioriteit geven aan de behoeften van de klant door hier actief op te anticiperen en de organisatie uit te dagen producten of diensten te leveren die de verwachtingen van de klant overtreffen.

- Wil aan de behoeften van de klant tegemoet komen.
- Vergaart op actieve wijze informatie over de behoeften van klanten.
- Leeft zich in de behoeften van de klant in en anticipeert daarop.
- Reageert snel en adequaat.
- Investeert in een lange termijnrelatie met klanten.
- Bekijkt de behoeften, suggesties en feedback van klanten op een objectieve manier.
- Daagt de organisatie uit producten of diensten te leveren die verwachtingen van de klanten overtreffen.

**BESLUITVAARDIGHEID**

Mensen die moeite hebben met deze competentie:

- kunnen mogelijk niet tijdig genoeg de verschillende alternatieven en consequenties overwegen, wat een goed gefundeerde beslissing in de weg kan staan;
- kunnen moeite hebben met onvolledige kennis & informatie en daardoor besluiteloos overkomen;
- kunnen moeite hebben een standpunt in te nemen, te communiceren en / of te beargumenteren;
- kunnen de overtuiging en het geloof in de beslissing missen en daardoor minder overtuigend overkomen;
- kunnen moeite hebben om persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen voor de beslissing;
- kunnen mogelijk moeite hebben om acties te koppelen aan de beslissing;
- kunnen mogelijk te lichtvaardig een beslissing nemen, die daardoor onvoldoende aansluit bij de gegeven situatie.

Mensen die door middel van 'Kennis, Ervaring en Vaardigheden' deze competentie willen vergroten, kunnen dit doen door zich te ontwikkelen op (een selectie van) de volgende punten:

- Vraagstellingstechnieken om zoveel mogelijk relevante informatie te verzamelen.
- Anticiperen, risico-inventarisatie, randvoorwaarden en afbakening.
- Technieken om oorzaak en gevolgrelaties systematisch in kaart te brengen.
- Het opstellen van concrete en haalbare doelstellingen.
- Scenario's ontwikkeling.
- Het presenteren van diverse alternatieve oplossingen inclusief voor- en nadelen.
- Omgaan met bezwaren en tegenwerpingen.
- Uw persoonlijke presentatie (verbaal en non-verbaal).
- Succesvol beslissen, criteriaselectie en haalbaarheidsanalyse.
- Creëren van een plan van aanpak.

## TEAMLEIDERSCHAP

Mensen die moeite hebben met deze competentie:

- kunnen wat minder scherp zijn op de aansturing van hun medewerkers waardoor er voor hun onduidelijkheid kan ontstaan;
- kunnen wat minder ambitieus zijn waardoor zij mogelijk geen grote voorbeeldfunctie in zullen;
- kunnen last hebben van een gebrek aan aansluiting bij hun medewerkers waardoor er onvoldoende 'klik' kan zijn en het communicatieproces niet optimaal is waardoor er minder betrokkenheid en kansen kunnen ontstaan;
- kunnen teveel energie steken in mogelijke hindernissen waardoor de actie te lang op zich laat wachten;
- kunnen te weinig inzicht hebben in de capaciteiten van hun medewerkers waardoor zij moeite kunnen hebben om de juiste taken aan de juiste medewerkers te delegeren;
- kunnen moeite hebben medewerkers aan te spreken op hun gedrag;
- kunnen onvoldoende gewend zijn zaken in het openbaar te bespreken en anderen erbij te betrekken waardoor er onvoldoende duidelijkheid ontstaat over voor de betrokkenen;
- kunnen zich wat op de achtergrond houden waardoor ruimte kan ontstaan voor ideeën of ontwikkelingen buiten de strategische kaders.

Mensen die door middel van 'Kennis, Ervaring en Vaardigheden' deze competentie willen vergroten, kunnen dit doen door zich te ontwikkelen op (een selectie van) de volgende punten:

- Succesvol implementeren van verandering.
- Teamperformance: eigen gedrag en teamgedrag.
- Anticiperen, risico-inventarisatie, randvoorwaarden en afbakening.
- Interactief resultaten genereren in groepsverband.
- Het optimaal benutten van beschikbare competenties en drijfveren.
- Voorbeeldgedrag, geloofwaardigheid en het creëren van commitment.
- Omgaan met bezwaren, tegenwerpingen en conflicten.
- Het presenteren van diverse alternatieve oplossingen inclusief voor- en nadelen.
- Werken met resultaatgerichte afspraken.
- Sturing op output.
- Effectief motiveren en het uitdagen tot verbetering.

**BEÏNVLOEDEN EN OVERTUIGEN**

Mensen die moeite hebben met deze competentie:

- kunnen in mindere mate de wil hebben om anderen van hun standpunten te overtuigen;
- kunnen hun standpunten onvoldoende onder de aandacht brengen;
- kunnen moeite hebben om zich in te leven in hun publiek waardoor zij daarop in een beperkte mate met hun communicatiestijl kunnen inspelen;
- kunnen moeite hebben om belangrijke zaken van minder belangrijke zaken te onderscheiden;
- kunnen teveel vasthouden aan hun eigen standpunten waardoor zij niet snel concessies zullen doen;
- kunnen te dominant of te dwingend overkomen om anderen op een effectieve manier te overtuigen.

Mensen die door middel van 'Kennis, Ervaring en Vaardigheden' deze competentie willen vergroten, kunnen dit doen door zich te ontwikkelen op (een selectie van) de volgende punten:

- Kijken naar ontwikkelingen vanuit klant-/gebruikersperspectief.
- Uw eigen invloed ten opzichte van mensen en zaken.
- Structuur in het beïnvloedingsproces. Rollenspel en oefening.
- Herkennen van, en inspelen op verschillende gedragsstijlen.
- Uw persoonlijke presentatie (verbaal en non-verbaal).
- Effectief inventariseren van andermans standpunten, randvoorwaarden en risico's.
- Luister- en vraagstellingstechniek.
- Het presenteren van verschillende alternatieven, inclusief voor- en nadelen.
- Omgaan met bezwaren en tegenwerpingen.
- Onderhandelingstechniek.
- Overtuigend afsluiten.
- Uw rol als gastheer/gastvrouw of als genodigde.



*Samen beter presteren.*