

---

# TMA Competentiemodel

T +31 (0)30 2670444  
I [www.tma-assessment.com](http://www.tma-assessment.com)  
E [info@tma-assessment.com](mailto:info@tma-assessment.com)

E h r m  V i s i o n

**Inhoudsopgave:**

Inleiding	3
Aandacht voor details	4
Aanpassingsvermogen	8
Ambitie	12
Assertiviteit	16
Besluitvaardigheid	20
Coachen	24
Commercieel vermogen	28
Conflicthantering	32
Creativiteit	36
Delegeren	40
Discipline	44
Durf	48
Energie	52
Flexibel gedrag	56
Groepsgericht leidinggeven	60
Initiatief	64
Innoverend vermogen	68
Integriteit	72
Klantgerichtheid	76
Kwaliteitsgerichtheid	80
Leervermogen	84
Leidinggeven	88
Luisteren	92
Managementidentificatie	96
Mondelinge vaardigheid	100
Netwerken	104
Omgevingsbewustzijn	108
Onafhankelijkheid	112
Onderhandelen	116
Ondernemerschap	120
Ontwikkelen van medewerkers	124
Oordeelsvorming	128
Optreden	132
Organisatiesensitiviteit	136
Overtuigingskracht	140
Plannen en organiseren	144
Politieke sensitiviteit	148
Presenteren	152
Prestatiemotivatie	156
Probleemanalyse	160
Resultaatgerichtheid	164
Samenwerken	168
Schriftelijke vaardigheid	172
Sensitiviteit	176
Sociabiliteit	180
Stressbestendigheid	184
Vasthoudendheid	188
Visie	192
Voortgangscontrole	196
Zelfontwikkeling	200

## Inleiding

### Het TMA Competentiemodel

De volgende pagina's bevatten het TMA Competentiemodel. Dit model bevat 50 competenties.

Binnen het TMA Competentiemodel maakt u zelf een keuze uit de competenties voor een functie. Hieropvolgend maakt u de competentie specifiek op gedragsniveau voor **uw** functie door het gewenste gedragsvoorbeeld aan te vinken. Eventueel kunt u zelf gedragsvoorbeelden toevoegen. Wij adviseren tussen 3 en 7 gedragsvoorbeelden per competentie te selecteren. Gedragsvoorbeelden voor een functie worden derhalve op verschillende niveaus gekozen.

Het TMA Competentiemodel is verder op maat aan te passen aan uw organisatie en bevat per competentie:

- Een **definitie** van de competentie.
- **Gedragsvoorbeelden** op **algemeen, operationeel, strategisch** en **tactisch** niveau.
- **Toelichting** op de competentie; achtergrond en aanvullende informatie.
- **Interviewvragen** op basis van **STAR**. Met deze vragen kunt u op betrouwbare wijze een beeld krijgen van uw kandidaat door te vragen naar de **Situatie, Taak, Actie** en **Resultaat**.
- **Ontwikkelactiviteiten**: suggesties voor een kandidaat om zichzelf te ontwikkelen op de competentie zonder aanwezigheid van een leidinggevende of coach.
- **Coachingsadvies**: adviezen voor de coach of leidinggevende om gedrag van de medewerker te ontwikkelen.
- Relatie met de persoonlijkheid (**ontwikkelbaarheid van de competentie**): Een competentie is voor een bepaalde persoonlijkheid ontwikkelbaar of moeilijker ontwikkelbaar. Om deze aanleg voor een competentie in kaart te brengen kunt u de **TMA Talenten Analyse** gebruiken. Vanuit iemands potentieel kan namelijk niet alleen worden aangegeven in hoeverre iemand een competentie bezit in relatie tot de functie of omgeving, maar ook kan een inschatting worden gemaakt van de 'moeilijkere ontwikkelgebieden'.

## Aandacht voor details

*Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.*

### Gedragsvoorbeelden :

#### 0. Algemeen

- blijft alert en geconcentreerd
- stoort zich aan kleine fouten
- is volhardend en laat de aandacht niet verslappen bij detailinformatie

#### 1. Operationeel

- gaat nauwkeurig om met details en maakt weinig fouten
- voert nauwkeurig voorgeschreven instructies foutloos uit
- controleert het eigen werk zorgvuldig en blijft alert op details
- blijft in routinetaken kritisch en alert; let op de eigen uitvoering hiervan
- kan langdurig omgaan met inhoudelijk materiaal

#### 2. Tactisch

- ordent gegevens met oog voor relevante details
- herkent vlot tegenstrijdigheden in gedetailleerde informatie
- herkent vlot lacunes in tabellen en schema's
- kan grondig en gedetailleerd ideeën uitwerken tot een effectief plan van aanpak
- kan systemen uitwerken om detailinformatie adequaat te kunnen beheren en overzien

#### 3. Strategisch

- signaleert vlot inconsistenties in rapporten, voortgangsrapportages en begrotingen
- kan de juiste essentiële details uit een complexe hoeveelheid informatie halen
- signaleert vlot tegenstrijdigheden in een complexe hoeveelheid informatie
- kan trends herkennen in cijfermatig materiaal
- herkent details in gegevens en in gedrag die relevant zijn voor een bepaald patroon

**Aandacht voor details**

*Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.*

**STAR-Vragen :**

Hoe controleert u uw werk of het werk van anderen? Vindt u vaak fouten? Geef eens een recent voorbeeld van fouten die u vond?

Kunt een voorbeeld geven van een opdracht waarin u een grote hoeveelheid data moest verwerken? Hoe pakte u dit aan?

Bij welk soort taken vindt u het belangrijk om secuur te werken? Bij welk soort taken vindt u nauwkeurig werken minder belangrijk?

Wat doet u in uw werk om fouten te voorkomen?

Wanneer hebt u voor het laatst werk opgeleverd waar fouten in zaten?

**Aandacht voor details**

*Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.*

**Ontwikkelactiviteiten :**

Neem de tijd voor uw probleem, de details bepalen het succes van uw werk.

Bekijk werk van anderen en probeer onnauwkeurigheden op te sporen.

Bekijk uw vraagstuk, ga even pauzeren en bekijk het daarna weer.

Blijf vooral nauwkeurig werken als u onder druk wordt gezet.

Kijk de kunst van het netjes werken van een collega af.

**Aandacht voor details**

*Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.*

**Coachingsadvies :**

Kijk met uw kandidaat of zijn werk zonder fouten is uitgevoerd en probeer de kandidaat zelf een oplossing te laten bedenken hoe het een volgende keer beter zou kunnen.

Geef uw kandidaat de tijd om zorgvuldiger te werken, zorg dat hij geen druk voelt om het werk snel af te maken.

Laat uw kandidaat onderzoeken wat het belang van details in zijn werk is en wat gevolgen van onzorgvuldigheid kunnen zijn.

Kijk samen met uw kandidaat of er een patroon in het soort nauwkeurigheidfouten zit.

Zorg voor een leersituatie waarin fouten maken geen probleem is.

## Aanpassingsvermogen

*Zich bij veranderende omstandigheden (omgeving, werkwijzen of mensen) gemakkelijk aanpassen.*

### Gedragsvoorbeelden :

#### 0. Algemeen

- is bereid om eigen routines te veranderen
- is niet rigide
- verwacht aanpassingsvermogen niet met het opgeven van de eigen identiteit (en normen en waarden)

#### 1. Operationeel

- past de eigen werkwijzen gemakkelijk aan wanneer de situatie hierom vraagt
- heeft niet al te veel tijd nodig om zich aan te passen aan een nieuwe taak
- werkt effectief wanneer taken onverwacht veranderen
- past zich gemakkelijk aan aan een nieuwe werkomgeving met andere regels
- gaat gemakkelijk om met andere normen en waarden

#### 2. Tactisch

- past zich na fusies of overnames gemakkelijk aan aan de veranderde eisen en taken
- is in staat adequate werkrelaties op te bouwen en in stand te houden met klanten en collega's van verschillende etnische achtergronden, religies en karakters
- past de eigen plannen en doelen aan wanneer hiermee een bepaald voordeel te behalen is
- past de eigen gedragsstijl snel aan aan de andere cultuur in andere werkomgevingen
- past plannen en schema's vlot aan en stuurt deze bij wanneer dit noodzakelijk blijkt

#### 3. Strategisch

- maakt zich vlot de gedragsregels en de attitude eigen die aansluiten bij een nieuwe positie in en buiten de organisatie
- gedraagt zich in verschillende culturen passend en hanteert de juiste normen en waarden
- stelt in onderhandelingen het eigen doel en standpunt bij om uiteindelijk het beoogde resultaat te behalen
- staat open voor een grote diversiteit van normen, waarden en gedragsregels zonder het gevoel te hebben de eigen identiteit te verliezen
- signaleert in allerlei situaties en omgevingen vlot wat de relevante cultuurelementen zijn en kan hier passend op reageren



## Aanpassingsvermogen

*Zich bij veranderende omstandigheden (omgeving, werkwijzen of mensen) gemakkelijk aanpassen.*

### STAR-Vragen :

Heeft u wel eens meegemaakt dat er aspecten binnen uw werk moesten veranderen op een manier waar u zelf niet achter stond? Wat heeft u toen gedaan? Wat was het resultaat?

Organisatieveranderingen komen overal voor. Hoe ging u persoonlijk met een recente reorganisatie om?

Met welke problemen bent u geconfronteerd toen u aan u vorige uitdaging/baan begon?

Organisaties zijn vaak in beweging. Kunt u een beleidswijziging voor uw functie noemen? Kunt u aangeven hoe u hiermee omging?

Kunt u een recente situatie beschrijven waarin u uw plannen heeft moeten bijstellen of aanpassen? Wat waren de omstandigheden en wat heeft u precies gedaan? Wat vond u vooral moeilijk om te veranderen? Waarom had u hier moeite mee?

**Aanpassingsvermogen**

*Zich bij veranderende omstandigheden (omgeving, werkwijzen of mensen) gemakkelijk aanpassen.*

**Ontwikkelactiviteiten :**

Probeer bij een nieuwe situatie goed te bedenken waar u precies moeite mee heeft.

Probeer efficiënt te blijven werken onder wisselende omstandigheden door u steeds aan te passen aan de omgeving, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.

Zoek doelbewust situaties op waarin een beroep op uw aanpassingsvermogen wordt gedaan.

Werk waar mogelijk samen met iemand die zich gemakkelijk aanpast in nieuwe situaties en leer van zijn talenten.

Probeer uzelf te beheersen bij een tegenvaller zonder uw eigen belang uit het oog te verliezen.

## Aanpassingsvermogen

*Zich bij veranderende omstandigheden (omgeving, werkwijzen of mensen) gemakkelijk aanpassen.*

### Coachingsadvies :

Zorg dat uw kandidaat feedback vraagt aan anderen over zijn aanpassingsvermogen door middel van 360° feedback. Hoe ervaren zij zijn aanpassingsvermogen? Wat gaat goed en wat zou eventueel beter kunnen. Bespreek de rapportage met hem.

Pas uw rol en stijl tijdens de gesprekken regelmatig aan (vriendelijk, rolmodel, streng) en vraag uw kandidaat wat dit met hem doet.

Zorg dat uw kandidaat in een klein rollenspel met u oefent in het communiceren met een “type” dat hem niet ligt.

Werp bij een klein rollenspel problemen op (“dit gaat niet zo gebeuren, dit kan je niet maken, dit werkt zo niet”) en laat uw kandidaat oefenen hiermee strategisch om te gaan.

Kijk samen met uw kandidaat waar zijn blokkades liggen om zich aan te passen aan anderen.

## Ambitie

*Ernaar streven hogerop te komen, carrière te maken en succes te behalen en zich inspinnen om dit te bereiken. Denken in competitieve termen.*

### Gedragsvoorbeelden :

#### 0. Algemeen

- is bereid energie in de eigen ontwikkeling te steken
- leert van succesvolle personen
- beschikt over voldoende energie
- zet eigen loopbaanplan uit en handelt hiernaar

#### 1. Operationeel

- werkt hard en wil uitblinken in de functie
- zoekt naar kansen om zichtbare successen te behalen
- profileert zich door vakinhoudelijke kwaliteiten
- ontwikkelt zich uit eigen beweging door in eigen tijd opleidingen te volgen om de eigen expertise te vergroten

#### 2. Tactisch

- oriënteert zich in de organisatie om eigen mogelijkheden te verkennen
- trekt verantwoordelijkheden naar zich toe en neemt extra taken op zich
- neemt geen genoegen met een situatie waarin weinig promotiemogelijkheden voorhanden zijn
- bouwt een netwerk op binnen en buiten de eigen organisatie teneinde de eigen carrièrekansen te vergroten
- heeft duidelijke doelstellingen voor ogen

#### 3. Strategisch

- heeft zitting in verschillende organisaties/besturen en neemt deel aan maatschappelijke activiteiten
- is extern gericht en dus niet alleen op de eigen organisatie georiënteerd
- wil de organisatie representeren in relevante netwerken, organisaties en instanties
- is actief geïnteresseerd in de eigen organisatie en haar relatie met de omgeving
- herkent actief kansen om zichzelf en de organisatie verder te profileren

**Ambitie**

*Ernaar streven hogerop te komen, carrière te maken en succes te behalen en zich inspinnen om dit te bereiken. Denken in competitieve termen.*

**STAR-Vragen :**

Kunt u een voorbeeld geven waaruit blijkt hoe belangrijk winnen voor u is?

Heeft u een plan gemaakt voor uw persoonlijke loopbaan? Waar staat u nu in dat plan?

Wanneer bent u tevreden over het werk dat u doet? Welke specifieke eisen stelt u aan uw werk?

Welke extra taken heeft u in uw laatste functie uitgevoerd zonder dat deze bij uw officiële taakomschrijving hoorden?

Waarom wilt deze functie? Wat heeft u ondernomen om hiervoor in aanmerking te komen?

**Ambitie**

*Ernaar streven hogerop te komen, carrière te maken en succes te behalen en zich inspinnen om dit te bereiken. Denken in competitieve termen.*

**Ontwikkelactiviteiten :**

Bekijk een probleem als een uitdaging.

Zoek uit waar uw echte ambities liggen.

Brainstorm met commerciële collega's over mogelijkheden om de organisatie succesvoller te maken.

Wacht niet af als zich een kans voordoet.

Spreek met uw leidinggevende en met u zelf uitdagende doelstellingen af voor betere prestaties.

## Ambitie

*Ernaar streven hogerop te komen, carrière te maken en succes te behalen en zich inspinnen om dit te bereiken. Denken in competitieve termen.*

### Coachingsadvies :

Ga na welke normen en eisen uw kandidaat stelt aan zijn eigen prestaties. Zijn er bepaalde soorten werk waarbij zijn ambitie hoger is? Wat voor soort werk is dit? Laat hem uitzoeken hoe hij dat soort werk zou kunnen gaan doen.

Laat uw kandidaat nadenken over kansen voor zichzelf en manieren om deze kansen te realiseren.

Bespreek met uw kandidaat zijn wensen wat betreft de toekomst. Confronteer hem, indien nodig, met het ontbreken van ambitie en vraag naar de oorzaak hiervan.

Zorg dat uw kandidaat werkzaamheden verricht waarmee hij succes heeft, dit zal hem waarschijnlijk motiveren meer successen te behalen.

Bekijk bij welk soort werk de ambities van uw kandidaat het hoogst ligt en in welk soort werk het laagst. Bespreek deze verschillen en probeer erachter te komen waar ze vandaan komen.

## Assertiviteit

*De eigen standpunten op een heldere en duidelijke manier overbrengen zonder daarmee de relatie met de ander te schaden.*

### Gedragsvoorbeelden :

#### 0. Algemeen

- spreekt rustig en duidelijk een mening of standpunt uit
- wacht, wanneer er iets wringt, niet af, maar uit ongenoegen uit eigen beweging
- straalt zelfvertrouwen uit door een rechte lichaamshouding en kijkt de ander aan
- spreekt de eigen mening uit (bijvoorbeeld tijdens een teamvergadering), ook al staat deze haaks op de mening van collega's
- blijft rustig reageren, ook wanneer anderen dominant en luidruchtig handelen en spreken

#### 1. Operationeel

- spreekt zich duidelijk uit en maakt de eigen mening kenbaar
- houdt de eigen mening niet voor zich maar formuleert deze zodanig dat deze niet beledigend overkomt
- geeft duidelijk aan welk gedrag niet prettig gevonden wordt en geeft niet direct een mening over de desbetreffende persoon

#### 2. Tactisch

- spreekt de eigen mening uit op een zodanige manier dat de verhoudingen niet geschaad worden
- geeft de eigen belangen weer zonder het organisatiebelang uit het oog te verliezen
- komt op voor de eigen belangen, rekening houdend met het algemeen belang

#### 3. Strategisch

- handelt strategisch; weet wanneer zich wel of niet duidelijk uit te spreken
- houdt de eigen mening soms bewust even voor zich totdat er voldoende steun is verworven
- komt in samenwerkingsverbanden op voor de belangen van de eigen organisatie



## Assertiviteit

*De eigen standpunten op een heldere en duidelijke manier overbrengen zonder daarmee de relatie met de ander te schaden.*

### STAR-Vragen :

Met welk soort gedrag van anderen heeft u moeite? Hoe komt dit? Waar ergert u zich dan precies aan? Wat doet u hiermee?

Kunt u een voorbeeld geven van de wijze waarop uw verkoopgesprekken beginnen? Pakt u dit ook wel eens anders aan? Geef eens een voorbeeld.

Beschrijf een recente ervaring waarin het maken van een goede eerste indruk heel belangrijk was. Wat was precies de situatie? Wat was uw doel? Wat gebeurde er precies? Wat was het resultaat?

Wanneer heeft u voor het laatst iemand ergens van moeten overtuigen? Hoe is dit gegaan?

Neemt u zelf initiatief om gesprekken over uw loopbaan te voeren? Zo ja, welke?

**Assertiviteit**

*De eigen standpunten op een heldere en duidelijke manier overbrengen zonder daarmee de relatie met de ander te schaden.*

**Ontwikkelactiviteiten :**

Probeer meer inzicht te krijgen in uw achterliggende motieven en behoeften door een TMA Talentanalyse.

Probeer meer te zeggen: "Ik vind dat...Ik denk.....Ik ben van mening".

Probeer u meer in te leven in de behoeften en voorkeuren van een ander zonder uw persoonlijke doelen uit het oog te verliezen.

Behandel anderen niet als vijand; richt u op de bal en niet op de speler.

Vermijd waar mogelijk afzwakkende taal. Probeer duidelijk te zeggen wat u wilt.

## Assertiviteit

*De eigen standpunten op een heldere en duidelijke manier overbrengen zonder daarmee de relatie met de ander te schaden.*

### Coachingsadvies :

Werp bij een rollenspel problemen op (“dit nooit, dit kan je niet maken, dit werkt zo niet!”) en laat uw kandidaat oefenen hier strategisch tegenin te gaan.

Zorg dat uw kandidaat zelf een situatie beschrijft waarin hij weerstand bij een ander tegenkwam. Laat hem aangeven wat dat met hem deed. Vraag ook door naar de reactie van de ander. Vraag vervolgens wat goed ging en wat beter zou kunnen gaan. Probeer samen andere assertieve manieren van reageren te bedenken. Laat uw kandidaat hiermee oefenen in de praktijk en bespreek zijn ervaringen.

Laat uw kandidaat eens proberen gedrag te vertonen dat niet strookt met zijn natuurlijke aard. Voor de veiligheid kan dit eerst tijdens de coaching, later eventueel in de praktijk.

Laat uw kandidaat in zijn communicatie zowel op verbale signalen als op lichaamstaal van anderen letten. Probeer hem in te laten zien dat deze vaak niet synchroon lopen en dat hij hier zijn voordeel mee kan doen.

Indien het gebrek aan assertiviteit ligt aan persoonlijkheidsaspecten zoals een lage eigenwaarde of een lage extraversie, is hier moeilijk iets aan te doen; de competentie is dan slecht coachbaar. Hier komt u achter met de TMA Talentenanalyse.

## Besluitvaardigheid

*Op het juiste moment beslissingen nemen en standpunten innemen en zich hieraan committeren door ze uit te spreken en/of ernaar te handelen.*

### Gedragsvoorbeelden :

#### 0. Algemeen

- formuleert kort en bondig de eigen mening
- neemt standpunten in en hakt knopen door
- stelt direct actieplannen op op basis van genomen beslissingen
- aarzelt niet

#### 1. Operationeel

- neemt beslissingen die direct ingrijpen in de dagelijkse gang van zaken
- onderneemt acties wanneer zich structurele problemen voordoen die de dagelijkse gang van zaken belemmeren
- grijpt vlot in wanneer zich een acuut probleem op de werkvloer voordoet
- neemt standpunten in en spreekt een eigen mening uit over de gang van zaken en over het functioneren van anderen
- hakt knopen door tijdens (team)vergaderingen

#### 2. Tactisch

- neemt beslissingen die mede van invloed zijn op en gevolgen hebben voor andere afdelingen
- neemt beslissingen en onderneemt acties die de efficiency en effectiviteit van de eigen afdeling en die van andere afdelingen bevorderen
- vertaalt het organisatiebeleid naar acties voor de eigen afdeling, rekening houdend met andere afdelingen
- neemt beslissingen en onderneemt acties die regelmatig voorkomende problemen structureel oplossen
- neemt besluiten die getuigen van een afdelingsoverstijgende invalshoek

#### 3. Strategisch

- neemt beslissingen die gevolgen hebben voor het toekomstige dienstenpakket van de organisatie
- neemt beslissingen die van invloed zijn op de koers die de organisatie de komende tijd dient in te slaan
- neemt risicovolle beslissingen met verregaande gevolgen voor de organisatie en haar medewerkers (fusie, overname, inkrimping, diversificatie enzovoort)
- neemt beslissingen op basis van globale informatie met betrekking tot ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en de maatschappij

## Besluitvaardigheid

*Op het juiste moment beslissingen nemen en standpunten innemen en zich hieraan committeren door ze uit te spreken en/of ernaar te handelen.*

### STAR-Vragen :

Heeft u wel eens een goede kans voorbij laten gaan omdat u te lang wachtte met het nemen van een beslissing? Kunt u een voorbeeld geven van de manier waarop dit in uw nadeel heeft gewerkt?

Vertel eens over een moeilijke beslissing of overweging die u afgelopen tijd heeft moeten maken. Waarom had u juist moeite met het nemen van deze beslissing?

Met het nemen van wat voor soort beslissingen heeft u in het algemeen weinig moeite om deze te nemen. Geef eens een voorbeeld.

Met wat voor soort beslissingen heeft u in het algemeen veel moeite? Geef eens een voorbeeld.

Heeft u moeite met het nemen van impopulaire beslissingen? Kunt u een recent voorbeeld geven van de manier waarop u hiermee om bent gegaan?

## Besluitvaardigheid

*Op het juiste moment beslissingen nemen en standpunten innemen en zich hieraan committeren door ze uit te spreken en/of ernaar te handelen.*

### Ontwikkelactiviteiten :

Ontdek met de TMA Talentanalyse op welke wijze u besluiten neemt (bijvoorbeeld gemakkelijk standpunten innemen, snel een mening hebben, vasthouden aan genomen besluiten).

Achterhaal in welke situaties u gemakkelijker beslissingen neemt of juist eerder beslissingen uitstelt.

Vraag een ander om met u mee te denken, misschien helpt het om de voors en tegens van een beslissing te delen met een ander.

Maak meerdere scenario's voor uzelf: "als dit... dan dat, als zus... dan zo" Kies daarna voor het beste scenario.

Als u moeite heeft om een beslissing te nemen, vraagt u zich dan af wat de nadelen en de voordelen zouden zijn van helemaal geen besluit nemen.

## Besluitvaardigheid

*Op het juiste moment beslissingen nemen en standpunten innemen en zich hieraan committeren door ze uit te spreken en/of ernaar te handelen.*

### Coachingsadvies :

Onderzoek samen met uw kandidaat wat hem tegenhoudt om over bepaalde zaken te beslissen. Liggen de belemmeringen in zijn persoonlijkheid of juist in het onderwerp besloten?

Vraag uw kandidaat hoe hij te werk gaat bij het nemen van moeilijke besluiten. Wat zijn de overwegingen? Hoe is hij tot deze overwegingen gekomen? Kan hij zich verdedigen met overtuigende argumenten voor zijn beslissingen?

Probeer te achterhalen welke tegenwerkende ideeën uw kandidaat heeft. Kandidaat: Ik wil altijd op zeker spelen. Coach: Hoe weet je dat je op zeker speelt als je de beslissing uitstelt? Wat heb je nodig om meer zekerheid te krijgen? Kandidaat: Ik ben bang om vergissingen te maken. Coach: Om welke reden ben je daar bang voor? Wat zou er kunnen gebeuren?

Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan anderen over de manier waarop zij zijn besluitvaardigheid (of gebrek daaraan) ervaren. Wat gaat goed en wat zou beter kunnen? Bespreek de resultaten met hem.

Vraag uw kandidaat een bepaalde periode te beschrijven waarin hij beslissingen heeft genomen en beslissingen heeft uitgesteld. Bespreek de resultaten met hem om te reflecteren op het soort besluiten waar hij moeite mee heeft en te vragen waarom dit zo is en wat hieraan te doen is.

## Coachen

*Medewerkers begeleiden en motiveren teneinde hen effectiever te laten functioneren door hun zelfinzicht en probleemoplossend vermogen te vergroten.*

### Gedragsvoorbeelden :

#### 0. Algemeen

- beschikt over ervaring en de juiste kennis om te coachen
- onderkent de eigen positie als coach en de invloed hiervan op de ander
- beschikt over een goed zelfinzicht

#### 1. Operationeel

- maakt anderen duidelijk wat er van hen verwacht wordt en helpt hen dit te realiseren
- stimuleert en motiveert de ander om zelf met mogelijke oplossingen te komen
- geeft tips, aanwijzingen en deskundig advies met het doel de taakuitvoering van anderen te verbeteren
- inventariseert en verheldert de problemen met de taakuitvoering van de ander
- geeft anderen eigen verantwoordelijkheid met name voor hun eigen leertraject

#### 2. Tactisch

- draagt geen oplossingen aan, maar vergroot het probleemoplossend vermogen van anderen
- helpt anderen de juiste contacten in de organisatie op te bouwen
- maakt anderen het belang van een brede oriëntatie in de organisatie duidelijk en is hen hierin behulpzaam
- vergroot het inzicht van anderen in de informele spelregels en in circuits van de organisatie
- stimuleert anderen in het ondernemen van organisatiebrede activiteiten

#### 3. Strategisch

- stimuleert anderen in het uitzetten van hun eigen loopbaantraject
- is behulpzaam bij het verkennen van de grenzen en mogelijkheden van een ander, ook al liggen die mogelijk buiten de eigen organisatie
- stimuleert anderen om acties te ondernemen die hun eigen loopbaanwensen realiseerbaar maken
- onderkent de talenten van anderen
- is behulpzaam bij het realiseren van de loopbaanwensen van anderen, ook wanneer deze buiten de eigen organisatie liggen



## Coachen

*Medewerkers begeleiden en motiveren teneinde hen effectiever te laten functioneren door hun zelfinzicht en probleemoplossend vermogen te vergroten.*

### STAR-Vragen :

Wat doet u aan de persoonlijke ontwikkeling van uw medewerkers?

Op welke wijze houdt u een ontwikkelgesprek met een ongemotiveerde medewerker? Geef eens een voorbeeld.

Kunt u een voorbeeld geven van een medewerker die u lastig te begeleiden vond? Om welke reden vond u juist deze medewerker lastig te coachen?

Wanneer heeft u voor het laatst een medewerker door persoonlijke begeleiding een eind op weg geholpen? Geef eens een voorbeeld.

Hoeveel tijd besteedt u gemiddeld aan de persoonlijke ontwikkeling van uw medewerkers? Geef eens voorbeelden van recente succesvolle persoonlijke ontwikkeltrajecten.

## Coachen

*Medewerkers begeleiden en motiveren teneinde hen effectiever te laten functioneren door hun zelfinzicht en probleemoplossend vermogen te vergroten.*

### Ontwikkelactiviteiten :

Bespreek met anderen hoe zij uw stijl van coachen ervaren. Komt dit overeen met uw eigen visie? Wat wilt en kunt u eenvoudig verbeteren?

Geef anderen regelmatig feedback, zowel complimenten en waardering als positief geformuleerd commentaar.

Wees u bewust van uw luisterhouding. Let vooral op een actieve, positieve luisterhouding (aankijken, samenvatten, knikken, rapport maken).

Maak een overzicht van de talenten van uw medewerkers. Welke kwaliteiten hebben ze? Hoe zouden ze deze verder kunnen ontwikkelen? Maak op basis hiervan concrete doelen voor de persoonlijke ontwikkeling van uw medewerkers.

Maak u vertrouwd met de adviezen onder het coach- en ontwikkelgesprek onder hoofdstuk 1.4

## Coachen

*Medewerkers begeleiden en motiveren teneinde hen effectiever te laten functioneren door hun zelfinzicht en probleemoplossend vermogen te vergroten.*

### Coachingsadvies :

Zorg dat er afspraken worden gemaakt over hoe en wanneer uw kandidaat het coachen gaat oefenen in de praktijk. Laat hem terugkoppelen hoe de praktijk is verlopen. Ga zo mogelijk een keer observeren bij de stijl van coachen van uw kandidaat, zodat u feedback kunt geven.

Probeer in een rollenspel een coachingsgesprek na te bootsen (u speelt de gecoachte), geef uw kandidaat feedback en laat hem meteen de ontwikkelpunten oefenen.

Onderzoek met uw kandidaat welke aspecten van het coachen hij bij zichzelf wil ontwikkelen. Stel samen met uw kandidaat een aantal leerdoelen en actiepunten op.

Zorg dat uw kandidaat nadenkt over de vraag wat hem tegenhoudt om anderen te coachen. Ga samen met hem na waar de weerstand ligt. Laat hem eens mensen gaan coachen op een eenvoudig onderwerp en kijk waar hij tegenaan loopt.

Kijk met de kandidaat wat de organisatiedoelen zijn en hoe deze vorm krijgen (invloed hebben) op zijn dagelijks werk. Bespreek ook of de kandidaat dingen kan leren of ontwikkelen die het bereiken van deze doelen kunnen bevorderen.

## Commercieel vermogen

*Denken en handelen vanuit kansen in de markt en deze op juiste commerciële waarde schatten;  
Klantgericht handelen en de juiste relaties aangaan.*

### Gedragsvoorbeelden :

#### 0. Algemeen

- is zich bewust van wat 'commercieel' is
- signaleert mogelijkheden en producten in de markt en vormt zich een juist beeld van de commerciële mogelijkheden hiervan
- kan wensen van een klant inventariseren
- kan een eenvoudig klantgesprek voeren
- is geloofwaardig en kan een goede sfeer creëren om tot kopen te verleiden

#### 1. Operationeel

- kent de markt en de spelers
- creëert zelf kansen en mogelijkheden om de verkoop te stimuleren
- kent financiële consequenties van commerciële voorstellen
- toont belangstelling voor de klant en kan de eisen en wensen van de klant omzetten in overtuigende verkoopgerichte acties voor de langere termijn
- kan zelfstandig een verkoopgesprek voeren en op basis hiervan een geaccepteerde offerte opmaken

#### 2. Tactisch

- zoekt en ontdekt zelf nieuwe verkoopmogelijkheden en zet deze om in succesvolle trajecten
- kan ideeën omzetten in verbeterde producten en diensten die goed aansluiten op de vraag in de markt
- kan zelfstandig een complex verkoop gesprek voeren en de klant overtuigen om het product of de dienst af te nemen
- neemt zelfstandig initiatief om zich te verdiepen in de situatie van de klant, vraagt door bij afwijzing
- onderhandelt succesvol, herkent de onderhandelingsstrategie van de partner en speelt hierop in

#### 3. Strategisch

- voert een actieve commerciële strategie en stemt verschillende organisatieonderdelen hiervoor op elkaar af
- legt en onderhoudt relaties met topklanten voor de lange termijn en kan deze aan de organisatie binden
- bouwt en onderhoudt actief een divers netwerk
- vertaalt de wensen van klanten naar nieuw te ontwikkelen producten of diensten
- onderhandelt op hoog niveau, kan verschillende strategieën toepassen, gaat een conflict niet uit de weg, maar hanteert het bewust om tot een beter resultaat te komen

## Commercieel vermogen

*Denken en handelen vanuit kansen in de markt en deze op juiste commerciële waarde schatten;  
Klantgericht handelen en de juiste relaties aangaan.*

### STAR-Vragen :

Kunt u een voorbeeld geven van een recent klantbezoek? Hoe had u zich hierop voorbereid? Hoe wist u zeker dat u de wensen van de klant duidelijk kreeg? Wat heeft u uiteindelijk hiermee gedaan?

Overtuig mij ervan dat u de juiste persoon voor deze functie bent.

Niet iedereen laat zich gemakkelijk overtuigen. Welk soort klanten vindt u het moeilijkst te overtuigen? Waarom juist deze klanten?

Geef eens een voorbeeld van een onderhandeling waarin u de motieven, behoeften of gevoelens van de andere partij verkeerd had ingeschat?

Welke eigenschappen moet een goede verkoper volgens u hebben? Waarom denkt u dat? Welke van deze eigenschappen heeft u wel/niet?

## Commercieel vermogen

*Denken en handelen vanuit kansen in de markt en deze op juiste commerciële waarde schatten;  
Klantgericht handelen en de juiste relaties aangaan.*

### Ontwikkelactiviteiten :

Beloof minder dan u waarmaakt. (underpromise en overdeliver).

Wees duidelijk over uw dienstverlening. Voor een lange-termijnrelatie met de klant is het beter geen "verhaaltjes te vertellen" .

Vraag door bij een afwijzing van uw dienstverlening.

Probeer tijdens een onderhandelingsgesprek goed te luisteren (verbaal en lichaamstaal) om achter de motieven en belangen van de andere partij te komen. Probeer strategisch op deze belangen in te spelen.