

# DNLA<sup>®</sup>

## **HUMAN RESOURCES EXPERT SYSTEMS**

### **SOCIALE COMPETENTIES**

**- toelichting factoren en resultaten -**

## **Inhoudsopgave**

Inleiding

Zelfverantwoordelijkheid

Prestatiedrang

Zelfvertrouwen

Motivatie

Contactvaardigheid

Optreden

Inlevingsvermogen

Betrokkenheid

Statusmotivatie

Systematische benadering

Initiatief

Omgaan met kritiek

Tolerantie mislukkingen

Emotionele grondhouding

Zelfverzekerdheid

Flexibiliteit

Arbeidstevredenheid

Interculturele competentie

## Inleiding

Deze brochure beschrijft de sociale competenties die door DNLA worden gemeten. Wat zijn sociale competenties eigenlijk? Wij definiëren deze als vermogens om passend te handelen in contact met anderen. DNLA meet een deel daarvan, namelijk alleen sociale competenties waarvan wetenschappelijk vaststaat dat zij een hoge voorspellende waarde hebben voor succesvol functioneren in het beroepsleven. Ze worden voortdurend aan de praktijk getoetst en waar nodig bijgesteld. De meest recente wijziging betreft de toevoeging van de interculturele competentie.

Bij DNLA gaat het inclusief de interculturele competentie om 18 factoren die voor iedere functie van belang zijn. Afhankelijk van de aard, inhoud en zwaarte van de functie is meer of minder van een bepaalde competentie nodig. DNLA maakt die wegging door een koppeling van onderzoeksresultaten aan functieprofielen. Het resultaat is een objectieve spiegel van het gedrag zoals dat in de actuele werksituatie wordt vertoond.

Op de volgende pagina's vindt u de toelichting op deze sociale competenties, ook aangeduid met de term "factoren". Geprobeerd is deze zo te verwoorden dat voor u de betekenis ervan binnen het DNLA- onderzoek duidelijk is.

**Bij de beschrijvingen van gedrag en houding vindt u telkens twee polen terug: mensen met een hoog en mensen met een ontoereikend potentieel. Het gaat om gedragsmogelijkheden in arbeidssituaties. De beschrijvingen zijn algemeen van aard. Afhankelijk van het resultaat van uw onderzoek is de beschrijving per factor geheel of gedeeltelijk, meer of minder sterk op u van toepassing. Ze verduidelijken waar u staat, waar momenteel uw kracht ligt, alsook welke ontwikkelingsperspectieven en risico's een bepaalde situatie met zich mee brengt.**

### Opbouw potentieel:

In het assessment zijn uw huidige competenties gemeten. Aan de opbouw van het vastgestelde potentieel kunt u werken, indien dat nodig of gewenst is. Afhankelijk van de factor en de oorzaken en achtergronden kost dat meer of minder inspanning. Mogelijkheden of acties tot verandering zijn besproken. Ook uw "Deelnemersevaluatie" biedt handreikingen om uw potentieel te verbeteren.

Waar nodig is het advies om zelf uw inzicht in uw houding en gedrag te verdiepen door periodiek uw werksituatie of uw ontwikkeling te evalueren. Let daarbij op de inhoud en de beschrijvingen van de competentie en gedragsmogelijkheden. Wat gaat u de volgende keer anders doen? Kies hierbij voor realistische en haalbare doelen. Maak afspraken met uw leidinggevende of coach /adviseur over de te nemen stappen.

Training of individuele coaching bieden veelal goede mogelijkheden om in relatief korte tijd uw sociale competenties verder te ontwikkelen. Maak als dat mogelijk is daarover afspraken met uw leidinggevende, coach, adviseur of een andere vertrouwenspersoon. Uw DNLA-expert kan u hierbij mogelijk ook van dienst zijn.

Uw DNLA-expert

## Zelfverantwoordelijkheid

### Beschrijving factor

**Voel je jezelf verantwoordelijk voor successen of mislukkingen of leg je het bij de ander, je omgeving of externe factoren neer?**

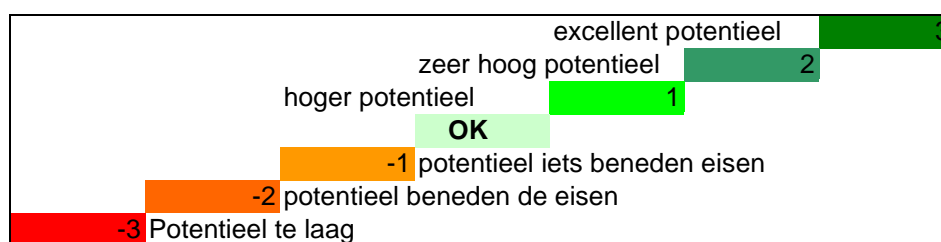
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) koppel je successen vooral aan de eigen inspanningen en prestaties. Hoe hoger het potentieel hoe meer dat het geval is. Mensen met een hoog potentieel zijn in de regel daadkrachtig en gemotiveerd om te presteren. Zij nemen hun leven zelf in de hand en zetten zich doelgericht in voor hun eigen belangen. Door deze basishouding werken ze aan zichzelf. Ze spannen zich in om gestelde doelen te bereiken. De te verrichten werkzaamheden kunnen ze door deze houding gemakkelijker aan. Grote of kleine tegenslagen worden zelfstandig geanalyseerd.

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) schrijf je de oorzaken voor succes en mislukking in belangrijke mate of voornamelijk toe aan externe omstandigheden en niet aan eigen handelen. Het risico bestaat dat er vooral situatiegericht wordt gehandeld. Hoe geringer het potentieel is, des te meer geloven deze mensen dat succes niet beïnvloedbaar is. Sommigen hebben zelfs de overtuiging dat zij in principe zijn overgeleverd aan “anderen, hoger geplaatsten” of aan het toeval. Daarmee ontstaat het risico dat ze zich passief of lijdzaam opstellen. Ze geven geen of te weinig tegengas. Mensen met weinig zelfverantwoordelijkheid zijn niet gemotiveerd om bijzondere prestaties neer te zetten. Het kan zover gaan dat ze zich hulpeloos voelen bij tegenslagen en menen overgeleverd te zijn aan hun omgeving.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragsschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.

## Prestatiedrang

### Beschrijving factor

***De natuurlijke behoefte om te presteren. Wordt deze onder druk of stress positief beïnvloedt, of wordt deze onbewust onderdrukt door eerder ervaren mislukkingen?***

Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) stel je gepaste eisen aan de eigen prestaties. Mensen met een hoog potentieel gaan vrij gemakkelijk uitdagingen aan. Druk of stresssituaties beïnvloeden hun natuurlijke prestatiedrang op positieve wijze. Zij beseffen dat er bij het nastreven van een doel altijd twee mogelijkheden zijn:

- succes. Het doel wordt bereikt,
- mislukking. Het doel wordt niet gehaald.

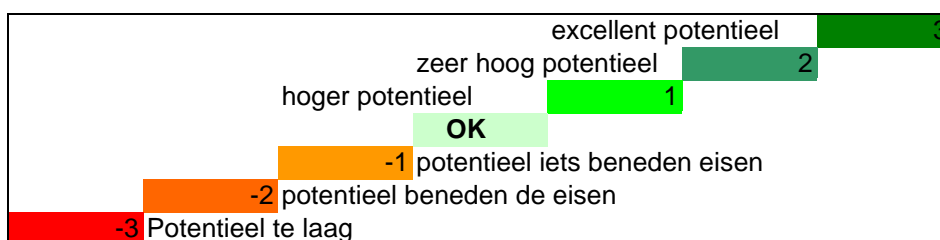
Dat het fout kan gaan wordt als vanzelfsprekend gezien, als iets waarvan je voor de toekomst kunt leren

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) heb je de neiging situaties uit de weg gegaan waarin een prestatie wordt gevraagd. Mensen met een ontoereikend potentieel doen dit veelal om het risico van mislukkingen te voorkomen. De prestatiedrang die van nature aanwezig is, wordt onbewust onderdrukt. Het geloof bestaat dat door dit gedrag fouten kunnen worden vermeden. De kans op ervaringen waarbij je van fouten kunt leren neemt dus af. In stresssituaties kan dit tot berusting of juist agressieve reacties leiden. Logischerwijze blijven daardoor successen uit. Niet wordt geleerd om met mislukkingen om te gaan. In plaats van prestatiedrang ontwikkelt zich prestatieangst. De eisen die deze mensen aan zichzelf stellen nemen af. Zij zijn tevreden met wat al is bereikt.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragsschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.

## Zelfvertrouwen

### Beschrijving factor

***Bij zelfvertrouwen gaat het om je eigen inschatting van je kennis en kunnen in relatie tot je opgaven of taak. Schat je de moeilijkheidsgraad hiervan goed in? Denk je dat je ze aankunt, of heb je de neiging jezelf te onderschatten?***

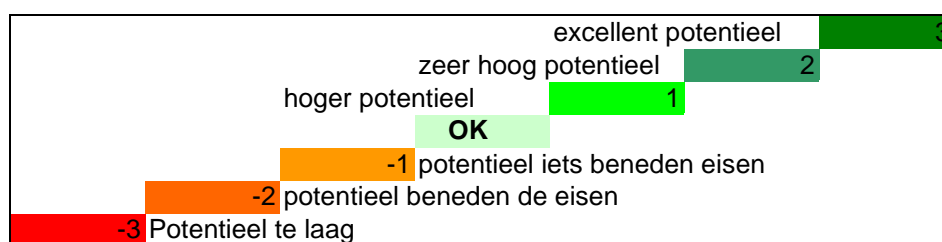
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) kun je (heel) goed de moeilijkheidsgraad van een opgave schatten, alsook van jouw vermogen om die opgave tot een goed eind te brengen. Het duidelijk herkenbare zelfbewustzijn van mensen met een hoog potentieel is één van de sleutelfactoren in de communicatie. Conflicten, meningsverschillen of moeilijke beroepsmatige situaties zien ze niet als bedreiging maar als uitdaging. Deze mensen zijn in staat om bij uiteenzettingen en beroepsmatige discussies de eigen standpunten op passende wijze naar voren te brengen. Nieuwe opgaven of veranderingen in werkprocessen worden op positieve wijze aanvaard en vol vertrouwen verwerkt.

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) neig je ertoe om je eigen vaardigheden te onderschatten en de moeilijkheidsgraad van een bepaalde uitdaging of opgave te overschatten. Mensen met een ontoereikend potentieel vertrouwen zichzelf te weinig toe, of hebben faalangst. Ook als ze in discussies of bij meningsverschillen een belangrijke bijdrage kunnen leveren hebben ze vooral zelfkritiek, of reageren zeer terughoudend. Ze vermijden conflictsituaties of gaan deze – onbewust – uit de weg. Buitenstaanders ervaren hun gedrag als overmatig aanpassingsgericht. Vaak brengen ze zichzelf in een vervelende positie doordat ze voor situaties weglopen.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragsschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.

## Motivatie

### Beschrijving factor

***De verbinding met de taken en doelen van de organisatie. De eigen talenten en capaciteiten worden daarvoor meer of minder ingezet.***

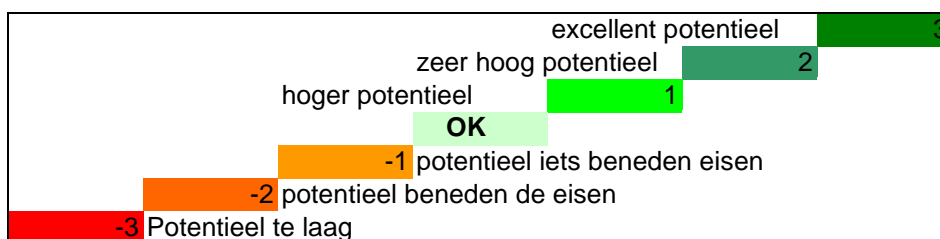
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) verbind je jezelf aan de opgaven die aan jou zijn gesteld; je identificeert je met de doelen van de organisatie. Mensen met een hoog potentieel willen altijd het best haalbare realiseren voor zichzelf, voor hun collega's en de organisatie. Ze zijn duidelijk prestatiegericht. Dat werkt positief door in ijver, uithoudingsvermogen en teamgedrag. Hun betrokkenheid is zichtbaar. Het motiveert anderen om ook langere tijd op de grens van het eigen prestatievermogen te werken. Als ze het gevoel hebben dat hun prestaties onderdoen bij die van collega's doen ze hun uiterste best om dit verschil weg te werken.

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) ben je minder gemotiveerd en daardoor minder ambitieus. Mensen met een ontoereikend potentieel zijn er niet op gericht om prestaties te leveren. Ze staan hier sceptisch tegenover of wijzen dat zelfs af. Dit gedrag komt vaak voort uit privé-problemen of spanningen in de verhouding met leidinggevenden, of collega's. Deze werken negatief door in de prestatiemotivatie. Als anderen voorstellen doen, bijvoorbeeld ter verbetering van de organisatie en van de samenwerking, is de eerste reactie afwijzend of negatief.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragsschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.

## Contactvaardigheid

### Beschrijving factor

**De vaardigheid om gemakkelijk contact te leggen. De uitwisseling van persoonlijke informatie is daarvoor een belangrijke basis.**

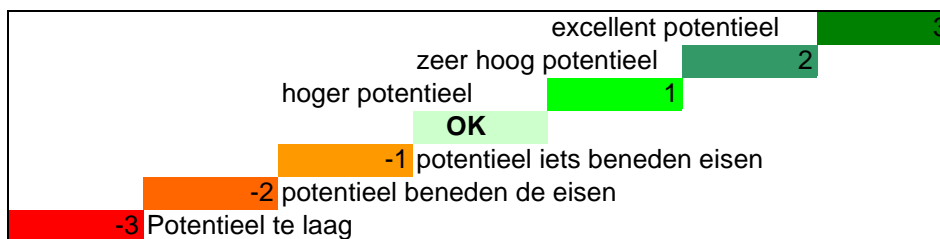
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) ben je contactsterk, extrovert, opgewekt en graag samen met anderen. Mensen met een hoog potentieel staan open voor emotionele boodschappen van anderen en zijn in staat deze te begrijpen. Ze maken hierbij gebruik van het proces van zelfonthulling: door persoonlijke informatie te geven nodig je de ander uit dit ook te doen. Door deze uitwisseling ontstaat een persoonlijke gespreksatmosfeer. Deze mensen kunnen collega's, leidinggevenden en gesprekspartners vrijmoedig benaderen. Zij wisselen ook zonder schroom informatie uit de privésfeer uit. Het lukt hen gemakkelijk om relatienetwerken op te bouwen.

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) stap je minder gemakkelijk op anderen af. Mensen met een ontoereikend potentieel zijn minder toegankelijk. Hun neiging geen privé- of persoonlijk informatie te geven, leidt tot minder contact met anderen en een zekere mate van isolement. Op buitenstaanders komen ze vaak koel, afstandelijk, stijf, wantrouwend en/ of formeel over.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragsschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.



## Optreden

### Beschrijving factor

***De houding ten aanzien van mensen in verschillende posities binnen de hiërarchische structuur en in de maatschappij. Heb ik daarbij gevoelens van meer- of minderwaarde? Blijf ik mezelf waardoor ik eerder door de ander word geaccepteerd?***

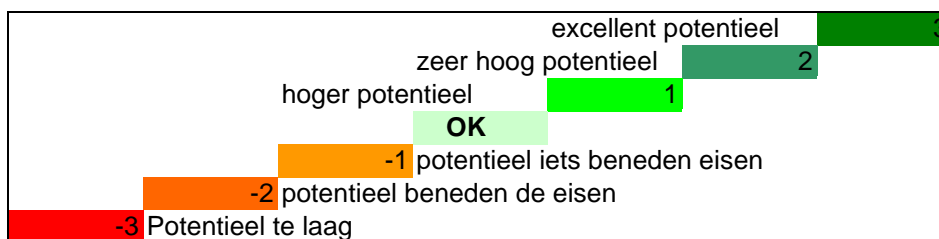
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) treed je mensen in hogere maatschappelijke posities ontspannen en ongedwongen zonder minderwaardigheidsgevoelens tegemoet. Tegenover leidinggevenden of mensen met een hoger sociaal aanzien gedragen mensen met een hoog potentieel zich niet onderdanig. Ze onderhouden oogcontact. Als de gelegenheid zich voordoet kunnen ze behoorlijk dominant zijn. Door hun optreden zien leidinggevenden en collega's hen eerder als partner. Leidinggevenden accepteren hen daardoor ook gemakkelijker. De zekerheid in optreden beïnvloedt het beroepsmatig succes in niet geringe mate.

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) heb je vaak het gevoel minder te kunnen of kwel je jezelf met de gedachte minderwaardig te zijn. Mensen met een ontoereikend potentieel uiten dat tegenover personen in hogere maatschappelijke posities in meer of minder onderdanig gedrag. Dit leidt er toe dat anderen – ook collega's – hen lang niet altijd als een gelijkwaardige partner zien. Mensen met ontoereikend potentieel voelen zich zwakker, tonen dat en moeten het op de koop toenemen dat zij eerder aanvallen van anderen hebben te verduren. Anderen hebben tegenover deze mensen gemakkelijk spel.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragsschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.

## Inlevingsvermogen

### Beschrijving factor

**Het kunnen inleven in gevoelens, behoeften en wensen van de ander. Dit leidt tot een verdieping van het contact: de ander voelt zich serieus genomen. Het kunnen horen / zien van verbale en non-verbale boodschappen is een belangrijk middel.**

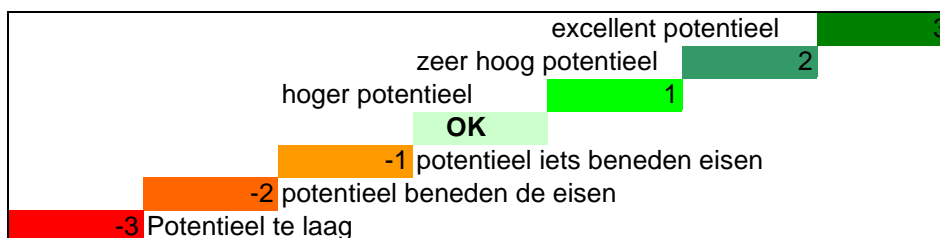
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) voel je andere mensen, hun behoeften en wensen erg goed aan. Als mensen met elkaar spreken gebruiken ze niet alleen "directe berichten", maar ook boodschappen die op andere manieren worden verzonden. Deze andere boodschappen worden overgebracht door de wijze van formuleren, door intonatie, gelaatsuitdrukkingen en gebaren. Om gepast op anderen te kunnen reageren, komt het er in ieder gesprek op aan om deze boodschappen snel en juist te interpreteren. Inlevingsvermogen is vooral belangrijk in beroepen waarin je veel met andere mensen hebt te maken en waarbij het tot stand brengen van een goed contact van groot belang is. Mensen die over deze vaardigheid beschikken lukt het meestal ook om in moeilijke situaties rust te bewaren en een goed klimaat tot stand te brengen.

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) mis je al snel de gemeenschappelijke golflengte die als katalysator een bijzondere rol in de communicatie speelt. Beperkt inlevingsvermogen maakt mensen min of meer "blind" voor indirecte boodschappen van hun medemensen. Deze voelen zich als gevolg daarvan niet begrepen of niet echt serieus genomen. Ontoereikend inlevingsvermogen leidt daardoor vaak tot misverstanden en als gevolg daarvan tot teleurstellingen in het tussenmenselijke contact. Er zijn ook beroepen waarin deze factor minder van belang is.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragsschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.

## Betrokkenheid

### Beschrijving factor

***De verbinding met je eigen werk en opgaven. Het gaat om het plezier en de inzet die je daarin hebt.***

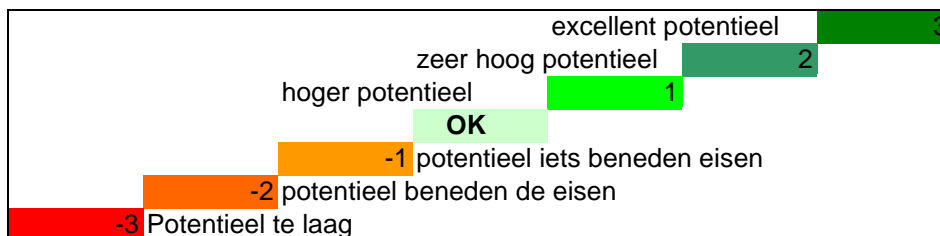
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) vereenzelvig je jezelf met je werk en opgaven. Mensen met een hoog potentieel hebben veel inzet. Ze hebben een grote bereidheid om zich in te spannen. Als ze zwaar worden belast kunnen ze daar goed mee omgaan. Als het nodig is om hun beroepsmatige doelen te halen tonen ze een sterke opofferingsgezindheid. Het voelt voor hen bijna als een noodzaak. Ze zijn goed aanspreekbaar en zijn bereid alle eisen te vervullen die aan hen worden gesteld. In collegiale kringen gelden ze als prestatiegericht en betrokken.

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) ben je niet, nauwelijks of minder prestatiegericht. Mensen met een ontoereikend potentieel zijn meer of minder lusteloos, aarzelend en besluiteloos. Dit kan zover gaan dat ze bijna alleen op basis van persoonlijke aanwijzingen of voorschriften werken in plaats van uit eigen beweging. Zonder aanwijzingen en controle blijft dan veel gewoonweg liggen of wordt in eerste instantie niet opgepakt.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragsschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.

## Statusmotivatie

### Beschrijving factor

***Stimuleren materiële beloning en erkenning je tot hogere prestaties? Statussymbolen maken je succes zichtbaar. Hoe belangrijk zijn ze voor je?***

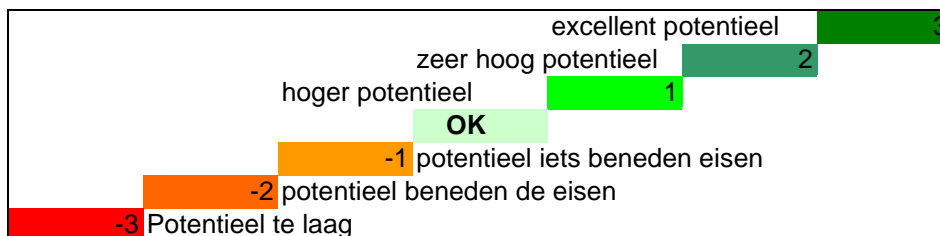
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) handel je naar het ruilwaardeprincipe: meer prestatie = meer inkomen. Mensen met een hoog potentieel waarderen statussymbolen. Ze oriënteren zich daarbij op het naast hogere maatschappelijke niveau. Met hun verworvenheden kunnen ze hun succes naar buiten demonstreren. Deze geldingsdrang is voor veel mensen een aanvullende motivatiebron. Om prestige en beroepsmatig aanzien te verwerven nemen ze extra inspanningen op de koop toe. Een beroepsmatig bestaan zonder succes en de daaruit voortvloeiende statussymbolen kunnen ze zich nauwelijks voorstellen. Een hoge statusmotivatie tref je vooral aan in beroepen die met advisering en verkoop en dergelijke hebben te maken. Dit wordt gestimuleerd doordat het in die functies altijd of vaak om de laatst gemeten prestatie gaat.

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) ken je weinig of geen waarde toe aan het ruilwaardeprincipe. Het denkpatroon nu meer prestatie en als tegenzet direct meer geld speelt voor mensen met een ontoereikend potentieel een ondergeschikte rol. Statussymbolen, geld en prestige zien ze als bijkomstige zaken op hun weg naar beroepsmatig succes. Mensen werkzaam in de wetenschap, onderzoek of aanverwante beroepen hebben eerder de neiging om wat deze zaken betreft naar buiten toe een zekere bescheidenheid te laten zien. Ook onder kunstenaars en in bijvoorbeeld verplegende en verzorgende beroepen speelt de factor statusmotivatie een minder belangrijke rol.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.

## Systematische benadering

### Beschrijving factor

***Pak je taken op een logische en gestructureerde wijze aan, of spelen zin en stemmingen een belangrijke rol in je handelen? Vooral complexe opgaven vragen een hoge mate van systematisch denken en handelen.***

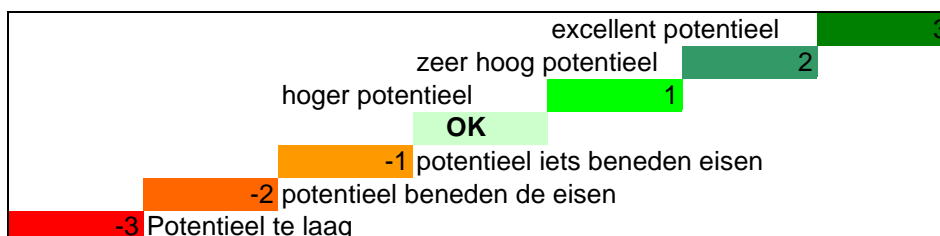
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) benader je complexe en moeilijke opgaven op een planmatige en gestructureerde wijze. Als het er op aankomt, spelen zin of stemming geen rol. In plaats daarvan maken mensen met een hoog potentieel het proces bij de start van de werkzaamheden transparant. Daarbij hoort het ontleden van het proces of de opgave in logische stappen en/ of eenheden. Vervolgens worden er prioriteiten gesteld. Dit maakt uitvoering van de deelopgaven in een logische volgorde en op een logische manier mogelijk. De systematische benadering speelt vooral een belangrijke rol in beroepen waarin je doelen zonder precieze planning nooit op een effectieve en efficiënte wijze bereikt.

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) handel je eerder situatiericht. Mensen met een ontoereikend potentieel handelen zonder precieze plannings. Zij laten de dingen eenvoudigweg op zich af komen. Er zijn ware meesters in de improvisatie. Bij veel beroepen is dat ook het beste wat je kunt doen. Hoe veel je ook aan een goede systematische benadering kunt hebben, in bepaalde situaties en omstandigheden remt het je min of meer in je bewegingen. Dat is vooral van belang in beroepen waarbij spontaan reagerend op situaties moet worden gehandeld en waarin handelen zonder een systematische voorbereiding daarom heel gewoon is. Echter, wanneer gestructureerd logisch handelen is vereist leidt een gebrek daaraan tot een inefficiënte indeling van de eigen werkzaamheden, of tot gebrekkige coördinatie, bijvoorbeeld in het functioneren in teamverband.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.

## Initiatief

### Beschrijving factor

**Met initiatief wordt bedoeld het zelfstandig handelen zonder aanleiding of druk van anderen of de omgeving. Dit handelen is belangrijk om doelen te stellen en daar waar problemen ontstaan zelfstandig naar oplossingen te zoeken.**

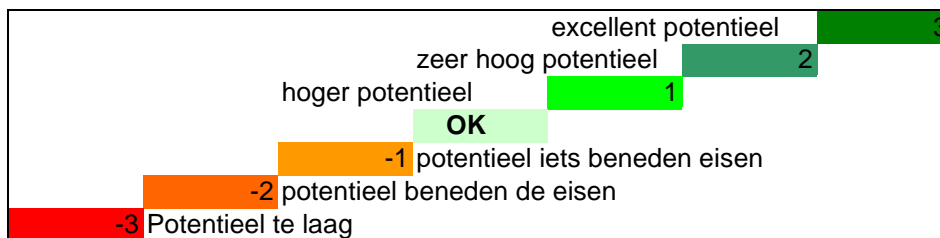
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) handel je uit eigen beweging zonder impulsen of druk van anderen. Dit handelen heeft als voordeel dat mensen met een hoog potentieel zelfstandig doelen stellen. Deze betreffen bijvoorbeeld nieuwe ideeën, innovaties of verbeteringen. Ze laten ook ondernemingsgeest zien. Door hun voorbeeld motiveren ze collega's. Als ze op hun weg hindernissen tegen komen, zoeken ze zelfstandig naar andere oplossingen of geschikte alternatieven. Mensen met veel initiatief hebben in hun werk eerder succes en komen gemakkelijker vooruit.

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) raak je in situaties waarin eigen initiatief is vereist, in je handelen snel of minder snel geblokkeerd. De werkzaamheden worden langzamer of alleen moeizaam vervuld. Mensen met een ontoereikend potentieel dekken zich naar alle kanten in en handelen alleen dan als voorschriften en instructies voor hen heldere aanwijzingen bieden. Ze leveren geen bijdragen aan of impulsen voor verbeteringsvoorstellen. Ze geven niet gauw een eigen mening.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.

## Omgaan met kritiek

### Beschrijving factor

***Ervaar je kritiek als iets om van te leren of als een persoonlijke aanval? Kritiek van anderen helpt bij je persoonlijke ontwikkeling als je de zakelijke inhoud kunt horen en waarderen.***

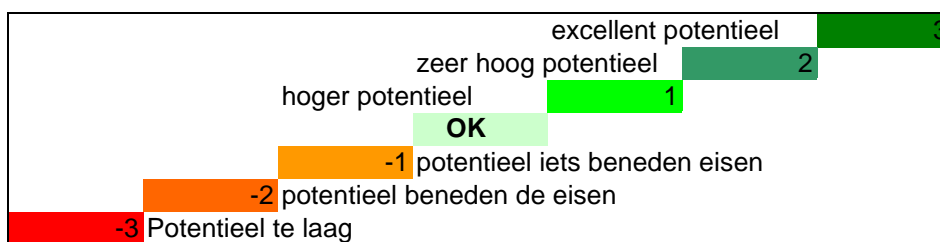
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) haal je uit kritiek altijd iets positiefs. Mensen met een hoog potentieel hebben een positief toekomstbeeld. Ze ontwikkelen geen gevoelens van onzekerheid. Zij hebben ook niet de neiging kritiek als een persoonlijke aanval te zien, eerder als iets waar ze wat aan hebben. Kritiek wordt daardoor geaccepteerd. Gezocht wordt naar de zakelijke inhoud. De lijn daarbij is: "Hoe kan ik het de volgende keer beter doen en hoe kan ik me verder ontwikkelen."

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) ervaar je ook zakelijke kritiek als een persoonlijke aanval. Mensen met een ontoereikend potentieel beleven deze vermeende aanval als een afwaardering van de eigen persoon. Er ontstaan pijnlijke situaties in de communicatie tussen degene die de kritiek levert en degene die de kritiek ontvangt. Beiden hebben een volkomen ander standpunt. De ontvanger van de kritiek voelt zich pijnlijk geraakt; de persoon die de kritiek levert, weet zich geen raad meer. Degene die zich persoonlijk bekritiseert voelt trekt zich terug in zijn eigen hok, is beledigd en reageert meer dan eens op een agressieve wijze.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragsschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.



## Tolerantie mislukkingen

### Beschrijving factor

***De wijze waarop met kleine en grotere mislukkingen wordt omgegaan. Iedereen die werkt wordt daarmee geconfronteerd. Overwin je die door je meer in te spannen? Of ga je risicovolle situaties uit de weg door je twijfels of frustratie?***

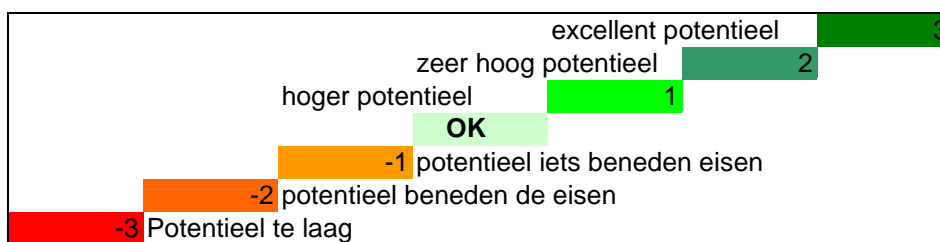
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) kun je met de kleinere en grotere mislukkingen van het dagelijkse beroepsleven goed omgaan. Bij mensen met een hoog potentieel leidt dit niet tot afbreuk van het prestatievermogen. In tegendeel: mislukkingen komen ze door extra inspanningen te boven. Ook in stressvolle situaties waarin al gauw kleine foutjes ontstaan, blijven ze rustig en zelfbewust. Ze laten zich niet zo gemakkelijk van de wijs brengen. Ze weten dat alleen die niet werkt geen fouten maakt.

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) heb je al met kleinere mislukkingen een probleem. Mensen met een ontoereikend potentieel zijn sneller gefrustreerd. Ze gaan twijfelen, of ze wel voldoende voor hun functie zijn toegerust. In het uiterste geval vervallen ze in een berustende, gelaten houding. Dit leidt tot situatiegericht werken en een gedrag dat is aangepast aan de huidige, als ongunstig ervaren omstandigheden. Dit gaat gepaard met neerslachtigheid. Het arbeidstempo gaat omlaag: er wordt gepiekerd, het aantal pauzes neemt toe. De in aanvang goede motivatie kan in één klap verloren gaan.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedagschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.



## Emotionele grondhouding

### Beschrijving factor

**Deze factor betreft de algemene instelling van iemand tot het leven. Heb je een optimistische of pessimistische grondhouding? Indringende gebeurtenissen kunnen je grondhouding tijdelijk of langdurig in negatieve zin beïnvloeden.**

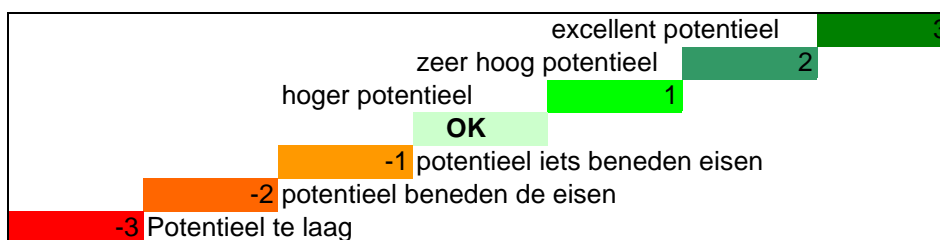
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) treed je het leven en daarmee ook beroepsmatige situaties in principe met een optimistische instelling tegemoet. Mensen met een optimistische grondhouding laten de dingen rustig op zich af komen. Ze trekken zich niet bij voorbaat terug als moeilijke situaties op hen af komen. Ook negatieve gebeurtenissen tijdens je werk of in je carrière kunnen deze mensen daardoor positief verwerken. Zij beleven plezier aan het eigen succes en aan het succes van de organisatie. Zij hebben geen moeite om zichzelf te motiveren.

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) spreek je eerder over een negatieve of berustende, gelaten grondhouding. Bij mensen met een ontoereikend potentieel is het optimisme minder uitgesproken aanwezig. Hun welbevinden staat vaker onder druk. Ze zijn passief en hebben een somber toekomstbeeld. Ze zijn onverschillig, ongeïnteresseerd, zonder humor, mopperig en moedeloos. Doordat zij minder plezier in hun werk hebben, presteren ze minder. Er ontstaan angsten en remmingen. Het aantal fouten kan hierdoor drastisch oplopen. De eigen persoonlijke ontwikkeling heeft last van blokkades.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragsschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.

## Zelfverzekerdheid

### Beschrijving factor

**Betreft de gevoelens van zekerheid of onzekerheid die je ervaart. Dit heeft te maken met het ervaren van veiligheid en onveiligheid. Beweeg je jezelf gemakkelijk in het beroepsleven? Maak je er het beste van, of voel je angst en heb je een afwachtende houding?**

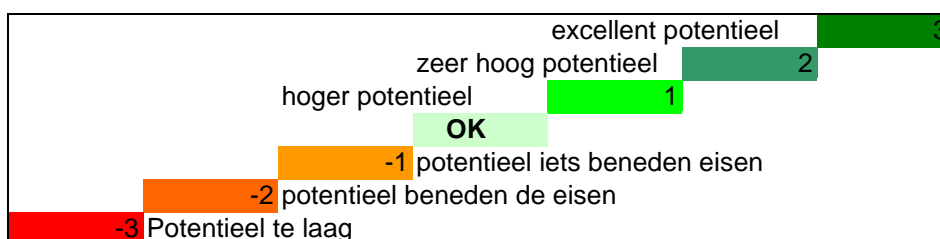
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) ervaar je in principe geen gevoelens van onzekerheid. Mensen met een hoog potentieel zijn in staat om de eigen behoeften tegenover anderen naar voren te brengen zonder hen daarmee te kwetsen of agressief over te komen. Zij zijn goed in staat om voor zichzelf op te komen. In het beroepsleven functioneren ze daardoor met meer zekerheid. Deze mensen accepteren de werkomstandigheden en maken daar het beste van. Zelfstandig werken met passende doelstellingen en tussenstappen is normaal voor hen. Zij zien zichzelf vaak als middelpunt van de activiteiten. Zij zetten zich niet alleen in voor de eigen belangen maar ook voor die van collega's.

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) ontbreekt het gevoel van eigenwaarde dat nodig is om onbevangen met de beroepsmatige uitdagingen en beslissingen om te gaan. Mensen met een ontoereikend potentieel zijn van zichzelf uit minder actief. Angst is een belangrijke factor. Mensen met een ontoereikend potentieel wachten op aanwijzingen en voorschriften "van boven". Deze instelling leidt tot uitstelgedrag, besluiteloosheid en aarzelingen. Het komt geregeld voor dat de tekortschietende zelfverzekerdheid de kwaliteit van leven en werken beïnvloedt. Deze situatie kan belastend werken voor collega's. Dit gebeurt vooral als deze mensen proberen door agressief optreden de ontoereikende zelfverzekerdheid te camoufleren.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragsschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.

## Flexibiliteit

### Beschrijving factor

***In het arbeidsproces is het vaak noodzakelijk zich op nieuwe situaties, op onderbrekingen, wisselende prioriteiten, nieuwe mensen of nieuwe klanten in te stellen. De factor flexibiliteit betreft de vraag in welke mate dit lukt.***

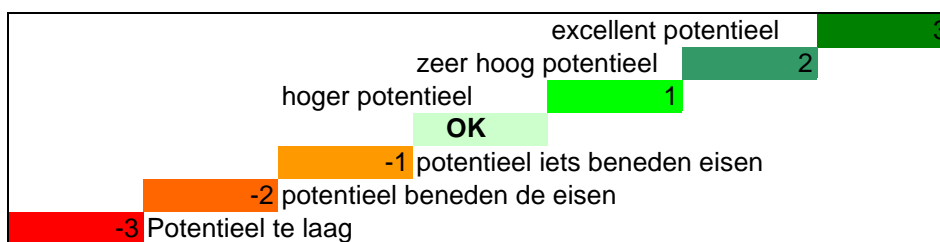
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) kun je jezelf snel en gemakkelijk aanpassen aan nieuwe situaties of gewijzigde eisen. Denk hierbij aan nieuwe collega's, andere prioriteiten, nieuwe werkprocessen, gewijzigde condities waarin je moet functioneren. Denk ook aan de veelal toenemende noodzaak om nieuwe vakcompetenties te verwerven vanwege nieuwe taakgebieden waarin je moet functioneren. Mensen met een hoog potentieel accepteren gemakkelijker onbekende situaties en uitdagingen. Zij kunnen hun gedrag daarop goed afstemmen. In verhouding tot anderen kost een vereiste omschakeling hen weinig tijd.

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) heb je moeite om met nieuwe situaties om te gaan. Mensen met een ontoereikend potentieel hebben liever dat alles zo blijft als het is. Zij hebben meer of minder weerstand tegen vernieuwingen en veranderingen. Zij plaatsen vraagtekens bij alle veranderingen en vernieuwingen. De weerstanden kunnen zo ver gaan dat hele teams of afdelingen worden lam gelegd en worden gehinderd bij de doorvoering van de noodzakelijke veranderingen.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragsschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.

## Arbeidstevredenheid

### Beschrijving factor

**Arbeidstevredenheid gaat over de verhouding tot de arbeidssituatie, de collega's, de organisatie, de gevraagde prestaties en aanwezige arbeidsvoorwaarden.**

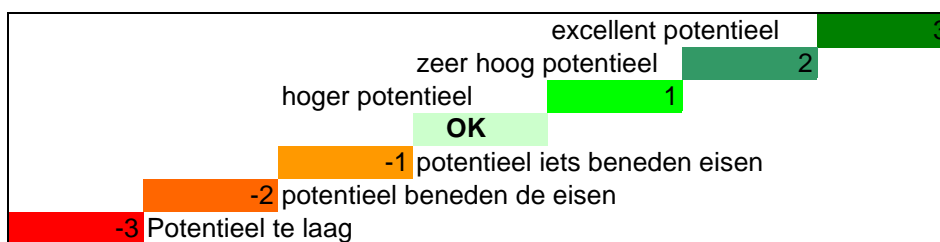
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) heb je een positieve instelling tot de huidige werkzaamheden, de collega's en leidinggevenden en de condities waaronder je moet werken. Je denkbeelden, de verlangde prestaties, de ervaren zinvolheid en de wijze waarop met elkaar wordt gecommuniceerd komen overeen met de actuele werksituaties. Mensen met een hoog potentieel identificeren zich met hun werkplek en de organisatie. Ze accepteren volledig de condities waaronder ze moeten werken. Als deze tendensen bijzonder sterk zijn, willen ze zich graag langdurig aan de organisatie verbinden.

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) heb je geen arbeidsplezier. Mensen met een ontoereikend potentieel hebben moeite met de condities waarin zij moeten werken. Zij voelen zich hierbij niet gelukkig. Conflicten met collega's en/ of leidinggevenden zijn voorspelbaar of hebben al plaats gehad. Vaak hebben ze hun baan innerlijk al opgezegd. Zij brengen hun persoonlijk presteren daarmee in overeenstemming, of er wordt alleen nog op een gunstige gelegenheid gewacht om de organisatie te verlaten. Het kortdurend ziekteverzuim ligt boven het gemiddelde.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragsschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure.

## Interculturele competentie

### Beschrijving factor

***Heb je het vermogen om met heel verschillende mensen om te gaan? Neem je verschillen waar? Kun je met iedereen ongeacht ras, afkomst en sociale en culturele achtergronden passend en effectief communiceren?***

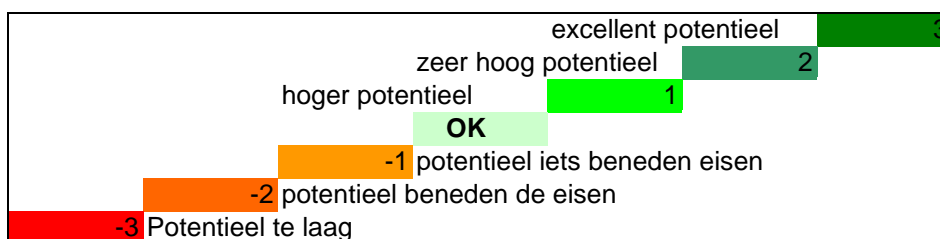
Als een hoog potentieel beschikbaar is (OK en hoger) heb je oog voor sociale en culturele verschillen tussen mensen. Je bent in staat om verschillen tussen mensen waar te nemen in zowel internationale samenwerking als in het tussenmenselijke verkeer in eigen land. Je schakelt mensen niet gelijk aan de typische kenmerken van een groep of cultuur, maar weet ieder in zijn eigen waarde te zien. Je ziet ook de waarde van de verschillen en bent bereid daarvan te leren. Je vindt gemakkelijk aansluiting bij klanten, cliënten, patiënten of leerlingen met verschillende achtergronden. Je bent in staat de eigen positie en het eigen standpunt weer te geven en daarvoor op te komen zonder de ander te kwetsen. Je kunt je goed instellen op onvoorziene situaties en gebeurtenissen

Als het beschikbare potentieel ontoereikend is (minus 1 of lager) bent je minder of niet in staat om met mensen met verschillende achtergronden om te gaan. Je hebt bij voorkeur contact met mensen waarmee je jezelf verwant voelt. Met mensen die erg van jou verschillen komt contact moeizamer tot stand. Je vindt het lastig om je in hun situatie in te leven en je op hen in te stellen. Er ontstaan misverstanden en complicaties die moeilijk zijn op te lossen. Dit gaat ten koste van de noodzakelijke rust en het noodzakelijke zelfbewustzijn.

### Competentie-eis gehaald

Als de waarde OK of hoger is, wordt voor deze factor voldaan aan de functie-eisen van de organisatie.

### Waardering resultaten



### Gedragsschommelingen/ Oscillaties

Soms treft u bij de grafische weergave van een factor een pijl aan begeleid door de aanduiding OSZ. Dit duidt op een opvallende gedragsschommeling. In extreme situaties kan dit gaan van minus 3 tot plus 3.

### Opbouw potentieel

Enkele aanbevelingen vindt u terug in de inleiding bij deze brochure. Let er daarbij op dat de interculturele competentie het resultaat is van uw contactvaardigheid, inlevingsvermogen, emotionele grondhouding, flexibiliteit en zelfverzekerdheid.