

Octogram Talentenprofiel

Voorbeeld Kandidaat

Kandidaatcode CFWMC
Datum 19 maart 2015



Inhoudsopgave

Inleiding	3
Interpretatie scores	4
Profiel	5
Beschrijving scores	6
Invalshoeken	8
Bijlage 1: Onderliggende structuur Octogram	20
Bijlage 2: Omschrijving werkstijlen Octogram	22
Bijlage 3: Kernwoorden Octogramrollen	23

Inleiding

Dit Octogram Talentenprofiel geeft inzicht in de werkgerelateerde talenten van Voorbeeld Kandidaat.

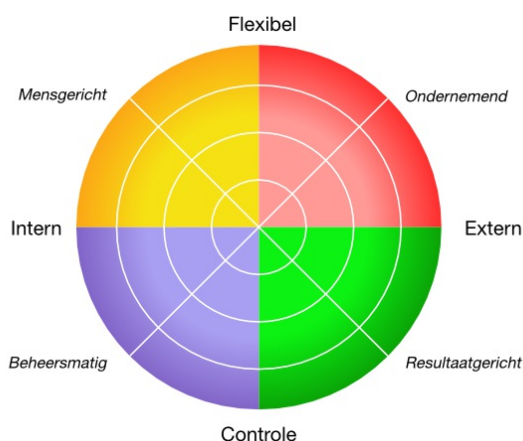
Het Octogram

Het Octogram meet acht gedragskenmerken gebaseerd op het model van Concurrerende Waarden van Quinn. Quinn onderzocht hoe mensen zich in de werksituatie gedragen en stelde vast dat werkgedrag door twee kenmerken kan worden getypeerd, namelijk **denkstijl** en **oriëntatie**: de horizontale en verticale assen in het Quinnmodel, hieronder afgebeeld. De uitersten van de assen zijn als volgt gedefinieerd:

- **Flexibele denkstijl** versus **Controlerende denkstijl**
- **Interne oriëntatie** versus **Externe oriëntatie**

Deze kenmerken samen vormen op hun beurt vier gedragsstijlen: **Ondernemend**, **Resultaatgericht**, **Beheersmatig** en **Mensgericht**.

Online Talent Manager heeft deze vier gedragsstijlen vertaald naar acht werk- en leiderschapsrollen. Hieruit is het Octogram voortgekomen. De verschillende benamingen van de werk- en leiderschapsrollen binnen het Octogram zijn als volgt:



Een hoge score op een rol binnen het Octogram geeft aan waar iemands voorkeursstijl ligt; in welke rol iemand zich thuis voelt. Op de rol die recht tegenover de favoriete rol ligt wordt vaak lager gescoord (concurrerende waarden). Niemand scoort hoog (of laag) op alle stijlen.

Gebruik van de resultaten

Het Octogram Talentenprofiel is bedoeld om Voorbeeld haar talenten op werkgebied in kaart te brengen. Over welke kwaliteiten en sterke punten beschikt ze, waar ligt haar voorkeursrol, op welke manier communiceert ze graag, hoe gaat ze om met veranderingen, in wat voor soort organisatie komt ze het beste tot haar recht, wat is haar rol in het team en past een leidinggevende of commerciële functie bij haar? Maar ook: bewustwording. Wat is minder goed ontwikkeld en zou op een andere manier gemanaged kunnen worden?

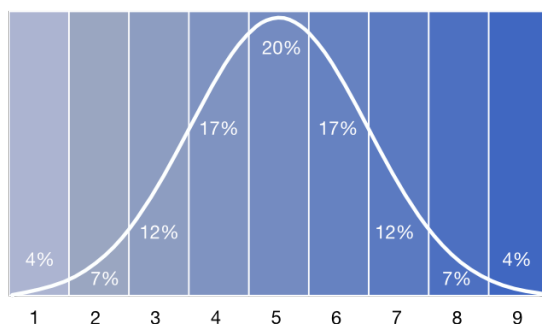
Interpretatie scores

In dit Octogram Talentenprofiel wordt uitgelegd wat het Octogram meet, wat de scores van Voorbeeld zijn, en wat deze scores betekenen. Daarnaast geven wij aan met welke normgroep Voorbeeld is vergeleken. De tests van Online Talent Manager, waaronder ook het Octogram, zijn tot stand gekomen door jarenlange research en voldoen aan alle eisen die worden gesteld aan betrouwbaar testmateriaal.

Normgroep

Dit rapport is gebaseerd op de antwoorden die Voorbeeld op het Octogram gegeven heeft. De scores in dit rapport zijn berekend door de testresultaten te vergelijken met testresultaten van anderen, de zogenaamde 'normgroep'. Een norm(groep) is een groep kandidaten bestaande uit personen met één of meerdere overeenkomstige kenmerken. Een normgroep kan globaal zijn (bijvoorbeeld opleidingsniveau hbo) maar ook heel specifiek (mensen boven de vijftig jaar met leidinggevende ervaring). Hieronder staat omschreven met welke normgroep Voorbeeld is vergeleken:

- Opleidingsniveau: Universitair
- Testsituatie: begeleiding



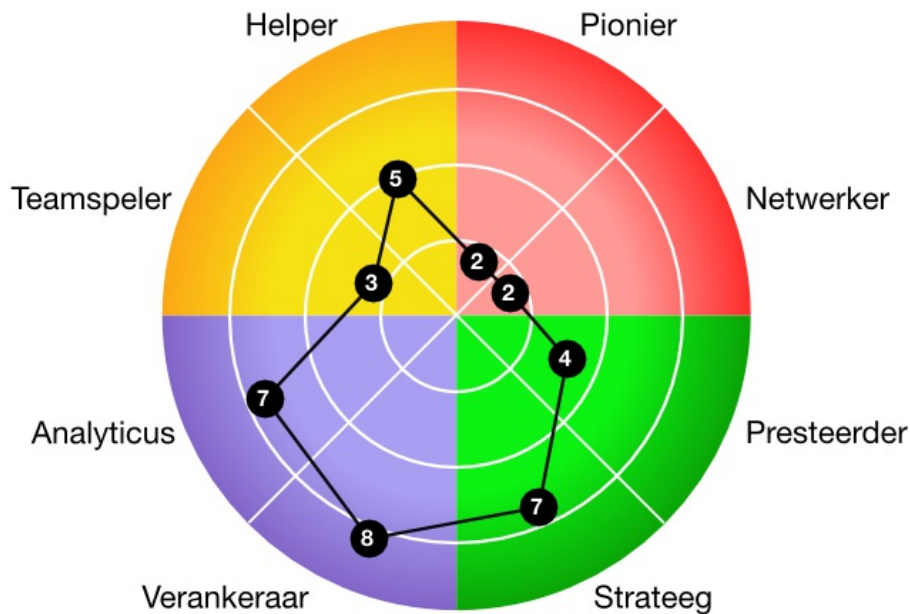
- Score 1 of 2 wil zeggen: een lage score
- Score 3 of 4 wil zeggen: een score onder het gemiddelde
- Score 5 wil zeggen: een gemiddelde score
- Score 6 of 7 wil zeggen: een score boven het gemiddelde
- Score 8 of 9 wil zeggen: een hoge score

Voorbeeld

11% van de normgroep scoort een 1 of een 2 op een kenmerk. Scoort Voorbeeld een 1 of een 2 dan scoort de overige 89% van de normgroep hoger op dit kenmerk. Scoort ze een 5, dan scoort $17+12+7+4 = 40\%$ hoger op dit kenmerk, en 40% lager.

Profiel

Het Octogram meet acht voorkeursstijlen. Omdat het om gedrag in de werkcontext gaat spreken we bij het Octogram over 'werkstijl' of 'leiderschapsstijl'. Door het beantwoorden van de vragen van het Octogram worden de stijlen waarin Voorbeeld zich het prettigst voelt zichtbaar gemaakt.



Op basis van het bovenstaande Octogramprofiel is het volgende op Voorbeeld van toepassing als het gaat om denkstijl, oriëntatie en gedragsstijl:

Denkstijl en oriëntatie

- Voorbeeld heeft in sterke mate een controlerende denkstijl
- Voorbeeld is iemand met een sterke interne oriëntatie

Gedragsstijl

- **Ondernemende stijl:** gering
- **Resultaatgerichte stijl:** gemiddeld
- **Beheersmatige stijl:** sterk
- **Mensgerichte stijl:** onder het gemiddelde

Beschrijving scores

Wat houden de scores op het Octogram precies in? Hieronder volgt een beschrijving van de scores van Voorbeeld op alle 8 werk- en leiderschapsrollen.



Pionier

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Deze score geeft aan dat een sterke behoefte aan zekerheid en duidelijkheid Voorbeeld in de weg staat in het aangaan van risico's en het nemen van initiatieven. Ze werkt het liefst volgens vertrouwde en bewezen werkwijzen en heeft vaak, zeker in eerste instantie, moeite met vernieuwing en verandering.



Netwerker

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Deze score geeft aan dat Voorbeeld zich sterk in zichzelf terugtrekt. Ze zal zelden haar gevoelens uiten of vertrouwelijke en persoonlijke informatie delen, ze moet mensen eerst goed kennen voordat zij ze in vertrouwen neemt. In een vreemde omgeving kan Voorbeeld zich in het bijzijn van mensen die ze niet goed kent ongemakkelijk voelen. Netwerken doet ze alleen wanneer het noodzakelijk is; wanneer er een directe aanleiding voor is of wanneer er wordt gevraagd om haar expertise.



Presteerder

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Deze score geeft aan dat Voorbeeld het werk bij voorkeur op een rustige manier uitvoert. Ze is geduldig en neemt de tijd om anderen aandacht te geven en naar ze te luisteren. Het persoonlijke gaat bij haar bijna altijd boven het zakelijke. Ze heeft er weinig behoefte aan om zich te vergelijken met anderen, te willen winnen of boven anderen uit te steken. Voorbeeld is bereid zich in te zetten en te doen wat wordt gevraagd. Af en toe heeft ze wat druk van buitenaf nodig om zich op het doel en de resultaten te blijven concentreren.



Strateeg

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Deze score geeft aan dat Voorbeeld een langetermijndenker is, die anderen graag wakker schudt uit alledaagse beslommingen. Ze is bereid fundamentele problemen aan de orde te stellen en geeft blijk van creativiteit in het vinden van oplossingen. Ze maakt toekomstplannen en brengt deze met overtuiging naar voren. Voorbeeld laat duidelijk blijken dat er noodzaak is tot verandering en laat zich daar door anderen niet van af brengen. Ze kijkt vooruit en zet op een zelfverzekerde manier de grote lijnen uit.

Verankeraar

1 2 3 4 5 6 7 **8** 9

Deze score geeft aan dat Voorbeeld een sterke behoefte heeft aan duidelijkheid en structuur. Ze vermijdt zoveel mogelijk risico's, is heel gedisciplineerd, ordelijk en heeft een zeer sterk verantwoordelijkheidsgevoel. Ze doet er alles aan om te voorkomen dat er fouten worden gemaakt, daartoe werkt ze zeer nauwgezet en controleert ze zoveel mogelijk alle details. Voorbeeld zorgt voor waterdichte procedures en doelmatige controlesystemen. Ze schenkt veel aandacht aan borging van kwaliteit en komt gemaakte afspraken koste wat kost na.

Analyticus

1 2 3 4 5 6 **7** 8 9

Deze score geeft aan dat Voorbeeld besluiten neemt op basis van een weloverwogen, zorgvuldige analyse van feiten en meningen. Ze is kritisch, laat zich niet meeslepen door een enthousiasmerend verhaal, en kan afstand nemen van emoties en zich beperken tot rationele overwegingen. Voorbeeld besteedt vrij veel aandacht aan detailinformatie en neemt uitvoerig de tijd om feiten te ordenen en op basis daarvan goed onderbouwde beslissingen te nemen. Ze is zeer punctueel en doordacht en houdt emoties in, waardoor ze als afstandelijk kan worden ervaren.

Teamspeler

1 2 **3** 4 5 6 7 8 9

Deze score geeft aan dat Voorbeeld vooral gericht is op het realiseren van ambities en het bereiken van resultaten. Dit kan ten koste gaan van de sfeer in de groep, ze kan zo veel bezig zijn met zakelijke of individuele belangen, dat er soms weinig tijd overblijft voor zaken die het team betreffen. Voorbeeld wordt regelmatig opgeslokt door andere activiteiten, waardoor ze minder tijd besteedt aan het welbevinden van collega's. Hierdoor is haar actieve bijdrage aan de sfeer en het gevoel van saamhorigheid in de groep vaak niet heel groot.

Helper

1 2 3 4 **5** 6 7 8 9

Deze score geeft aan dat Voorbeeld een balans nastreeft tussen het realiseren van resultaten, het geven van aandacht aan en het luisteren naar anderen. Ze is misschien niet het toonbeeld van tact en diplomatie, maar ze is wel in staat om kritiek op een opbouwende en acceptabele manier naar voren te brengen. Voorbeeld kan zaken op een procesmatige manier aanpakken en voor elkaar krijgen. Ze kan geduld tonen en ondersteuning bieden zonder daarbij haar doelen uit het oog te verliezen.



Kwaliteiten en sterke punten

Dit onderdeel van het rapport geeft een opsomming van de belangrijkste sterke punten van Voorbeeld. Als Voorbeeld deze sterke punten binnen een functie kan inzetten zal dit positief bijdragen aan de motivatie en aan de kwaliteit van resultaten.

De volgende kwaliteiten zijn in sterke mate van toepassing op Voorbeeld

- Regelt dat de juiste mensen op het juiste moment met de juiste middelen de benodigde taken kunnen uitvoeren
- Zorgt voor waterdichte procedures en doelmatige controlesystemen
- Bemoedigt of introduceert het werken met werkschema's, standaard formats en procedures
- Optimaliseert werkprocessen en voorkomt onnodige verstoringen
- Schenkt aandacht aan het bewaken van de kwaliteit
- Bewaakt de gemaakte afspraken over regels, voorschriften en procedures

De volgende kwaliteiten zijn in bovengemiddelde mate van toepassing op Voorbeeld

- Maakt structurele problemen bespreekbaar en maakt de noodzaak voor verandering duidelijk
- Schudt anderen wakker uit de dagelijkse gang van zaken
- Zorgt voor inzicht en visie
- Maakt beleid en draagt dit uit
- Vindt doeltreffende oplossingen voor structurele problemen
- Goed op de hoogte van 'kengetallen' van de organisatie als geheel of bepaalde onderdelen ervan
- Beschikt over de meest recente feiten die van belang zijn voor de organisatie
- Maakt informatie toegankelijk voor anderen
- Maakt zich sterk voor het bewaken van de juistheid van gegevens
- Bewaakt vertrouwelijke informatie zodat deze niet bij onbevoegde personen of instanties terecht komt
- Stelt feiten niet mooier voor dan ze zijn, doet geen concessies als anderen dingen willen horen die niet blijken uit de gegevens

Notities



Kernwoorden

In dit rapportonderdeel worden de belangrijkste sterke punten van Voorbeeld weergegeven in kernwoorden.

De volgende kernwoorden zijn in sterke mate van toepassing op Voorbeeld

Ordelijk Planmatig Controlerend Oog voor details Gestructureerd Gedisciplineerd

De volgende kernwoorden zijn in bovengemiddelde mate van toepassing op Voorbeeld

Weloverwogen Objectief Analytisch Onbevooroordeeld Logisch Methodisch

Onafhankelijk Koersbepalend Toekomstgericht Visionair Scenariodenker

Helikopterview

Notities



Valkuilen

Tegenover kwaliteiten en sterke punten staan ook een aantal minder sterke punten, de schaduwkanten van sterkten op een bepaald gebied, ook wel valkuilen genoemd. De praktijk leert dat sommige eigenschappen zo sterk zijn dat het aanleren van vaardigheden om met deze eigenschappen om te gaan erg veel energie kost. In dat geval kan het effectiever zijn om bewustwording te creëren.

De volgende valkuilen zijn in sterke mate van toepassing op Voorbeeld

- Vindt het lastig om opgedragen taken onafgemaakt te laten
- Kan deadlines missen door te veel tussentijdse controles
- Kan weerstand bieden tegen veranderingen in werkwijze, indien deze niet zelf bedacht zijn
- Bureaucratisch in het interpreteren en toepassen van regels en voorschriften
- Perfectionistisch

De volgende valkuilen zijn in bovengemiddelde mate van toepassing op Voorbeeld

- Negeert gemakkelijk tegengestelde meningen
- Schuift op voorhand de ideeën van anderen opzij als ze afwijken van de eigen ideeën
- Kan als betweterig ervaren worden in het contact
- Zo sterk gericht op feiten dat onvoldoende aandacht wordt besteed aan minder meetbare factoren
- Kan verlamd raken door een overload aan informatie
- Dreigt door de bomen het bos niet meer te zien
- Kan pas beslissingen nemen wanneer 'alle' gegevens op tafel liggen

Notities



Ontwikkeltips voor effectiever functioneren

Iedereen vertoont wel eens gedrag dat, in bepaalde situaties, niet altijd even effectief is. Aan de hand van de Octogramcores is het mogelijk om aan te geven welk minder effectief gedrag er van die persoon verwacht kan worden. In dit rapportonderdeel worden op basis daarvan suggesties gegeven voor persoonlijke ontwikkeling, deze ontwikkeltips kunnen aan Voorbeeld worden meegegeven. Voorbeeld kan er vervolgens voor kiezen daar zelf iets mee te doen, of er kan specifiek aandacht aan worden besteed middels bijvoorbeeld coaching of training.

- Besef dat goede samenwerking vaak de sleutel is tot succes. Besteed meer aandacht aan groepsprocessen en de dynamiek binnen een team.
- Wees minder gereserveerd op het gebied van het aangaan van nieuwe externe contacten. Geef meer ongevraagd je eigen mening. Overdrijf desnoods je eigen gevoelens.
- Probeer je open te stellen voor verandering. Durf ergens aan te beginnen zonder dat je van tevoren exact weet hoe het af gaat lopen.
- Probeer met minder informatie toch een goede afweging te maken en tot een oordeel te komen. Luister meer naar je eigen intuïtie. Speel niet steeds op safe.
- Stel jezelf de vraag wanneer planning noodzakelijk is en wanneer het mogelijk contraproductief is. Durf meer te improviseren. Delegeer meer en controleer minder vaak.
- Sta meer open voor andere visies. Praat meer met 'de werkvloer'. Denk meer aan de gevolgen van strategische beslissingen voor degenen die erdoor geraakt worden.

Notities



Communicatiestijl

In communicatie zijn mensen over het algemeen òf gericht op de inhoud, òf juist op de interactie met anderen. Daarnaast is vaak te zien dat de een meer sturend is en een ander meer volgend. Dit onderdeel benoemt de manier waarop Voorbeeld communiceert. Aanvullend worden er tips gegeven om zo effectief mogelijk met Voorbeeld te communiceren.

Voorbeeld stelt fundamentele vragen over de identiteit en missie van de organisatie, divisie of afdeling en zet deze op de agenda. Ze onderscheidt in een discussie goed de hoofd- van de bijzaken. Past veelal onnodig abstract taalgebruik toe. Ze is weinig bereid tot gedetailleerde uitleg, de ander moet haar maar vlot snappen.

TIP: Wees voorbereid op een inhoudelijk gesprek. Daag haar uit en confronteer haar met fundamenteel afwijkende standpunten.

Voorbeeld geeft betrouwbare informatie. Ze loopt niet met haar gevoelens te koop. Ze kan emotioneel blokkeren als anderen feiten overdrijven of bewust verdraaien.

TIP: Praat niet in één adem over feiten en over persoonlijke gevoelens, maar geef duidelijk aan wanneer je het over feiten hebt en wanneer over gevoelens. Hanteer een zakelijke overlegstijl. Laat je kennen als een gesprekspartner die zijn huiswerk grondig heeft gedaan.

Voorbeeld bewaakt de agenda en legt afspraken vast. Ze dringt er op aan dat de procedures worden gevolgd. Ze houdt vast aan de procedures, ook als er aanleiding is van ze af te wijken.

TIP: Houd je aan de vooraf vastgestelde agenda, zowel wat betreft de onderwerpen als de volgorde van bespreking. Als je nieuwe punten wilt bespreken kondig dat dan vooraf aan.

Notities



Omgaan met veranderingen

Organisaties zijn voortdurend in beweging. Inzicht in hoe iemand met veranderingen omgaat is daarom waardevolle informatie. Hoe gaat Voorbeeld om met veranderingen? En hoe kan een manager het beste omgaan met eventuele weerstanden die Voorbeeld tegen veranderingen heeft?

Voorbeeld heeft moeite met veranderingen, met name als het veranderingen zijn op het gebied van externe contacten, die haar onverwacht overkomen. Doorgaans reageert ze op zulke veranderingen door zich in zichzelf terug te trekken en haar gevoelens voor zich te houden.

TIP: Stimuleer Voorbeeld om na te denken over de veranderingen die zich voordoen. Vraag haar naast mogelijke bedreigingen die ze ziet ook mogelijke kansen in kaart te brengen.

Voorbeeld ervaart veranderingen over het algemeen eerder als bedreigingen dan als kansen. Ze sluit zich er emotioneel voor af. Ze beweegt weinig mee in de hoop dat eventuele problemen vanzelf verdwijnen.

TIP: Ga met Voorbeeld in overleg over de gevoelens die ingrijpende veranderingen bij haar oproepen en over de gevoelens die ze heeft bij het vermijden van risico's.

Voorbeeld reageert op veranderingen, voor zover deze objectief meetbaar zijn, over het algemeen emotioneel afstandelijk. Het kan zijn dat ze de veranderingen naderhand registreert en vastlegt in een overzicht.

TIP: Daag Voorbeeld uit om veranderingen te beoordelen op belangrijkheid, dat wil zeggen de mate waarin veranderingen belangrijke consequenties kunnen hebben. Laat haar alleen scenario's uitwerken voor de belangrijkste veranderingen.

Voorbeeld is sterk gericht op het regelen, op orde houden en het controleren van de haar bekende gang van zaken. Als veranderingen van buitenaf te overzien zijn dan worden ze verwelkomd. Is dit niet het geval dan ontstaat gemakkelijk een vorm van paniek, die ze echter niet zozeer zal tonen. Ze zal alles op alles zetten om de 'verstoring' snel de baas te zijn.

TIP: Vraag Voorbeeld om te proberen te handelen volgens de 80/20 regel: 80% onder controle hebben is voldoende, streven naar meer dan 80% is vaak contraproductief.

Voorbeeld is structurele veranderingen van buitenaf liever voor. Dat doet ze door in een vroeg stadium trends te herkennen en daarop haar visie te geven. Ze zal afwegen of deze veranderingen relevant zijn voor de eerder gekozen koers. Afhankelijk hiervan zal ze ervoor pleiten om de koers te handhaven of bij te stellen.

TIP: Daag Voorbeeld uit om haar aannames kritisch tegen het licht te houden. Mogelijk heeft ze gelijk, maar de kans bestaat ook dat ze er volkomen naast zit.

Veranderingen die van invloed kunnen zijn op groepsprocessen worden door Voorbeeld meestal niet verwelkomd. Zeker niet als de veranderingen niet te voorzien zijn, want ze kunnen dan gemakkelijk het bereiken van de gestelde groepsdoelen belemmeren.

TIP: Vraag haar eens op een rij zetten waarom veranderingen die mogelijk van invloed zijn op groepsprocessen voor haar niet welkom zijn. Wat zijn bij haar de weerstanden? Vraag haar vervolgens om na te gaan of ze de mogelijke veranderingen ook kan zien als kansen.

Notities



Functioneren als teamlid

Welke rol neemt Voorbeeld aan binnen een groep? Is dat bijvoorbeeld een leidende rol, of eerder een afwachtende? Is er oog voor de prestaties van het team, of is voor Voorbeeld het moreel van de groep belangrijker?

- Voorbeeld vraagt in een team aandacht voor het langetermijn perspectief. Ze stelt vragen als: “waar gaat het heen?”, “waar willen we naartoe?” en “wat willen we op termijn bereiken?”.
- Voorbeeld benadrukt in een team het belang van verslaglegging en het volgen van procedures. Ze draagt ertoe bij dat vergaderingen ordelijk en volgens de regels verlopen.
- Bij het nemen van beslissingen vraagt Voorbeeld in een team aandacht voor de hoeveelheid en kwaliteit van de beschikbare informatie. Ze stelt graag argumenten van anderen ter discussie als ze onvoldoende op feiten zijn gebaseerd.

Notities



Passende werkomgeving, functies en beroepen

In welke omgeving en organisatiecultuur kan Voorbeeld goed functioneren, en wat zijn mogelijk passende beroepen en functies voor Voorbeeld?

Voorbeeld is goed op haar plek in organisaties waarin het managen van veel data van groot belang is. Ze kan goed op de achtergrond functioneren, maar stelt een rol en reputatie als 'wandelande databank' wel op prijs. Ze kan zich goed profileren in een omgeving waarin de gegevens waar ze over beschikt het verschil kunnen maken. Ze laat zich niet verleiden om gegevens fraaier te maken dan ze zijn, of om minder goed onderbouwde oordelen af te geven.

Voorbeeld is goed in staat om te functioneren in een strak gestructureerde omgeving of een organisatie die de draai maakt naar strakkere regels en procedures.

Voorbeeld is goed in staat haar draai te vinden in een organisatie die bezig is de pioniersfase achter zich te laten en behoefte krijgt aan een vorm van stabiliteit. Ook binnen een organisatie die zich moet herpakken en zich vragen stelt over de gevolgde of eventueel nieuw te volgen koers zal zij goed kunnen aarden.

Passende functies en beroepen:

- Functies waarin het belangrijk is om op een gestructureerde, systematische manier te werken
- Functies op tactisch-strategisch niveau
- Directiefuncties
- Statisticus
- Wetenschappelijk onderzoeker
- Bibliothecaresse
- Databasebeheerder
- Logistiek manager
- Archivaris
- Boekhoudster
- Controller
- Programmeur
- Systeemanalist
- Bestuurskundige
- Auditor
- Hoofd kwaliteitsdienst
- Secretaris
- Politiek bestuurder
- Troubleshooter bij ingrijpende reorganisaties
- Verenigingsbestuurder
- Bedrijfsleider
- Beleidsmedewerker
- Secretaris van een vereniging
- Adviseur

Notities



Leidinggevende stijl

In dit onderdeel worden kenmerken weergegeven die horen bij een leidinggevende rol. Het is niet noodzakelijk dat iemand daadwerkelijk een leidinggevende rol uitoefent om hier iets over te kunnen zeggen. Ook het niveau van leidinggeven is niet van belang.

- Voorbeeld vindt een goede teamspirit minder belangrijk en let vooral op datgene wat goed meetbaar is. Eventuele problemen in het team met betrekking tot de onderlinge samenwerking negeert ze zo lang mogelijk, in de hoop dat ze vanzelf verdwijnen.
- Als leidinggevende heeft Voorbeeld een minder goede antenne voor wat er zich buiten de organisatie afspeelt op politiek of zakelijk gebied. Ze loopt de kans achter de feiten aan te lopen wat betreft de bedreigingen uit de buitenwereld voor de bestaande producten of diensten. Hierdoor is het mogelijk dat ze minder adequaat de belangen van de eigen organisatie behartigt.
- Voorbeeld is niet iemand die als leidinggevende het voortouw neemt bij nieuwe ontwikkelingen wat betreft producten of diensten. Ze is meer iemand die risico's mijdt en de groep zo goed mogelijk bij elkaar wil houden.
- Voorbeeld is vooral een specialist. Inhoudelijke problemen boeien haar meestal meer dan het dagelijks aansturen van personen of processen. Als een eerste klas specialist kan ze vooral andere specialisten goed aansturen, met name door het geven van inhoudelijke aanwijzingen.
- Voorbeeld hanteert een gestructureerde stijl van leidinggeven bij de dagelijkse werkzaamheden. Ze werkt meestal 'volgens het boekje' en volgt de procedures en voorschriften. Ze zorgt ervoor dat er aandacht wordt besteedt aan de kwaliteit.
- Voorbeeld besteedt als leidinggevende veel aandacht aan het stellen van langetermijndoelen en het uitstippelen van de koers. Ze is minder geneigd zich te verdiepen in de alledaagse strubbelingen en knelpunten. Details laat ze graag aan anderen over.

Notities



Leidinggeven aan Voorbeeld

Wat is de meest passende manier van leidinggeven aan Voorbeeld? Typerende kenmerken als sterke punten, valkuilen en minder sterke punten worden benoemd, met als doel handvatten te bieden om Voorbeeld effectief aan te kunnen sturen en te coachen.

- Voorbeeld is weinig gericht op samenwerken met het team. Probeer haar te laten beseffen dat een goede samenwerking vaak de sleutel is tot succes. Daag haar uit meer aandacht te besteden aan groepsprocessen, de dynamiek binnen een team. Draag haar op concreet iets bij te dragen aan de teamspirit.
- Voorbeeld is sterk risicomijdend als het aankomt op werkzaamheden die inhoudelijk nieuw voor haar zijn. Ga daarover met haar in overleg. Laat haar inzien dat het steeds vermijden van risico's een zeer riskante strategie kan blijken te zijn.
- Voorbeeld is sterk gericht op interne, voor haar bekende contacten. Geef haar geleidelijk meer opdrachten die haar min of meer dwingen om met personen buiten haar bekende kring in contact te komen. Stimuleer haar om haar kring verder (extern) uit te breiden.
- Voorbeeld heeft een analytische werk- en denkhouding. Leidinggeven aan Voorbeeld houdt vooral in ervoor te zorgen dat ze niet doorschiet in de richting van haar sterke kanten. Overtuig haar dat het onmogelijk is om alles van een onderwerp te weten. Laat haar zien dat er met 80% van de informatie vaak al zinnige conclusies te trekken zijn.
- Als Voorbeeld binnen een concreet omschreven terrein aan het werk is, volgt ze graag vastgelegde regels en procedures. Af en toe kan ze zelfs wat doorslaan in het toepassen van deze regels en obsessief met details bezig zijn. Probeer haar duidelijk te maken dat dit gevaarlijke valkuilen zijn.
- Voorbeeld stelt graag principiële vragen. Haar leidinggevende moet bereid zijn tot diepgaande discussies, vooral over het te voeren beleid. Hierbij moet hij of zij zich niet te snel storen aan een mogelijk verregerende vorm van 'gelijkhebbigheid'. Bestrijd haar met haar eigen wapens, dwing haar duidelijk te maken wat haar gedachten zijn en uit te leggen waar ze haar oordelen op baseert.

Notities



Verkoopstijl

In welke mate heeft Voorbeeld het van nature in zich om een verkooprol te vervullen?

- Voorbeeld is niet iemand die snel contacten legt met als doel daar zakelijk beter van te worden. Ze benut zakelijke contacten vaak niet effectief. Ze is echter, naarmate ze meer vertrouwd raakt met de situatie, wel in staat bestaande contacten te verdiepen.
- Voorbeeld is in mindere mate iemand die zoekt naar nieuwe commerciële mogelijkheden, zoals bijvoorbeeld nieuwe product-markt combinaties. Ze denkt eerder aan het behouden of uitbouwen van hetgeen al bestaat.
- Voorbeeld tilt een commercieel gesprek graag naar een strategisch niveau. In een commerciële rol verkoopt ze liever integrale probleemoplossingen dan concrete producten.
- Voorbeeld heeft gevoel voor het geven van nazorg en het monitoren van lopende zaken. Ze kan punten scoren bij klanten doordat ze gemaakte afspraken goed bewaakt. Mogelijk is ze minder flexibel wanneer er onverwachte organisatorische problemen ontstaan.
- Voorbeeld stelt zich in een commerciële rol desgewenst op als deskundige die alles over haar product of dienst weet. Ze kan de klant technisch-inhoudelijk goed informeren. Ze stelt uit zichzelf de feiten niet mooier voor dan ze zijn.
- Voorbeeld kan een zakelijk doortastende en voortvarende indruk maken. Ze kan echter eenzijdig gericht zijn op het werk en weinig op de erbij betrokken collega's.

Notities

Bijlage 1: Onderliggende structuur Octogram

Zoals in de inleiding van dit rapport al kort werd behandeld stelde Quinn vast dat werkgedrag door twee kenmerken kan worden getypeerd, namelijk denkstijl (flexibel vs controlerend) en oriëntatie (extern vs intern). Hieronder wordt dieper ingegaan op deze twee verschillende kenmerken en de vier gedragsstijlen die daaruit voortkomen.



Flexibele denkstijl versus Controlerende denkstijl

Personen met een flexibele denkstijl denken associatief en lateraal. Ze kunnen grote denksprongen maken of springen van de hak op de tak en zijn geneigd uiteenlopende denksposen tegelijk of in snelle afwisseling te volgen. Hun redeneringen zijn niet altijd gemakkelijk te volgen en het kan lijken of ze zichzelf tegenspreken. Ze vinden het van weinig belang dat conclusies of oordelen duidelijk en ondubbelzinnig zijn.

Personen met een controlerende denkstijl denken systematisch en langs de lijnen van de logica. Ze denken stap voor stap en concentreren zich langere tijd op één en hetzelfde onderwerp. Hun redeneringen zijn meestal goed te volgen. Ze verafschuwen logische tegenspreken, denken problemen grondig door en vinden het belangrijk dat conclusies of oordelen helder zijn.



Externe versus Interne oriëntatie

Personen met een externe oriëntatie zijn gericht op wat verder weg ligt, in plaats of in tijd. Ze houden zich minder op in het hier-en-nu. Ze merken goed op wat zich verder weg afspeelt, vooral als het om iets nieuws gaat, en komen snel tot actie om dingen te onderzoeken of tot stand te brengen.

Personen met een interne oriëntatie zijn gericht op wat dichtbij gebeurt, in het hier-en-nu, of op wat is geweest. Zij houden zich minder bezig met wat verder weg ligt, in de ruimte of in de toekomst. Ze merken goed op wat zich in de directe omgeving afspeelt en hechten er aan bestaande situaties in stand te houden.



Gedragsstijl ondernemend

Personen met een ondernemende instelling betreden graag nieuwe terreinen en proberen graag nieuwe dingen uit. Ze verwelkomen het onverwachte, hoeven niet van te voren te weten waar ze uitkomen. Ze zijn avontuurlijk en bereid tot het nemen van risico. Afhankelijk van hun karakter richten zij zich daarbij meer op uitdagende sociale situaties of op uitdagende zaken die nieuwe kansen lijken te bieden.



Gedragstijl resultaatgericht

Personen met een resultaatgerichte instelling hebben een sterke focus op concrete resultaten. Ze gaan doelgericht te werk en zijn energiek en vasthoudend bij tegenslagen. Ze gaan graag de competitie aan en stellen hoge eisen aan zichzelf en aan anderen. Afhankelijk van hun karakter is hun focus wat betreft presteren meer gericht op de kortere of op de langere termijn.



Gedragstijl beheersmatig

Personen met een beheersmatige instelling houden van structuur en ordening. Ze hechten er veel waarde aan dat alles volgens plan verloopt en onder controle is. Ze streven naar efficiency en naar het leveren van kwaliteit en neigen tot perfectionisme. Afhankelijk van hun karakter richten zij zich meer op het volgen en invoeren van regels of op het verzamelen, structureren en analyseren van informatie.



Gedragstijl mensgericht

Personen met een mensgerichte instelling plaatsen bij wat ze doen de mens centraal. Ze hechten aan goede onderlinge verhoudingen, dragen graag bij aan een goede sfeer en bevorderen waar mogelijk een goede samenwerking. Afhankelijk van hun karakter hebben zij meer aandacht voor teamprocessen of voor individuen.

Bijlage 2: Omschrijving werkstijlen Octogram

Online Talent Manager heeft de vier gedragsstijlen uit het Concurrente Waarden model van Quinn vertaald naar acht werk- en leiderschapsrollen.



Werkstijl pionier

Pioniers zijn vernieuwers en dromers, steeds innovatief, altijd bezig met frisse ideeën en de dingen op een andere manier te proberen. Ze zijn voortrekkers bij het doorvoeren van veranderingen.



Werkstijl netwerker

Netwerkers zijn altijd bezig met het opbouwen van nieuwe contacten en het onderhouden van bestaande relaties. Ze zijn communicatief vaardig en gemakkelijk in de omgang, goed in staat om invloed uit te oefenen en hun netwerk te benutten.



Werkstijl presteerder

Presteerders zijn gedreven om resultaten te boeken. Ze stellen hoge eisen aan zichzelf en aan anderen. Ze gaan door tot ze hun doel hebben bereikt en meten zich graag met anderen.



Werkstijl strateeg

De strateeg stelt langetermijndoelen en is graag bezig met het uitstippelen van de koers. De strateeg stelt fundamentele problemen aan de orde en is creatief in de zin van het vinden van doeltreffende oplossingen voor structurele problemen.



Werkstijl verankeraar

Verankeraars zijn graag bezig met het aanbrengen van structuren en het vastleggen van procedures. Ze voelen zich als systeembouwers geroepen om orde te scheppen in de chaos en dit te handhaven.



Werkstijl analyticus

De analyticus kan een probleem objectief en rationeel vanuit verschillende perspectieven bekijken. Analytici zijn nadenkers en geneigd tot wikken en wegen.



Werkstijl teamspeler

De teamspeler is coöperatief en gericht op consensus binnen een team. Een teamspeler heeft veel aandacht voor de sfeer in een groep en betreft iedereen bij het groepsproces.



Werkstijl helper

Helpers zijn begripvol en nemen de tijd om naar anderen te luisteren. Ze kunnen zich goed in anderen inleven. Helpers verstaan de kunst om anderen hun zorgen te laten uiten en hen emotioneel te ondersteunen.

Bijlage 3: Kernwoorden Octogramrollen

Pionier

- Avontuurlijk
- Experimenteel
- Origineel
- Ondernemend
- Creatief
- Pionier

Verankeraar

- Ordelijk
- Planmatig
- Controlerend
- Oog voor details
- Gestructureerd
- Gedisciplineerd

Netwerker

- Extravert
- Optimistisch
- Welbespraakt
- Fantasievol
- Enthousiast
- Expressief

Analyticus

- Weloverwogen
- Objectief
- Analytisch
- Logisch
- Methodisch
- Onbevooroordeeld

Presteerder

- Prestatiegericht
- Ambitieuus
- Energiek
- Competitief
- Resultaatgericht
- Pragmatisch

Teamspeler

- Diplomatiek
- Verdraagzaam
- Toegankelijk
- Samenbindend
- Harmonieus
- Teambouwer

Strateeg

- Onafhankelijk
- Koersbepalend
- Toekomstgericht
- Visionair
- Scenariodenker
- Helikopterview

Helper

- Geduldig
- Begripvol
- Zorgzaam
- Inlevend
- Hulpvaardig
- Attent