



BOUWEN AAN DUURZAME ARBEIDSRELATIES

De ontbrekende schakel in recruitment
en het bouwen van succesvolle teams

INHOUD

Voorwoord	3
Over mij	3
Recruitment	5
Onboarding.....	7
Werkstress en ziekteverzuim.....	8
Verloop.....	13
Succesvol werven—hoe doe ik dat?	14
Het gebruik van assessments	15
Op welke vragen geven deze soorten assessments mij nu antwoord?.....	15
De ontbrekende schakel	17
Hoe hou ik succesvolle mensen binnen?.....	22
Inzetten op en benutten van talenten.....	23
Faciliteren in wat nodig is om de functie goed uit te kunnen oefenen.....	23
Succesvolle teams—hoe bouw ik die?	25
Teamdynamiek en teamsynergie.....	26
De juiste mix van talenten.....	26
Waarom Empathie Plus?	27
Wat zeggen klanten?	28



VOORWOORD

Het werven van mensen voor je bedrijf kost veel tijd en geld. Of het nu in een tijd van arbeidsoverschot of arbeidskrapte is. Het is een tijdrovend en kostbaar proces.

Door de komst van Artificial Intelligence, Augmented Reality, video solliciteren en allerlei software kan er veel werk uit handen genomen worden en het sollicitatieproces efficiënter ingericht worden.

Maar nog steeds leidt dat niet altijd tot het maken van de juiste match. Het vinden en maken van de juiste match blijft een lastige uitdaging voor veel bedrijven.

In dit whitepaper ga ik in op de oorzaken en consequenties. Daarnaast bied ik een aantal oplossingen waarmee je direct aan de slag kunt.

OVER MIJ

Ruim 20 jaar heb ik voor internationale bedrijven gewerkt in logistieke en customer -service functies. Daarnaast ook in functies waar ik niet alleen contact had met eindgebruikers maar ook interne teams om nieuwe technologieën te implementeren, evenals de uitrol en acceptatie van tools. Deze processen omvatten het testen, plannen en faciliteren van training programma's voor eindgebruikers.

Werken voor bedrijven als Fokker Aircraft, AT & T Unisource, Buena Vista Home Entertainment, Nokia Networks en CAE heeft me veel kennis en inzicht gegeven van multiculturele omgevingen en hoe er mee om te gaan. Deze schat aan ervaring helpt mij om trainingsprogramma's voor kleine en middelgrote bedrijven te ontwikkelen en andere zakelijke ondernemingen.

Zorgen voor mensen, hen helpen groeien, hen bewust maken van hun sterke punten, empathie en compassie zijn elementen die ik niet alleen gebruik in mijn werk als coach en adviseur, maar ook in mijn vrije tijd.

Wat mijn eigen reis betreft, had ik altijd het gevoel dat er een aantal onbeantwoorde vragen over mijn leven waren. Vragen over de manier waarop ik werkte, mijn persoonlijke relaties, mijn stressniveaus.



In 2014 leidde mijn zoektocht naar antwoorden ertoe dat ik de Kolbe™-test deed. Het doen van de test heeft mijn leven veranderd. Ineens vielen de puzzelstukjes op hun plaats. Eindelijk begreep ik een aantal essentiële aspecten over mijzelf: waarom, bijvoorbeeld, sommige dingen zo natuurlijk voor mij komen, terwijl andere dingen juist voor uitstelgedrag zorgen.

De Kolbe A™ Index-test gaf me de mogelijkheid om te zien dat ik goed ben zoals ik ben. Inderdaad, dat wie ik ben, de manier waarop ik van nature handel, mijn blauwdruk is; dat dit mijn talenten zijn, en dat ze een blijvend aspect van mij zijn. De Kolbe™ Index stelde me in staat om te zien dat we allemaal ons eigen instinctieve manier van handelen hebben als het gaat om het oplossen van problemen. Het gaat niet om goed of fout. En het gaat ook niet om zwakte of beperking.

Gefascineerd door het potentieel van deze inzichten, reisde ik in 2016 naar de VS om opgeleid te worden tot gecertificeerd Kolbe™ consultant. Op dit moment, en daar ben ik trots op, ben ik de enige gecertificeerde Kolbe™ Consultant in Nederland. Daarnaast ben ik ook Kolbe Youth Specialist™ en ADHD Coach.

RECRUITMENT

Het huidige werving & selectie proces ziet er bij veel bedrijven als volgt uit:

Er ontstaat een vacature en de functieomschrijving wordt opgesteld. In het functieprofiel komen zaken aan bod als:

- Gewenst werkervaring
- Opleidingsniveau
- Vaardigheden
- Competenties etc

Verder de functieomschrijving met bijbehorende taken.

Tenslotte informatie over het bedrijf, eventueel de naam van een contactpersoon, een salarisindicatie en een pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden om het allemaal zo aantrekkelijk mogelijk te maken en je uit te nodigen om te solliciteren.

De vacature wordt geplaatst en de reacties komen binnen.

Een eerste selectie van kandidaten wordt gemaakt op basis van opleiding, ervaring en vaardigheden. Kandidaten worden uitgenodigd voor een gesprek.

Er vinden één of meerdere gesprekken plaats waarbij de kandidaat gevraagd wordt naar zijn arbeidsverleden, waarom hij op deze functie solliciteert. Verder wordt er gekeken of de kandidaat qua persoonlijkheid binnen het team zou passen.

Als ook dat zo lijkt te zijn, wordt de kandidaat een contract aangeboden.

Bij sommige bedrijven, meestal bij corporates of overheidsinstanties, vindt als er als onderdeel van de sollicitatieprocedure een assessment plaats. Dit geeft de werkgever inzicht in de vaardigheden en/of de persoonlijkheid en het voorkeurgedrag van een kandidaat.

Zo op het oog compleet maar toch gaat het hier al vaak fout.

Waarom?

1. De functieomschrijving is niet up to date

Door o.a. gebruik van technologie of andere softwareprogramma's waarmee gewerkt wordt, verandering van het takenpakket, die niet aangepast zijn. Maar ook door de huidige situatie rondom Covid, waardoor er meer thuisgewerkt wordt kan de functieomschrijving veranderen.

2. Onjuist gebruik van termen

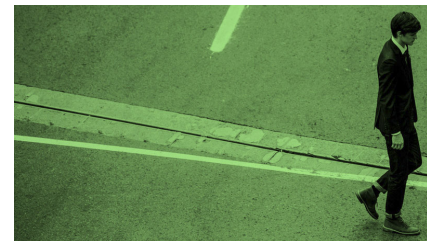
Bijvoorbeeld: de begrippen vaardigheden/skills, competenties en talenten worden vaak door elkaar gehaald. Zo kwam ik ooit een vacature op LinkedIn tegen waarin stond: **"Je beschikt over de volgende talenten:"** Vervolgens wordt er een lijst met vaardigheden genoemd.

3. Gebruik van containerbegrippen als "flexibel", "stressbestendig", "geen 9 tot 5 mentaliteit"

Je herkent ze vast wel. Maar wat versta je onder flexibel? Zoek je iemand die veel afwisseling nodig heeft in zijn/haar functie? Of verwacht je dat iemand bereid is over te werken wanneer dat nodig is?

4. Een stuk verwachttingsmanagement

Doordat veel bedrijven, managers, het lastig vinden om goed op papier te krijgen waar ze naar op zoek zijn, worden er valse verwachtingen geschapen.



Veel medewerkers vertrekken door het scheppen van onvervulde en onrealistische verwachtingen

– Leigh Branham

Maar ook door het niet goed in beeld hebben waarnaar je op zoek bent, trek je de 'verkeerde' kandidaten aan. Nieuwe werknemers besluiten binnen een half jaar of ze blijven of niet. Werkgevers zeggen na een half jaar dat ze van de mensen die ze hebben aangenomen een derde niet opnieuw zouden aannemen!

5. Lastig om goede kandidaten te vinden, zowel in tijden van arbeidsoverschot als arbeidskrapte

Dat heeft onder andere te maken met (te) hoge functie-eisen en minimale vereiste werkervaring: **"We zoeken een jonge collega met HBO en minimaal 5 jaar relevante werkervaring"**. Onder de 30 jaar ga je die bijna niet vinden.

6. Kortetermijnvisie

Laatst zei een HR-manager van een bedrijf: "wij werken met het uitzendbureau want als iemand niet bevalt kunnen we diegene snel vervangen." Anders dan bij bijvoorbeeld seizoensarbeid, wil je toch een langdurige arbeidsrelatie met iemand aangaan?

Tenslotte, en dat is waar veel bedrijven, HR-managers, recruiters, niet van op de hoogte zijn, is de **ontbrekende schakel** in recruitment.

Kolbe™ kan het verschil tussen een mismatch en een succesvolle match waardoor je kunt bouwen aan een duurzame arbeidsrelatie. Maar op Kolbe™ kom ik later in deze whitepaper op terug.

Onboarding

In de proefperiode van meestal een paar maanden tot een half jaar, wordt de kandidaat ingewerkt. Tegenwoordig werken veel bedrijven met speciale 'onboarding' programma's om kandidaten snel en efficiënt in te werken.

Dit zijn standaardprogramma's die voor elke nieuwe werknemer gelden, waarbij de werknemer een pakket informatie krijgt over het bedrijf, meer informatie over de afdeling en de functie. Een standaardprogramma zal in grote lijnen werken zeker als het gaat om algemene zaken.

De praktijk is vaak bij nieuwe medewerkers dat qua opleiding, ervaring, en onder andere persoonlijkheid deze perfect binnen het team past. Echter na twee maanden, **blijkt de medewerker niet aan de verwachtingen te voldoen** en is de andere nieuwe collega al veel verder.

De vraag is hoe komt dat? **Empathie Plus** biedt u een oplossing, waarbij veel kosten en tijd worden bespaard.

ZIEKTEVERZUIM EN WERKGERELATEERDE STRESS

De kosten van ziekteverzuim zijn een serieuze kostenpost voor een bedrijf.

Werkgerelateerde
psychische
vermoeidheid
(burn-outklachten)
onder werknemers
naar geslacht en
leeftijd, 2019

LEEFTIJD WERKNEMER	TOTAL % MANNEN / VROUWEN	ABSOLUTE GETALLEN	TOTAAL BEROEPSBEVOLKING
TOTAAL ALLE LEEFTIJDEN	17.0	1,521,017	8,952,000
15 tot 25 jaar	12.1	167,101	1,381,000
25 tot 35 jaar	21	393,750	1,875,000
35 tot 45 jaar	17.2	299,452	1,741,000
45 tot 55 jaar	16.7	346,191	2,073,000
55 tot 65 jaar	17.9	289,801	1,619,000
65 tot 75 jaar	9.4	24,722	263,000

DE KOSTEN VAN STRESS OP DE WERKPLEK



17%

van de beroepsbevolking geeft aan
last te hebben van werkstress
gerelateerd klachten...

21%

van de werknemers tussen
de 25 en 35 heeft te maken
met een burn-out...

De kosten van
verzuim bedragen

2^{1/2}

keer het loon...

Wist u dat?

290 dagen

Een werknemer met een burn-out
is gemiddeld 290 dagen niet
inzetbaar...

36%

van het ziekteverzuim is direct
gerelateerd aan stress. Daarbij is dus
niet meegerekend fysieke klachten
als gevolg van stress.

Daarom is het goed om te kijken naar mogelijke oorzaken:

- Onduidelijkheid in manier van werken.*
- De verkeerde persoon op de verkeerde plek
- Combinatiedruk, zorg voor gezin of sociaal leven i.c.m. werk.
- Ondergewaardeerd worden, te weinig complimenten.
- Slechte relatie of conflicten tussen leidinggevende en/of collega's.**
- Angst voor kwijtraken baan of gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden.
- Verharding in de maatschappij, mensen zijn mondiger en veeleisender.

*Vaak zeggen we tegen een collega/medewerker "Als je het op deze manier doet, werkt het best!" Maar wat voor de één het beste werkt, hoeft niet de beste manier voor de ander te zijn.

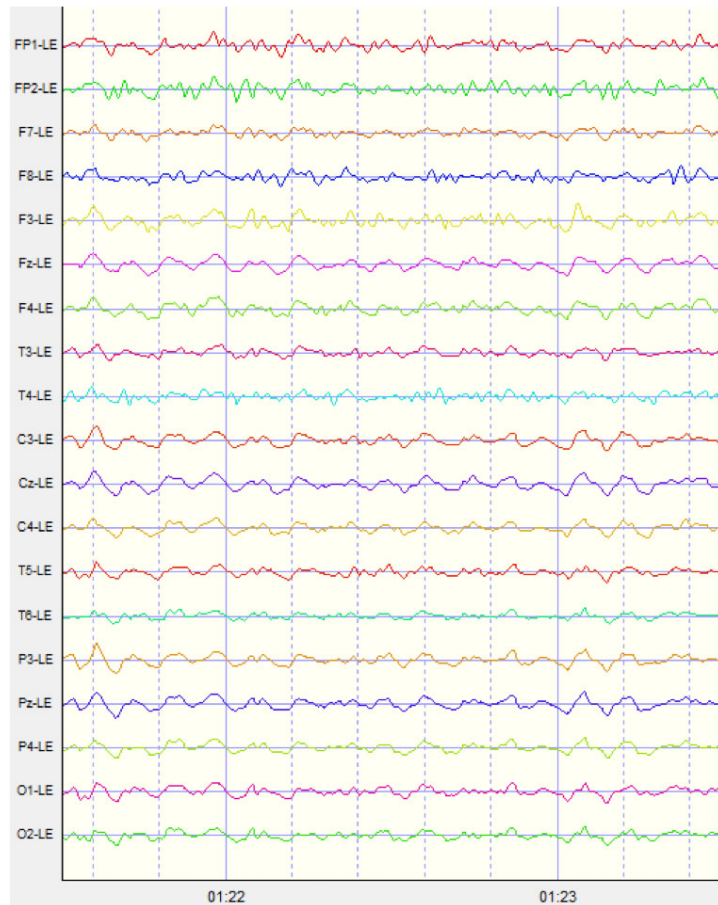
**Ik hoor vaak dat conflicten tussen leidinggevende en/of collega's, voortkomen uit het gevoel dat mensen zich niet goed begrepen voelen. Daarnaast afgerekend worden op waar men niet goed in is (vanuit het referentiekader van de ander) en er te weinig gekeken wordt hoe iemands natuurlijke talenten optimaal ingezet kunnen worden.

Je ziet het ook vaak terug in beoordelingsgesprekken. Waar je niet goed in bent word je voor op cursus gestuurd. Waar je wel goed in bent wordt meestal weinig mee gedaan.

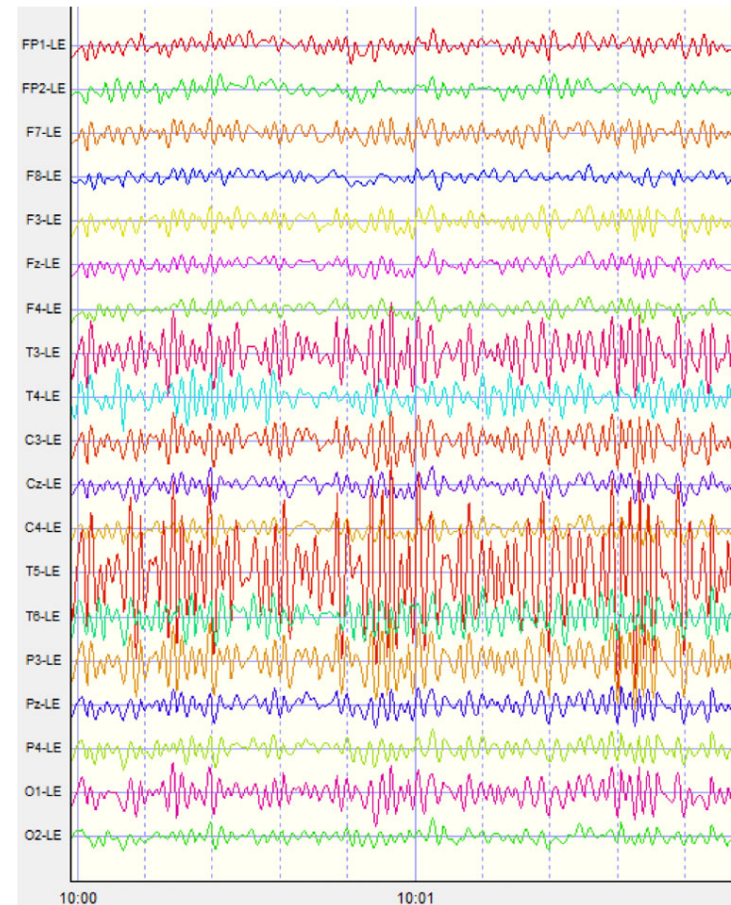
Veel van bovenstaande problemen kunnen voorkomen worden, door tijdens het sollicitatieproces al te investeren in potentiële medewerker(s). Kolbe Corp heeft in samenwerking met Arizona State University onderzoek gedaan, naar de gevolgen van tegen je natuur in werken op je hersenactiviteit.

Zoals in onderstaande afbeeldingen wordt getoond, neemt de hersenactiviteit aanzienlijk toe wanneer je tegen je natuur in werkt en dus tot stress leidt. En te veel stress leidt tot psychische vermoeidheidsklachten als burn-out.

Hersenactiviteit na het werken met je natuurlijke talenten



Hersenactiviteit na het werken tegen je natuurlijke talenten



Verloop

Een hoog personeelsverloop is schadelijk voor bedrijven..

Het vervangen van één medewerker kost gemiddeld een bruto jaarsalaris (internationale cijfers spreken zelfs van 1 tot 3x het jaarsalaris). Dit gaat vooral op wanneer de oorspronkelijke medewerker schaarse en niet overdraagbare kennis, competenties etc. had.

Het is handig om te bedenken dat:

...kosten van vervanging zijn
gemiddeld

100%

van het bruto jaarsalaris

...Het kost ongeveer

1 jaar

om iemand volledig
productief te laten werken

86%

van de nieuwe
werknemers besluit in het
eerste halfjaar of ze wel of
niet blijven

35%

van de nieuwe
medewerkers vertrekt
binnen 2 jaar

De 2 belangrijkste redenen van verloop zijn:

1. Tevredenheid

Medewerkerstevredenheid is de mate waarin medewerkers gelukkig en content zijn met hun werk en daarbij behorende omgeving. Een tevreden medewerker zal de organisatie minder snel vrijwillig verlaten.

2. Betrokkenheid

Medewerkerbetrokkenheid verwijst naar de mate waarin medewerkers betrokken zijn met hun werk en de organisatie. Een betrokken medewerker is eerder geneigd om extra stappen te zetten wanneer dat nodig is.

Daarnaast spelen zaken mee als lengte dienstverband, salaris, prestaties, doorgroeimogelijkheden en opleidingsniveau.

SUCCESVOL WERVEN

—hoe doe ik dat?

Succesvol werven begint met een goede functieomschrijving. Ik kan dat niet vaak genoeg herhalen. Om een goede functieomschrijving neer te zetten is het belangrijk om te weten dat de geest uit drie delen bestaat:

Cognitief

- vaardigheden
- beleven
- kennis en onderwijs
- redenering



Affectief

- motivatie
- voorkeuren
- emoties
- waarden

Conatief

- instincten
- probleemoplossende methoden
- aangeboren sterke punten
- doelgerichte acties

Cognitief en **affectief** klinken bekend in de oren, dat zijn de delen die bij 99% van de bedrijven ter sprake komen in een sollicitatieprocedure. Maar juist die laatste, conatief, kan het verschil maken tussen een match en een mismatch.

Het is daarom van essentieel belang je af te vragen “waar ben ik naar op zoek?”

Dat is vaak niet helemaal duidelijk. En dus de oorzaak van veel problemen.

Als het om vervanging gaat van een succesvol iemand zijn we al snel geneigd om te zeggen “Er moet weer een nieuwe Jan komen”. Of “er moet nu iemand komen die wat extroverter is!”

Het gebruik van assessments

Er zijn honderden assessments op de markt om meer inzicht te krijgen in de potentiële medewerkers.

Deze assessments zijn onder te verdelen in 3 hoofdgroepen:

Cognitieve assessments

Deze meten wat je kan. Denk aan IQ testen, vaardigheidstesten (ruimtelijk inzicht, abstract redeneren, analogieën).

Affectieve assessments

Deze meten wat je wilt. Hierbij kun je denken aan persoonlijkheidstesten en testen die je sociale stijl meten. Voorbeelden van deze assessments zijn MBTI, DISC, Insights, Management Drives, Enneagram, Rose of Leary, Birkman.

Conatieve assessments

Deze meten wat je wel of niet zal doen. De Kolbe A Index is het enige gevalideerde assessment dat je natuurlijke, instinctieve manier van handelen meet.

Op welke vragen geven deze soorten assessments mij nu antwoord?

Cognitief

Deze tests vragen: Welke vaardigheden, kennis of ervaring heeft een kandidaat? Cognitieve testen zijn vaak industrie/branche gerelateerd en beantwoorden vragen als: Beschikt deze persoon over de juiste competenties en training om deze functie te kunnen vervullen?

Affectief

Deze tests vragen: Welke normen en waarden en persoonlijkheidskenmerken kunnen deze potentiële medewerker motiveren? Affectieve assessments geven de recruiter inzicht in wat ze motiveert en beantwoordt vragen als: Wordt deze persoon gemotiveerd door externe waardering en teamsucces, of door intrinsieke motivatie om succesvol te zijn?

Conatief

Deze tests vragen: Welke instinctieve manier van handelen, helpen deze kandidaat om resultaat te boeken? Een conatief assessment helpt individuen en teams om op een hoger niveau te opereren en beantwoorden vragen als: Ik heb iemand aangenomen die erg slim en gemotiveerd is. Waarom zijn ze niet productiever en zijn ze niet in staat om hun potentieel te benutten?

Goed ook om te weten is dat niet elk type assessment geschikt is in een sollicitatieprocedure. Ondanks hun populariteit zijn persoonlijkheidsassessments beperkt in hun betrouwbaarheid. Dit wordt gemeten door test-retest reliability. Wat houdt dit in? Wanneer minstens 80% bij de retest dezelfde resultaten heeft is een test betrouwbaar).

Daarnaast is de 'predictive validity' een belangrijke graadmeter. Dit is het vermogen om de toekomst te voorspellen (Meet het wat zegt dat het meet). Het geeft een indicatie van de waarde van het assessment. De resultaten van de meeste persoonlijkheidsassessments zijn maximaal een jaar toepasbaar, dat komt mede omdat voorkeuren, interesses veranderen.

Het tijdsbestek van je besluiten moet matchen met het tijdsbestek van de tool die je gebruikt. Van DISC zijn er vele varianten in omloop die verschillende resultaten geven, variërend in betrouwbaarheid en validiteit. MBTI vermeld ook op hun website dat hun test slechts een 'Indicator' is.

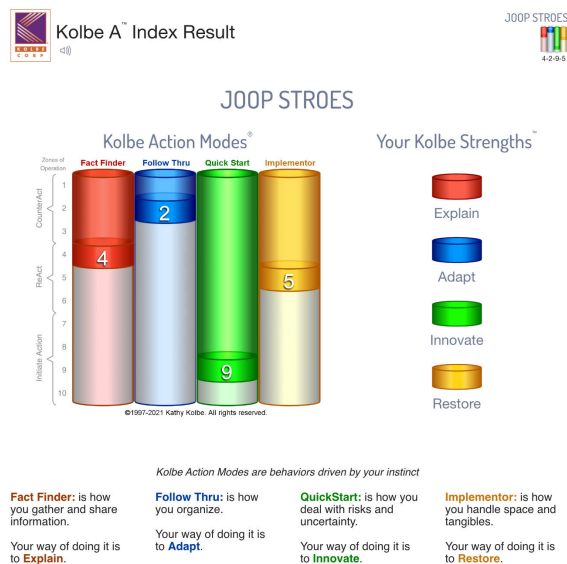
Persoonlijkheidsassessments zijn daarom meer geschikt om binnen bestaande teams te gebruiken, dan tijdens een sollicitatieprocedure, een outplacementtraject of loopbaancoaching.



DE ONTBREKENDE SCHAKEL

Waar er honderden assessments zijn op het cognitieve en affectieve vlak is de Kolbe A™ Index, het enige gevalideerde instrument dat meet hoe iemand van nature wel of niet zal handelen. En daarmee inzicht geeft in de lange termijn.

Mijn natuurlijke manier van handelen is als volgt, waarbij je altijd begint met de hoogste score in een Action Mode™. Ik begin dus in Quick Start. Dat betekent dat ik onder andere begin met improviseren, brainstormen, risico's nemen.



Zoals je ziet bestaat iedere Action Mode™ uit 3 zones, In iedere Action Mode™ kun je een score halen van 1 tot en met 10 waarbij een 1 niet slecht is en een 10 niet goed.

Kolbe™ gaat niet over goed of fout. Of over zwakheden. Het geeft alleen aan hoe jij handelt binnen die Action Mode™.

Omdat je natuurlijke, instinctieve manier van handelen aangeboren en onveranderlijk is zal deze score dus ook niet of nauwelijks veranderen. Onderzoek van Kolbe™ in samenwerking met Arizona State University naar de betrouwbaarheid en de predictie validity heeft aangetoond dat 96% van de mensen bij een retest in dezelfde zone scoort.

In iedere Action Mode™ zitten we dus in een zone. We kunnen wel buiten die zone handelen maar dat is niet onze natuurlijke manier van handelen. We gaan dan dus tegen onze natuur in werken. Duurt dat te lang en gebeurt dat te vaak leidt dat tot stress met alle gevolgen van dien. Denk aan een roeier die stroomopwaarts roeit. In het begin gaat het wel maar naarmate het langer duurt wordt het steeds zwaarder.

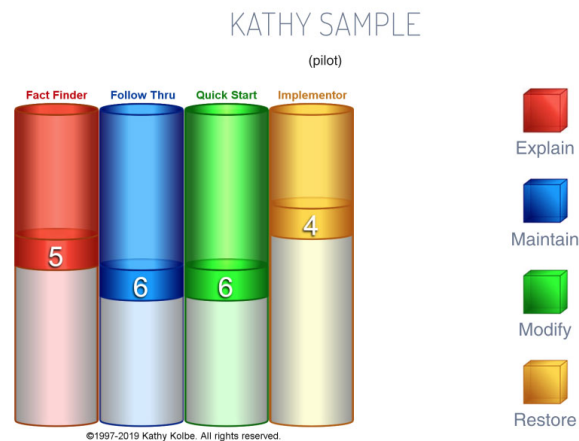
Naast de Kolbe A™ Index zijn er ook de Kolbe B™ Index en de Kolbe C™ Index.

De **Kolbe B™ Index** geeft weer welke talenten de functiehouder nodig acht om succesvol te zijn in de functie. Dit kan door functie inhoudelijke aspecten, gebruik van tools, hybride werken (thuis versus kantoor) veranderen. Het is goed om de Kolbe B™ Index één keer per jaar opnieuw te doen.

De **Kolbe C™ Index** geeft weer welke talenten de manager of direct leidinggevende nodig acht om succesvol te zijn.

Mijn advies aan bedrijven is dan ook om wanneer er een vacature is een Kolbe C™ Index in te vullen en die naast je functieprofiel te houden. Hieronder voorbeelden van een Kolbe B™ Index en Kolbe C™ Index en een vergelijking tussen een Kolbe A™ Index en Kolbe B™ Index.

VOORBEELD VAN EEN KOLBE B™ INDEX



Conative Self-Expectations

Kathy Sample, this Kolbe B Index result indicates your conative requirements for the position of pilot.

The Role As You See It

You indicated that your job requires the talents of a mediator who can coordinate contrasting approaches. It is a great role for a team player who is willing to accommodate varying needs without vying for one methodology. This is a job that means having to be all things to all people.



Different Jobs Require Different Conative Abilities

Action Modes

Fact Finder



Explain

You've indicated this job takes the instinctive talent to:

Paraphrase reports	Use terms properly
Review the data	Respond appropriately
Edit the details	Test analogies
Work within priorities	Clarify specifics
Start with the highest probability	Rewrite and fact-check written material

Follow Thru



Maintain

You've indicated this job takes the instinctive talent to:

Package things together that fit	Draft guidelines
Adjust procedures	Provide transitions and segues
Monitor policies	Identify inconsistencies
Realign objectives	Meet the need for closure
Coordinate schedules	Maintain order

Quick Start



Modify

You've indicated this job takes the instinctive talent to:

Participate in experiments	Navigate through uncertainty
Create responses to challenges	Interject spontaneously
Try out new ideas	Adjust deadlines
Sustain innovations	Reduce risks
Use metaphors	Mediate between the vision and the given

Implementor



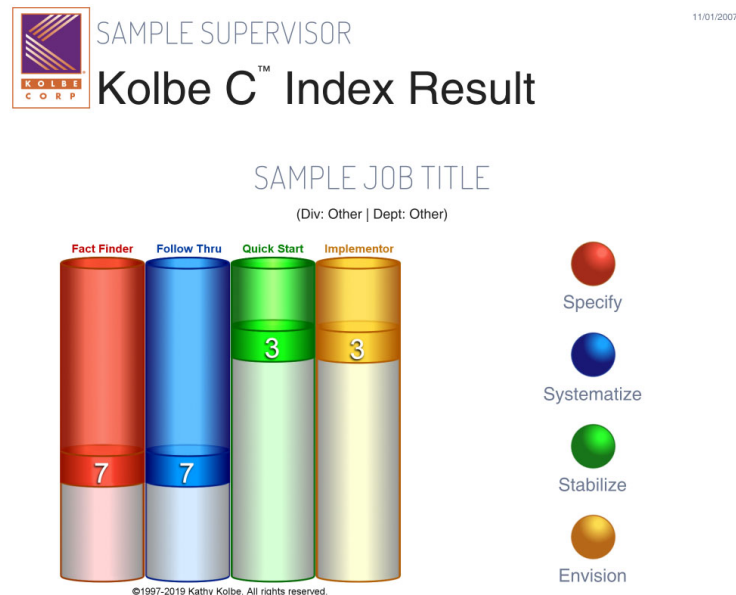
Restore

You've indicated this job takes the instinctive talent to:

Relocate and refurbish	Remove obstacles - real and imagined
Renovate structures	Utilize mechanical equipment
Test ingredients	Interpret sign and body language
Fix moving parts	Reinforce tangibles
Convert space	Connect concrete paths

Kolbe B results can change over time as your job responsibilities change.

VOORBEELD VAN EEN KOLBE C™ INDEX



Conative Requirements

Sample Supervisor's Kolbe C Index result indicates the conative requirements for the position of Sample Job Title.

Defining The Opportunity

You view this opportunity as suited for a traditionalist who follows objective guidelines in structuring high-probability solutions. This is a role you see for a person able to prevent unnecessary errors and omissions by managing systems. This role would be frustrating for an intuitive risk taker who would be ready to explore without first studying the map and seeking an historical perspective.

Kolbe C™ Index Result SAMPLE JOB TITLE		SAMPLE SUPERVISOR 7-7-3-3
Every Kolbe Strength Is Equally Positive		
Action Modes		
Fact Finder Specify	Success in this position depends on someone's natural ability to:	
	Research in-depth Establish specific priorities Quantify/rank order particulars Define objectives Assess probabilities	Define terms with exactness Determine appropriateness Provide historical evidence Create analogies Develop complex strategies
Follow Thru Systematize	Success in this position depends on someone's natural ability to:	
	Create the plan Coordinate needs Chart and graph logistics Integrate past, present, and future Distinguish patterns	Design sequential systems Categorize differences and similarities Bring focus and closure Organize information and materials Itemize procedures
Quick Start Stabilize	Success in this position depends on someone's natural ability to:	
	Create undeviating standards Decide what will/can stay the same Protect the status quo Create precedents Stick with what's familiar	Clarify deadlines Reduce unexpected events Minimize risk factors Establish outside limits Conform to accredited concepts
Implementor Envision	Success in this position depends on someone's natural ability to:	
	Create virtual presentations Conceptualize solutions Envision circumstances Capture the essence Portray symbolically	Find intangible methods Jury-rig fixes Sketch ideas Simulate actual situations Concoct out of thin air

Learned behaviors can enhance or mask natural strengths.

Vergelijking tussen een Kolbe A™ Index and Kolbe B™ Index

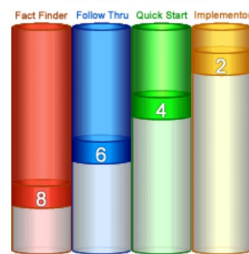


Comparisons: A to B™ Report

Summary

Georgia Minton

Kolbe A™ Result



Action Modes® are behaviors driven by your striving instinct — not your personality or IQ.

Your Conative Strengths

Your natural abilities make you capable of being a highly productive and creative person. Results of your Kolbe A Index validate the specific qualities of your personal instinctive strengths.

You start the problem-solving process by:

Fact Finder

Researching the details and getting the specifics

Follow Thru

Maintaining plans and systems that already exist

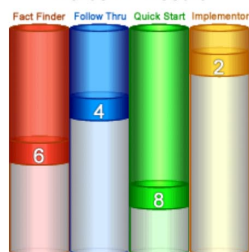
Quick Start

Modifying changes and adjusting deadlines

Implementor

Envisioning how to solve the problem

Kolbe B™ Result



Conative Self-Expectations
(as of 02/16/2005)

Kolbe B results can change over time as your job responsibilities change.

CEO

The Role As You See It

To do this job to your satisfaction requires managing rapidly changing priorities. It takes a person committed to testing the waters and taking qualified risks to succeed in this role. It is not ideally suited for a systematic worker who needs to act according to standard procedures, but rather for one who willingly takes calculated risks.

You've indicated this job takes the instinctive talents to:

Quick Start

Speculate, discover, originate, promote, customize

Fact Finder

Review, confirm, report, substantiate, amend

Follow Thru

Monitor, combine, accessorize, guide, record

Implementor

Conceptualize, symbolize, imagine, envision, infer

Vergelijking tussen een Kolbe A™ Index and Kolbe C™ Index



Comparisons: A to C™ Report

CEO

Job Holder: Georgia Minton

Evaluator: Herb Edwards

Diagnoses TENSION - a type of conative stress - by comparing an individual's instinctive strengths with an evaluator's perception of the conative requirements of the individual's role with stress-mitigating strategies.

Tension Analysis

Overall Level of Tension

HIGH

Tension occurs when there is a significant gap between how an evaluator believes a job needs to be done and the way the person in the role naturally approaches doing it.

Unmitigated Tension leads to job stress that can greatly reduce productivity, cause absenteeism, and lead to unnecessary turnover.

Kolbe C: 06/28/2016; CEO



Conative Strengths



Conative Requirements

Hoe hou ik succesvolle mensen binnen?

Waarom alleen salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden niet genoeg zijn.

Bedrijven doen er van alles aan om mensen binnen te halen. Naast een riant salaris kun je bijvoorbeeld ook denken aan deze secundaire arbeidsvoorwaarden:

- Bedrijven die zorgen voor huisvesting
- De mogelijkheid tot sporten onder werktijd onder begeleiding van een personal trainer
- Je huisdier meenemen naar je werk
- Een biljarttafel in de kantine
- De wekelijkse vrijdagmiddagborrel

Dat zijn allemaal zaken die mensen over de streep kunnen trekken om te solliciteren, maar het is geen garantie dat ze ook loyaal blijven aan je organisatie.

Het belangrijkste is dat mensen een doel hebben, dat ze voldoening uit hun werk halen. En dat kan alleen als alle drie de delen van de geest optimaal benut kunnen worden.

Als mensen niet zichzelf kunnen zijn, niet hun natuurlijke talenten kunnen inzetten, op een manier moeten werken die tegen hun natuur in gaat, lopen ze gegarandeerd vroeg of laat vast.

Of ze gaan weer weg.

Datzelfde geldt onder andere wanneer ze niet over de juiste vaardigheden of ervaring beschikken, niet gemotiveerd zijn en/of hun normen en waarden niet overeenkomen met die van het bedrijf.

Inzetten op en benutten van talenten

Alles begint bij motivatie

Als die er is komen je instinctieve drijfveren, je natuurlijke talenten in actie. Daarna ga je je vaardigheden, kennis en ervaring benutten. En dat alles leidt tot doelgericht handelen. Als een van die drie ontbreken keer je terug naar motivatie.

Het niet kunnen benutten van je **natuurlijke talenten** zorgt aantoonbaar voor stress dat kan leiden tot gebrek aan motivatie. Gebrek aan kennis en vaardigheden kan ook leiden tot gebrek aan motivatie en verlies van zelfvertrouwen.

Het is dus essentieel dat mensen hun natuurlijke talenten, hun instinctieve manier van handelen kunnen toepassen in hun functie.

Dat leidt tot meer werkplezier en een hogere productiviteit. Door een daling van de kosten (recruitment, ziekteverzuim, opleidingskosten) en een verbeterde productiviteit verbetert het bedrijfsresultaat aanzienlijk.

Faciliteren in wat nodig is om de functie goed uit te kunnen oefenen

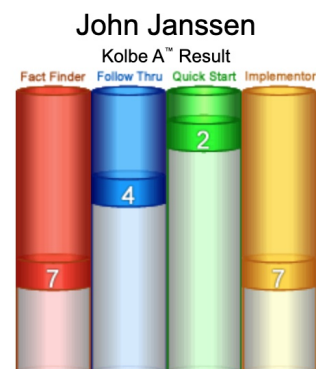
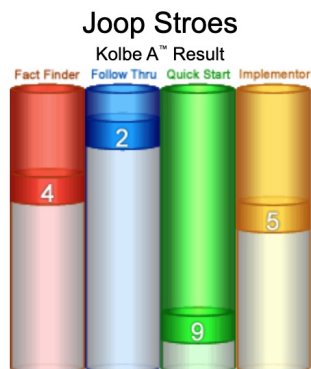
Wanneer wij iemands natuurlijke talenten weten, zijn wij beter in staat om het potentieel van deze persoon beter te benutten:

- De behoefte om te onderzoeken
- De behoefte om prioriteiten te stellen.
- De behoefte om te structureren
- De behoefte om taken af te ronden.
- De behoefte aan afwisseling
- De behoefte om te experimenteren.
- De behoefte om risico te vermijden
- De behoefte om te conceptualiseren.
- De behoefte om te demonstreren aan de hand van tastbaarheden.

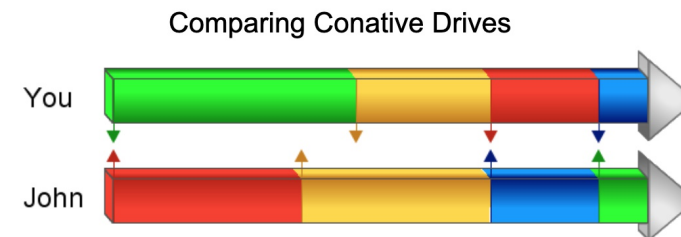
Wanneer je dat van jezelf en je collega's weet kun je elkaar aanvullen en versterken. Kun je gebruik maken van elkaars talenten en eventueel taken delegeren of uitruilen en zo het beste in jezelf en elkaar naar boven halen.

In onderstaand afbeeldingen is goed zichtbaar hoe twee mensen hun eigen natuurlijke, instinctieve manier van handelen hebben.

You and John have equally powerful conative Strengths. This report provides insights and tips to optimize your collaborative efforts instead of wasting time and energy with disagreements, communication issues, and redundant work efforts.



Wetende wat iemands natuurlijke manier van handelen is helpt ons ook om te kijken, hoe en welke vaardigheden iemand kan ontwikkelen. Dat helpt om opleidingskosten te reduceren.



When free to use your Strengths, you'll start the problem solving process through the Action Modes in which you have the highest number.

- You**
1. You begin a project by brainstorming.
 2. Next, you test the strength and durability of available materials.
 3. Then, you check facts.
 4. Finally, Joop, you look for several alternative routes.

- John**
1. John begins a project by fact checking and determining practical and appropriate priorities.
 2. Next, John sees what materials are needed.
 3. Then, John looks for ways to fit the project into the system.
 4. Finally, John will assess and reduce risk.

SUCCESVOLLE TEAMS

—hoe bouw ik die?

Er zijn drie soorten teams. Ter illustratie trek ik een parallel naar de sport:

Samenwerkende teams

Bestaan uit individuen die interactief samenwerken om gemeenschappelijke doelen te bereiken. Bijvoorbeeld basketbalteams en software development teams.

Onafhankelijke teams

Bestaan uit individuen die onafhankelijk van elkaar werken om gedeelde doelen te bereiken. Bijvoorbeeld zwemteams en salesteam.

Hybride teams

Bestaan uit individuen die zowel samen als onafhankelijk werken, beiden tenminste 30% van de tijd. Bijvoorbeeld honkbalteams en managementteams.

Om te weten wat voor soort team je hebt, vul dan deze korte gratis teamsurvey in.

Het zijn slechts 7 vragen.

Klik hier om te beginnen



Teamdynamiek en teamsynergie

Teamdynamiek en teamsynergie zijn begrippen die vaak door elkaar worden gehaald. Bij teamdynamiek hebben we het eigenlijk over de onderlinge omgangsvormen binnen een team, de normen en waarden binnen een team.

Daarbij zijn 4 fases in onderstaande volgorde te onderscheiden:

- Duidelijke doelen en verantwoordelijkheden
- Onderling afstemmen van werkzaamheden
- Goede omgangsvormen creëren
- Het beste in elkaar naar boven halen

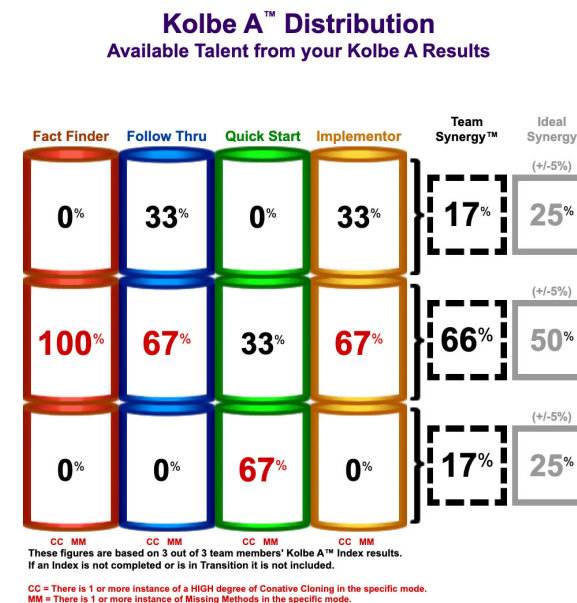
Teamsynergie gaat over samenwerken. Hoe je elkaar aanvult op een dusdanige manier, waarbij het resultaat groter is dan de som van individuele teamleden. Wanneer de teamsynergie op orde is kun je ook pas aan teamdynamiek gaan werken.

Met de kennis die je hebt van de natuurlijke talenten van alle teamleden, kun je de taken aan de individuele teamleden beter toewijzen. **En dan ben je in staat om het beste in jezelf en elkaar naar boven te halen!**

De juiste mix van talenten

Het is dus belangrijk om te weten welke talenten je in een team hebt en waar je naar op zoek bent mocht je iemand moeten vervangen of wanneer je je team wilt uitbreiden. Ook is het soort team belangrijk om te weten naar welke talenten je op zoek bent.

In onderstaande afbeelding zie je hoe de teamsynergie is binnen een bepaald team, welke talenten er aanwezig zijn, welke er ontbreken, maar ook wat de huidige teamsynergie is en wat de ideale synergie is.



WAAROM EMPATHIE PLUS?

Als enige gecertificeerde Kolbe™ consultant in Nederland mag en kan alleen ik een interpretatie doen van jouw resultaten.

In Nederland en België heb ik ondertussen al tientallen bedrijven en honderden mensen geholpen. In zowel 1-op-1 coaching als teamcoaching leer ik je wat jouw specifieke talenten zijn en hoe je ze kunt toepassen.



WAT ZEGGEN KLANTEN?

Ik heb de afgelopen jaren al vele tevreden klanten mogen helpen en begeleiden in het ontdekken en toepassen van hun natuurlijke talenten.

Hieronder een aantal reviews:

"Ik kan mij geen leven meer zonder Kolbe voorstellen, Kolbe zit in alles en iedereen om je heen. Al enige tijd speelde ik met de gedachte een Kolbe test te maken, deze zijn gewoon online te koop bij Kolbe maar dan heb je alleen een Engelstalige schriftelijke terugkoppeling.

Toen ben ik op zoek gegaan naar een Kolbe coach die me meer handvatten kon geven bij het maken en interpreteren van de test; deze heb ik in Joop gevonden. Inmiddels is het hele team getest en weten we wat elkaars talenten (lees sterke punten) zijn.

Door die te (h)erkennen kunnen we elkaar aanvullen en gebruik maken van elkaars talenten. Daardoor zijn we als team niet alleen met meer plezier gaan werken maar ook productiever. Het heeft me een beter inzicht gegeven in mijn eigen handelen en het geeft me veel meer rust en begrip in plaats van frustratie in de dagelijkse omgang met mijn team. Wanneer een sollicitant een Kolbe test maakt weet ik op voorhand of iemand echt geschikt is voor de baan of niet. Ook zou dit een leuk onderdeel van een bedrijfsuitje of teambuilding dag kunnen zijn!"

John Janssen, Lerta Technique

"It was very useful to find out what my MO is because it was both a confirmation of what I had always thought about myself, but it also made it clearer due to the colorful diagrams and the precise and simple, yet meaningful explanations therein.

Since I took the test, I find it easier to organize the day and understand myself better when I might get frustrated over a particular task or conversation, for example. provide a nice overview and they somehow communicate in a gentle way the do's and don'ts, playing on your cognitive mind. It does feel truly natural, and you know immediately that's who you are when you get the results... just that you were not able before to express it so neatly and comprehensive.

It just so happens that I have the perfect job according to the results and I guess that makes sense as I feel very happy with my current job. I could see though how taking this test - especially if you are not sure what the best job for you should be - it could help you take an informed decision.

I think you would read job descriptions differently and would know what questions to ask during a job interview, questions that would make you decide upon a job that matches you.

After all... we spend most of our lives working, right? We might as well choose a job that matches our conative brain so we can go to work feeling fulfilled. I believe that Kolbe can help know yourself a bit better and I recommend taking the test, for sure. Enjoy! And thank you, Joop!"

Ioana Ciobanasu—Vice Director of the Int. Business Law LL.M. Program at Faculty of Law of VU University Amsterdam

"Joop is an extremely talented professional, patient and solicitous. His work helped me to recognize the innate problem-solving abilities I always knew I had but never knew how to put into words. Another important lesson I learned throughout the coaching sessions was how to strategically rephrase "negatives" into "positives".

As a result, I feel confident as ever about how I introduce myself professionally, speak about my passions and explain how they motivate me to advance in my career".

Giovanna Pontes—Science Communicator LUMC

LAATSTE WOORD

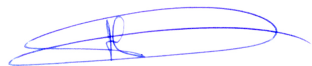
Met dit whitepaper hopen wij je wat informatie en inzicht te hebben kunnen geven over hoe je duurzame arbeidsrelaties kunt bouwen. Wat het belang is van een juist functieprofiel, hoe je door aan de voorkant te investeren aan de achterkant aanzienlijk kunt besparen.

Niet alleen op werving en selectiekosten, maar ook op opleidingskosten, het terugdringen van verloop en ziekteverzuim.

Maar ook productiviteit kunt verhogen en daarmee het resultaat.

Er zijn bedrijven die door Kolbe toe te passen in hun organisatie, hun resultaat zagen stijgen met 500%.

Wat is het jou waard om te bouwen aan duurzame arbeidsrelaties met je personeel? Plan [hier](#) een gratis discovery call om te kijken of jij maximaal de talenten van je medewerkers benut.



Joop Stroes | Empathie Plus

Bron:

- CBS: *Werkgerelateerde stress en vermoeidheid*
- Aegon: *wwat kost een zieke werknemer*