

Weet wie je bent

# Ontmasker je collega's

Hoe worden je interesse en motivatie op het werk geprikkeld? Hoe kom je tot beslissingen? Hoe ga je om met verandering en stress en welke omgeving heb je nodig om goed te presteren? Radar is een recente en verbeterde methodiek om snel inzicht te verwerven in de manier waarop mensen in een werkcontext functioneren en reageren. Toepassingen zijn er genoeg. Zo kan je Radar inzetten om gedragspatronen van anderen te 'ontmaskeren' of om excellentieprofielen voor een bepaalde functie op te stellen.

| christine.huyge@jobat.be

**R**adar is een veelzijdig instrument. Het elektronische luik bestaat uit een geïntegreerde vragenlijst (iWAM), opgebouwd op basis van recente wetenschappelijke inzichten over menselijk gedrag. Het duurt ongeveer een half uur om de vragen te beantwoorden. Je krijgt telkens vier situaties voorgeschou-

teld, die soms maar in details van elkaar verschillen. Telkens moet je een volgorde aanbren- gen in functie van wat het beste bij je past. De resultaten worden onmiddellijk verwerkt en ge- ven aanleiding tot een gedetailleerde profiel- schets aan de hand van zestien attitudes: ben je proactief (neem je zelf het initiatief) of reactief (wacht je op anderen), is je motivatie-energie gericht op het behalen van doelen of op het vermijden van problemen, ben je in je werkstijl eer- dergericht op details en onderdelen of heb je de 'big picture' nodig. "Een van de be- langrijke ver- schilpunten

met andere methodes is dat de resultaten reke- ning houden met de context waarin de onder- vraagde zich bevindt", zegt Wim Thielemans, partner en managing director bij trainingsbedrijf Dynamo, dat Radar inzet om hr-processen in orga- nisaties efficiënter te ma- ken. "Mensen voelen zich door die beschrijving dan ook niet in een vakje ge- duwd, maar vernemen in detail wat hun voorkeur- gedrag is in een bepaalde context op het werk. Men- selijk gedrag wijzigt im- mers naargelang met wie, waar en waarover je spreekt." Een Radarme- ting kan in verschillende stadia van het hr-pro- ces als ondersteuning dienen. Bij aanwerving kan je de methode aanwenden om doelgericht bepaalde profielen te selecteren of ze kan de ba- sis vormen voor een cultuurmeting en voor uit- stroom in een organisatie, zoals dat bij Pioneer in Erpe-Mere het geval was.



Wim Thielemans, managing director Dynamo:

"Mensen reageren onmiddellijk als iemand 'hun' taal spreekt."

klant en sturen hun eigen gedrag bij. "Deze en andere eigenschappen gielen we in een model. Dat wordt getoetst aan de hand van een Radar- rekruteringsspel en gebruikt als ba- sis bij de selectie van kandidaten. Alleen de kandidaten die dicht bij het model zitten, gaan door naar de volgende ronde. Zo vereenvoudigt je het selectieproces en laat je het effi- ciënter verlopen." Een andere oefening met het Model of Excellence realiseerde Dynamo in het kader van een opleidingstraject voor ma- nagers bij restaurantketen Quick. "We hebben met Radar de attitudes en competenties van de meest per- formante managers in kaart ge- bracht. Eensjeweet wat van iemand een excellente manager maakt, kan je in een developmentcenter of met persoonlijke coaching elke manager naar dat model gidsen. De opleiding werd hierdoor doelgericht en meetbaar."

www.schoolforrecruitment.com  
www.jobEQ.com

## Beïnvloedingstaal

Als je inzicht in iemands patronen of denkstij- len verwerft, dan helpt dat om een voorspelling te maken van zijn of haar gedrag. Dat inzicht kan je verwerven door, tijdens een Radarinter- view of tijdens een gesprek met een klant of me- dewerker, goed te leren luisteren naar de struc- tuur van iemands antwoord, niet alleen naar de inhoud ervan. Vraag bijvoorbeeld aan iemand waarom hij of zij voor een bepaalde job heeft ge- kozen. Krijg je louter een opsomming van ver- schillende factoren of wordt er een verhaal op- gedist? Wie een verhaal vertelt, is in deze con- text wellicht een 'procesgeoriënteerd' iemand, terwijl lijstjes duiden op iemand die 'optiege- richt' is. Deze eigenschappen vertellen je veel over iemands motivatiestijl: een optiegericht persoon gaat in het werk graag op zoek naar alternatieven, maar heeft moeilijkheden om taken af te maken. Procesgeoriënteerde mensen verkiezen om een stappenplan te volgen tot het einde. Beide patronen komen ook voor in alle mogelijke verhoudingen. "Dergelijke inzichten leren je niet alleen om i- emand beter te begrijpen, maar ook om beter op de ander in te spelen. Aan elk patroon is immers een bepaalde beïnvloedingstaal gekoppeld. Eens je de patronen van je gesprekspartner (of van je medewerker of zakenrelatie) ontmaskert hebt en je de beïnvloedingstaal van Radar kent, dan kan je je reactie aanpassen aan het patroon van de ander. Mensen reageren immers onmid- dellijk als iemand 'hun' taal spreekt."

## Lastige klanten

Die inzichten kunnen handig zijn als je bij- voorbeeld in een servicecenter werkt en af en toe lastige of zelfs agressieve klanten aan de lijn hebt. "We leren mensen in dergelijke functies nauwgezet luisteren naar de verbale reacties en de taalpatronen van hun correspondenten. Dat geeft de betrokkenen een beter inzicht in hoe de klant zich op dat moment voelt en het helpt hen om juist te reageren", zegt Wim Thielemans. Zo is een klant die met een probleem zit dat hij drin- gend opgelost wil zien, op dat ogenblik 'proac-

stand nemen, toestand analyseren en nadenken over de best mogelijke oplossing. Dat heeft een averechts effect op iemand die snel initiatieven verwacht. "Die 'mismatch' kan je overbruggen met een reactie die aangepast is aan het patroon van je correspondent. Een proactieve reactie is bijvoorbeeld zeggen dat je de situatie begrijpt, dat je alle gegevens zal noteren en zo snel moge- lijk een oplossing zoekt. De betrokkene zal zich erkend en gerustgesteld voelen.

## Excellent in je job

Een andere interessante Radarapplicatie is het 'Model of Excellence'. Wim Thielemans: "We meten wat de determinerende patronen zijn van de meest performante personen in een bepaalde job of werkcontext. Stel: een organisatie zoekt kandidaten om een nieuw servicecenter te bemannen. Om ervoor te zorgen dat je hiervoor de meest geschikte profielen aantrekt, selecteer je in je orga- nisatie personen waarvan je weet dat ze in klantenzorg uit- muntend presteren, de topprofielen, zeg maar. Door deze aanpak hou je meteen ook rekening met de cultuur van de organisa- tie en met de aanwezige werkmiddelen. De gecombi- neerde Radarkaart van de be- trokkenen zal tonen hoe zij scoren op de verschillende factoren. Er wordt nagekeken of deze scores al dan niet significant verschillen van een groep laag scorende profielen." Uit het profiel van de goede klantenzorgers zal haast zeker blijken dat ze 'extern' gerefereerd zijn: dat betekent dat ze hun gedrag in een klantencon- tact niet baseren op de eigen, in- terne standaarden, maar dat ze rekening houden met feedback. Ze observeren de reactie van de

## Tewerkstel lingscel ondersteunen

### PIONEER

**P**ioneer Erpe-Mere, pro- ducent van autoradi- o's, heeft in het kader van een reorganisatie eind juni zijn productieactivitei- ten stopgezet. "We heb- ben Radar gebruikt als on- dersteunend element in ons hertewerkstellings- project", vertelt hr-ma- nager Herman Vandenbran- den. "Een herstructurering is een scharnierpunt in het leven van je medewerkers. Uit angst happen sommigen zeer snel toe als ze een nieuwe job aangeboden krijgen. Het is echter belangrijk dat je na zo'n ingrijpende verandering eerst tot rust komt en je afvraagt welke richting je precies uit wil. Sommige medewerkers die snel een job had- den gevonden, zagen we terugkeren naar de tewerkstellingscel met de boodschap dat ze zich niet gelukkig voelden in hun nieuwe werkomgeving." Daarom besliste Herman Van- denbranden om een instrument in te zetten dat de medewerkers zou toelaten een juiste en effectieve keuze te maken. Een dertigtal mede- werkers werd betrokken in het project, zowel managers, bedienden als arbeiders. Van hen werd via Radar het gedragsprofiel bepaald. "Het gebruik van de vragenlijst is eenvoudig en de resultaten zijn betrouwbaar. Bovendien is het instrument volledig geïntegreerd, de



Herman Vandenbranden

resultaten zijn onmiddellijk beschik- baar." De metingen werden gebruikt om de cultuur van de onderneming in kaart te brengen. Pioneer organiseerde vervolgens twee workshops om enerzijds de individuele resulta- ten te leren begrijpen en vervolgens om de cul- tuur van de onderneming te vergelijken met an- dere bedrijfsculturen. "De reacties waren uiterst positief. Voor sommigen ging een nieuwe wereld open aan inzichten. Een paar mede- werkers beslisten om een nieuwe professionele weg in te slaan. Als je mensen laat nadenken over hun 'bijzonder zijn' geef je ze meer kansen om de juiste job te kiezen, in lijn met hun specifieke talenten en hun voorkeurgedrag, en in de on- derneming die het best bij hen past."

