

OORSPRONG MODEL BASED INFORMATION SYSTEM

Vanaf 1987 werkt een groep wetenschappers van de Universiteit Utrecht aan de totstandkoming van een assessment gebaseerd op klinisch psychologische principes. Zij gaan daarbij niet alleen uit van psychologische modellen maar ook van interactieve en organisatie modellen. In 1990 wordt de groep uitgebreid met loopbaanadviseurs, opleiders en organisatie consultants waardoor een meer pragmatische benadering wordt bereikt.

In 1996 verschijnt het eerste geautomatiseerde assessment. Toen nog op de bekende 'floppy's' die ingevoerd en teruggezonden dienden te worden. Deze werden in 1997 vervangen door een online benaderbare Lotus Notes applicatie. De resultaten werden echter nog steeds via 'floppy' toegezonden.

1998 kwam de applicatie geheel online beschikbaar en bestond voornamelijk uit twee testen gebaseerd op zowel de 'big five' als het interactie model van Leary. Het systeem richtte zich met name op de professionele therapeut of begeleider. Met het beschikbaar stellen van de applicatie werd ook een meer zakelijke benadering noodzakelijk en werd in hetzelfde jaar Con7 opgericht. Uitgesproken als CON-SEPT gaf het prima weer wat de bedoeling was. Het werkveld een concept aanbieden dat het werk vereenvoudigde en de afstemming cliënt en therapeut transparanter maakte.

Vanaf 2002 heeft Con7 in verschillende onderzoeken en EU projecten een centrale rol gespeeld en werden de assessments uitgebreid met onder anderen capaciteiten onderzoek, een vorm van intelligentietest, drijfveren analyse en bedrijfscultuur onderzoek. Met name de Universiteiten van Szeged en Budapest stonden in die tijd centraal vanwege hun onderzoek op basis van assessments in Hongarije, Roemenië, Slowakije en Tsjechië. Bekend is de publicatie van onder meer dr. Tibor Barath onder de alles zeggende titel 'the Art and Science of Leading a School'. In Nederland liepen vrijwel parallelle programma's als Persoonlijk Koers Onderzoek (PKO) en PROMIKO. PKO gericht op de versterking van de kwaliteit van de leerkrachten in het basisonderwijs en de PROMIKO op de van kleuterbegeleiders. Iets wat na vele jaren nu in 2020/21 weer een vervolg krijgt in het project 'Rotterdam Goud'

In 2008 werden de gesprekken geopend met de Bedrijven Universiteit Groningen dat er in 2010 toe leidde dat het assessment deel over werd gedragen aan de Bedrijven Universiteit Groningen en de ontwikkeling van toepassingen daarvan werd ondergebracht in een gezamenlijke activiteit MENAT, die zich vanuit Garderen zou gaan richten op nieuwe en innovatieve toepassingen. Deze nieuwe toepassingen zouden zich vooral gaan richten op de gebruiker, of cliënt. Kerngedachte was dat zelfverantwoordelijke zelfbepaling en zelfreflectie zou moeten leiden tot het regisseren van je eigen loopbaan. Menat bestond toen voornamelijk uit loopbaanbegeleiders, opleiders en schoolbegeleiders.





EEN TERUGBLIK

- HÖRMANN

In samenwerking met Pieter Hazelhoff, nu RiskChanger heeft het managementteam van Hörmann op teamniveau zichzelf gespiegeld aan de vanuit Duitsland aangeleverde visie, missie en kernwaarden. De door Duitsland gevraagde doelstellingen, rollen en kernwaarden bleken niet een op een te vertalen naar de Nederlandse situatie. De GAP analyse bracht naast veel inzicht ook veel onduidelijkheden en cultuurverschillen boven tafel.

- TERGOOI

In samenwerking met haar partners Humaniversity en Dissel Human Factors is een programma ontwikkeld voor ziekenhuismedewerkers gebaseerd op hun persoonlijke ambitie in relatie tot de uitdaging waarvoor Tergooi zich gesteld zag in het kader van veiligheid 2.0

- ATOS

In samenwerking met ATOS heeft MENAT een ‘walled garden’ ontwikkeld waarin de medewerkers van ATOS op een ‘speelse manier’ hun competenties in kaart konden brengen, aanpassen en vergelijken met de 39 standaardfuncties uit het EU IT Framework. Na bijstelling en aanpassing van het profiel werd dit onder eigen regie besproken met het management. Met name het LinkedIn profiel en het persoonlijke verhaal brengen beweging in de vaak jarenlang vastliggende loopbaanaspiraties.

- DRAGONZ

Reeds in de samenwerking met JunoIT bleek de onderlinge meerwaarde en gelijk gerichtheid maar toen dan ook Dragonz als zelfstandige organisatie ging draaien werd duidelijk dat organisatie ontwikkeling en strategische personeelsontwikkeling in onderlinge samenwerking voor zowel de medewerker als het bedrijf het beste resultaat opleveren. Dragonz en Menat stemmen niet alleen hun werkwijze op elkaar af maar zien elkaars expertise ook in elkaars verlengde liggen.

- DE PROCESSPECIALISTEN

De veelzijdigheid en de vele mogelijkheden van de analysetools heeft ertoe geleid dat in een jarenlange afstemming DPS en Menat niet alleen innovation lab’s, kernwaarden analyses, mailanalyses en procesanalyses in co-creation maken maar nu ook samen de Proces Competentie Monitor uitbrengen, ondersteunt door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

- SUPREM

Ook op Europees niveau wordt er gewerkt op basis van de API’s, dit keer in een project dat zich richt op de vertaling van de competenties van schoolverlaters in relatie tot ‘future rolls’ zoals beschreven door de UNESCO. Dit project wordt onder anderen door Prof. Dr Piet Kommer ondersteunt en gesuperviseerd maar ondervindt door de corona-pandemie de nodige vertraging.

WHY

De ontwikkeling van de assessmentstools richting een meer op zelfreflectie gericht aanpak was in 2010 de aanleiding om de bestaande assessmenttechnologie en content over te dragen aan de bedrijven universiteit van Groningen. De innovatieve en op zelfreflectie gerichte werkwijze is onder de naam Menat als mogelijke toepassing verder ontwikkelt. In 2013 werd dit een volledig zelfstandige organisatie en kreeg de filosofie achter de zelfreflectie de naam Diaments mee, dat is een samenvoeging van dialogue based assessments.

ONZE
GEZICHTS
PUNTEN

Diaments is een duidelijke breuk met de traditionele aanpak van assessments. Bij traditionele assessments is er sprake van een hiërarchie: de expert en zijn cliënt. Diaments daarentegen gaat uit van de gelijkwaardigheid en zoekt nadrukkelijk de dialoog. De medewerkers faciliteren in hun zoektocht naar meer inzicht in hun eigen ontwikkeling, in dialoog met zijn omgeving. Dus niet alleen intrinsiek maar ook in relatie tot de context, zoals bedrijfscultuur, klanten, management, markt ...enz.

Om de verhouding van de medewerker ten opzichte van de context zo zorgvuldig mogelijk in kaart te brengen is een geheel van op elkaar afgestemde tools ontwikkelt die zich allen baseren op dezelfde uitgangspunten en indelingscriteria, een zogeheten metamodel.

- In tegenstelling tot bestaande assessments is Diaments gebaseerd op **gelijkwaardige communicatie** tussen het expertsysteem en de gebruiker. De doelstelling van Diaments is de gebruiker zoveel informatie als mogelijk en wenselijk ter beschikking te stellen zodat deze een goed beeld van zichzelf heeft verkregen. De gebruiker kan zijn zelf opgebouwde profiel alleen dan met anderen delen als hij daar zelf het systeem voor heeft geautoriseerd. Daarmee is hij niet alleen in charge maar ook verantwoordelijk voor zijn eigen profiel.
- Om tot een goed zelfbeeld te komen hoeft de gebruiker geen voorgeprogrammeerd traject te doorlopen maar kan hij naar eigen inzicht en behoefte de aangeboden analyses en methodieken benutten. Een **meer informele structuur** waarin stap voor stap een programma moet worden doorlopen om tot een goede analyse te komen. Het is aan de gebruiker zelf om te beslissen welke instrumenten hij uit de suite gebruikt om tot een adequaat zelfbeeld te komen. Tekstanalyse vormt een belangrijk onderdeel van de structuur.
- Wellicht een van het meest roldoorbrekende facet van Diaments is wel het feit dat de gebruiker zelf zijn rapport opstelt. Natuurlijk krijgt hij daartoe vanuit het systeem allerlei suggesties aangereikt die op hun beurt weer afhankelijk zijn van de gekozen input. Met deze wijze van werken wordt de **zelfverantwoordelijke zelfbepaling** van de gebruiker nadrukkelijk bevestigd. Diaments kan dan ook niet gebruikt worden voor selectie en/of outplacement doeleinden maar is specifiek ingericht voor loopbaanbegeleidingsdoeleinden. Dat wil niet zeggen dat Diaments binnen genoemde trajecten geen rol kan vervullen maar wel nadrukkelijk de zijde kiest van een open en transparante dialoog tussen organisatie en medewerker waardoor een zuiver proces van matching mogelijk wordt.



WHY

ONZE GEZICHTS PUNTEN



- Diaments is tot op zekere hoogte **interactief**. Op basis van het persoonlijke profiel worden een aantal aanvullende rollen gedefinieerd die de gebruiker helpen zijn zelfbeeld te optimaliseren. Diaments onderscheidt in principe vier rollen, te weten;
 - Advocaat van de duivel, confronteert de gebruiker met een mogelijke en tegenovergestelde mening of scenario.
 - Beschermengel, ondersteunt de gebruiker bij zijn pogingen zijn doel te bereiken.
 - Maatje, wijst de gebruiker op relevante mogelijkheden om zijn situatie goed aan te sturen.
 - Alter Ego, het alter ego wijst de gebruiker op de oorspronkelijke weg die de gebruiker voor zichzelf had uitgestippeld.
- In tegenstelling tot de gebruikelijke gang van zaken bij een assessment is niet de expert **verantwoordelijk voor het eindresultaat maar de gebruiker** zelf. Hij stuurt zijn eigen proces dat houdt ook in dat hij binnen het Diaments systeem niet alleen zichzelf maar ook zijn context in beeld kan brengen, bijvoorbeeld door zelf functieprofielen op te stellen of imagoanalyses van bedrijven te maken. De gebruiker krijgt daartoe de beschikking over zijn eigen website en heeft de mogelijkheden tot autorisatie van delen van de door hem gegenereerde persoonlijke informatie.
- Aan Diaments liggen diverse rolmodellen ten grondslag dat het mogelijk maakt allerlei niveaus van menselijk en organisatorisch gedrag niet alleen in kaart te brengen maar **ook onderling te vergelijken**. Een dergelijke benadering voorziet bovendien in de behoefte van de gebruiker om zijn persoonlijk profiel te vergelijken met een situatie die hij zojuist heeft meegemaakt of binnenkort gaat meemaken zodat hij zich zeer actueel kan evalueren dan wel voorbereiden op een situatie en een passend scenario ontwikkelen.
- Hoewel innovatie en gedegenheid niet altijd hand in hand gaan is veel aandacht gaan zitten in de **kwaliteitsborging** van het systeem. Zo staat het gehele systeem ter beschikking aan de Universiteiten van Nijmegen en Szeged om voortdurend onderzoek te doen naar gegenereerde data, de opbouw van de indelingscriteria en de grondslagen van wetenschappelijk onderzoek.
- Zoeken de meeste online assessments hun heil in gestructureerde vragenlijsten, Diaments baseert zich bij haar benadering op **diverse vormen van input**. Dit wordt naast het hanteren van een metamodel vooral ook mogelijk gemaakt door een revolutionaire tekstanalyser die het mogelijk maakt geschreven teksten om te zetten in profielen. Naast de mogelijkheid vragenlijsten af te nemen kan er dus op verschillende manieren input gegenereerd worden, denk aan 360 graden feedback, observatiemodules, Imago- en cultuuranalyses, tekstanalyse, serious gaming e.a. Nog deze maand worden de ScriptR en de PCM module toegevoegd aan ons instrumentarium.

DE IDEEËN ACHTER HET METAMODEL

**METAMODEL GAAT UIT VAN DAT WAT ALLE
MODELLEN MET ELKAAR VERBINDT NIET WAT HEN
ONDSCHIEDT.**

**METAMODEL IS EEN SAMENHANGENDE
GEORDENDE VERZAMELING VAN PATRONEN,
WERKWIJZEN en TAALUITINGEN DIE BETEKENIS
GEVEN AAN DAT WAT ER IS MEDEGEDEELD of
BESCHREVEN.**





ONTOLOGY

- Definities versus kenmerkende eigenschappen.
- Benoemen verrijkt kennis
- Metadata ontwikkelen door;
 - Attribueren middels **tags**
 - Small Data Intelligence
- Herleidbaar en herhaalbaar
- Controleerbaar
- Deelbaar
- Valide
- Minutieus

- ONDERLIGGENDE GEDEGENHEID
- ROBUUSTHEID

- BASIS voor duiding, interpretatie, voorspelbaarheid, creativiteit e.a.

PRAKTIJK

ZELFSTANDIG

INITIËREN

CONSOLIDEREN

INHOUDELIJK

RELATIONEEL

STUREN

ONDERSTEUNEN

WAARNEMEN

INTRA-PERSOONLIJK

ONAFHANKELIJK

1. *Assertief*
2. *Zelfredzaam*
3. *Kritisch*
4. *Autonoom*



TAXONOMIE

- Een ordening of schikking.
- Hier het indelen van individuen of objecten in groepen door middel van classificatie.
- Belangrijk is de methode waarop geclassificeerd wordt.
- Vaak is er een **hiërarchie** in te herkennen, voor onze methode geldt voorlopig dat alle indelingsprincipes gelijkwaardig zijn. (zie ook rubrics)
- Bekende taxonomieën zijn de indeling van het planten- en dierenrijk en de taxonomie van Bloom.
- Classificatiesysteem/**VERBAND**

PRAKTIJK

- Consolideren versus initiëren
- Inhoudelijk versus relationeel.
- Sturend versus ondersteunend.
- Waarneembaar versus intra-persoonlijk.
- Effectief versus situationeel.
- Boven versus onder
- Levelindeling
 - Intrinsiek
 - Intra-persoonlijk
 - Interactie
 - Integraal - Iteratief



RUBRICS

- Een RUBRIC is een wetenschappelijk erkende methodiek voor het in kaart brengen van ontwikkelingsstappen.
- Deze methodiek wordt veel gebruikt in het onderwijs om de niveaus van de leerstappen te omschrijven en te 'meten'.
- Een andere toepassing zie je bijvoorbeeld als organisaties aan willen geven dat ze een stap maken in hun ontwikkeling richting klant >> inkopers 2.0
- Een RUBRIC bestaat altijd uit twee elementen: Criteria bijv. dynamisch versus stabiel en levels

PRAKTIJK

Verschillende levels/niveaus waarop onze taxonomie is beschreven zijn:

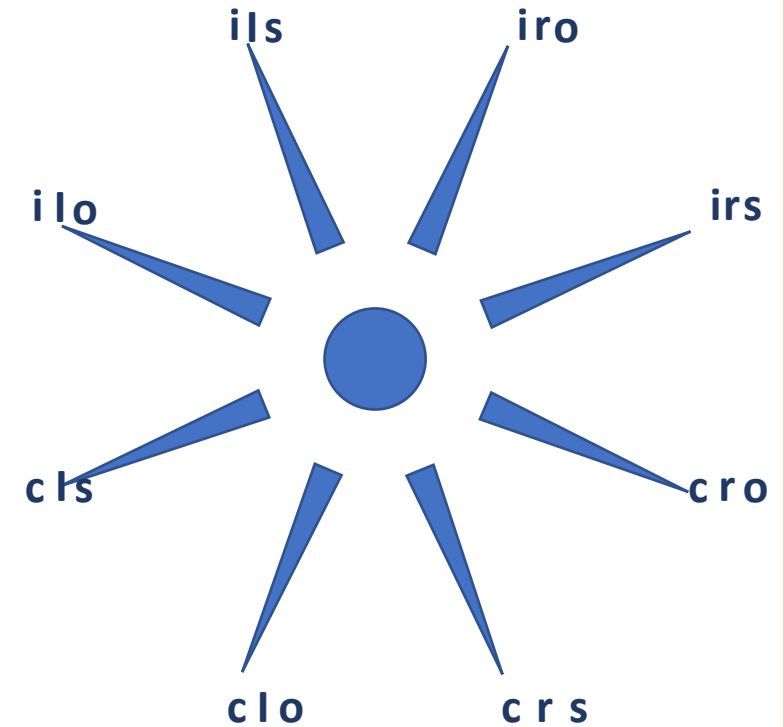
- Intrinsiek, binnen het 'systeem' zelf.
- Intra-persoonlijk, vanuit het 'systeem' naar anderen.
- Interactief, systeem en buiten communiceren en beïnvloeden elkaar.
- Iteratief - Integraal, systeem ontwikkelt zich met name ook op basis van externe invloeden.



AHP/SAATY

- Analytisch Hiërarchisch Proces.
- Methode om besluitvorming geordend te laten verlopen.
- Op basis van psychologische fundamenten en
- Wiskundige technieken.
- Thomas L. Saaty.
De methode wordt gebruikt om de criteria die van belang zijn voor het maken van de juiste keuze van een waarde te voorzien, waarna de mogelijke oplossingen kunnen worden doorgerekend en vastgesteld.
- **De AHP-methode** wordt vaak toegepast bij groepsprocessen
- Scientific Board

PRAKTIJK



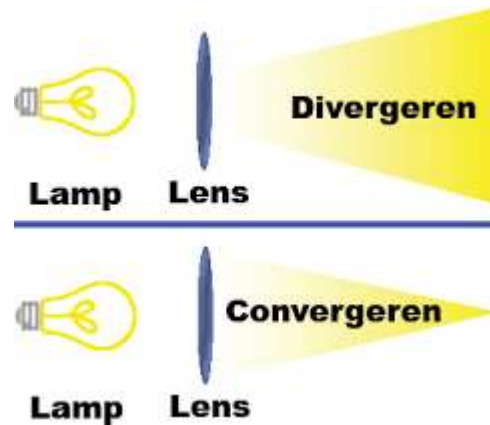
	1	2	4	5	7	8	10	11	tot.
Fatima Krim	14,10%	10,26%	12,18%	10,26%	14,10%	13,46%	12,82%	12,82%	100%
Robert van Hal	16,92%	12,31%	16,15%	12,31%	13,08%	8,64%	11,54%	9,23%	100%
Martijn de Groot	11,28%	6,15%	20,00%	11,28%	21,04%	11,79%	11,79%	6,67%	100%



DIVERGEREN/CONVERGEREN

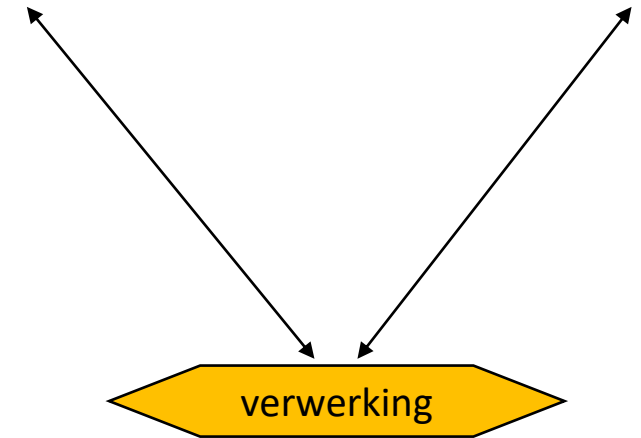
Divergentie is een term geleend uit de **optica** en beschrijft het proces van lichtbundels die vanuit een lichtbron uiteengaan.

Er is er sprake van **convergentie** als in een lichtbundel de stralen elkaar naderen en in één punt samenkomt. het **brandpunt**,



PRAKTIJK

tekst – tekst – tekst – tekst – tekst -tekst



grafische vormgeving en rapportage

GEDRAG

HOEKSTEEN

VAN ONZE WIJZE VAN WERKEN

Veel van wat wij doen en laten wordt beschreven in vormen van gedrag. Vaal realiseren we ons niet dat we zaken gedrag toedichten waar het eigenlijk niet kan, zo kan een landschap als lieflijk worden bestempeld maar dat in wezen natuurlijk niet zijn. Organisaties kunnen worden omschreven als ambitieus of vernieuwend maar op de keeper beschouwd kan de organisatie zelf dat niet zijn. En toch ..werkt 't. Dat houdt in dat we vanuit een soort collectief 'gevoel' allemaal wel enigszins hetzelfde beeld overhouden als we een landschap lieflijk noemen of een organisatie ambitieus. Daar maken we graag gebruik van door heel gericht naar de kenmerken van de beschrijving te kijken en veel minder naar de definitie. Het stelt ons ook in staat de ene invalshoek te verbinden met een andere. Gedrag als hoeksteen van onze vergelijkingen.

- Ik zou mij dan graag wat onafhankelijker opstellen >> ambitie >> waarden
- Om mijn mening kracht bij te zetten stel ik mij onafhankelijk op >> competentie >> rol
- Dat kan ik zelf wel afronden >> vaardigheid
- Toen nam ik wel heel veel werk op mijn nek >> fysiek – mentaal
- Als 'klokkenluider' had ik het toen erg te verduren in onze organisatie >> cultuur
- Ik voelde mij toen dan ook erg eenzaam >> emotie



PROMOTIE
TOEPASSEN
VAN
THEORIE

In veel organisaties die geconfronteerd worden met een essentiële dan wel strategische verandering heeft men te weinig oog voor de noodzakelijke competenties van managers en medewerkers;

- **die het veranderingsproces moeten vormgeven.**
- **die een bijdrage moeten leveren aan het veranderingsproces.**

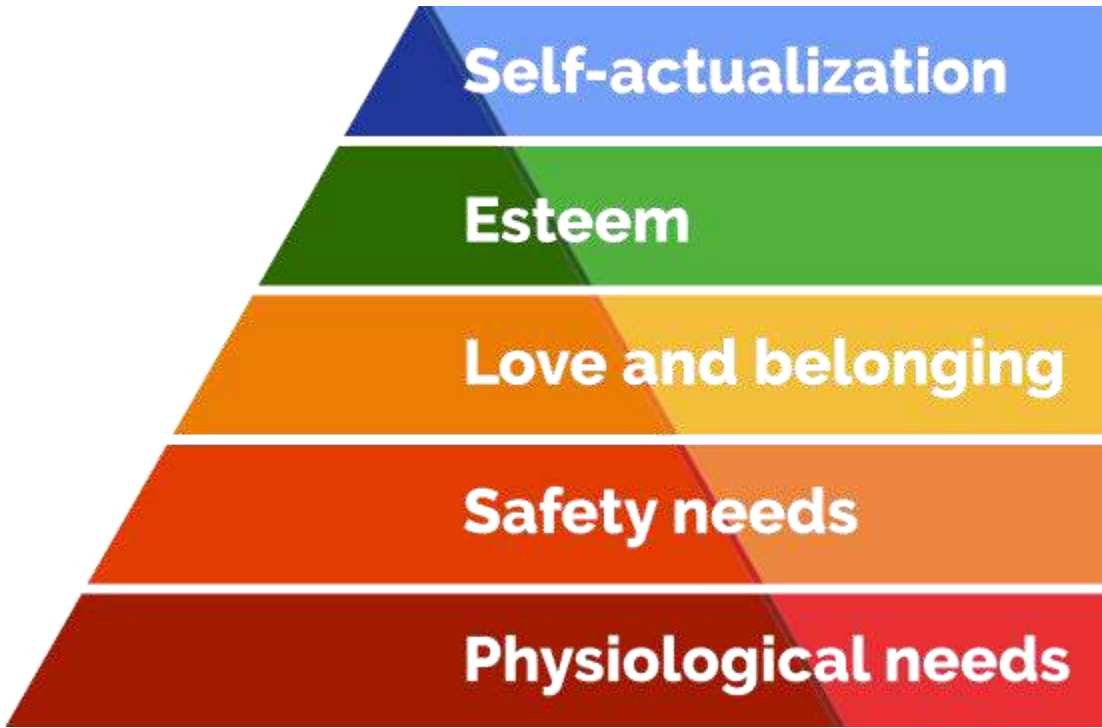
- OVERZICHT (weet HRM waar welke kwaliteit zit? Geschiktheid en beschikbaarheid)
- TIJDIGHEID (heb ik dat overzicht op het moment dat ik het veranderingsproces in ga?)
- COMPETENTIE MONITOR (kan ik de beschikbare competenties matchen aan de;
 - Kernwaarden
 - Rollen
 - Benodigde vaardigheden



MASLOW - - - - - BATESON

GEDRAG

HOEKSTEEN
VAN
ONZE
WIJZE
VAN
WERKEN



WAARDEN
COMPETENTIES
EMOTIES
KENNIS
GEZONDHEID



GEDRAG ALS UITGANGSPUNT
MODEL BASED INFORMATION SYSTEM

LEXICONS
IDIOTICONS

DE
BETEKENIS
VAN
TAAL



IDIOTICONS dictionary of a peculiar dialect, or of the words and phrases peculiar to one part of a country; a glossary

Diverse lexicons waarin menselijke eigenschappen worden uitgedrukt zijn meegenomen in het metamodel, denk aan;

- Theophrastus; *Charakteres*; Psychologisch beschreven karakters.
- Hans Heestermans; *Luilebol* het scheldwoordenboek uit 1989.
- Dr. G. Ubbink, *Karakterkundig Woordenboek der Nederlandse Taal* (1951). Een uitvoerige beschrijving van zo'n 360 eigenschappen.
- Gerrit Komrij, *Humeuren en temperamenten*, 90 eigenschappen als basis voor een encyclopedie van het gevoel (1989).
- Big Five; Karakterbeschrijvingen op basis van vijf elkaar uitsluitende eigenschappen.

Charakteres

In zijn *Charakteres* beschrijft Theophrastus allerlei karaktertypes, zoals: *Kruiperigheid*, *Boersheid*, *Ijdelheid*, *Vrekkigheid*...vele andere karaktertrekken.

Deze worden kort gedefinieerd en dan verder uitgewerkt door middel van voorbeelden. De *Charakteres* is waarschijnlijk gelinkt aan de retoriek omdat in redevoeringen gebruikt werd gemaakt van stereotypes ..

MBTI

Voorbeeld

- *Systeem*
- *Ordering*
- *Aanzet tot taxonomie*
- Extraversion– Introversion
- Sensing – Intuition
- Thinking - Feeling
- Judging - Perceiving

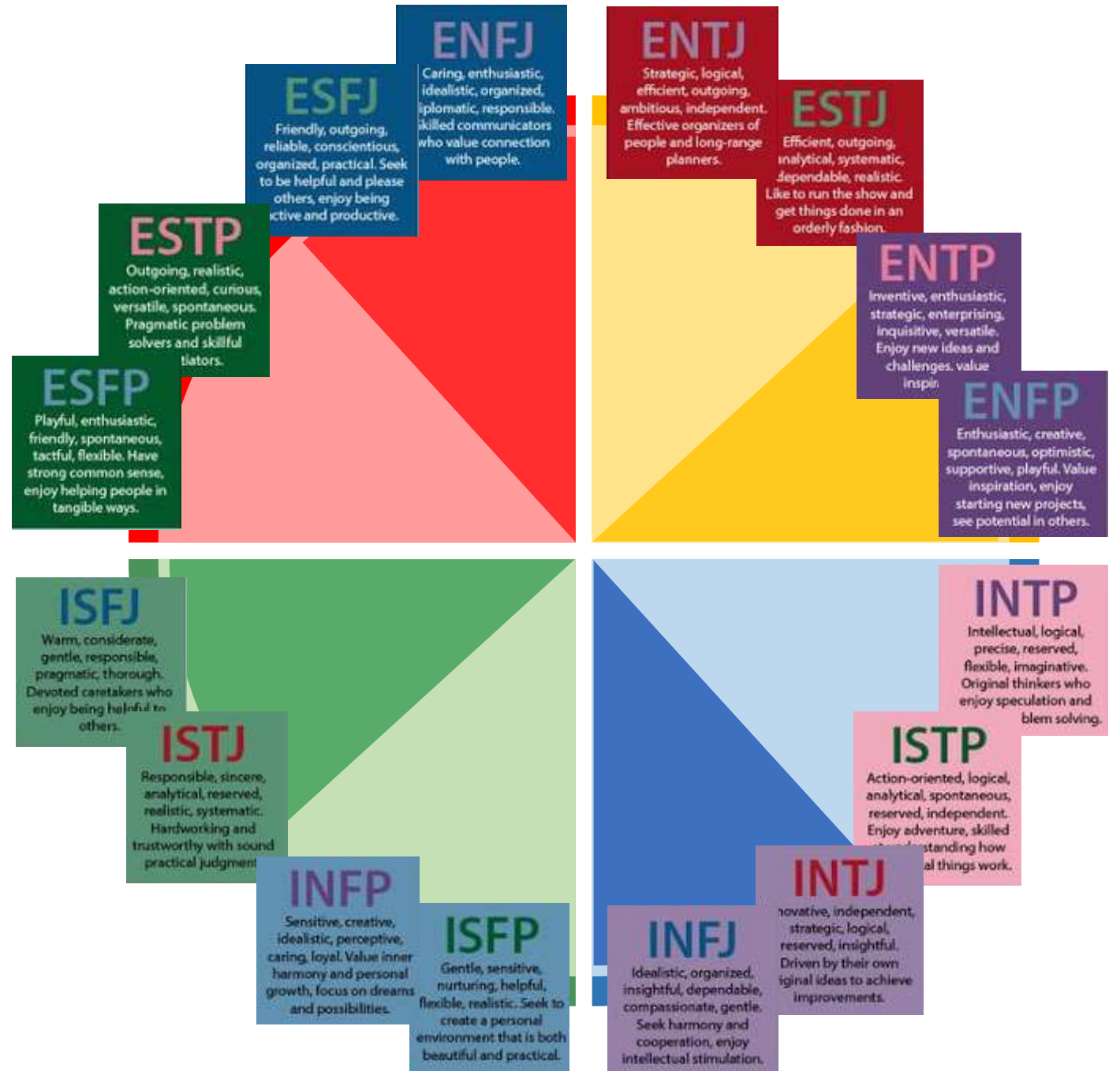


<p>ISTJ</p> <p>Responsible, sincere, analytical, reserved, realistic, systematic. Hardworking and trustworthy with sound practical judgment.</p>	<p>ISFJ</p> <p>Warm, considerate, gentle, responsible, pragmatic, thorough. Devoted caretakers who enjoy being helpful to others.</p>	<p>INFJ</p> <p>Idealistic, organized, insightful, dependable, compassionate, gentle. Seek harmony and cooperation, enjoy intellectual stimulation.</p>	<p>INTJ</p> <p>Innovative, independent, strategic, logical, reserved, insightful. Driven by their own original ideas to achieve improvements.</p>
<p>ISTP</p> <p>Action-oriented, logical, analytical, spontaneous, reserved, independent. Enjoy adventure, skilled at understanding how mechanical things work.</p>	<p>ISFP</p> <p>Gentle, sensitive, nurturing, helpful, flexible, realistic. Seek to create a personal environment that is both beautiful and practical.</p>	<p>INFP</p> <p>Sensitive, creative, idealistic, perceptive, caring, loyal. Value inner harmony and personal growth, focus on dreams and possibilities.</p>	<p>INTP</p> <p>Intellectual, logical, precise, reserved, flexible, imaginative. Original thinkers who enjoy speculation and creative problem solving.</p>
<p>ESTP</p> <p>Outgoing, realistic, action-oriented, curious, versatile, spontaneous. Pragmatic problem solvers and skillful negotiators.</p>	<p>ESFP</p> <p>Playful, enthusiastic, friendly, spontaneous, tactful, flexible. Have strong common sense, enjoy helping people in tangible ways.</p>	<p>ENFP</p> <p>Enthusiastic, creative, spontaneous, optimistic, supportive, playful. Value inspiration, enjoy starting new projects, see potential in others.</p>	<p>ENTP</p> <p>Inventive, enthusiastic, strategic, enterprising, inquisitive, versatile. Enjoy new ideas and challenges, value inspiration.</p>
<p>ESTJ</p> <p>Efficient, outgoing, analytical, systematic, dependable, realistic. Like to run the show and get things done in an orderly fashion.</p>	<p>ESFJ</p> <p>Friendly, outgoing, reliable, conscientious, organized, practical. Seek to be helpful and please others, enjoy being active and productive.</p>	<p>ENFJ</p> <p>Caring, enthusiastic, idealistic, organized, diplomatic, responsible. Skilled communicators who value connection with people.</p>	<p>ENTJ</p> <p>Strategic, logical, efficient, outgoing, ambitious, independent. Effective organizers of people and long-range planners.</p>

MBTI

Voorbeeld

- *Systemeem*
- *Ordering*
- *Aanzet tot taxonomie*
- Extraversion– Introversion
- Sensing – Intuition
- Thinking - Feeling
- Judging - Perceiving



TMA
voorbeeld

- 12. Energie
- 21. Leidinggeven
- 14. Groepsgericht leidinggeven
- 29. Ondernemerschap
- 31. Oordeelsvorming
- 20. *Leervermogen*
- 6. Coachen

- 4. Assertiviteit
- 27. Onafhankelijkheid
- 38. Prestatiemotivatie
- 49. Zelfontwikkeling
- 17. Integriteit

- 5. Besluitvaardigheid
- 9. Delegeren
- 11. Durf
- 13. Flexibel gedrag
- 15. Initiatief
- 28. Onderhandelen
- 34. Overtuigingskracht
- 47. Visie

- 7. Conflicthantering
- 39. Probleemanalyse
- 40. Resultaatgerichtheid
- 45. Stressbestendigheid
- 32. Optreden

- 1. Aandacht voor details
- 10. Discipline
- 19. Kwaliteitsgerichtheid
- 35. Plannen en organiseren
- 48. Voortgangscntrole
- 46. Vasthoudendheid

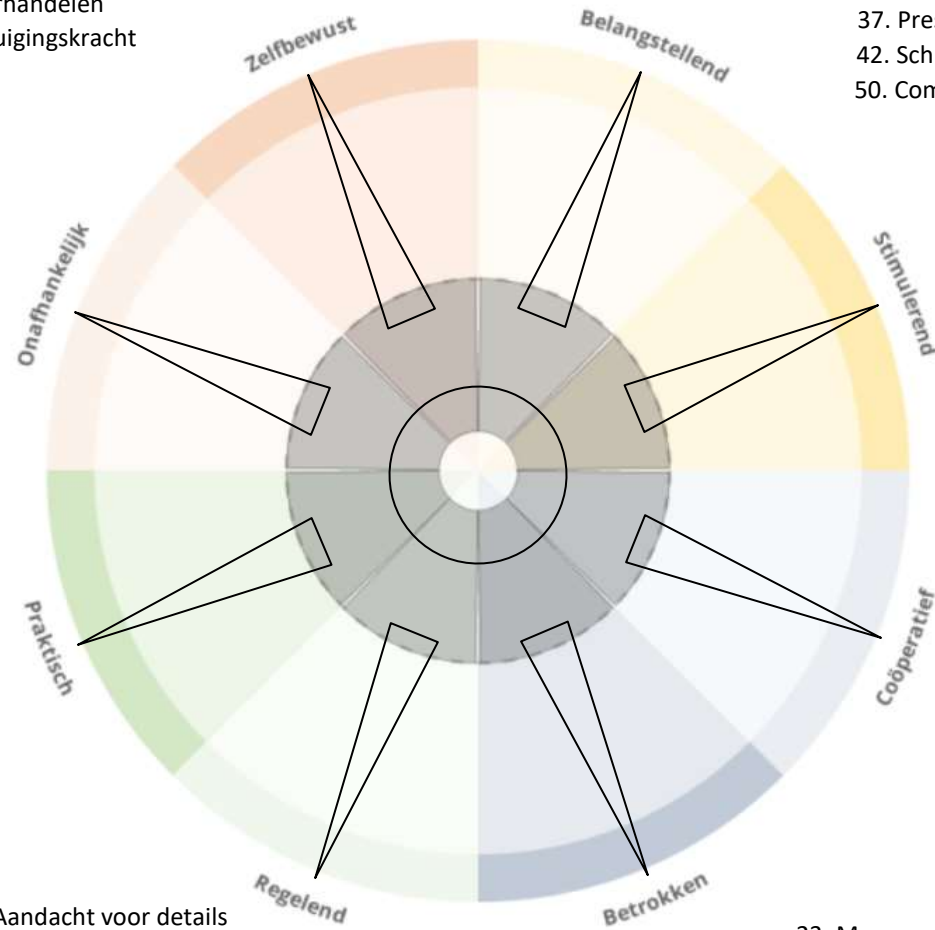
33. *Organisatiesensitiviteit*
3. *Ambitie*

- 18. Klantgerichtheid
- 22. Luisteren
- 24. Mondelinge vaardigheid
- 25. Netwerken
- 26. Omgevingsbewustzijn
- 43. Sensitiviteit
- 37. Presenteren
- 42. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid
- 50. Commercieel vermogen

- 2. Aanpassingsvermogen
- 8. Creativiteit
- 16. Innoverend vermogen
- 30. Ontwikkelen van medewerkers

- 36. Politieke sensitiviteit
- 41. Samenwerken
- 44. Sociabiliteit

- 23. Management identificatie

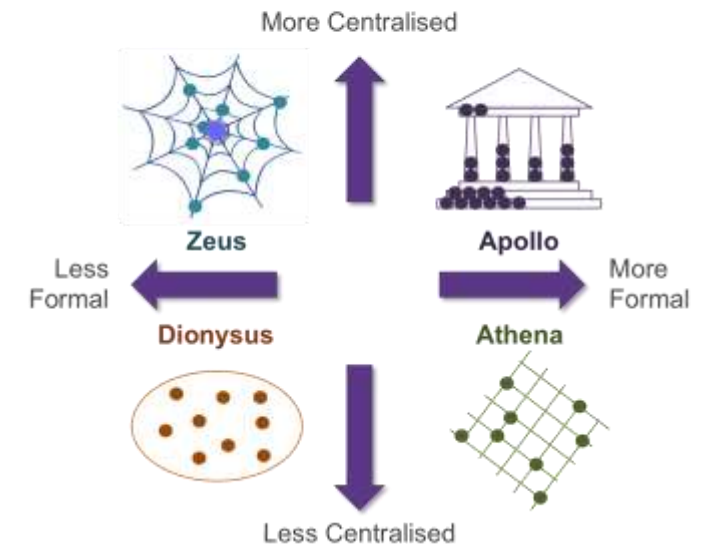


MODELLEN
DE
SAMENHANG



Andere modellen die ten grondslag liggen aan het metamodel zijn onder anderen;

- Interactie
 - Ullman. Complementariteit, Mogelijkheden en Transporteerbaarheid
 - Ofman
- Persoonlijkheid
 - Personality Typing
 - Kolb
- Organisatieontwikkeling
 - March Olsen en Cohen, georganiseerde anarchie
 - Kotter
- Cultuur
 - Hofstede en Hofstede
 - Cameron en Quinn
 - Charles Handy



GEDRAG - ROLLEN – VAARDIGHEDEN

Door deze dilemma's onderling in verband te brengen ontstaan acht basisvelden.

GEDRAG	RELATIONEEL	INITIËREND	ONDERSTEUNEN	BELANGSTELLEND
			LEIDEN	MOTIVEREND
		CONSOLIDEREND	ONDERSTEUNEN	SAMENWERKEND
			LEIDEN	LOYAAL
	INHOUDELIJK	CONSOLIDEREND	ONDERSTEUNEN	REGELEND
			LEIDEN	REALISEREND
		INITIËREND	ONDERSTEUNEN	ONAFHANKELIJK
			LEIDEN	ZELFBEWUST

GEDRAG - ROLLEN – VAARDIGHEDEN

In combinatie met **levels** op basis van **waarneembaar** gedrag en ingedeeld in rubrics

				overall	persoonlijk	team	organisatie	maatschappij
GEDRAG	RELATIONEEL	INITIATIE	ON	BELANGSTELLEND	Charmant	Open	Informereren	Interesseren
			ST	MOTIVEREND	Levenslustig	Ruimte bieden	Stimuleren	Ontplooien
		CONSOL..	ON	SAMENWERKEND	Betrokken	Solidair	Consensus	Harmonie
			ST	LOYAAL	Zorgzaam	Verantwoordelijk	De tijd nemen	Trouw
	INHOUDELIJK	INITIATIE	ON	REGELEND	Structurerend	Systematisch	Plannen	Grote lijn
			ST	REALISEREND	Nuchter	Analyserend	Toetsen	Objectiveren
		CONSOL..	ON	ONAFHANKELIJK	Assertief	Zelfredzaam	Kritisch	Autonoom
			ST	ZELFBEWUST	Besluitvaardig	Sociaal intelligent	Strategisch	Plooibaar

ROLLEN – VAARDIGHEDEN - GEDRAG

In combinatie met de kwadranten van Ofman ontstaan bijvoorbeeld ‘**valkuilen**’ maar ook andere patronen.

				overall	persoon	omgang	interactie
GEDRAG	VERNIEUWEN	RELATIE	ON	BELANGSTELLEND	Gevierd	Vleierig	Verwend
			ST	MOTIVEREND	Flair	Familiair	Vrijbouter
		CONTENT	ON	SAMENWERKEND	Sentimenteel	Toegeeflijk	Conflict mijdend
			ST	LOYAAL	Dweperig	Volgzaam	Idealiserend
			ON	REGELEND	Eenzelvig	Conformistisch	Geremd
	CONSOLIDEREN	RELATIE	ST	REALISEREND	Gereserveerd	Bot	Eigenzinnig
			ON	ONAFHANKELIJK	Dominerend	Aanmatigend	Autoritair
		CONTENT	ST	ZELFBEWUST	Stoer	Eerzucht	Snobistisch

MODEL BASED INFORMATION SYSTEM

MODELLEN

MODELLEN

INTEGRALE
WEERGAVE

