

## PPA/STA VERGELIJKING



Projectmanager /  
Tom Smit

Persoonlijk & Vertrouwelijk

### Functie Omschrijving - STA - functie-eisen

De resultaten van de ingevulde Specifieke Taak Analyse (STA) tonen aan dat de competenties van de persoon tevens de volgende gedragskenmerken dienen te omvatten:

- Neemt zonder aarzeling beslissingen waarbij het aspect timing belangrijk is. Dit wordt overigens ook van anderen verwacht.
- Stelt hoge eisen aan zich zelf en anderen, ook ten aanzien van doelstellingen en targets. Houdt daarbij de voortgang in de gaten en zal, indien nodig, corrigerende maatregelen treffen.
- Maakt gebruik van overwicht en autoriteit om de afgesproken tijdslimieten na te komen. Zal op deze wijze ook omgaan met eventuele tegenwerkingen.
- Legt de nadruk op visie en toekomst bij het bepalen van de strategie. Verwacht dit ook van anderen.
- Weet onder moeilijke omstandigheden de onderlinge relaties goed te houden en draagt er zorg voor dat er over en weer vertrouwen en respect is.
- Ontmoet mensen op een ontspannen en vanzelfsprekende manier en weet hen aan te sporen om kansen te benutten en hoogstaande resultaten te bereiken.
- Zoekt manieren om dingen te perfectioneren, stelt steeds hogere eisen en minimaliseert de kans op fouten en problemen.
- Kiest voor een systematisch, analytische en rationele benadering.
- Zal prioriteit geven aan spoedeisende zaken, heeft een actieve en geestdriftige benaderingswijze, wil betrokken worden bij opdrachten om zodoende vaart achter de afwikkeling te kunnen zetten

Samengevat kan worden dat deze functie het beste past bij iemand die op een doelgerichte en enthousiaste manier werkzaamheden aanpakt. Ideaal gezien is hij of zij competitief ingesteld en boekt resultaten op een systematische, logische en analytische manier.

### Functievergelijking - De heer Smit versus de Specifieke Taak Analyse

Als de eisen van de functie vergeleken worden met de gedragseigenschappen van de persoon, dan zijn er duidelijke verschillen waarneembaar. Dit dient onderzocht te worden. De heer Smit legt veel meer de nadruk op zijn eigenschappen om zaken op een logische en systematische manier aan te pakken, terwijl juist in de functie verwacht wordt dat hij zich toelegt op het onafhankelijk behalen van winstgevendende resultaten. De heer Smit is ook minder rusteloos en flexibel dan de functie van hem vereist. Hij is eerder grondig en consequent in zijn aanpak. Tijdsdruk is ook een element van deze functie waar hij moeite mee kan hebben.

Indien één en ander duidelijk waarneembaar is, dan zal hij er moeite mee hebben om optimaal gemotiveerd te blijven in de hierboven omschreven functie.

---

## Persoonlijke sterkten

De heer Smit heeft de volgende persoonlijke sterkten als men de Specifieke Taak Analyse vergelijkt met zijn gedragseigenschappen:

- Beschikt over de eigenschappen om anderen te assisteren en te adviseren.
- Gaat graag met mensen om en weet anderen enthousiast te maken voor zijn ideeën.
- Tracht maatstaven en standaarden te verhogen door te streven perfectie, het voorkomen en verbeteren van fouten en onvolkomenheden.
- Is van nature systematisch en logisch en heeft streeft naar perfectie.

---

## Mogelijke beperkingen

De resultaten van de ingevulde Specifieke Taak Analyse (STA) tonen aan dat er competenties nodig zijn op specifieke gebieden. De heer Smit zal met bepaalde gedragscompetenties moeite hebben. Deze mogelijke beperkingen hebben betrekking op de volgende punten:

- De heer Smit zal bij voorkeur beslissingen goed overdenken voordat hij iets onderneemt, wat kan leiden tot een te trage reactietijd
- Omdat hij niet-veeleisend is zal hij bij het bepalen van doelstellingen eerder wat conservatief zijn. Dit kan ook gevolgen hebben voor zijn doorzettingsvermogen, zeker in confronterende situaties.
- De neiging bestaat om eerder voor een inschikkelijke opstelling te kiezen dan op assertieve wijze om te gaan met moeilijke situaties. Dit kan leiden tot toegeven aan anderen bij conflicten.
- Hij mist soms wat strategisch inzicht en kan in dit opzicht wat advies of steun van anderen gebruiken.
- De heer Smit is eerder bedachtzaam en zal niet snel en impulsief actie ondernemen. Hierdoor kan het voorkomen dat de prioriteiten anders zijn dan in de functie wordt verlangd. Soms is zijn werktempo te laag.

---

## Fit indicatie - Fit 4

De heer Smit beschikt over een profiel dat niet geheel past bij dat van de functie. Echter, als hij voldoende bewust is van zichzelf en flexibel genoeg is om zijn gedrag aan te passen, dan mag deze kandidaat niet over het hoofd worden gezien. Een begripvolle manager kan een positief effect hebben op het succes in onderhavige functie.

De interviewer dient zich te realiseren dat het in dit geval essentieel is dat de mogelijke beperkingen en de functievergelijking met de persoon besproken wordt.

Ook is het belangrijk de persoon wel aan de andere criteria voldoet. Denk hierbij aan kennis, opleiding en ervaring. De heer Smit kan succesvol zijn in de functie als men een oplossing vindt voor de mogelijke beperkingen.

---

## Interview richtlijnen

Ondanks het feit dat de sterkten en de mogelijke beperkingen zijn geïdentificeerd, is het essentieel dat er een gestructureerd interview plaatsvindt. Op deze wijze kunnen de bovenstaande bevindingen gecontroleerd en bevestigd worden. Ook is het belangrijk dat de carrièregeschiedenis van de persoon in kaart gebracht wordt. Een analyse zal moeten plaatsvinden ten aanzien van de kennis en vaardigheden. Indien mogelijk dient het onderzoek aangevuld te worden met testen die de mentale flexibiliteit van de persoon in kaart brengen (zoals de Thomas TST). Dit geeft immers waardevolle aanwijzingen over hoe een persoon met zijn of haar eigenschappen omgaat. Tot slot dient men door middel van een diepgaande vraagstelling de successen en teleurstellingen van de vorige functies te identificeren.

Houdt er rekening mee dat een volledige analyse van de persoon mee dient te wegen tijdens de vergelijking van de PPA van de persoon met de STA van de functie. Vanzelfsprekend spelen de biografische data van de persoon ook een belangrijke rol.

---

## Richtlijnen voor de interviewer - Mate van overeenstemming met de functie

### De heer Smit in relatie tot het functieprofiel van een Projectmanager

De vragen zijn zo geformuleerd dat de interviewer in staat gesteld wordt om ook op een dieper niveau inzicht te verkrijgen in De heer Smit. Zo wordt het mogelijk zijn kwaliteiten en beperkingen te concretiseren en na te gaan in hoeverre deze aansluiten op de gedragsvereisten voor de functie van Projectmanager.

Het is aan te bevelen om onderstaande vragen in een persoonlijk gesprek met De heer Smit in overweging te nemen.

Deze onderzoekende aanpak is voortgekomen uit een zorgvuldige analyse van het PPA rapport van De heer Smit en een gedetailleerde vergelijking van zijn PPA met het voor deze positie opgestelde functieprofiel.

- Er zijn aanwijzingen dat het overtuigen, motiveren en beïnvloeden van anderen u prima afgaat. Aangezien dit essentieel is voor deze functie, is het van belang zeker te stellen dat u in voldoende mate over deze eigenschappen beschikt.
- Ook het aanprijzen van concepten, diensten en producten behoort tot uw capaciteiten. Kunt u zich hierin vinden en met welke recente voorbeelden kunt u dit bevestigen?
- Met name van personen die verbaal sterk zijn, over overtuigingskracht beschikken en een participerende instelling hebben, wordt verwacht dat zij aan de vereisten kunnen voldoen. Op welke vlakken en in welke mate denkt u dat dit op u van toepassing is?
- U wordt gezien als iemand die gedisciplineerd, precies en detailgericht is. Om succesvol te kunnen zijn in deze functie, zijn deze eigenschappen onmisbaar. Kunt u aantonen over deze capaciteiten te beschikken?
- Uw profiel zou in hoge mate aansluiten op de functievereisten als u in het algemeen procedures zou volgen en een voorzichtige, conventionele en gedisciplineerde werkwijze zou aanhouden. Kunt u zich in een dergelijke rol vinden?
- Wat betreft logica, systematisch werken en het naleven van geldende waarden komt uw profiel overeen met de gestelde functievereisten. Kunt u dit aan de hand van voorbeelden bevestigen?
- Geef aan hoe u zich zou voelen en wat uw reactie zou zijn, als u plotseling de

verantwoordelijkheid zou krijgen voor het volbrengen van doorslaggevende doelstellingen, waarvoor u met anderen zou moeten concurreren.

- Vormt het voor u een probleem om anderen te confronteren en hun bedenkingen te weerleggen? Noem enkele van uw ervaringen, waarbij dit een rol speelde.
- Wat doet u als u in omstandigheden terecht komt, waarvoor u zich op onbekend terrein moet begeven en het hoofd moet bieden aan een voor u onbekende situatie, die niet eerder voorgekomen is?
- Een vaste aanstelling en zekerheid lijken belangrijk te zijn voor u. In hoeverre denkt u dat deze aspecten in de functie een rol spelen? Kunt u uw inzichten onderbouwen?
- Heeft u ervaring met functies waar snelle veranderingen of plotselinge, onverwachte moeilijkheden speelden? Op welke manier werd u hierdoor beïnvloed en hoe ging u met de situatie om?
- Welke benaderingswijze heeft u gekozen als u te maken kreeg met personen of situaties, die in uw ogen ongeordend of ongeorganiseerd waren?

Waarschuwing: C net boven de middellijn

De C-factor (Conformiteit) wordt in dit functieprofiel slechts in zeer geringe mate boven de middellijn gepositioneerd. Deze lijn vormt voor wat betreft de gewenste gedragskenmerken de scheidingslijn tussen Hoog en Laag.

Wanneer de vereisten met name een zorgvuldige, logische en systematische benadering inhouden, worden deze eigenschappen wellicht enigszins onderbelicht.

Als de functie daarentegen beter vervuld kan worden door een persoon die juist onafhankelijk, wilskrachtig en eigenzinnig van aard is, is het mogelijk dat eigenschappen als voorzichtigheid, precisie en perfectionisme te sterk aangezet zijn.

In beide gevallen is het zinvol om het functieprofiel opnieuw in overweging te nemen, zodat duidelijk wordt welke van beide opties het geval is.

Waarschuwing: S net onder de middellijn

De S-factor (Stabiliteit) wordt in dit functieprofiel slechts in zeer geringe mate onder de middellijn gepositioneerd. Deze lijn vormt voor wat betreft de gewenste gedragskenmerken de scheidingslijn tussen Hoog en Laag.

Indien de functionaris zich verdraagzaam, gemoedelijk en volhardend dient op te stellen, kan het zijn dat het belang van deze gedragseigenschappen in het profiel te weinig aan de orde gekomen is.

Wanneer daarentegen een meer flexibele, alerte en rusteloze houding ten aanzien van werkzaamheden op prijs gesteld wordt, zijn deze eigenschappen in het profiel mogelijk onderbelicht. Gedrag dat kenmerkend is voor een hoge Stabiliteit is mogelijk te sterk benadrukt.

In beide gevallen is het zinvol om het functieprofiel opnieuw in overweging te nemen, zodat duidelijk wordt welke van beide opties het geval is.

## Belangrijke gedragsaanpassingen Grafiek I

De heer Smit heeft in de huidige werkomgeving onder de gegeven werkomstandigheden de behoefte om, al dan niet bewust, zijn geprefereerde gedragsstijl aanzienlijk aan te passen. Het is aan te bevelen

om de achterliggende oorzaken van deze werkgerelateerde gedragsaanpassingen te erkennen, onderzoeken, bespreken en te begrijpen.

#### Conformiteit, conventie en onafhankelijkheid

- In uw rapportage wordt aangegeven dat u een systematisch en nauwkeurig iemand bent. Hoe gaat u om met ongewone omstandigheden, waarvoor een vernieuwende benadering of ongestructureerde aanpak gewenst is?
- Er zijn aanwijzingen dat er in de huidige werksituatie weinig ruimte is voor uw behoefte aan discipline, tact en voorzichtigheid. Hoe heeft u zich aan deze omstandigheden aan weten te passen?
- Wat zijn naar uw mening de belangrijkste belemmeringen om uw doelstellingen te kunnen behalen?

Onderstaande vragen kunnen ingezet worden om het profiel van de kandidaat te verifiëren en na te gaan in hoeverre De heer Smit zich bewust is van het effect dat hij op anderen in de werksituatie heeft. De vragen zijn tevens samengesteld om te kunnen bepalen of hij plooibaar is, als het aankomt op het veranderen van gedrag om aan de behoeften van bijvoorbeeld collega's tegemoet te komen.

- Hoe vaak komt het voor dat u een presentatie dient te geven? Bij welke gelegenheden? Hoe voelt u zich als uw publiek bestaat uit technisch georiënteerde specialisten? Welk presentatiemedium heeft uw voorkeur?
- Ziet u zichzelf in de werksituatie als een specialist of eerder als een generalist? Waarom?
- Het lijkt erop dat u van nature eerder dan anderen kiest voor een diplomatieke benaderingswijze. Bent u het hier mee eens of oneens? Wat zijn voor u de belangrijkste relatieve voordelen geweest van een dergelijke opstelling?
- In hoeverre is het voor uw functie noodzakelijk dat u zich buiten de directe werkomgeving bezighoudt met sociale aangelegenheden? En in de werksituatie? Hoe staat u tegenover dergelijke verantwoordelijkheden?
- Is het weleens voorgekomen dat uw behoefte aan sociale contacten met anderen in de werkomgeving uw functioneren in de weg stond? Hoe?
- Uit uw rapportage blijkt dat u uw degelijke organisatie, oprechtheid en loyaliteit ziet als voor uw gedrag bepalende eigenschappen. Kunt u hierop van toepassing zijnde voorbeelden uit de werksituatie geven?
- Personen die over met uw profiel vergelijkbare gedragseigenschappen beschikken, blijken in staat om onrustige omstandigheden en geïrriteerde personen te kalmeren. Zij brengen rust in de chaos. Hoe ziet u deze constatering in relatie tot uw eigen kwaliteiten?
- Er zijn aanwijzingen dat u normaal gesproken systematisch en geordend te werk gaat. Bent u het hiermee eens? In hoeverre denkt u dat deze aanpak actievere en minder detailgerichte personen kan storen?
- Logisch en nauwkeurig werken behoort tot uw kwaliteiten. Wanneer heeft u tot nu toe in uw loopbaan het meest profijt van deze eigenschappen gehad?

Zijn er nog andere relevante bijzonderheden die niet aan de orde geweest zijn?

De heer Smit

