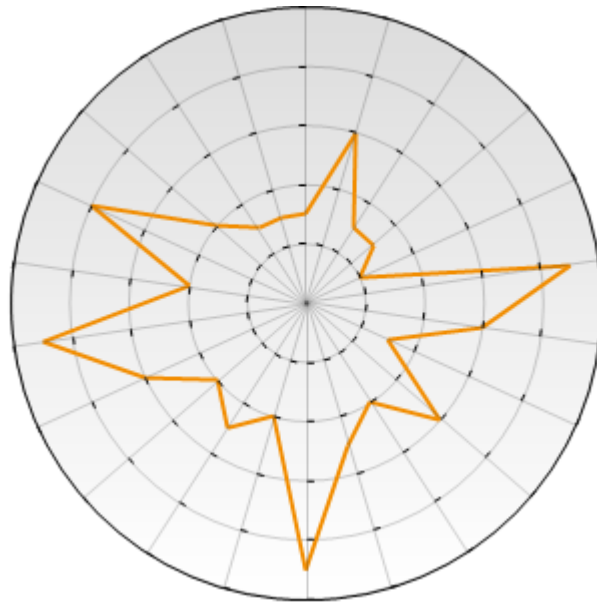


TMA Talentanalyse

Performance rapportage

Sara Berger

17 maart 2010



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Betekenis van de scores	3
3. Consistentie	3
4. Terugkoppeling TMA	4
5. Beschrijving van de persoonlijkheid	6
6. Samenvatting per talent dimensie	7
7. Talent signalen	8
8. Competentie overzicht	12
9. TMA performancematrix	14
10. TMA-radar en cijfermatig overzicht	15
11. Overzicht TMA Dimensies	16

1. Inleiding

Het Talenten Motivatie Assessment meet de emotionele balans, talenten en motivatie van personen.

Talenten

Talenten zijn de bouwstenen van de persoonlijkheid van mensen. Ze typeren als het ware de persoonlijkheid. De stabiele persoonlijkheidskenmerken hebben een grote invloed op het gedrag van mensen en de ontwikkeling én ontwikkelingsmogelijkheden van personen. Daarnaast hebben talenten invloed op de motivatie van de persoon.

Motieven

Motieven betreffen al die factoren die mensen aanzetten tot gedrag - of juist remmen. Het zijn voor- en afkeuren, overtuigingen en zelfbeelden, behoeften, angsten en remmingen. Gedrag wordt niet alleen bepaald door het "kunnen" (talenten en competenties), maar vooral ook door het "willen" (motieven). Werkzaamheden die bij de persoonlijke behoeften, voorkeuren en talenten aansluiten worden veelal als motiverend ervaren.

2. Betekenis van de scores

De antwoorden die op de stellingen zijn gegeven worden vergeleken met een normgroep en omgerekend naar een 9-puntsschaal (Stanine).

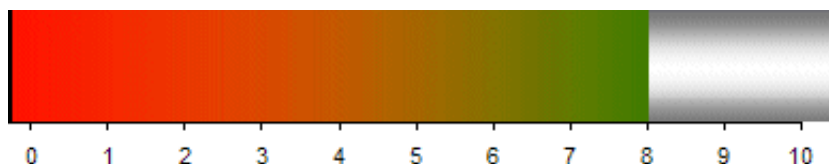
Bij de stanine (afkorting van "standard nine") worden de scores van de normgroep in negen klassen verdeeld. Dit gebeurt zodanig dat de stanine nagenoeg een standaardverdeling heeft met een gemiddelde van 5 en een standaarddeviatie van 2. Onderstaande tabel geeft de grootte van de stanineklassen en de vertaalslag naar gangbare normklassen.

Stanine	Klassengrootte	Omschrijving
1	4%	Zeer laag
2	7%	Laag
3	12%	Laag
4	17%	Gemiddeld
5	20%	Gemiddeld
6	17%	Gemiddeld
7	12%	Hoog
8	7%	Hoog
9	4%	Zeer hoog

3. Consistentie

In de test zitten een aantal vragen die de consistentie van de gegeven antwoorden meten. Zo wordt gemeten of de kandidaat niet willekeurig antwoorden geeft.

Hieronder ziet u de consistentiescore van de kandidaat weergegeven op een 10-puntsschaal:



Consistentie score : 8

De respondent heeft de vragenlijst consistent ingevuld.

De rapportage geeft hoogst waarschijnlijk een goed beeld van de persoonlijkheid.

4. Terugkoppeling TMA

Vorbereiding

Kijk eerst of de consistentie hoger of gelijk is aan een 6 (zie pagina 6 onderaan). Als dit niet het geval is, heeft de kandidaat de vragenlijst hoogst waarschijnlijk niet consistent ingevuld. De rapportages zijn dan minder valide en de uitkomsten dienen tijdens het interview extra te worden bevestigd. Tijdens het gesprek is het dan ook verstandig te proberen te achterhalen waarom de analyse niet geheel consistent is ingevuld. Het kan de volgende redenen hebben: de kandidaat bevindt zich in een persoonlijke transitieperiode, de kandidaat heeft een beperkt zelfbeeld, de kandidaat heeft moeite gehad met het lezen en interpreteren van de vragen, de kandidaat kon zich niet goed concentreren tijdens het invullen van de vragenlijst (bijvoorbeeld door een hectische omgeving of emotionele gebeurtenis). Het kan er echter ook op duiden dat de kandidaat de analyse minder serieus heeft ingevuld of een sociaal wenselijk beeld van zichzelf heeft proberen te geven.

Lees zowel de kandidaat-rapportage als de analyses van talenten in de expert-rapportage door die van belang zijn voor het gesprek. Markeer en schrijf de punten op die u opvallen, besteed vooral aandacht aan talenten die opvallen in het licht van een functie of die van belang zijn voor de gewenste ontwikkelrichting of het doel van het gesprek. Indien de kandidaat hoog of juist laag scoort op een bepaald talent zijn er suggesties in de expert-rapportage opgenomen aangaande zijn of haar sterktes en zwaktes voor het specifieke talent. Ook de interviewvragen en coachingtips die per talent vermeld zijn kunnen toegespitst zijn op de betreffende talent score van de kandidaat.

Maak vooraf een keuze hoe u wilt omgaan met de kandidaat-rapportage tijdens de terugkoppeling:

- Laten lezen door de kandidaat alvorens u in gesprek gaat.
- Gezamenlijk doornemen met de kandidaat per onderdeel tijdens het gesprek.
- Geheel niet ter inzage geven tijdens het gesprek en hem of haar alleen confronteren met bepaalde bevindingen. (Deze laatste optie kan het beste gebruikt worden bij selectie zodat er makkelijker geconfronteerd kan worden in het licht van een bepaalde functie)

Algemene aandachtspunten bij de terugkoppeling

- Geef ruimte voor reacties.
- Let op non-verbaal gedrag.
- Maak aantekeningen van uw bevindingen.
- Controleer doorlopend of u en de kandidaat bepaalde scores en gedrag herkennen. Waarom wel of niet?

Stappen ten behoeve van het terugkoppelingsgesprek:

Stap 0: OPTIONEEL - De kandidaat-rapportage laten lezen (minder geschikt bij selectie, zie voorbereiding hiervoor)

Als u hiervoor heeft gekozen kunt u uw kandidaat het beste even alleen laten en ongeveer 15 à 20 minuten de tijd geven om de kandidaat-rapportage te laten lezen. Het is verstandig op het moment dat de kandidaat de rapportage doorneemt ook zelf de rapportage weer door te nemen zodat u de opvallende punten weer scherp op het netvlies heeft en helemaal gefocust bent. Kijk tijdens de daadwerkelijke terugkoppeling of er overeenkomsten zijn in de punten die zowel u als de kandidaat opvallen.

Stap 1: Stel de kandidaat op zijn gemak en geef enige uitleg en beantwoord eventuele vragen over het TMA

Creëer een situatie waarbij de kandidaat zich op zijn gemak voelt en vrijuit kan praten. Stel uw kandidaat bijvoorbeeld gerust door uitleg te geven over de uitgangspunten van het TMA zoals in de vorige hoofdstukken beschreven. Geef bijvoorbeeld aan:

- Dat het TMA rapporteert zonder waardeoordeel op 22 onafhankelijke talenten.
- Dat het TMA op objectieve wijze het persoonlijkheidsprofiel in kaart brengt. Dat dit gebeurt door personen hun voorkeur uit te laten spreken over een groot aantal stellingen van eenzelfde sociale wenselijkheid en er geen foute antwoorden mogelijk zijn.
- Dat de persoonlijkheid van de kandidaat een neutraal gegeven is.
- Dat de voorkeuren en daarmee de denkprocessen in kaart zijn gebracht.
- Dat als het ware een psychologische 'blauwdruk' is gemaakt.

Stap 2: Stel algemene vragen (hieronder ziet u een aantal voorbeeldvragen waaruit u kunt kiezen om te gebruiken)

Algemene inleidende vragen:

- Wat vond je van de analyse?
- Wat zijn je dagelijkse taken en bezigheden?
- Heb je een doelstelling m.b.t. deze analyse? Zo ja: welke doelstelling?
- Wat verwacht je van deze analyse?

Algemene ontwikkelvragen:

- In welke richting wil je je ontwikkelen?
- Waar krijg je energie van?
- Waar word je minder enthousiast van?
- Waar liggen je ambities?
- Kun je een rode draad in je loopbaankeuzes ontdekken?

Extra voorbeeldvragen als inzage wordt gegeven in de kandidaat-rapportage tijdens of voorafgaand aan het gesprek:

- Waar herken je jezelf in?
- Wat valt je op? (Let op punten die zowel u als de kandidaat opvallen.)
- Zie je punten die voor jou een 'eye-opener' zijn?
- Zijn er zaken waarin je jezelf minder herkent?
- Ben je het ergens niet mee eens?

Algemene selectievragen:

- Wat voor werk doe je nu, doe je dat al lang?
- Wat vind je van je huidige werk?
- Kun je iets vertellen over de cultuur waar je nu in werkt?
- Wat vind je positief en wat vind je negatief aan de omgeving waarin je momenteel functioneert?
- Hou zouden je collega's je omschrijven?
- Hoe ben je op deze nieuwe uitdaging/baan gekomen?
- Wat vind je interessant aan deze baan?
- Hoe is het contact met het nieuwe bedrijf tot nu toe verlopen? Wat vind je daarvan?

Negatief kritische selectievragen:

- Noem eens een aantal tekortkomingen?
- Wat zou je aan jezelf willen veranderen?
- Welke problemen op je huidige werk wil je nooit meer meemaken?
- Aan welke zwakke eigenschappen heb je de laatste tijd gewerkt?
- Wat lijkt je moeilijk aan de nieuwe functie?
- Wat vond je moeilijk aan je laatste functie?
- heb je de grootste hekel aan in dit soort gesprekken?
- Welke problemen heb je met je collega's gehad?
- Hoe probeer je je zwakke eigenschappen te verbergen?
- Waarom zouden we je niet moeten aannemen?
- Aan welke punten moest je werken tijdens je laatste beoordeling?

Stap 3: Stel vragen en ga het gesprek aan over talenten die van belang zijn (bij selectie) en opvallen (bij ontwikkeling).

Voor specifieke vragen over een talent kunt u de interviewvragen gebruiken die in deze expert-rapportage staan. Daarmee krijgt u een beter beeld of de kandidaat daadwerkelijk over bepaalde talenten beschikt. Daarnaast kunt u de persoonlijkheidsomschrijvingen uit de kandidaat- en expert-rapportage gebruiken om terug te koppelen of mee te confronteren. Schrijf direct uw aandachtspunten op over antwoorden en gedragingen die u opvallen tijdens het gesprek. Deze kunt u later (eventueel) weer verwerken in de kandidaat-rapportage en conclusie.

Als iemand zich niet herkent, leg dan het talent uit (definitie expert-rapport) en laat zien voor welk soort vragen er door hem of haar gekozen is of juist niet. Als uw kandidaat het absoluut niet eens is met een bepaalde score is het verstandig de kandidaat voldoende ruimte te geven om zijn of haar mening te ventileren. Op deze wijze wordt uw kandidaat in ieder geval serieus genomen en dit zal de acceptatie van de uitkomsten ten goede komen. Als een kandidaat een plausibel verhaal heeft, kunt u ervoor kiezen relevante teksten daaromtrent in de kandidaat-rapportage te wijzigen of er een opmerking over te maken in een conclusie.

Stap 4: Afronding

Bij de afronding van het gesprek kunt u aangeven hoe de resultaten gebruikt gaan worden en wat u verder met de rapportage zult doen. Zo kunt u de kandidaat-rapportage direct aan hem of haar meegeven of eerst aanpassingen en nuances maken met eventueel een korte conclusie. De bewerkte kandidaat-rapportage kunt u dan later toesturen. Wijzigingen in de kandidaatrapportage kunt u via de portal invoeren.

Als u de rapportage niet alleen intern gebruikt voor uw eigen organisatie maar ter beschikking stelt aan een derde (bijvoorbeeld een opdrachtgever) dan dient u daarvoor de toestemming te verkrijgen van de kandidaat. Nog beter is het reeds toestemming te verkrijgen voordat de kandidaat de TMA invult.

N.B. Geef deze expert-rapportage net als de functie-analyse nooit aan de kandidaat. Als u een rapportage wenst te overhandigen is de kandidaat-rapportage daarvoor bedoeld.

5. Beschrijving van de persoonlijkheid

Beschrijving van de talenten van mevrouw Berger:

Ze heeft heel veel behoefte aan goede contacten met anderen. Ze is zeer sterk op menselijke relaties gericht. Qua servicegerichtheid en hulpvaardigheid scoort zij erg hoog. Ze vindt het zeer prettig om het anderen naar de zin te maken en om iets extra voor een ander te doen. Ze is iemand die heel snel en ad rem reageert en conflicten niet schuwt. Ze is zeer assertief, kan goed voor zichzelf opkomen en zoekt geregeld de confrontatie. Zodra situaties of taken moeilijk worden en tegenzitten zal zij snel steun zoeken en bij anderen om hulp vragen. Ze heeft veel behoefte aan steun en begrip uit de omgeving en heeft dus veel support nodig voor oplossingen van haar problemen als het tegenzit. Ze hecht iets meer belang aan doelgericht handelen dan aan het proces. Maar zij verliest het proces ook niet uit het oog. In de uitvoering van werkzaamheden is zij tamelijk praktisch en heeft zij een actiegericht probleemoplossend vermogen, maar zij houdt ook oog voor de grote lijnen. Afwisseling binnen haar taken en werkzaamheden is voor haar van redelijk groot belang. Ze heeft een redelijk hoge eigenwaarde en zelfrespect. Ook heeft zij emotioneel niet echt moeite met het maken van fouten of vergissingen en zij zal, indien nodig, risico's durven aangaan. Ze vindt een gezonde balans tussen respect en ontzag tonen enerzijds en uitgaan van zichzelf anderzijds. In groepsverband weet zij een evenwicht te vinden tussen op de voorgrond treden en ruimte aan anderen laten. Zowel in kleine kring als in grotere groepen kan zij zich goed handhaven. Bij groepen en sociale evenementen zal zij afhankelijk van haar belang meer prominent aanwezig zijn dan wel meer ruimte aan anderen geven en zichzelf meer op de achtergrond begeven.

De behoefte aan structuur en netheid is bij haar functioneel aanwezig. Op sociale empathie scoort zij iets minder hoog; zij heeft niet altijd intrinsieke belangstelling in menselijke problemen en het analyseren van gedrag bij anderen. Het is goed mogelijk dat zij zich functioneel wel in kan leven in situaties. Ze heeft een bovengemiddelde behoefte aan een klankbord of overleg in het algemeen bij het vormen van haar mening. Ze wordt door de mensen om haar heen waarschijnlijk ervaren als een enigszins rustige persoonlijkheid, die voldoende energie heeft om zaken te bewerkstelligen. Ze kan redelijk met enige druk omgaan, maar dient er soms voor uit te kijken niet te sterk betrokken te raken en enige afstand te nemen om zo de eigen rust te bewaren. Ze zal meerdere standpunten overwegen alvorens een besluit te nemen en er enige tijd voor nemen. Ze is zelden op zoek naar erkenning van haar prestaties door anderen en is daardoor niet erg afhankelijk van complimenten en positieve bevestiging uit haar omgeving om gemotiveerd te blijven. Ze geeft er bij tegenslag tamelijk sterk de voorkeur aan zich vrij snel te richten op andere taken en doelstellingen. In de relatie tot anderen gedraagt zij zich redelijk gelijkwaardig en probeert zij zich niet vaak boven anderen te verheffen. Ze is redelijk meegaand. Dit kan soms als gevolg hebben dat zij moeite heeft om op dominante wijze een ander te overtuigen van haar ideeën, belangen of visie. Uit de testresultaten blijkt dat mevrouw Berger over relativeringsvermogen met betrekking tot haar werk beschikt, maar niet altijd geïnspireerd raakt van competitieve elementen en (intrinsieke of onderlinge) prestatiedruk binnen haar werk. Dit uit zich in haar ambitieniveau, dat aangeeft dat zij zich meestal zal inzetten om haar persoonlijke doelen te bereiken en een goede prestatie neer te zetten. Het is waarschijnlijk dat andere factoren binnen het werk (bijvoorbeeld de werksfeer) voor haar persoonlijk van groter belang zijn.

Aan geldende regels of cultuur conformeert zij zich nauwelijks.

6. Samenvatting per talent dimensie

Samenvatting emotionele balans van mevrouw Berger:

- Vindt een balans tussen ontzag tonen en uitgaan van zichzelf.
- Heeft een sterke behoefte aan steun en bevestiging.
- Heeft een redelijke mate van eigenwaarde en zelfrespect.
- Is vrij zeker en heeft emotioneel niet al te veel moeite met het maken van fouten.
- Zal een conflict niet snel uit de weg gaan en vaak de confrontatie zoeken.
- Kan redelijk met enige druk omgaan.

Samenvatting motieven van mevrouw Berger:

- Heeft een redelijk hoog relativeringsvermogen.
- Heeft vrij weinig behoefte aan uitdagingen.
- Vindt afwisseling en variatie van belang.
- Is iets meer een generalist dan een specialist.
- Richt zich bij tegenslag of uitdaging graag op andere taken.
- Komt eerder rustig dan energiek over.
- Is weinig afhankelijk van complimenten en aanzien om gemotiveerd te blijven.

Samenvatting sociale talenten van mevrouw Berger:

- Weet in groepen een evenwicht te vinden tussen zich profileren en ruimte aan anderen laten.
- Heeft een bijzonder sterke behoefte aan sociale contacten.
- Heeft een redelijk gebalanceerde intrinsieke belangstelling in menselijke problemen.
- Heeft een grote mate van steun nodig.
- Is bijzonder servicegericht en hulpvaardig.
- Conformeert zich nauwelijks.

Samenvatting beïnvloedende talenten van mevrouw Berger:

- Gaat graag subtiel te werk om te overtuigen.
- Zet bij weerstand niet altijd door, blijft minder vaak onnodig doorgaan.
- Heeft energie om zaken te bereiken die van belang zijn.
- Is zeer snel assertief en confronterend. Heeft veel vechtlust om voor belangen op te komen.
- Past zich niet snel aan, heeft een uitgesproken voorkeur voor haar eigen lijn.

Samenvatting leidinggevende talenten van mevrouw Berger:

- Is iets meer gericht op het team en op anderen dan op zichzelf.
- Heeft een zeer sterk informele, vriendschappelijke stijl van leidinggeven.
- Heeft weinig ambitie om leiding te geven.
- Zoekt voornamelijk naar draagvlak bij het nemen van besluiten.
- Geeft meer doelgericht dan procesgericht leiding.

Samenvatting organisatorische talenten van mevrouw Berger:

- Heeft geen bovengemiddelde behoefte aan structuur, orde en regels.
- Is tamelijk flexibel met enig aanpassingsvermogen, maar soms iets minder georganiseerd.
- Vindt afwisseling van tamelijk groot belang.
- Is meer praktisch dan theoretisch ingesteld.
- Neemt de tijd voor haar overwegingen bij besluiten.

7. Talent signalen

Aanzienbehoefte (score: 3)

Kwaliteiten: Is niet afhankelijk van complimenten en erkenning.

Valkuilen: Kans op minder representatieve uitstraling.

Ambitie en Uitdaging (score: 3)

Kwaliteiten: Is relativerend. Brengt een duidelijke scheidslijn aan tussen privéleven en werk. Laat zich minder leiden door competitiedrang.

Valkuilen: Kans op ongemotiveerdheid en desinteresse. Te weinig behoefte om dingen te bereiken en te presteren. Te weinig belang aan maatschappelijk succes hechten. Risico op een laconieke of onverschillige houding, kan zelfs een luie indruk wekken.

Weet wanneer er een andere koers gevaren moet worden om prestaties te behalen.

Valkuilverraag: Hoe zou je je eigen loopbaan schetsen, wat motiveerde je om keuzes te maken?

Laat de kandidaat alles aan het toeval over of staat zij achter haar beslissingen?

Besluitvaardigheid (score: 3)

Kwaliteiten: Neemt zeer weloverwogen beslissingen. Wikt en weegt, neemt vele meningen in ogenschouw om tot besluiten te komen. Kan minder standvastig zijn in genomen besluiten.

Valkuilen: Twijfel. Afhankelijkheid van andere meningen om tot besluiten te komen. Kans op te snel terugkomen op eerder genomen beslissingen.

Heeft bevestiging nodig bij het nemen van beslissingen.

Valkuilverraag: Hoe flexibel ben je in je besluitvorming?

Kan de kandidaat ook vasthouden aan genomen besluiten of helemaal alleen tot een beslissing komen en deze tot het uiterste verdedigen?

Conformeren (score: 2)

Kwaliteiten: Gaat sterk haar eigen gang, past zich moeilijk aan kaders en regels aan. Heeft er geen probleem mee als zij niet voldoet aan de verwachting van anderen.

Valkuilen: Eigenwijsheid. Deze kan sociale problemen veroorzaken, zeker als een organisatiecultuur niet past.

Valkuilverraag: Tegen welke problemen met collega's ben je wel eens aangelopen?

U wilt weten of de kandidaat zich ook kan aanpassen als dat nodig is.

Confrontatie (score: 9)

Kwaliteiten: Is zeer assertief, geeft sterk eigen grenzen aan.

Valkuilen: Soms agressief, te confronterend overkomen. Laag tolerantieniveau.

Valkuilverraag: Wat doe je als je het ergens niet mee eens bent? Geef daar eens voorbeelden van.

U wilt weten welke effecten dit (confronterende) gedrag heeft op andere mensen en of de kandidaat hiermee resultaat behaalt.

Dominantie (score: 3)

Kwaliteiten: Is meer meegaand, laat anderen liever de richting bepalen. Zal niet snel over mensen heenlopen.

Valkuilen: Gebrek aan overtuigingskracht. Kans op subassertief gedrag.

5. Heb je wel eens samengewerkt met iemand die nog dominanter is dan jij? Wat heb jij gedaan om jouw mening en ideeën toch over te brengen? Wat deed de ander, wat deed jij? Hoe hebben jullie het opgelost?

Laat de kandidaat zich de kaas van het brood eten? Vraag naar concreet gedrag van de betrokkenen.

Valkuilverraag: Waaruit blijkt dat alles op alles zet om anderen te overtuigen van je ideeën of voorstellen?

Hulpvaardigheid (score: 9)

Kwaliteiten: Heeft een zeer servicegerichte houding. Wil anderen graag helpen, zelfs om niet. Vindt het prettig om te faciliteren. Verwacht minder verantwoordelijkheid van anderen.

Valkuilen: Moeite met eigen grenzen bewaken en nee durven zeggen. Kans op ongevraagd en ongewenst anderen helpen. Te weinig op de verantwoordelijkheid van anderen vertrouwen. Onvoldoende zakelijk zijn.

Is versterkt hulpvaardig tegenover vrienden en kennissen.

Valkuilverraag: Hoe ga je om met persoonlijke problemen van je collega's?

Sociabiliteit (score: 9)

Kwaliteiten: Is een sterk sociaal persoon, gaat meer gelijkwaardig met anderen om en communiceert graag. Heeft veel behoefte aan vriendschappelijke relaties. Investeert in netwerken.

Valkuilen: Moeilijk grenzen stellen binnen vriendschappelijke relaties. Niet selectief in contacten zijn, te weinig onderscheid zien in welke contacten waardevol zijn en welke minder.

Is versterkt hulpvaardig tegenover vrienden en kennissen.

Valkuilverraag: Hoe belangrijk zijn uw collga's voor u?

Steunbehoefte (score: 8)

Kwaliteiten: Durft hulp te vragen, wil niet zelfstandig alles oplossen.

Valkuilen: Voor de emotionele balans sterk afhankelijk van de steun van anderen zijn. Te veel energie van de omgeving vragen.

Valkuilverraag: Wat verwacht je van je omgeving of management op het gebied van begeleiding?

Verantwoording en Leiderschap (score: 3)

Kwaliteiten: Kan verantwoordelijkheden makkelijk loslaten, heeft geen moeite met delegeren. Is meer meegaand.

Valkuilen: Reactief of te meegaand zijn. Verantwoordelijkheden eerder op anderen afwentelen.

Valkuilverraag: Hou zou je je eigen loopbaan schetsen?

Volharding (score: 3)

Kwaliteiten: Richt zich bij tegenslag eerder op andere zaken. Weet wanneer te stoppen en los te laten.

Valkuilen: Minder vasthoudend zijn. Moeite hebben met hard en lang doorwerken. Soms te snel stoppen met taken voordat ze af zijn.

Valkuilverraag: Waaruit blijkt dat je een harde werker bent?

8. Competentie overzicht

U ziet per competentie de ontwikkelbaarheid en daarmee de aanleg voor de betreffende competentie van de kandidaat.

Voor competenties waar geen indicatie voor de ontwikkelbaarheid is op basis van talenten, is het van belang om tijdens het interview te achterhalen of de kandidaat de betreffende competentie boeiend en interessant vindt om te gebruiken of niet (indien van belang voor de functie). Als de kandidaat positief tegenover een competentie staat, kan dit gezien worden als een ontwikkelbare competentie en vice versa. Schrijf al naar gelang uw bevindingen in de kolom ontwikkelbaarheid "makkelijk, redelijk of moeilijk ontwikkelbaar" op bij de betreffende competentie. Schrijf vervolgens de competentienaam ook op onderaan de lijst van competenties met dezelfde mate van ontwikkelbaarheid in het TMA Performancematrix werkblad.

Bijvoorbeeld als u de competentie "Schriftelijk vaardigheid" makkelijk ontwikkelbaar vindt voor deze kandidaat dan schrijft u in de kolom "Ontwikkelbaarheid" achter deze competentie "Makkelijk ontwikkelbaar". Vervolgens schrijft u "Schriftelijke vaardigheid" in het TMA Performancematrix werkblad op onderaan de lijst van "makkelijk ontwikkelbare" competenties (het TMA Performancematrix werkblad vindt u enkele pagina's verderop).

In de vierde kolom kunt u scoren in hoeverre u de kandidaat de competentie vindt beheersen. Dit kunt u bijvoorbeeld achterhalen door interviewvragen te stellen aan de kandidaat waarvan u er hieronder per competentie een vindt. Voor meer interviewvragen zie de competentiematch rapportage.

Score: 1 = Onvoldoende, 2 = Zwak, 3 = Matig, 4 = Voldoende, 5 = Goed

Competentie naam	Ontwikkelbaarheid		1 2 3 4 5	Interviewvragen
Aandacht voor details	Redelijk ontwikkelbaar	4	0 0 0 0 0	Hoe controleert u uw werk of het werk van anderen? Vindt u vaak fouten? Geef eens een recent voorbeeld van fouten die u vond?
Aanpassingsvermogen	Redelijk ontwikkelbaar	4	0 0 0 0 0	Heeft u wel eens meegemaakt dat er aspecten binnen uw werk moesten veranderen op een manier waar u zelf niet achter stond? Wat heeft u toen gedaan? Wat was het resultaat?
Ambitie	Moeilijk ontwikkelbaar	3.5	0 0 0 0 0	Kunt u een voorbeeld geven waaruit blijkt hoe belangrijk winnen voor u is?
Assertiviteit	Redelijk ontwikkelbaar	5.33	0 0 0 0 0	Met welk soort gedrag van anderen heeft u moeite? Hoe komt dit? Waar ergert u zich dan precies aan? Wat doet u hiermee?
Besluitvaardigheid	Moeilijk ontwikkelbaar	3.5	0 0 0 0 0	Heeft u wel eens een goede kans voorbij laten gaan omdat u te lang wachtte met het nemen van een beslissing? Kunt u een voorbeeld geven van de manier waarop dit in uw nadeel heeft gewerkt?
Coachen	Redelijk ontwikkelbaar	6.5	0 0 0 0 0	Wat doet u aan de persoonlijke ontwikkeling van uw medewerkers?
Commercieel vermogen	Redelijk ontwikkelbaar	6	0 0 0 0 0	Kunt u een voorbeeld geven van een recent klantbezoek? Hoe had u zich hierop voorbereid? Hoe wist u zeker dat u de wensen van de klant duidelijk kreeg? Wat heeft u uiteindelijk hiermee gedaan?
Conflicthantering	Redelijk ontwikkelbaar	4.67	0 0 0 0 0	Als er iets gebeurt wat u niet bevalt, wat is dan uw reactie? Hoe reageert uw omgeving daarop? Geef eens een recent voorbeeld.
Creativiteit	Redelijk ontwikkelbaar	6	0 0 0 0 0	Welke creatieve ideeën heeft u de afgelopen periode ingebracht? Bleken deze ideeën effectief en haalbaar in de praktijk? Waarom wel/niet?
Delegeren	Moeilijk ontwikkelbaar	2	0 0 0 0 0	Wie neemt uw werk over als u ziek of op vakantie bent? Is dit in de praktijk wel eens fout gegaan?
Discipline	Moeilijk ontwikkelbaar	3	0 0 0 0 0	Heeft u wel eens een situatie meegemaakt waarbij u wist dat uw persoonlijke visie niet overeenstemde met de visie van de organisatie? Wat heeft u toen gedaan? Wat was het uiteindelijke resultaat?
Durf	Redelijk ontwikkelbaar	6	0 0 0 0 0	Kunt u voorbeelden geven van 'riskante' beslissingen die positief hebben uitgepakt?
Energie	Moeilijk ontwikkelbaar	3.5	0 0 0 0 0	Op welk moment van de dag bent u het meest actief? Wanneer bent u het minst actief en het minst productief?
Flexibel gedrag	Redelijk ontwikkelbaar	6	0 0 0 0 0	Zijn er de afgelopen maanden omstandigheden geweest waardoor het voor u moeilijker werd uw doelen te behalen? Geef eens een aantal voorbeelden hoe deze externe omstandigheden u negatief beïnvloed hebben.
Groepsgericht leidinggeven	Redelijk ontwikkelbaar	5.33	0 0 0 0 0	Kunt u aangeven hoe u met uw beste medewerker omgaat?
Initiatief	Moeilijk ontwikkelbaar	3.5	0 0 0 0 0	Wat is uw meest originele idee geweest in uw werk? Wat heeft u gedaan om dit idee succesvol te implementeren?
Inlevingsvermogen	Redelijk ontwikkelbaar	4	0 0 0 0 0	Kunt u een voorbeeld geven van een recente situatie waarin u een gesprek voerde met een medewerker die een probleem had? Vanuit wiens initiatief kwam dit gesprek? Wat heeft u gedaan om te helpen dit probleem op te lossen?
Innoverend vermogen	Redelijk ontwikkelbaar	4.67	0 0 0 0 0	Welke innovatieve ideeën heeft u het afgelopen jaar zelf in uw werk ingebracht?
Integriteit	Geen indicatie		0 0 0 0 0	Bent u wel eens onder druk gezet om gedrag te vertonen dat tegen uw gevoel indruiste? Wat deed u toen? Hoe bent u hier achteraf mee omgegaan?
Klantgerichtheid	Makkelijk ontwikkelbaar	7.33	0 0 0 0 0	Vertel eens iets over een lastige klant waar u onlangs mee te maken had. Waarom was hij lastig? Wat heeft u gedaan om de klant uiteindelijk tevreden te stellen?

Score: 1 = Onvoldoende, 2 = Zwak, 3 = Matig, 4 = Voldoende, 5 = Goed

Competentie naam	Ontwikkelbaarheid		1 2 3 4 5	Interviewvragen
Kwaliteitsgerichtheid	Redelijk ontwikkelbaar	4	0 0 0 0 0	Hoe controleert u uw werk of het werk van anderen op fouten? Wanneer heeft u dat voor het laatst gedaan? Hoe deed u dat? Welke fouten heeft u toen gevonden?
Leervermogen	Moeilijk ontwikkelbaar	3	0 0 0 0 0	In welke opzichten heeft u zich het afgelopen jaar ontwikkeld? Waar blijkt dit uit?
Leidinggeven	Moeilijk ontwikkelbaar	3	0 0 0 0 0	Op welke wijze geeft u doelen en aanwijzingen aan medewerkers?
Luisteren	Redelijk ontwikkelbaar	4	0 0 0 0 0	Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u goed naar iemand heeft geluisterd? Waar bleek dat uit?
Managementidentificatie	Moeilijk ontwikkelbaar	3.5	0 0 0 0 0	Heeft u wel eens een beslissing genomen tegen het belang van uw medewerkers in? Kunt u een voorbeeld geven van de gebeurtenissen en de gevolgen?
Mondelinge vaardigheid	Geen indicatie		0 0 0 0 0	Heeft u ooit commentaar gekregen van anderen over de manier waarop u zich uitdrukt? Geef eens voorbeelden.
Netwerken	Redelijk ontwikkelbaar	6.5	0 0 0 0 0	Op welke wijze gebruikt u LinkedIn en welke nieuwe actieve contacten heeft u hier opgedaan?
Omgevingsbewustzijn	Geen indicatie		0 0 0 0 0	Welke tijdschriften of kranten heeft u de laatste tijd gelezen? Welke directe invloed hebben de gebeurtenissen uit de actualiteit op uw directe omgeving?
Onafhankelijkheid	Moeilijk ontwikkelbaar	3	0 0 0 0 0	Beschrijf een verschil van mening met iemand in uw omgeving. Voor welk soort argumenten van de ander was u vatbaar? Voor welk soort argumenten bent u minder vatbaar?
Onderhandelen	Redelijk ontwikkelbaar	4.33	0 0 0 0 0	Beschrijf een situatie waarin uw onderhandeling anders uitpakte dan verwacht. Wat gebeurde er? Wat was het resultaat?
Ondernemerschap	Moeilijk ontwikkelbaar	3.67	0 0 0 0 0	Bent u een ondernemend persoon? Kunt u voorbeelden noemen waar dat uit blijkt?
Ontwikkelen van medewerkers	Redelijk ontwikkelbaar	6.5	0 0 0 0 0	Heeft u de laatste maanden een nieuwe medewerker in uw team gekregen? Hoe heeft u deze medewerker ingewerkt? Wat vond u zelf goed gaan? Wat kon eigenlijk beter?
Oordeelsvorming	Moeilijk ontwikkelbaar	3.5	0 0 0 0 0	Heeft u zich wel eens laten beïnvloeden door anderen bij het nemen van een belangrijk besluit?
Optreden	Moeilijk ontwikkelbaar	3.5	0 0 0 0 0	Heeft men u wel eens verteld welke eerste indruk u maakt? Geef eens een recent voorbeeld. Wat heeft u hiermee gedaan?
Organisatiesensitiviteit	Geen indicatie		0 0 0 0 0	Hoe heeft u zich de afgelopen maanden op de hoogte gesteld van wat er in uw organisatie of afdeling speelt?
Overtuigingskracht	Redelijk ontwikkelbaar	4	0 0 0 0 0	Welke eigenschappen moet een goede verkoper volgens u hebben? Waarom denkt u dat? Welke van deze eigenschappen heeft u wel/niet?
Plannen en organiseren	Redelijk ontwikkelbaar	5	0 0 0 0 0	Op welke wijze heeft u zich voorbereid op dit interview?
Politieke sensitiviteit	Geen indicatie		0 0 0 0 0	Geef eens een voorbeeld van een situatie waarin uw politieke opstelling in uw voordeel heeft gewerkt.
Presenteren	Redelijk ontwikkelbaar	5.5	0 0 0 0 0	Beschrijft u eens een recente presentatie die u gegeven heeft: wat vond uzelf goed gaan en waar kon u zichzelf verbeteren?
Prestatiemotivatie	Moeilijk ontwikkelbaar	3.5	0 0 0 0 0	Wanneer bent u tevreden over het werk dat u doet? Welke specifieke eisen stelt u aan uw werk?
Probleemanalyse	Geen indicatie		0 0 0 0 0	Wat was de laatste keer dat u onverwacht met een probleem geconfronteerd bent? Wat was precies het probleem? Wat was de oorzaak van het probleem? Wat heeft u gedaan om dit probleem op te lossen?
Resultaatgerichtheid	Redelijk ontwikkelbaar	5	0 0 0 0 0	Op welke wijze stelt u doelen en prioriteiten in uw huidige werk? Geef eens concrete voorbeelden.
Samenwerken	Makkelijk ontwikkelbaar	9	0 0 0 0 0	Heeft u wel eens deel uitgemaakt van een team waarin te weinig doelen gehaald werden door een slechte samenwerking? Wat was uw rol hierin?
Schriftelijke vaardigheid	Geen indicatie		0 0 0 0 0	Wat is het moeilijkste stuk geweest dat u ooit heeft geschreven? Waarom vond u juist dit stuk zo moeilijk?
Sociabiliteit	Makkelijk ontwikkelbaar	7	0 0 0 0 0	Wat doet u in uw vrije tijd?
Stressbestendigheid	Redelijk ontwikkelbaar	4	0 0 0 0 0	Wat is voor u stressvol? Kunt u een voorbeeld geven van zo'n situatie? Wat gebeurt er dan met u?
Vasthoudendheid	Moeilijk ontwikkelbaar	3	0 0 0 0 0	Vertel eens over een aantal problemen die u heeft ondervonden om uiteindelijk te komen waar u nu bent.
Visie	Redelijk ontwikkelbaar	4	0 0 0 0 0	Wat is uw mening over de toekomst in uw vak? Wat betekent dat concreet voor uw organisatie? Welke mogelijkheden en bedreigingen levert dit juist voor u op?
Voortgangscntrole	Redelijk ontwikkelbaar	5	0 0 0 0 0	Op welke wijze brengen uw medewerkers u op de hoogte van de voortgang van hun werkzaamheden?
Zelfontwikkeling	Geen indicatie		0 0 0 0 0	Waar wilt u over drie jaar staan? Wat gaat u zelf doen om dit te bereiken?

9. TMA performancematrix

Het is de bedoeling dat u de relevante competenties in één van de kwadranten van de TMA Performancematrix kunt plaatsen zodat u daarna overzichtelijk heeft wat u het beste met de betreffende competenties kunt doen bij de kandidaat. U gaat als volgt te werk: Kijk in de vorige twee pagina's welke score u een relevante competentie heeft gegeven en plaats deze daarna in de kolom welke overeenkomt met de ontwikkelbaarheid van die competentie en ter hoogte van de score die u eraan heeft gegeven. Bijvoorbeeld u heeft aan de competentie 'Presenteren' een 5 gegeven in de vorige pagina's en als 'Presenteren' als 'Makkelijk ontwikkelbaar' wordt aangemerkt dan schrijft u 'Presenteren' rechtsboven in het 'Benutten en versterken' kwadrant.

5			
4			
3			
2			
1			
	RISICO'S BEHEERSEN	BENUTTEN & VERSTERKEN	
	OMHEEN MANAGEN	INVESTEREN & ONTWIKKELEN	

Moelijk ontwikkelbaar

- Ambitie
- Besluitvaardigheid
- Delegeren
- Discipline
- Energie
- Initiatief
- Leervermogen
- Leidinggeven
- Managementidentificatie
- Onafhankelijkheid
- Ondernemerschap
- Oordeelsvorming
- Optreden
- Prestatiemotivatie
- Vasthoudendheid

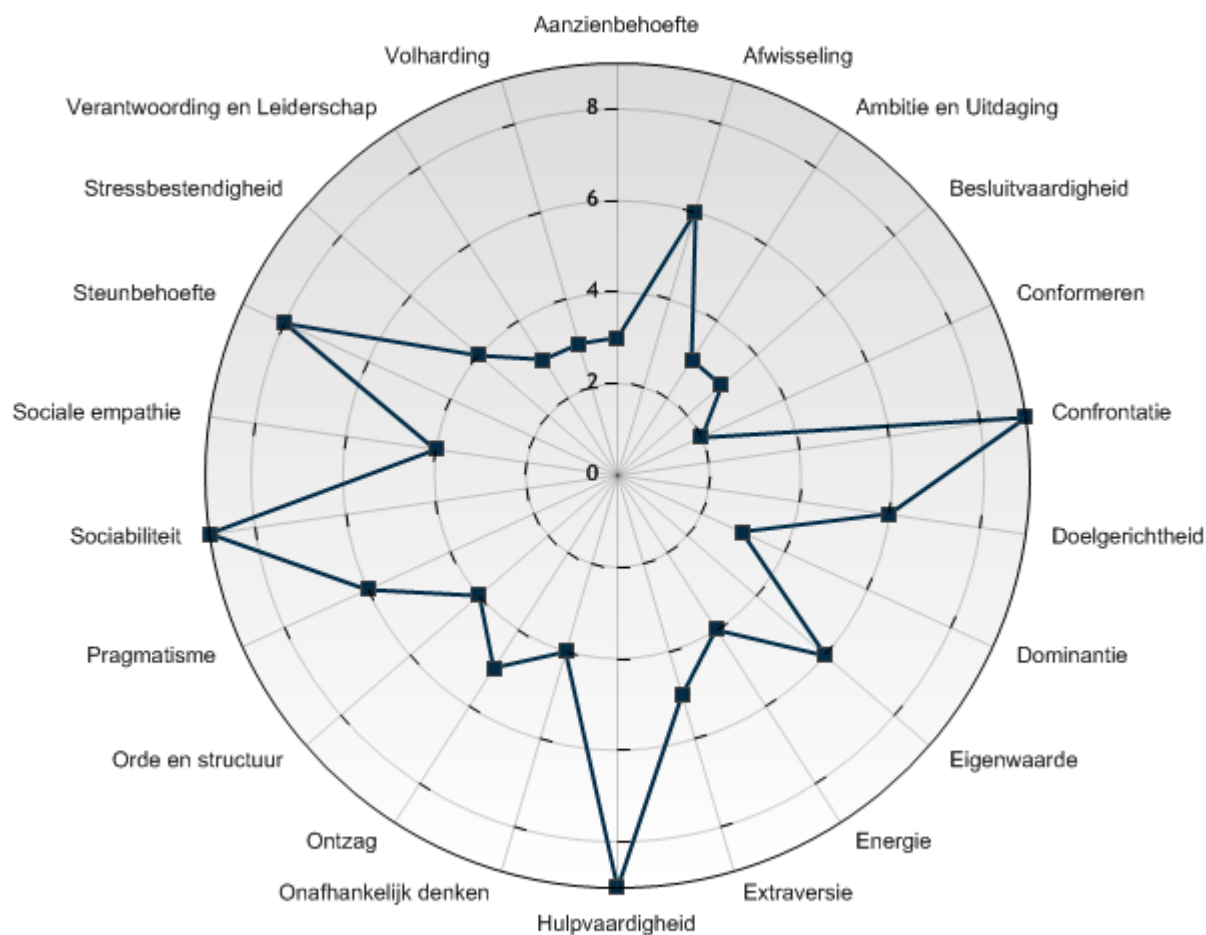
Redelijk ontwikkelbaar

- Aandacht voor details
- Aanpassingsvermogen
- Assertiviteit
- Coachen
- Commercieel vermogen
- Conflicthantering
- Creativiteit
- Durf
- Flexibel gedrag
- Groepsgericht leidinggeven
- Inlevingsvermogen
- Innoverend vermogen
- Kwaliteitsgerichtheid
- Luisteren
- Netwerken
- Onderhandelen
- Ontwikkelen van medewerkers
- Overtuigingskracht
- Plannen en organiseren
- Presenteren
- Resultaatgerichtheid
- Stressbestendigheid
- Visie
- Voortgangscntrole

Makkelijk ontwikkelbaar

- Klantgerichtheid
- Samenwerken
- Sociabiliteit

10. TMA-radar en cijfermatig overzicht

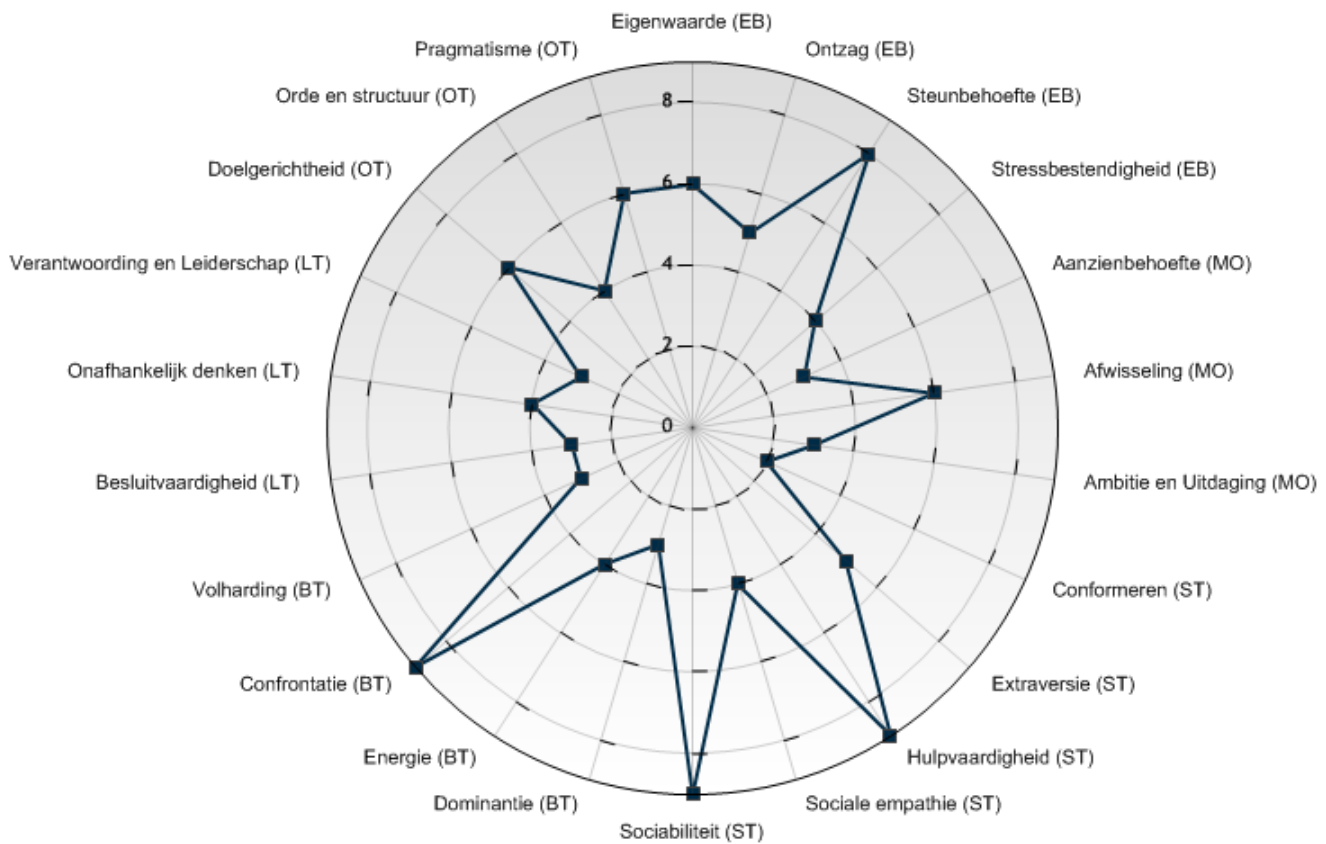


Talenten	Score
Aanzenbehoefte	3
Afwisseling	6
Ambitie en Uitdaging	3
Besluitvaardigheid	3
Conformereren	2
Confrontatie	9
Doelgerichtheid	6
Dominantie	3
Eigenwaarde	6
Energie	4
Extraversie	5

Talenten	Score
Hulpvaardigheid	9
Onafhankelijk denken	4
Ontzag	5
Orde en structuur	4
Pragmatisme	6
Sociabiliteit	9
Sociale empathie	4
Steunbehoefte	8
Stressbestendigheid	4
Verantwoording en Leiderschap	3
Volharding	3

Overig	Score
Consistentie	8

11. Overzicht TMA Dimensies



Emotionele balans (EB)	Score
Eigenwaarde	6
Ontzag	5
Steunbehoefte	8
Stressbestendigheid	4

Beïnvloedende talenten (BT)	Score
Dominantie	3
Energie	4
Confrontatie	9
Volharding	3

Motieven (MO)	Score
Aanzienbehoefte	3
Afwisseling	6
Ambitie en Uitdaging	3

Leidinggevende talenten (LT)	Score
Besluitvaardigheid	3
Onafhankelijk denken	4
Verantwoording en Leiderschap	3

Sociale talenten (ST)	Score
Conformeren	2
Extraversie	5
Hulpvaardigheid	9
Sociale empathie	4
Sociabiliteit	9

Organisatorische talenten (OT)	Score
Doelgerichtheid	6
Orde en structuur	4
Pragmatisme	6

Overig	Score
Consistentie	8