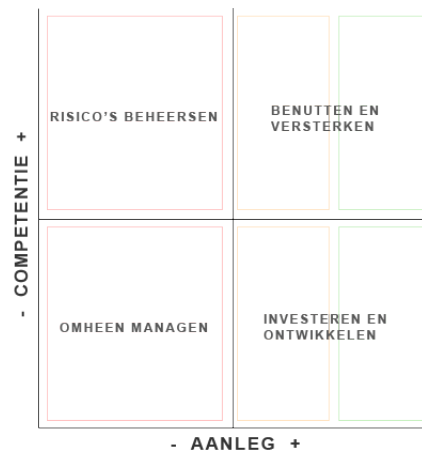


# TMA performancematrix

Demo Model 16/4/2009

Sarah Berger

12 juli 2013



---

# Inhoudsopgave

Inleiding	3
TMA performancematrix	4
Overzicht advies per competentie	5
Advies per competentie	6

# Inleiding

In de TMA Performancematrix worden de competenties geplaatst in een van de vier kwadranten om te bepalen wat het beste met de competenties van de kandidaat kan worden gedaan. De verticale as geeft de mate van ontwikkeling aan van de competenties. De horizontale as geeft de mate van aanleg en ontwikkelbaarheid aan van de competenties op basis van de drijfveer scores.

Per kwadrant wordt hieronder advies gegeven wat het beste gedaan kan worden met de competenties die in de betreffende kwadranten vallen.



## **Kwadrant omheen managen** (competentie is minder ontwikkeld en er is weinig aanleg voor)

De ontwikkeling van een competentie in dit kwadrant zal meestal relatief moeilijk en minder succesvol verlopen, ook al worden daartoe stimulansen geboden. We adviseren in dit geval om de betreffende competentie heen te managen. Concreet betekent dit dat de kandidaat deze competentie zo min mogelijk hoeft te gebruiken. Hier kan voor worden gezorgd door taken te geven waarbij deze competentie niet nodig is of iemand naast deze kandidaat te zetten die de betreffende taken (voor een deel) overneemt. Wanneer de kandidaat voor de functie veel competenties moet (gaan) gebruiken die in dit kwadrant liggen is het waarschijnlijk beter hem deze functie niet te laten uitvoeren of, indien hij de functie al heeft, op een andere functie voor te bereiden.

## **Kwadrant risico's beheersen** (Competentie is beter ontwikkeld maar er is weinig aanleg voor)

Ook al worden de competenties in dit kwadrant beheerst, vanuit de aanleg is er minder affiniteit mee en is de kans groter dat de competentie met minder plezier en enthousiasme wordt ingezet. Het kost als het ware energie. We adviseren in dit kader om de risico's (bijv. vertrek, ziekte, burn-out of demotivatie) te beheersen die voortvloeien uit het gebruiken van deze competentie. Bijvoorbeeld door er voor te zorgen dat de kandidaat andere taken krijgt waar competenties voor nodig zijn waarvoor wel aanleg voor is. Ook kan gekozen worden de taken waarvoor deze competenties nodig zijn selectief en terughoudend in te zetten. Een andere mogelijkheid is iemand naast de kandidaat te zetten die de betreffende taken (voor een deel) van hem overneemt. Het takenpakket aanvullen met werkzaamheden waar competenties voor zijn die wel bij de aanleg passen behoort ook tot de opties. Een minder duurzame oplossing is extra waarderen (aandacht/complimenten) of belonen (bonus/privileges). Wanneer de kandidaat voor de functie veel competenties moet (gaan) gebruiken die in dit kwadrant liggen is het waarschijnlijk beter hem deze functie niet te laten uitvoeren of, indien hij de functie al heeft, op een andere functie voor te bereiden.

## **Kwadrant investeren en ontwikkelen** (Competentie is minder ontwikkeld maar er is aanleg voor)

De competenties in dit kwadrant zijn gemakkelijk ontwikkelbaar. We adviseren in dit kader om de betreffende competenties zoveel mogelijk te ontwikkelen en erin te investeren. Concreet betekent dit dat de kandidaat zoveel mogelijk uitgedaagd moet worden om taken uit te voeren waarbij hij deze competentie kan inzetten. Hier kan voor worden gezorgd door hem taken te geven waarbij deze competenties nodig zijn en eventueel een ervaren persoon hem te begeleiden. Andere investeringsmogelijkheden zijn training en (externe) coaching om de competentie tot wasdom te laten komen. De investering in deze competenties zal relatief veel rendement opleveren omdat de kandidaat aanleg heeft voor de competenties die in dit kwadrant liggen. De overgang van de competenties die in dit kwadrant liggen naar het volgende uitgewerkte kwadrant zal meestal dan ook relatief soepel en succesvol verlopen als de juiste stimulansen worden geboden.

## **Kwadrant benutten en versterken** (Competentie is beter ontwikkeld en er is aanleg voor)

De ideale situatie is als de kandidaat veel taken moet uitvoeren waarbij de competenties nodig zijn die in dit kwadrant vallen. Benut daarom ten volle de competenties die in dit kwadrant vallen. Het gebruik van deze competenties geven de kandidaat als het ware energie. Het levert het meeste rendement op voor zowel de kandidaat als de organisatie. Vergeet echter niet deze competenties verder te versterken door middel van persoonlijke ontwikkeling zoals ruimte voor reflectie en zelfstudie, extra training en (externe) coaching. Het streven is dan ook om de kandidaat een functie te laten bekleden waarbij het merendeel van de tijd besteed wordt aan taken waarbij de competenties gebruikt worden die in dit kwadrant liggen. De kandidaat heeft dan de grootste kans om goed te presteren en gemotiveerd te blijven.

# TMA performancematrix

Competentieprofiel: Demo Model 16/4/2009

Verticale as: Mate van ontwikkeling van de competenties  
 Gebaseerd op: Feedback van Anderen d.d. 17-04-2009

Horizontale as: Mate van aanleg / ontwikkelbaarheid van de competenties  
 Gebaseerd op: TMA Talentanalyse van Sarah Berger d.d. 31-01-2012

Goed ontwikkeld	Vasthoudendheid    Prestatiemotivatie	Plannen en organiseren Aandacht voor details	Klantgerichtheid
	RISICO'S BEHEEREN	BENUTTEN & VERSTERKEN	
Voldoende ontwikkeld			
Matig ontwikkeld			
Zwak tot onvoldoende ontwikkeld			
	OMHEEN MANAGEN Weinig aanleg / moeilijk ontwikkelbaar	INVESTEREN & ONTWIKKELEN Enige aanleg / redelijk ontwikkelbaar	Veel aanleg / makkelijk ontwikkelbaar

Voor onderstaande competenties kan geen aanleg / ontwikkelbaarheid worden bepaald op basis van de drijfveren.  
 - Commercieel vermogen

# Overzicht advies per competentie

Aandacht voor details

Voldoende ontwikkeld (4.16)  
Redelijk ontwikkelbaar (4)

	X

BENUTTEN & VERSTERKEN

Commercieel vermogen

Voldoende ontwikkeld (4.2)  
Geen indicatie ontwikkelbaarheid


Klantgerichtheid

Voldoende ontwikkeld (4.3)  
Makkelijk ontwikkelbaar (7.33)

	X

BENUTTEN & VERSTERKEN

Plannen en organiseren

Voldoende ontwikkeld (4.32)  
Redelijk ontwikkelbaar (5)

	X

BENUTTEN & VERSTERKEN

Prestatiemotivatie

Voldoende ontwikkeld (4.4)  
Moeilijk ontwikkelbaar (3.5)

X	

RISICO'S BEHEERSEN

Vasthoudendheid

Goed ontwikkeld (4.64)  
Moeilijk ontwikkelbaar (3)

X	

RISICO'S BEHEERSEN

	X

BENUTTEN & VERSTERKEN

Voldoende ontwikkeld (4.16)

Redelijk ontwikkelbaar (4)

Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.

### Ontwikkelactiviteit

- Bekijk uw vraagstuk, ga even pauzeren en bekijk het daarna weer.
- Bekijk werk van anderen en probeer onnauwkeurigheden op te sporen.
- Blijf vooral nauwkeurig werken als u onder druk wordt gezet.
- Kijk de kunst van het netjes werken van een collega af.
- Neem de tijd voor iets, probeer niet alleen naar de hoofdlijnen te kijken.
- Neem de tijd voor uw probleem, de details bepalen het succes van uw werk.

### Coachingadvies

- Geef uw kandidaat de tijd om zorgvuldiger te werken, zorg dat hij geen druk voelt om het werk snel af te maken.
- Kijk met uw kandidaat of zijn werk zonder fouten is uitgevoerd en probeer de kandidaat zelf een oplossing te laten bedenken hoe het een volgende keer beter zou kunnen.
- Kijk samen met uw kandidaat of er een patroon in het soort nauwkeurigheidfouten zit.
- Kijk zo nu en dan met de kandidaat of werkzaamheden precies zijn uitgevoerd.
- Laat uw kandidaat onderzoeken wat het belang van details in zijn werk is en wat gevolgen van onzorgvuldigheid kunnen zijn.
- Zorg voor een leersituatie waarin fouten maken geen probleem is.


Denken en handelen vanuit kansen in de markt en deze op juiste commerciële waarde schatten;  
Klantgericht handelen en de juiste relaties aangaan.

Voldoende ontwikkeld (4.2)  
Geen indicatie ontwikkelbaarheid

### Ontwikkelactiviteit

- Beloof minder dan u waarmaakt. (underpromise en overdeliver).
- Probeer tijdens een onderhandelingsgesprek goed te luisteren (verbaal en lichaamstaal) om achter de motieven en belangen van de andere partij te komen. Probeer strategisch op deze belangen in te spelen.
- Vraag door bij een afwijzing van uw dienstverlening.
- Wees duidelijk over uw dienstverlening. Voor een lange-termijnrelatie met de klant is het beter geen "verhaaltjes te vertellen" .

### Coachingadvies

- Laat uw kandidaat in zijn communicatie zowel op verbale als non-verbale signalen (lichaamstaal) van anderen letten. Probeer hem in te laten zien dat deze vaak niet synchroon lopen en hij hier zijn voordeel mee kan doen.
- Maak uw kandidaat duidelijk dat het belangrijk is te weten wat de verwachtingen van klanten zijn en dat hij beter minder belooft naar klanten en meer waarmaakt dan andersom (underpromise en overdeliver).
- Speel een situatie na van een lastige klant met een vage wens en kijk hoe uw kandidaat hierop reageert. Geef na afloop feedback. Luistert hij goed? Toont hij begrip? Probeer hij de vraag achter uw vraag te vinden? Vraagt hij door?
- Zorg dat uw kandidaat zoveel mogelijk open vragen stelt, dus vragen die niet slechts met ja of nee beantwoord kunnen worden. (Open vragen beginnen vaak met: wie, wat, waar, welke of hoe.)

## Klantgerichtheid

	X

BENUTTEN & VERSTERKEN

Voldoende ontwikkeld (4.3)

Makkelijk ontwikkelbaar (7.33)

De wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie.

### Ontwikkelactiviteit

- Beloof minder dan u waarmaakt (underpromise en overdeliver).
- Informeer uw klant wat u gaat doen.
- Wees duidelijk over uw dienstverlening.

### Coachingadvies

- Laat hem zich realiseren dat het de klant is die uiteindelijk de organisatie laat draaien en daarom een centrale plek in zijn denken verdient.
- Speel een situatie na van een lastige klant met een klacht en kijk hoe uw kandidaat hierop reageert. Geef na afloop feedback. Luistert hij goed? Toont hij begrip? Probeert hij de klacht op te lossen? Geeft hij aan dat hij alles zal doen om herhaling te voorkomen en zegt hij ook wat hij daarvoor zal gaan doen? Licht toe dat de klant altijd centraal staat.
- Zorg dat uw kandidaat goed naar zijn klanten luistert. Confronteer hem ermee als hij niet goed naar u luistert en leg een parallel met klantrelaties.



## Plannen en organiseren

	X

BENUTTEN & VERSTERKEN

Voldoende ontwikkeld (4.32)

Redelijk ontwikkelbaar (5)

Doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om deze doelen te verwezenlijken.

### Ontwikkelactiviteit

- Houd in uw planning rekening met onvoorziene omstandigheden.
- Leg afspraken vast.
- Leg de volgorde van activiteiten vast waarin ze moeten worden uitgevoerd (lange termijn).
- Maak haalbare plannen en informeer uw medewerkers over de deadlines.
- Stel zaken niet onnodig uit.

### Coachingadvies

- Ga samen met uw kandidaat na wat hij te leren heeft op het gebied van plannen en organiseren van zijn eigen werk en, indien van toepassing, het werk van anderen.
- Laat de kandidaat bijhouden of zijn tijdschema's van activiteiten kloppen. Ga samen na waar het klopte en waar het langer duurde en hoe dat kwam.
- Laat uw kandidaat doelstellingen over een langere tijdsperiode formuleren. Zorg ervoor dat hij vervolgens aangeeft waar de prioriteiten liggen en laat hem op basis hiervan een planning maken.
- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan medewerkers of collega's. Hoe vinden zij dat hij plant en organiseert? Wat vinden zij goed gaan en wat zijn eventuele ontwikkelpunten? Bespreek het rapport met hem.
- Zorg dat uw kandidaat zijn taken (of een omvangrijke taak) plant en laat hem toelichten hoe hij deze taak gaat uitvoeren. Spreek dit met hem door. Vraag naar prioriteiten, ingeschatte tijd, kosten, te delegeren taken en dergelijke.

## Prestatiemotivatie

X	

RISICO'S BEHEERSEN

Voldoende ontwikkeld (4.4)

Moeilijk ontwikkelbaar (3.5)

Hoge eisen stellen aan de eigen prestatie, laten zien geen genoegen te nemen met een gemiddelde prestatie.

### Ontwikkelactiviteit

- Bedenk situaties waarin u kansen niet heeft gegrepen.
- Bespreek met uw leidinggevende of u meer verantwoordelijkheid in uw werk kunt krijgen.
- Ga na of u wel het werk doet dat het best bij u past door middel van een TMA Beroepenanalyse.
- Kijk bij welke aspecten van uw werk uw motivatie het hoogst is.
- Stel uitdagende doelstellingen voor uzelf.
- Zie een probleem als een uitdaging.

### Coachingadvies

- Ga na wat de normen van de kandidaat zijn voor de kwaliteit en kwantiteit van het werk.
- Ga na wat de normen van uw kandidaat zijn voor de kwaliteit en kwantiteit van zijn werk. Ligt hier misschien het probleem van een lagere motivatie?
- Informeer bij uw kandidaat welke competenties hij graag wil inzetten in zijn werk en welke nieuwe taken zijn specifieke interesse hebben.
- Zorg dat uw kandidaat kansen benut om ervaringen uit te wisselen van interessante toepassingen of concepten te delen met collega's binnen en buiten de organisatie.
- Zorg dat uw kandidaat taken naar zich toe trekt waar hij enthousiast over is, zodat het werk aantrekkelijk voor hem blijft.
- Zorg voor SMART-Resultaatafspraken over het werk met de kandidaat en bespreek tussentijds de voortgang.

X	

RISICO'S BEHEERSEN

Goed ontwikkeld (4.64)

Moeilijk ontwikkelbaar (3)

Volhardend zijn en bij tegenslag vasthouden aan de ingezette koers.

## Ontwikkelactiviteit

- Houd in de gaten of uw doel nog reëel en bereikbaar is.
- Maak een overzicht van actiepunten én handel daarnaar.
- Probeer een realistische planning te maken.
- Probeer juist door te gaan op de momenten dat u het niet meer ziet zitten.
- Probeer realistisch te zijn in uw planning.
- Realiseer u dat er meer manieren zijn om uw doel te bereiken.
- Wees beducht op tegenstand. Wees beducht op tegenstand.

## Coachingadvies

- Ga samen met uw kandidaat oefenen om doelen in Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (zogenaamde SMART doelen) te definiëren.
- Onderzoek met de kandidaat een recente situatie waarin een doel ondanks weerstanden en tegenslagen toch bereikt moest worden. Hoe was zijn opstelling? Wat was er sterk aan, wat minder sterk? Formuleer aan de hand hiervan verbeterpunten.
- Onderzoek met uw kandidaat een recente situatie waarin een doel ondanks weerstanden en tegenslagen toch bereikt moest worden en uiteindelijk door hem bereikt is. Hoe was zijn opstelling toen? Wat is de reden dat het toen wel lukte?
- Zorg dat de kandidaat zich goed voorbereidt op weerstanden of complicaties van anderen.
- Zorg dat de kandidaat, zodra hij op wil geven, het nog even volhoudt. Zoek vervolgens met hem naar mogelijkheden om het doel toch te bereiken.
- Zorg dat de kandidaat, zodra hij op wil geven, nog iets langer volhoudt. Zoek vervolgens met hem, al dan niet met hulp van een ander, naar mogelijkheden om het doel toch te bereiken.
- Zorg dat uw kandidaat ten aanzien van een doel een aantal redenen noteert die helpen en een aantal redenen die tegenwerken. Laat hem een manier zoeken om constructief met de tegenwerkende motieven om te gaan.