

## Inhoudsopgave

|                        |    |
|------------------------|----|
| Inleiding              | 3  |
| TMA Performance Matrix | 4  |
| Coachen                | 5  |
| Creativiteit           | 6  |
| Inlevingsvermogen      | 7  |
| Luisteren              | 8  |
| Mondelinge vaardigheid | 9  |
| Voortgangscntrole      | 10 |

# 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.

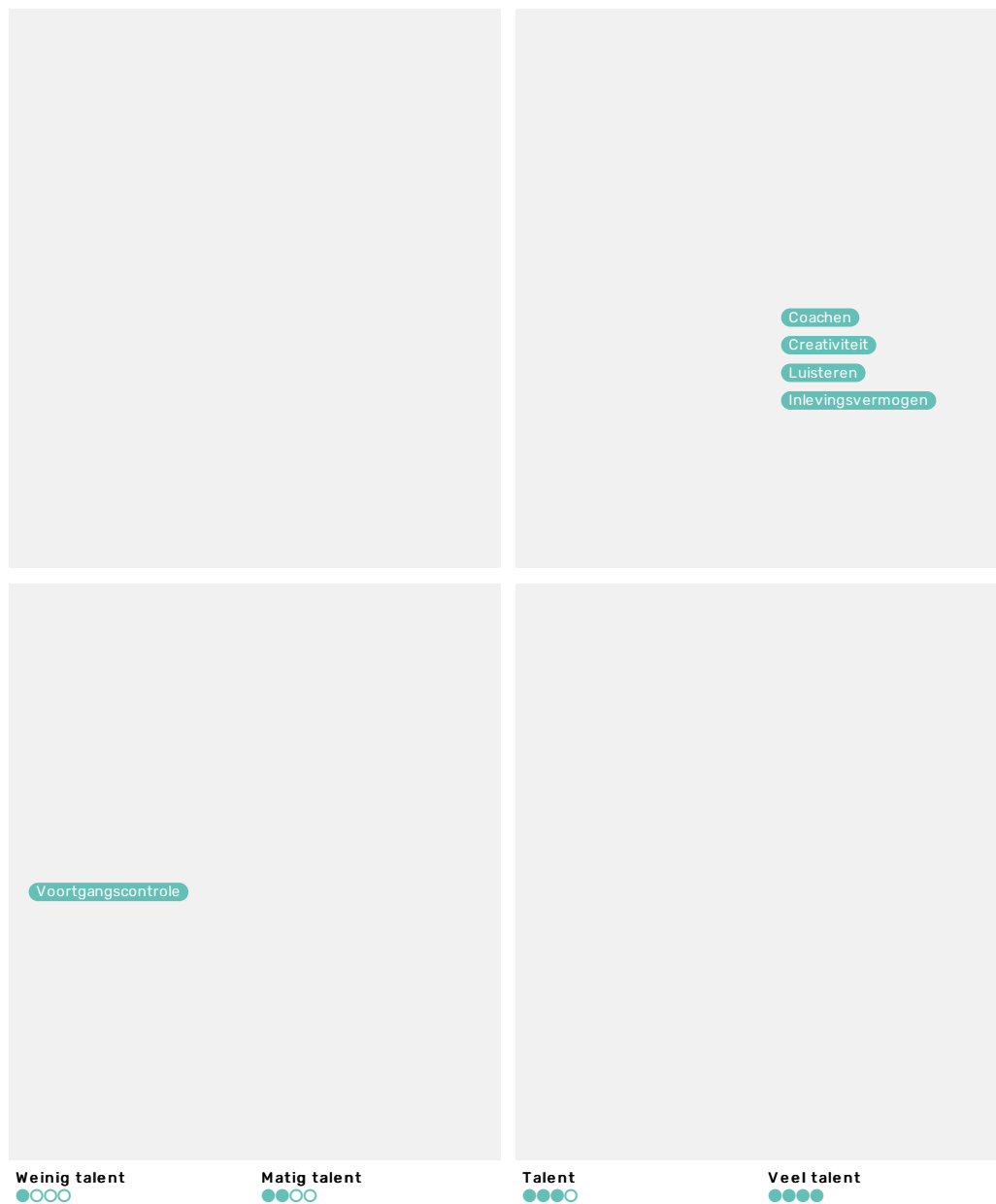
# TMA Performance Matrix

Goed ontwikkeld  
●●●●

Voldoende ontwikkeld  
●●●○

Matig ontwikkeld  
●●○○

Zwak tot onvoldoende ontwikkeld  
●○○○



De Performance Matrix is gebaseerd op de onderstaande gegevens.

Profiel: Coach

Feedbackgever(s): Gemiddelde anderen

Talentedanalyse: 8-4-2020 10:41:42

# Coachen

Medewerkers begeleiden en motiveren om hen effectiever te laten functioneren door hun zelfinzichten probleemoplossend vermogen te vergroten.

## Ontwikkelactiviteiten

- Bespreek met anderen hoe zij uw stijl van coachen ervaren. Komt dit overeen met uw eigen visie? Wat wilt en kunt u eenvoudig verbeteren?
- Geef anderen regelmatig feedback, zowel complimenten en waardering als positief geformuleerd commentaar.
- Wees u bewust van uw luisterhouding. Let vooral op een actieve, positieve luisterhouding (aankijken, samenvatten, knikken, rapport maken).
- Maak een overzicht van de talenten van uw medewerkers. Welke kwaliteiten hebben ze? Hoe zouden ze deze verder kunnen ontwikkelen? Maak op basis hiervan concrete doelen voor de persoonlijke ontwikkeling van uw medewerkers.
- Maak u vertrouwd met de adviezen onder het coach- en ontwikkelgesprek.

## Coachingsadviezen

- Zorg dat er afspraken worden gemaakt over hoe en wanneer uw kandidaat het coachen gaat oefenen in de praktijk. Laat hem terugkoppelen hoe de praktijk is verlopen. Ga zo mogelijk een keer observeren bij de stijl van coachen van uw kandidaat, zodat u feedback kunt geven.
- Probeer in een rollenspel een coaching gesprek na te bootsen (u speelt de gecoachte), geef uw kandidaat feedback en laat hem meteen de ontwikkelpunten oefenen.
- Onderzoek met uw kandidaat welke aspecten van het coachen hij bij zichzelf wil ontwikkelen. Stel samen met uw kandidaat een aantal leerdoelen en actiepunten op.
- Zorg dat de kandidaat nadenkt over wat hem tegenhoudt om te coachen. Ga samen met hem na waar hij bang voor is. Laat hem in de praktijk eens mensen gaan coachen op een relatief eenvoudig onderwerp. Vraag na afloop hoe hij het ervaren heeft.
- Kijk met de kandidaat wat de organisatiedoelen zijn en hoe deze vorm krijgen (invloed hebben) op zijn dagelijks werk. Bespreek ook of de kandidaat dingen kan leren of ontwikkelen die het bereiken van deze doelen kunnen bevorderen.

# Creativiteit

**Originele of nieuwe ideeën en oplossingen kunnen bedenken; invalshoeken vinden die afwijken van de gevestigde denkpatronen.**

## Ontwikkelactiviteiten

- Als u een nieuwe oplossing zoekt voor een probleem bedenk dan steeds dat er vele manieren zijn om een probleem op te lossen. Begin niet automatisch met de eerste de beste oplossing.
- Durf te denken buiten de geijkte kaders.
- Vertrouw op uzelf om ook met minder voor de hand liggende ideeën te komen.
- Analyseer creatieve ideeën van anderen
- Probeer uzelf te verplaatsen in een ander; hoe zou iemand met een andere achtergrond het probleem oplossen?

## Coachingsadviezen

- Zorg voor een veilige omgeving waarin uw kandidaat mag 'mislukken'. Laat hem experimenteren en spelen met nieuwe ideeën en concepten en stimuleer hem door te gaan in dit creatieve proces.
- Brainstorm en associeer samen met uw kandidaat over een bepaald onderwerp of een actueel probleem. Zorg ervoor dat geen enkel idee te gek is tijdens de brainstorming.
- Ga samen met uw kandidaat brainstormen over een bepaald probleem en probeer tot minimaal vijf verschillende oplossingen te komen.
- Zorg dat de kandidaat gekoppeld wordt, bijvoorbeeld bij een project, aan iemand die erg gericht is op innovatie met de opdracht elkaars ideeën te bespreken. Bespreek zijn ervaringen hiermee later.
- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan anderen. Hoe ervaren zij zijn creativiteit? Waarin is hij goed? Wat is voor verbetering vatbaar? Bespreek de resultaten met hem.

# Inlevingsvermogen

Zich bewust zijn van de houding, gevoelens en omstandigheden van anderen en van de invloed van het eigen gedrag op hen.

## Ontwikkelactiviteiten

- Houd rekening met de persoonlijke omstandigheden van anderen.
- Geef de ruimte voor meningen en handelen van anderen.
- Wees u bewust van de lichaamstaal van anderen. Wat vertellen ze u niet met woorden dat hun lichaamstaal wel vertelt?
- Besteed aandacht aan belangrijke gebeurtenissen voor anderen zoals: ziekte, tegenslag en gezinsuitbreiding.
- Behandel de ander niet als vijand; richt u op de bal en niet op de speler.

## Coachingsadviezen

- Maak uw kandidaat duidelijk dat de ideeën en standpunten van anderen belangrijk zijn en probeer hem in te laten zien dat hij hier tactisch mee om kan en moet gaan.
- Maak met uw kandidaat een lijst van mensen die hem irriteren. Laat hem juist deze mensen opzoeken om hen beter te begrijpen en om het gedrag dat hem irriteert beter in relatie te brengen tot hun achtergrond en kwaliteiten. Wat kan hij van deze mensen leren?
- Let in de communicatie met uw kandidaat op zijn lichaamstaal; correspondeert deze met de woorden die hij spreekt?
- Zorg dat de kandidaat aan collega's vraagt of zij situaties kunnen benoemen waarin hij blijk gaf geen oog te hebben voor gevoelens van anderen. Laat hem hierop reflecteren.
- Zorg dat de kandidaat attent is op zaken en gebeurtenissen die van belang zijn voor een ander. Laat hem oprecht luisteren naar de verhalen van anderen.

# Luisteren

**Verbale en non-verbale boodschappen op kunnen nemen en begrijpen, doorvragen bij onduidelijkheden.**

## Ontwikkelactiviteiten

- Neem een actieve lichaamshouding aan (aankijken, contact maken, knikken).
- Richt uw aandacht op de woorden en de lichaamstaal van de ander.
- Probeer om veel open vragen te stellen die beginnen met 'wat', 'wie', 'waarom' en 'welke' en vraag daarna door op de antwoorden.
- Geef in een gesprek regelmatig een samenvatting van wat u hoort terug aan de ander.
- Geef aandacht aan zowel de zakelijke als de relationele kant van een gesprek.

## Coachingsadviezen

- Leer uw kandidaat dat hij tijdens een gesprek goed doorvraagt wat de ander bedoelt. (Begrijp ik goed dat...?)
- Laat uw kandidaat mensen niet onderbreken als ze aan het woord zijn.
- Zorg dat uw kandidaat niet alleen op verbale signalen maar ook op lichaamstaal let zoals intonatie, gezichtsuitdrukking, houding. Zijn de lichaamstaal en de woorden van de ander met elkaar in overeenstemming?
- 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.)
- Adviseer de kandidaat ook buiten het werk luistervaardigheden toe te passen. Laat familie of vrienden feedback geven op de mate waarin hij luistert.



# Mondelinge vaardigheid

**Spreeken in begrijpelijke taal; het taalgebruik aanpassen aan het niveau van de ander.**

## Ontwikkelactiviteiten

- Toets tijdens gesprekken of u de ander goed begrepen hebt.
- Wees u bewust van uw taalgebruik en spreektempo en hoe u deze afstemt op het niveau van uw gesprekspartner.
- Onderzoek wie uw publiek is en houd uw publiek steeds in uw achterhoofd als u spreekt.
- Oefen verschillende communicatiestijlen; zoals: overtuigen, vragen stellen, uitleggen, overleggen, suggesties doen.

## Coachingsadviezen

- Geef ook een terugkoppeling over de manier waarop uw kandidaat in de gesprekken met u zijn gespreksvaardigheden gebruikt. Heeft hij zich voorbereid? Pikt hij non-verbale signalen op, stelt hij de goede vragen en geeft hij samenvattingen?
- Onderzoek samen met de kandidaat welke gedragsvoorbeelden hij te weinig of niet gebruikt.
- Wees eventueel aanwezig, met instemming van de kandidaat, bij een gesprek, waarin hij oefent met zijn leerdoel en geef achteraf feedback. Wat ging er goed en waar kan hij de volgende keer beter op letten?
- Moedig je kandidaat om zijn gedachten te ordenen vóór het hebben van een gesprek, zodat hij zich kan richten op de andere persoon tijdens het gesprek.

# Voortgangscntrole

De voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers en de eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden bewaken.

## Ontwikkelactiviteiten

- Controleer steekproefsgewijs werkzaamheden van uw medewerkers op kwaliteit.
- Bepaal objectieve criteria waaraan u de kwaliteit van het werk van uw medewerkers controleert.
- Spreek medewerkers aan op hun verantwoordelijkheden. Wees er duidelijk in welke aspecten van hun werk u controleert.
- Maak duidelijke afspraken met uw medewerkers over aard en frequentie van voortgangsbewaking.
- Wees alert op mogelijke problemen en probeer deze te voorkomen of te beperken door snel actie te ondernemen.

## Coachingsadviezen

- Zorg dat uw kandidaat nakomt wat hij toezegt en zaken afrondt, zodat er geen losse eindjes blijven hangen. Evalueer dit na elke opdracht of project.
- Ga samen met uw kandidaat oefenen om doelen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (zogenaamde SMART doelen) te definiëren.
- Zorg dat uw kandidaat zelf doelen maakt, die hij gaat oefenen in de praktijk. Laat hem terugkoppelen welke doelen behaald werden en welke niet. Welke oorzaak ligt hieraan ten grondslag?
- Zorg dat uw kandidaat ten aanzien van een doelstelling een aantal motieven noteert die helpen en aantal motieven die tegenwerken. Laat hem een manier zoeken om constructief met de tegenwerkende motieven om te gaan.
- Zorg dat de kandidaat reflecteert op een recente situatie waarin hij de competentie voortgangscntrole goed heeft laten zien en een situatie waarin dit minder goed naar buiten kwam. Wat waren de verschillen tussen deze situaties? Denk aan mensen, taken, weerstanden, belangen, tijd enzovoort. Wat leert de kandidaat hiervan?