

Anton Philips



Inhoudsopgave

Inleiding	3
TMA Performance Matrix	4
Commercieel vermogen	5
Inlevingsvermogen	6
Innoverend vermogen	7
Klantgerichtheid	8
Luisteren	9
Mondelinge vaardigheid	10
Organisatiesensitiviteit	11
Conclusie	12

Inleiding

In de TMA Performance matrix zijn alle geselecteerde competenties in een van de vier kwadranten geplaatst. Per kwadrant zie je een aantal adviezen waarmee het functioneren van de kandidaat kan worden bijgestuurd en geoptimaliseerd.

De verticale as van de Performance matrix geeft de mate van ontwikkeling aan van een competenties op basis van feedback of een assessment. De horizontale as geeft de mate van aanleg en ontwikkelbaarheid aan van een competenties op basis van de drijfveerscores.

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

In dit kwadrant staan alle competenties die de kandidaat onvoldoende beheerst en waarvoor de kandidaat ook weinig aanleg heeft. De ontwikkeling van de competenties in dit kwadrant verloopt meestal moeilijker en minder succesvol, ook al worden daartoe stimulansen geboden. We adviseren in dit geval om zoveel mogelijk om de betreffende competenties heen te managen. Concreet betekent dit dat de kandidaat deze competenties zo min mogelijk inzet voor het werk. Dit kan worden bereikt door de kandidaat taken te geven waarbij deze competenties niet nodig zijn. Er kan ook een collega naast de kandidaat worden gezet die de betreffende taken (voor een deel) overneemt. Wanneer de kandidaat voor een specifieke job of functie veel competenties moet (gaan) gebruiken uit dit kwadrant, is het waarschijnlijk beter om te zoeken naar een andere functie.

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

Ook al beheerst de kandidaat de competenties in dit kwadrant, vanuit de aanleg heeft de kandidaat er minder affiniteit mee. De kans is groter dat de competenties met minder plezier en enthousiasme worden ingezet. Het kost de kandidaat 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 gebruik van deze competenties. Geef bijvoorbeeld andere of aanvullende taken die om andere competenties vragen (waarvoor de kandidaat wel aanleg heeft). Er kan ook gekeken worden naar een andere taakverdeling tussen collega's. Taken waar de kandidaat minder aanleg voor heeft, kunnen dan worden overgenomen door een collega die er wel talent voor heeft. Tot slot kan ervoor gekozen worden om de kandidaat een geheel andere functie te verstrekken zodat de kandidaat meer op basis van de eigen talenten kan werken.

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

De competenties in dit kwadrant kan de kandidaat gemakkelijk ontwikkelen. We adviseren dan ook om de betreffende competenties zoveel mogelijk te ontwikkelen en erin te investeren. Concreet betekent dit dat de kandidaat veel taken moet gaan uitvoeren waarbij deze competentie ingezet kan worden. Een ervaren persoon kan de kandidaat eventueel hierbij begeleiden. Andere investeringsmogelijkheden zijn training en (externe) coaching om de competenties tot wasdom te laten komen. De investering in deze competenties zal relatief veel rendement opleveren omdat de kandidaat aanleg heeft voor deze competenties. Het inzetten van deze competenties verhogen de motivatie van de kandidaat en geven als het ware energie.

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

In dit kwadrant zie je de competenties die de kandidaat op een hoog niveau kan uitvoeren en waarvoor de kandidaat ook aanleg heeft. Als de kandidaat deze competenties veel kan inzetten voor een job of functie is het rendement het grootst voor zowel de kandidaat als de organisatie. De ideale situatie is dan ook dat de kandidaat veel taken uitvoert die passen bij de competenties uit dit kwadrant. Het inzetten van deze competenties geven de kandidaat als het ware energie en het zorgt voor een hoge motivatie. Vergeet niet deze competenties verder te versterken door middel van persoonlijke ontwikkeling: reflectie, zelfstudie, supervisie, extra training of coaching. Tot slot moet er worden opgemerkt dat de kandidaat van grote waarde kan zijn door het competentiegericht coachen van andere mensen.

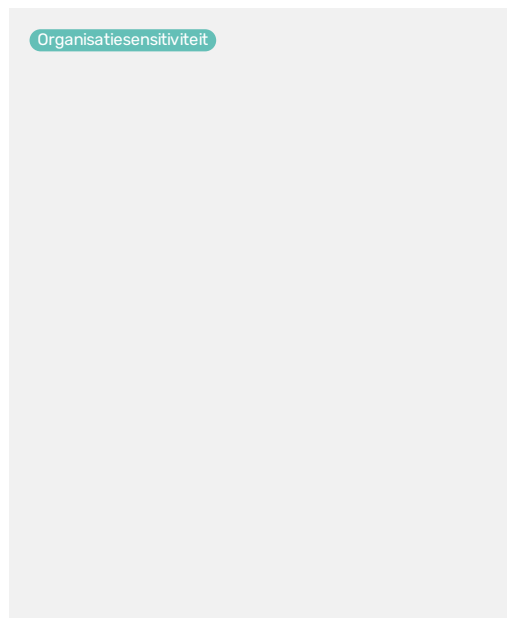
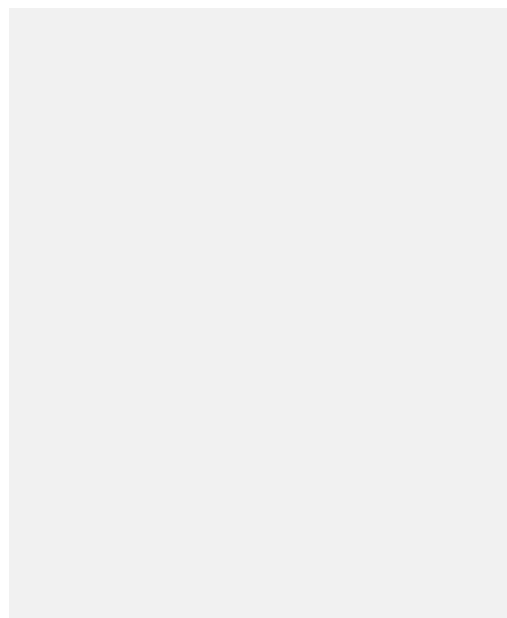
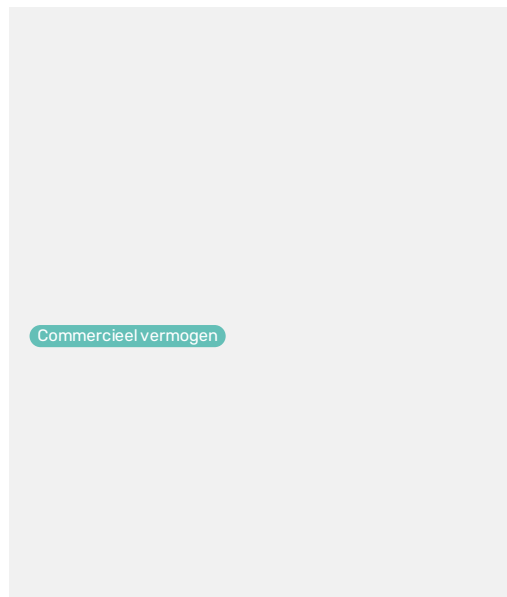
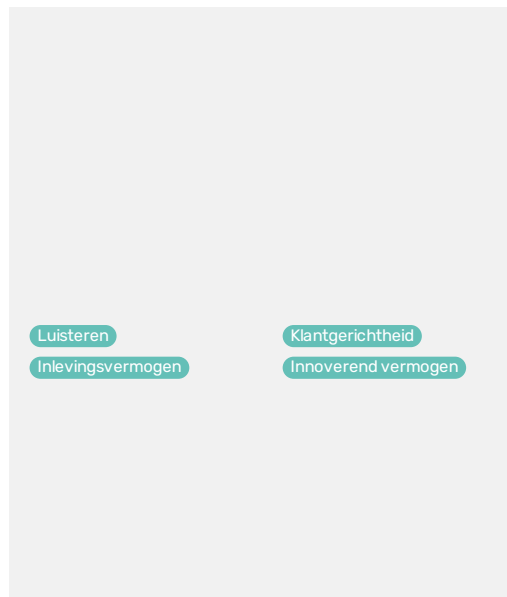
TMA Performance Matrix

Goed ontwikkeld
●●●●

Voldoende ontwikkeld
●●●○

Matig ontwikkeld
●●○○

Zwak tot onvoldoende ontwikkeld
●○○○



Weinig talent
●○○○

Matig talent
●●○○

Talent
●●●○

Veel talent
●●●●

De Performance Matrix is gebaseerd op de onderstaande gegevens.

Profiel: Account Manager

Feedbackgever(s): Centrale persoon

Talentedanalyse: 19-1-2021 23:42:52

Commercieel vermogen

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

Ontwikkelactiviteiten

- Beloof minder dan je waarmaakt. (underpromise en overdeliver).
- Vraag door bij een afwijzing van jouw dienstverlening.
- 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.

Coachingsadviezen

- Speel een situatie na met een lastige klant die een vage wens heeft. Kijk op welke manier de kandidaat hierop reageert. Geef na afloop feedback op dingen als: luistert de kandidaat goed? Vat de kandidaat het verhaal van de klant samen? Checkt de kandidaat of hij/zij/die de klant goed begrepen heeft? Toont de kandidaat begrip? Probeer de kandidaat de vraag achter de vraag te vinden? Vraagt de kandidaat door?
- Maak de kandidaat duidelijk dat het belangrijk is te weten wat de verwachtingen van klanten zijn en dat hij/zij/die beter minder belooft naar klanten en meer waarmaakt dan andersom (underpromise en overdeliver).
- Laat de kandidaat in zijn/haar/hun communicatie zowel op verbale als non-verbale signalen (lichaamstaal) van anderen letten. Probeer de kandidaat in te laten zien dat deze vaak niet synchroon lopen en hij/zij/die hier zijn voordeel mee kan doen.
- Zorg dat de kandidaat zoveel mogelijk open vragen stelt. Open vragen kun je niet met ja of nee beantwoorden en beginnen vaak wie, wat, waar, welke of hoe.

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 je bewust van de lichaamstaal van anderen. Wat vertellen ze jou 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 je op de bal en niet op de speler.

Coachingsadviezen

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

Innoverend vermogen

Zich met een onderzoekende en nieuwsgierige geest richten op toekomstige vernieuwing van strategie, producten, diensten en markten.

Ontwikkelactiviteiten

- Organiseer brainstormsessies om originele oplossingen voor problemen te bedenken.
- Denk buiten de geijkte kaders.
- Kap nieuwe ideeën niet direct af, maar sta open voor ideeën van anderen.
- Maak overzichten van trends en invloeden vanuit de omgeving die de komende periode gevolgen kunnen hebben voor de eigen organisatie.
- Bekijk de dagelijkse beslommeringen van een afstand.

Coachingsadviezen

- Start een associatieve brainstormsessie met de kandidaat over een bepaald onderwerp of een probleem dat de kandidaat dwarszit. Gebruik daarbij de regels van brainstormen en eventueel mindmap-technieken.
- Zorg dat de kandidaat met mensen praat die een goed zicht hebben op de trends en invloeden voor de komende tijd en bespreek zijn/haar/hun ervaringen.
- Zorg voor een veilig klimaat. Laat de kandidaat experimenteren en spelen met nieuwe ideeën en concepten. Stimuleer de kandidaat door te zeggen dat er geen beperkingen zijn.
- Zorg dat de kandidaat met mensen praat die een goed zicht hebben op de trends en invloeden voor de komende tijd en bespreek zijn/haar/hun ervaringen.
- Probeer samen met de kandidaat te brainstormen over een bepaald vraagstuk. Stel zijn/haar/hun suggesties (nog)niet ter discussie. Bespreek daarna de voor- en nadelen van elke suggestie.

Klantgerichtheid

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

Ontwikkelactiviteiten

- Informeer jouw klant wat je gaat doen.
- Beloof minder dan je waarmaakt (underpromise en overdeliver).
- Wees duidelijk over jouw dienstverlening.
- Vraag klanten wat ze van jou verwachten en vraag ze ook na de dienstverlening of ze tevreden zijn.
- Probeer de verwachtingen van klanten te overtreffen.

Coachingsadviezen

- Speel een situatie na van een lastige klant met een klacht en kijk hoe de kandidaat hierop reageert. Geef na afloop feedback. Luistert de kandidaat goed? Toont de kandidaat begrip? Probeert de kandidaat de klacht op te lossen? Geeft de kandidaat aan dat hij/zij/die alles zal doen om herhaling te voorkomen en zegt de kandidaat ook wat hij/zij/die daarvoor zal gaan doen? Maak duidelijk dat de klant altijd centraal staat.
- Zorg dat de kandidaat goed naar klanten luistert. Confronteer hem/haar/hen ermee als hij/zij/die niet goed naar jou luistert en leg een parallel met klantrelaties.
- Maak de kandidaat duidelijk dat het belangrijk is te weten wat de verwachtingen van klanten zijn en dat hij/zij/die beter minder belooft naar klanten en meer waarmaakt dan andersom (underpromise en overdeliver).
- Laat de kandidaat zich realiseren dat het de klant is die uiteindelijk de organisatie laat draaien en daarom een centrale plek in zijn/haar/hun denken verdient.

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 jouw 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 je hoort terug aan de ander.
- Geef aandacht aan zowel de zakelijke als de relationele kant van een gesprek.

Coachingsadviezen

- Leer de kandidaat de techniek van 'doorvragen' tijdens gesprekken met anderen. (Bijvoorbeeld: 'Begrijp ik goed dat...?') Als de kandidaat goed leert doorvragen is hij/zij/die nog beter in staat om te begrijpen wat andere mensen bedoelen. (Begrijp ik goed dat...?)
- Leer de kandidaat om andere mensen niet te onderbreken als die aan het woord zijn.
- Zorg dat de 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? Als dit niet het geval is, kan de kandidaat leren om dit te benoemen in het gesprek. Bijvoorbeeld: 'Ik zie dat je ja zegt, maar tegelijkertijd zie ik je nee-knikken. Zo is het voor mij niet helemaal duidelijk wat je er echt van vindt.'
- Zorg dat de kandidaat meer open vragen stelt aan anderen. Dit betekent dat de kandidaat niet alleen vragen stelt die 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/zij/die luistert.

Mondelinge vaardigheid

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

Ontwikkelactiviteiten

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

Coachingsadviezen

- Geef een terugkoppeling over de manier waarop de kandidaat in de gesprekken met jou zijn/haar/hun gespreksvaardigheden gebruikt. Heeft de kandidaat zich goed voorbereid? Pikt de kandidaat non-verbale signalen op? Stelt de kandidaat goede vragen en geeft hij/zij/die samenvattingen?
- Onderzoek samen met de kandidaat welke gedrag hij/zij/die te weinig of niet laat zien terwijl dat eigenlijk wel nodig is in zijn/haar/hun werksituatie.
- Wees eventueel aanwezig (met instemming van de kandidaat) bij een gesprek, waarin hij/zij/die oefent met de eigen leerdoelen en geef achteraf feedback. Wat ging er goed en waar kan de kandidaat de volgende keer meer op letten?
- Moedig de kandidaat aan om zijn/haar/hun gedachten te ordenen vóór het hebben van een gesprek, zodat de kandidaat zich kan richten op de andere persoon tijdens het gesprek.

Organisatiesensitiviteit

Zich bewust tonen van de effecten van keuzes, besluiten en/of activiteiten op de gehele organisatie en onderdelen daarvan.

Ontwikkelactiviteiten

- Maak tijd vrij om na te denken over de toekomstige trends en ontwikkelingen in de markt en de implicaties voor uw organisatie of werkzaamheden.
- Praat regelmatig met anderen over de langetermijnvisie van de organisatie.
- Probeer om activiteiten te ondernemen die bijdragen aan visie en strategieontwikkeling zoals netwerken of met collega's discussiëren over de laatste ontwikkelingen.
- Val jouw organisatie nooit af in het bijzijn van buitenstaanders.

Coachingsadviezen

- Zorg dat de kandidaat een belangrijke klant bezoekt en vraagt welke ontwikkelingen er bij deze klant spelen. Laat de kandidaat daarna nadenken over de kansen die deze ontwikkelingen met zich meebrengen voor de eigen organisatie.
- Licht de kandidaat in over belangrijke bronnen die jij zelf gebruikt om op de hoogte te blijven van jouw omgeving: kranten, tijdschriften, internet enzovoort.
- Spoor de kandidaat aan uit te zoeken wat er speelt op politiek, sociaal en economisch vlak in de organisatie en wat dat direct of indirect voor hem/haar/hen betekent.
- Zorg dat de kandidaat feedback vraagt aan anderen. Hoe ervaren deze mensen de organisatiesensitiviteit van de kandidaat? Wat vinden zij goed gaan en wat zijn eventuele ontwikkelpunten? Bespreek de feedbackresultaten met de kandidaat.

Conclusie

demo demo demo