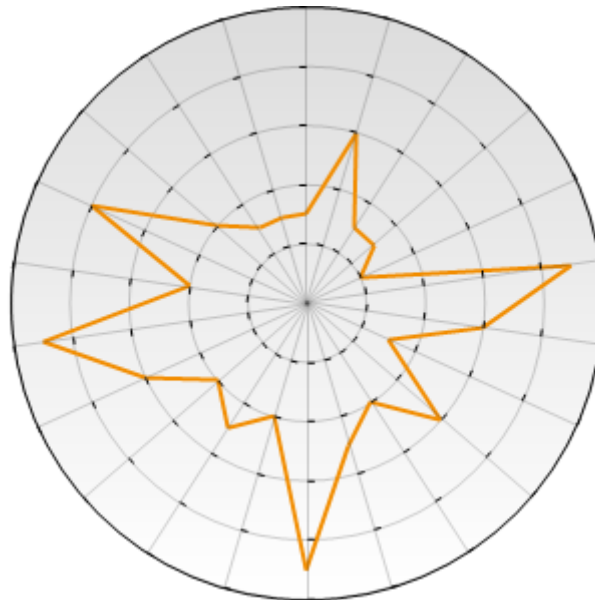


TMA Talentanalyse

Kandidaat-rapportage

Sara Berger

1 april 2008



Inhoudsopgave:

1.	Inleiding	3
2.	Betekenis van de scores	3
3.	Consistentie	3
4.	Beschrijving van de persoonlijkheid	
4.1	Samenvatting	4
4.2	Emotionele balans	5
4.3	Motieven	6
4.4	Sociale talenten	7
4.5	Beïnvloedende talenten	8
4.6	Leidinggevende talenten	9
4.7	Organisatorische talenten	10
5.	Sterkte-zwakte-overzicht	
5.1	Sterke kanten	11
5.2	Valkuilen	11
6.	Communicatie met de kandidaat	
6.1	Effectief communicatiegedrag	12
6.2	Te vermijden communicatiegedrag	13
7.	Ideale werkomgeving en voorkeur in management	14
8.	Ontwikkeling	
8.1	Suggesties	15
8.2	Leer- en ontwikkelstijl	16

Bijlage 1: TMA-radar en cijfermatig overzicht

Bijlage 2: Overzicht TMA Dimensies

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).

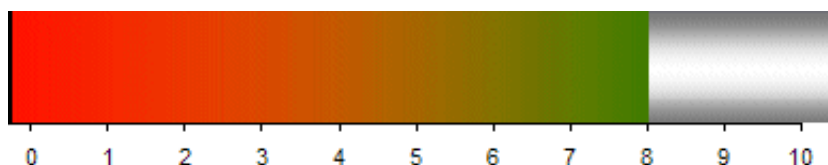
Bij de stanine (afkorting van "standard nine") worden de scores van de normgroep in negen klassen verdeeld. Dit gebeurt zodanig dat de stanine nagenoeg een standaardverdeling heeft met een gemiddelde van 5 en een standaarddeviatie van 2. Onderstaande tabel geeft de grootte van de stanineklassen en de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

4.1 Samenvatting

Beschrijving van de talenten van mevrouw Berger:

Ze heeft heel veel behoefte aan goede contacten met anderen. Ze is een ware netwerker. 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 begeben.

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 relativiseringsvermogen 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.

4.2 Emotionele balans

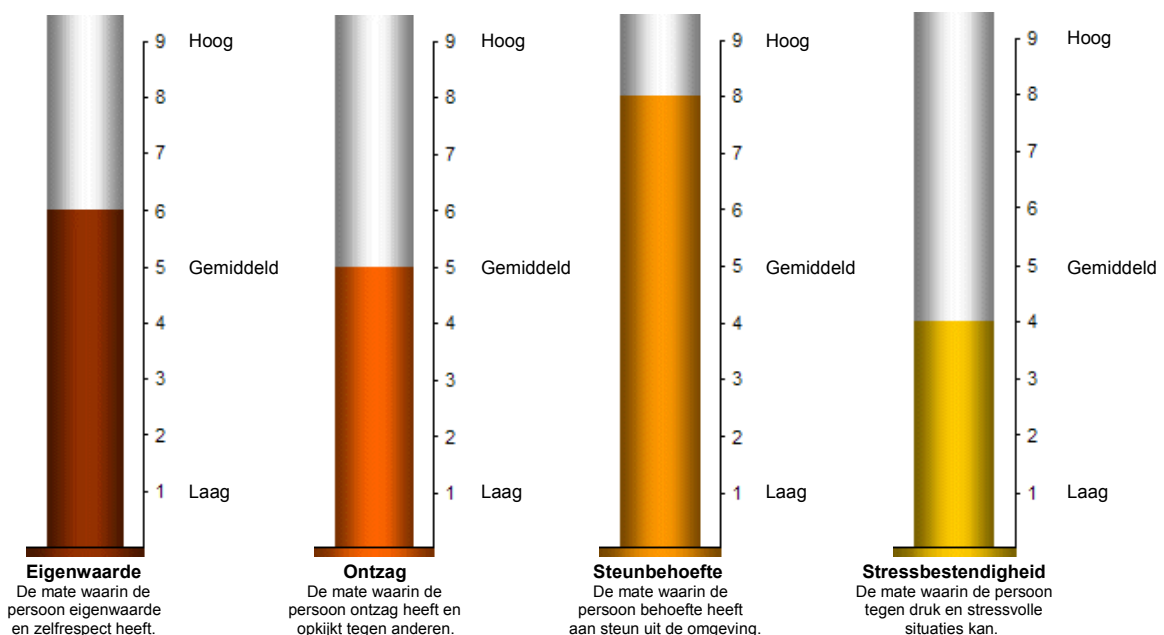
Balans van mevrouw Berger:

Mevrouw Berger vindt een gezonde balans tussen respect en ontzag tonen enerzijds en uitgaan van zichzelf anderzijds. Ze heeft veel behoefte aan steun en begrip vanuit haar omgeving. Ze zal het bijzonder waarderen wanneer anderen haar moed inspreken als het even tegen zit. De mate van eigenwaarde en zelfrespect is goed in balans en zij bezit een gezonde dosis eigenwaarde. Ze is een redelijk optimistische persoonlijkheid.

Ze heeft een bepaalde zekerheid waardoor zij vrij weinig moeite heeft met het maken van fouten. Ook is zij 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. 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.

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.



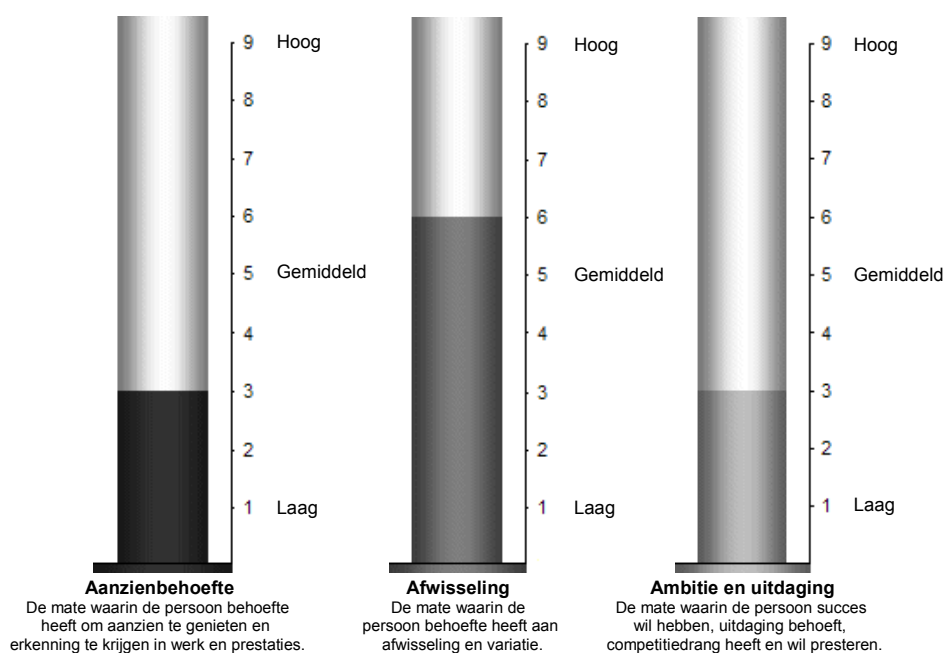
4.3 Motieven

Wat mevrouw Berger drijft en wat zij wil bereiken:

Mevrouw Berger is iemand die vrij snel tevreden is met haar taken en werkzaamheden en niet heel snel uitdagingen nodig zal hebben. Als er weinig uitdagende taken zijn, vindt zij dat niet bijzonder vervelend en zij zal daardoor ook niet snel belemmerd worden in haar werk. Om tot prestaties te komen is zij beter gemotiveerd wanneer zij aanmoediging van haar omgeving, collega's of leidinggevende ervaart, dan wanneer het louter om winst en competitie gaat. De behoefte aan afwisseling binnen een functie of taken is bij haar gemiddeld aanwezig en van belang. Ze heeft een lichte voorkeur voor een verscheidenheid aan taken en werkzaamheden. Tevens is zij iemand die zich bij tegenslag of uitdagingen graag richt op andere werkzaamheden. Ze laat zich wel eens afleiden van haar taken. Ze wordt door de mensen om haar heen waarschijnlijk ervaren als een enigszins rustige persoonlijkheid, die voldoende energie heeft om zaken te bewerkstelligen. 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.

Samenvatting motieven van mevrouw Berger:

- Heeft een redelijk hoog relativiseringsvermogen.
- 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.



4.4 Sociale talenten

Hoe mevrouw Berger in relatie tot anderen is:

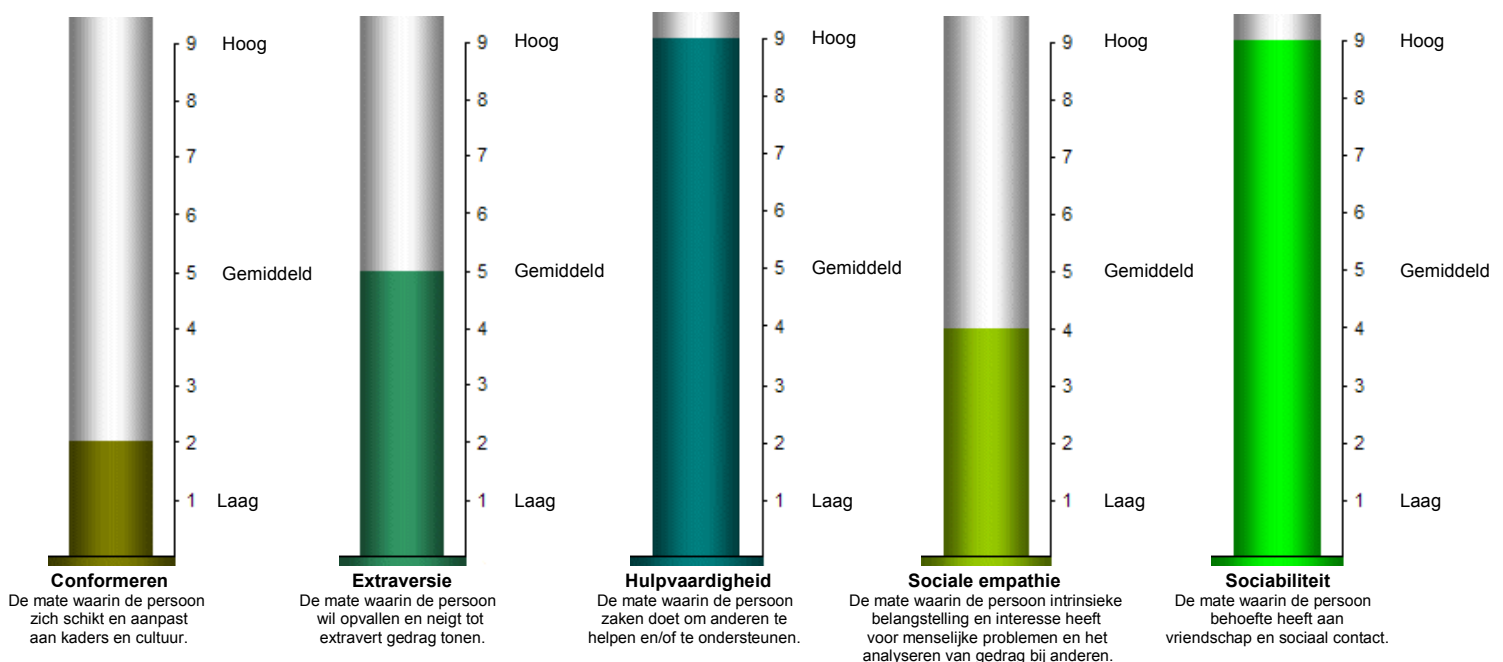
Ze weet in groepsverband een evenwicht te vinden tussen op de voorgrond treden en ruimte aan anderen laten. Zowel in kleine kring als in groepen kan zij zich goed handhaven. Bij groepen en sociale evenementen zal zij afhankelijk van haar belang meer prominent aanwezig zijn dan wel meer ruimte aan anderen geven en zichzelf meer op de achtergrond begeven.

Sociale relaties, vriendschap en contacten met anderen zijn voor mevrouw Berger van zeer groot belang. Ze heeft een zeer grote behoefte aan vriendschappen en een goede band met collega's. Ze is iemand met een gebalanceerde intrinsieke belangstelling in de problemen van anderen. Hoewel haar inlevingsvermogen waarschijnlijk meestal functioneel van aard is, kan zij zich ook intrinsiek inleven in een ander. In moeilijke situaties zal zij snel om steun en hulp vragen. Ze zal haar eigen mening snel toetsen en veelal overleggen alvorens tot actie over te gaan.

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. In dat opzicht is zij niet erg zakelijk, maar wel zeer sociaal bewogen. Ze conformeert zich niet graag aan haar omgeving en gaat graag haar eigen gang.

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.



4.5 Beïnvloedende talenten

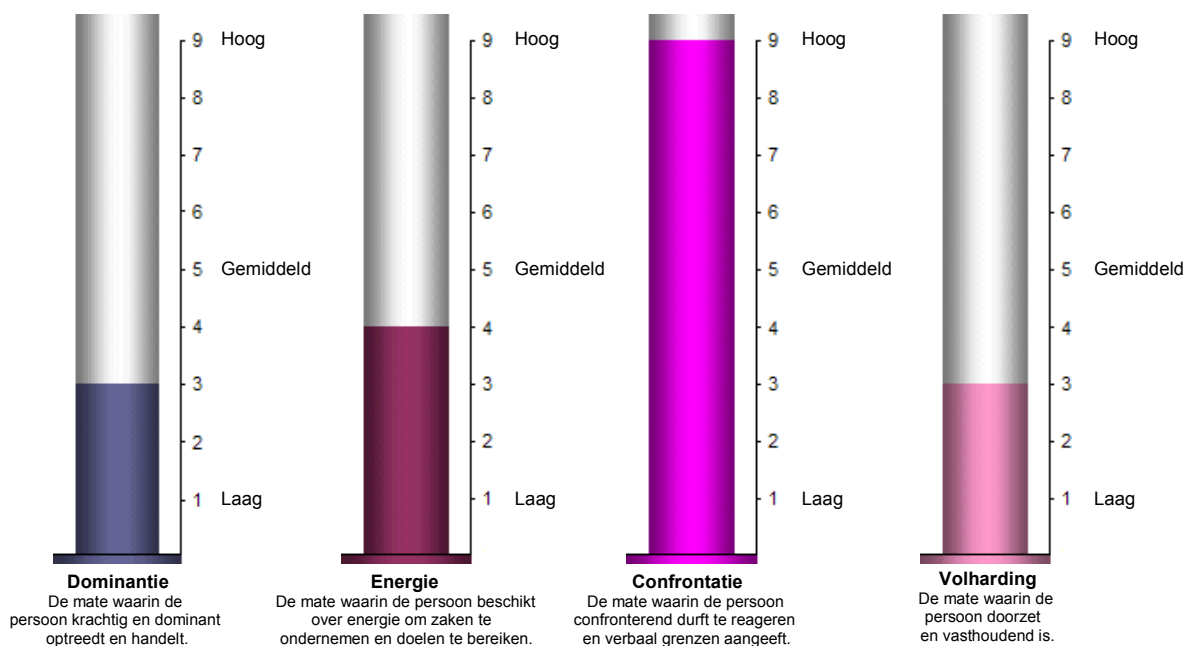
Hoe en in welke mate mevrouw Berger haar doelen bereikt:

In haar stijl van beïnvloeden is mevrouw Berger meestal minder dominant. Ze overtuigt liever op subtiële wijze. Dit kan soms als gevolg hebben dat zij moeite heeft om op dominante wijze een ander te overtuigen van haar ideeën, belangen of visie. Ze voelt zich tamelijk snel belemmerd wanneer een ander niet meegeeft of wanneer zij geconfronteerd wordt met tegenslag of weerstand. Weet zaken sneller los te laten als het weinig zin heeft om eraan te trekken. Richt zich eerder op zaken die wat makkelijker resultaat opleveren. Ze werkt liever slim dan hard.

Ze heeft, in vergelijking met anderen, soms wat minder energie om zaken voor elkaar te krijgen. Dit betekent dat zij er niet bovengemiddeld veel aan zal doen om een ander te beïnvloeden of om meer problematische doelstellingen te bereiken. Tevens gaat zij bij het overtuigen zeer snel assertief en confronterend te werk. De sfeer kan hierdoor snel gespannen raken wat weerstand kan opwekken. Ze heeft veel vechtlust om voor (eigen) belangen op te komen. Ze kan beter mensen overtuigen in een omgeving die al zeer goed bij haar past zodat men elkaar begrijpt. Haar beïnvloedingsvermogen is dan op haar sterkst. Ze heeft moeite met het aanpassen aan kaders en regels die haar niet van nature liggen. Omdat zij veel minder de behoefte heeft om aan de verwachtingen van anderen te voldoen trekt zij veel eerder een eigen lijn.

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.



4.6 Leidinggevende talenten

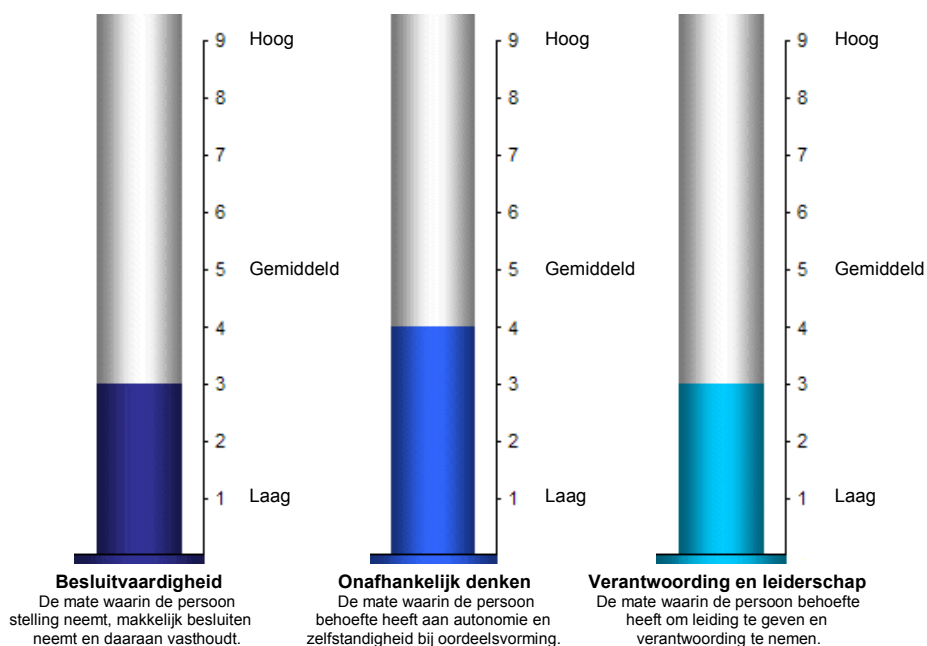
Hoe mevrouw Berger leiding geeft en welke ambities zij hierin heeft:

Mevrouw Berger is enigszins gericht op het team en zal de te kiezen richting in overleg met de groep uitstippelen. Ze zal soms willen afstemmen met haar omgeving of team, maar kan zonnodig ook zelf de richting bepalen en zelfstandig werken. Ook heeft zij een zeer grote behoefte aan vriendschap en sociaal contact met directe collega's. Ze zal over het algemeen een informele en vriendschappelijke stijl van leidinggeven volgen. Omdat zij niet altijd intrinsieke interesse heeft in menselijke problemen kan haar stijl van leidinggeven soms enigszins hard overkomen.

Op het gebied van leiderschap geeft zij aan dat zij relatief weinig aspiraties heeft om leiding te geven en verantwoording over anderen te nemen. Ze zal meerdere standpunten overwegen alvorens een besluit te nemen. Ze neemt enige tijd voor besluiten. In haar stijl van leidinggeven handelt zij enigszins doelgericht; zij weet waar zij naar toe wil en stuurt daar regelmatig op aan.

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.



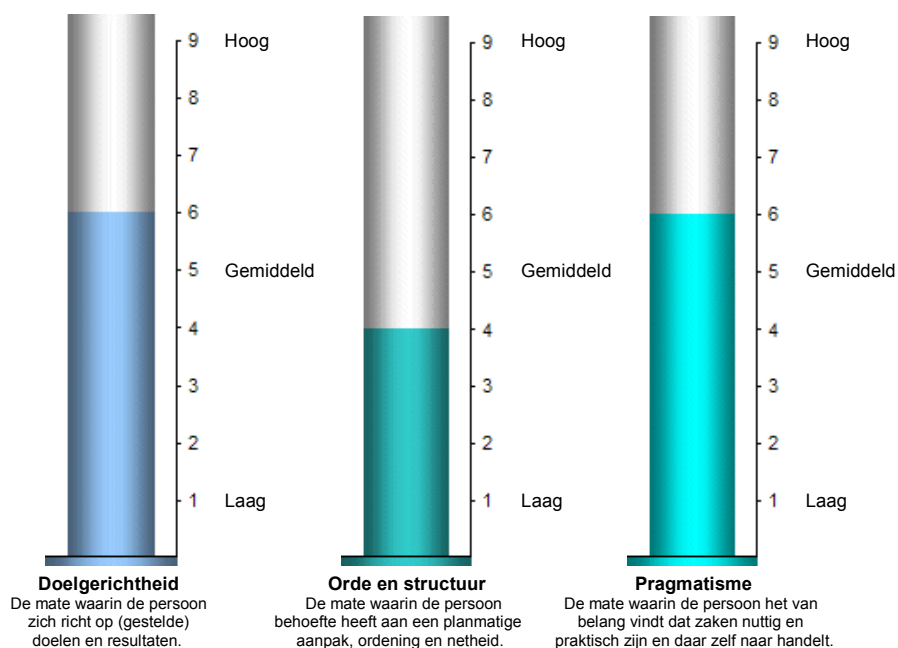
4.7 Organisatorische talenten

Hoe mevrouw Berger haar werk organiseert:

Mevrouw Berger functioneert redelijk goed binnen een werkomgeving die weinig structuur biedt in de vorm van discipline, kaders of regels. Ze zal graag informeel worden aangestuurd. In de organisatie van haar werk toont zij enige flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Haar manier van werken is niet altijd georganiseerd, maar zij kan structuur aanbrengen indien nodig. Ze past zich iets gemakkelijker aan in een hectische en chaotische dan in een gestructureerde omgeving. Variatie en verandering in het werk op zijn tijd zijn voor haar van belang. In de uitvoering van werkzaamheden is zij tamelijk praktisch ingesteld. Ze neemt de tijd om haar besluiten te nemen en af te wegen. Ze zal bij haar besluitvorming haar omgeving betrekken.

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.



5. Kwaliteiten en valkuilen overzicht

Kwaliteiten van mevrouw Berger:

- Is een sterk sociaal persoon. Communiceert graag. Heeft veel behoefte aan vriendschappelijke relaties. Investeert in netwerken.
- Durft hulp te vragen als het tegenzit, wil niet zelfstandig alles oplossen.
- Een zeer servicegerichte houding. Wil anderen graag helpen. Vindt het prettig om te faciliteren.
- Is zeer assertief, geeft sterk eigen grenzen aan.

Mogelijke valkuilen van mevrouw Berger:

- Stelt moeilijk grenzen binnen vriendschappelijke relaties.
- Sterker afhankelijk van de steun van anderen als er problemen zijn.
- Kans op ongevraagd en ongewenst anderen helpen. Te weinig op de verantwoordelijkheid van anderen vertrouwen.
- Kan te confronterend overkomen.
- Probeert niet altijd te voldoen aan de verwachtingen van anderen.

6. Communicatie met de kandidaat

In dit hoofdstuk wordt besproken welk communicatiegedrag positief op deze kandidaat zal uitwerken en welk gedrag beter vermeden kan worden. Er worden suggesties gedaan hoe de kandidaat het meest effectief benaderd kan worden en welke benadering eerder averechts zal uitpakken. Deze informatie kan dus vooral nuttig zijn voor degenen die met deze kandidaat willen communiceren.

6.1 Effectief communicatiegedrag

Suggesties voor effectieve communicatie met mevrouw Berger:

- Bespreek het “hier en nu”. Maak uitdagingen minder “groot” door deze in kleine “doelen” of stappen te delen over een relatief klein (en dus te overzien) tijdsbestek.
- Creëer overzicht; geef haar het gevoel dat iets uitvoerbaar is, of dat er ruimte is om fouten te maken. Praat niet te veel in termen van “moeilijkheden”.
- Communiceer op een vriendelijke en warme manier. Pak het gesprek gestructureerd aan. Luister oprecht en geef aandacht. Stel vragen die op haar gevoel of mening ingaan. Laat haar ventileren. Vat tussentijds en achteraf kort samen wat zij heeft verteld. Plan, indien mogelijk, vaste momenten met elkaar in om te “evalueren”, dus niet alleen wanneer het niet goed gaat.
- Ga gestructureerd en georganiseerd te werk. Zet keuzemogelijkheden of opties samen op papier of geef een aanzet daartoe. Geef, waar mogelijk, bedenktijd en ruimte om een mening te vormen of beslissingen te nemen.
- Creëer een rustige, ongedwongen sfeer. Probeer het ijs te breken en stel open vragen.
- Doe, indien mogelijk, een appèl op haar hulpvaardigheid of spreek waardering hiervoor uit.
- Toon persoonlijke interesse, probeer een gemeenschappelijk belangstellingsgebied te vinden. Wees attent. Probeer een sympathieke, vriendelijke sfeer te creëren.

6.2 Te vermijden communicatiegedrag

Communicatiegedrag dat bij mevrouw Berger beter vermeden kan worden:

- Nadruk leggen op winst en prestaties en de druk hoog opvoeren.
- Haar aan haar lot overlaten. Gesprekken botweg afkappen. Koel of kortaf zijn. Geen structuur in het gesprek brengen en het risico lopen dat u zich "laat meeslepen" en onnodig tijd verliest.
- Snel een beslissing afdwingen.
- Het gesprek domineren.
- Haar hulp niet accepteren als deze wordt aangeboden.
- Kortaf en gesloten zijn.

7. Ideale werkomgeving en voorkeur in management

Mevrouw Berger heeft een voorkeur voor:

- Een organisatiecultuur waarin openheid gewaardeerd wordt en een teken is van durf en kracht. Een omgeving waarin men zich kwetsbaar kan opstellen en persoonlijke interesse getoond wordt. Een omgeving waarin naast zakelijke doelstellingen, persoonlijke doelstellingen de ruimte krijgen.
- Een organisatie of omgeving waarin ruimte is voor individualiteit en soms een minder conventionele aanpak van zaken.
- Een organisatie waarin men oog heeft voor elkaar, veelal een informele werksfeer heerst en collegialiteit van belang is.
- Een omgeving waarin men ondersteuning krijgt bij het afmaken van taken en moeilijke uitdagingen.

8. Ontwikkeling

8.1 Suggesties

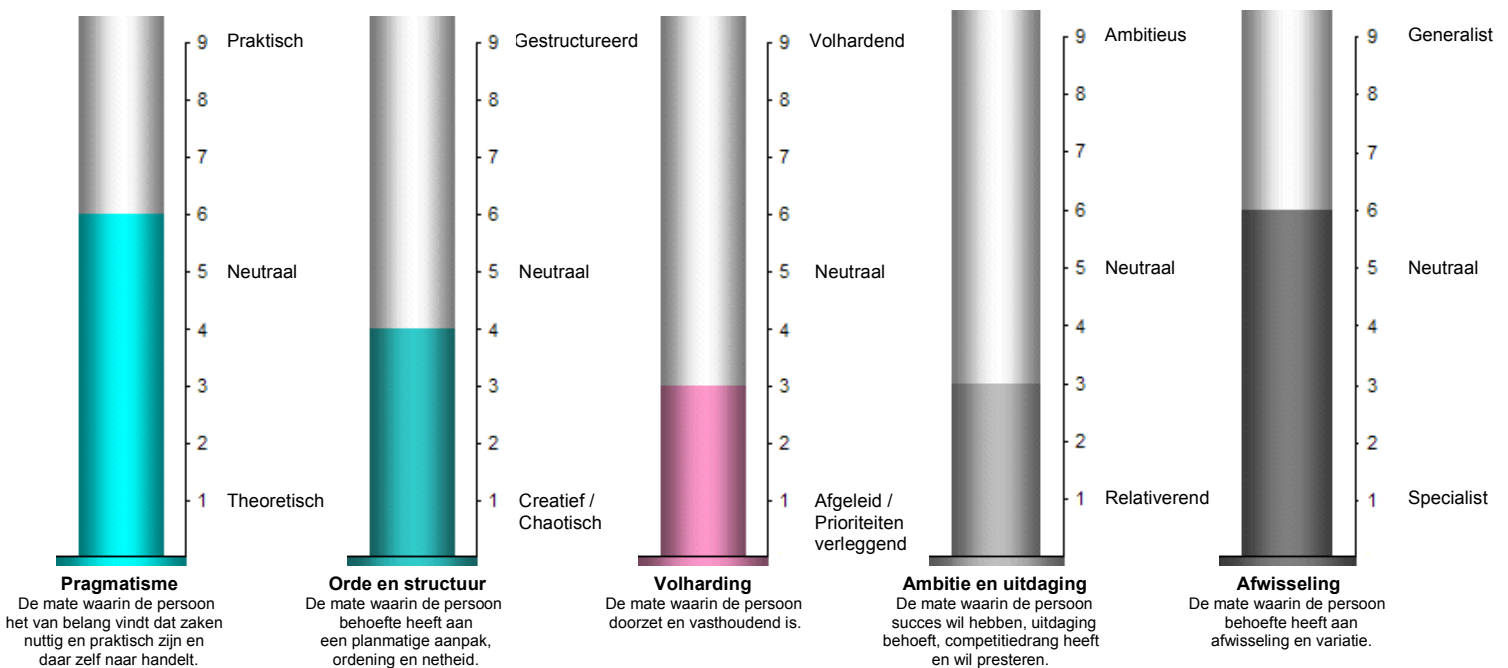
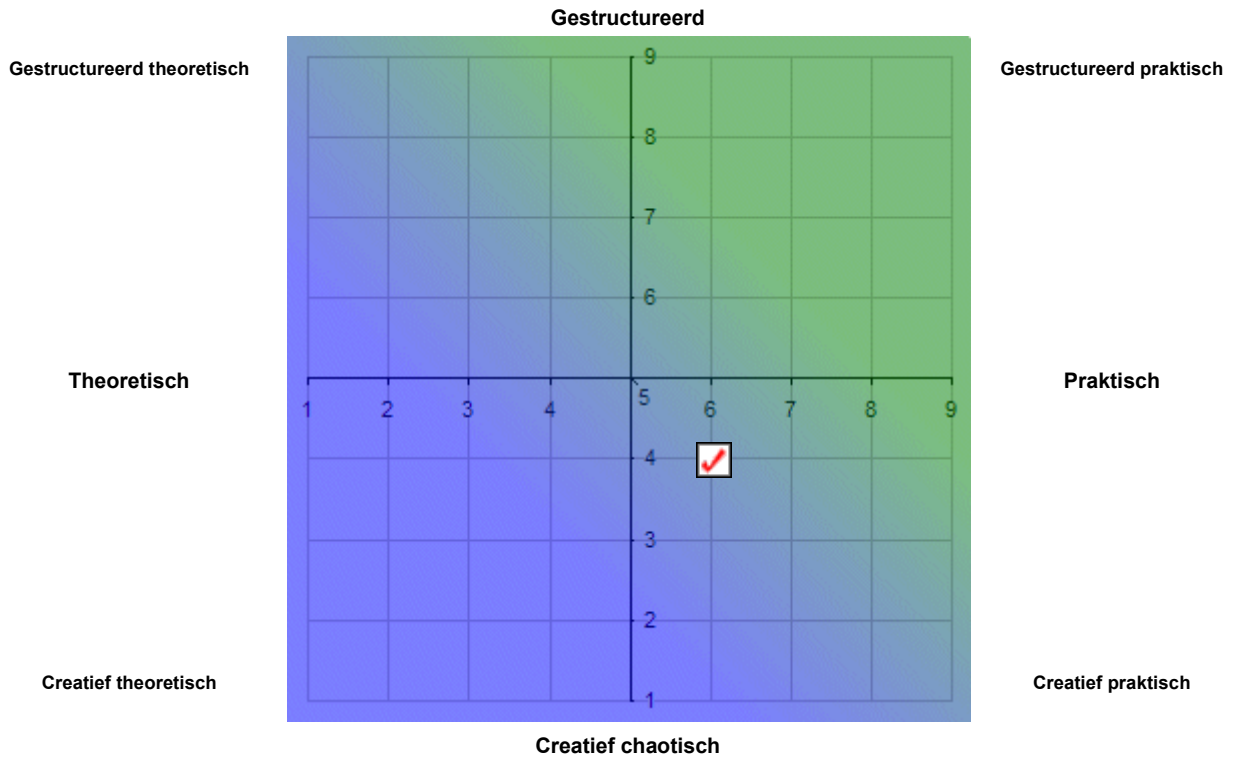
Mevrouw Berger wordt geadviseerd om:

- Strategisch en respectvol om te gaan met de geschreven en ongeschreven regels, omgangsvormen, procedures en werkwijzen en behoeften binnen een organisatie. Niet te snel toe te geven aan haar "natuurlijke weerstand" tegen autoriteit en gezag.
- Persoonlijke doelstellingen voor zichzelf te formuleren om in beweging te blijven.
- Een voor- en tegenlijstje te maken wanneer zij twijfelt over een beslissing en voor zichzelf een datum of tijdstip af te spreken waarop zij de knoop doorhakt, zodat zij niet blijft uitstellen.
- "Tijd" te vragen om na te denken over een antwoord of een besluit, wanneer zij dit niet onmiddellijk kan geven of nemen.
- Moeilijke taken die volharding vragen in kleinere taken op te splitsen, zodat ze gemakkelijker gerealiseerd kunnen worden.
- Een realistische planning te maken en deze aan te houden. Om taken afgerond te krijgen: haar aandacht gericht te houden op de taak waar zij op dat moment mee bezig is en zich niet te laten afleiden door "wat er nog ligt" of "wat er nog komen gaat".

8.2 Leer- en ontwikkelstijl

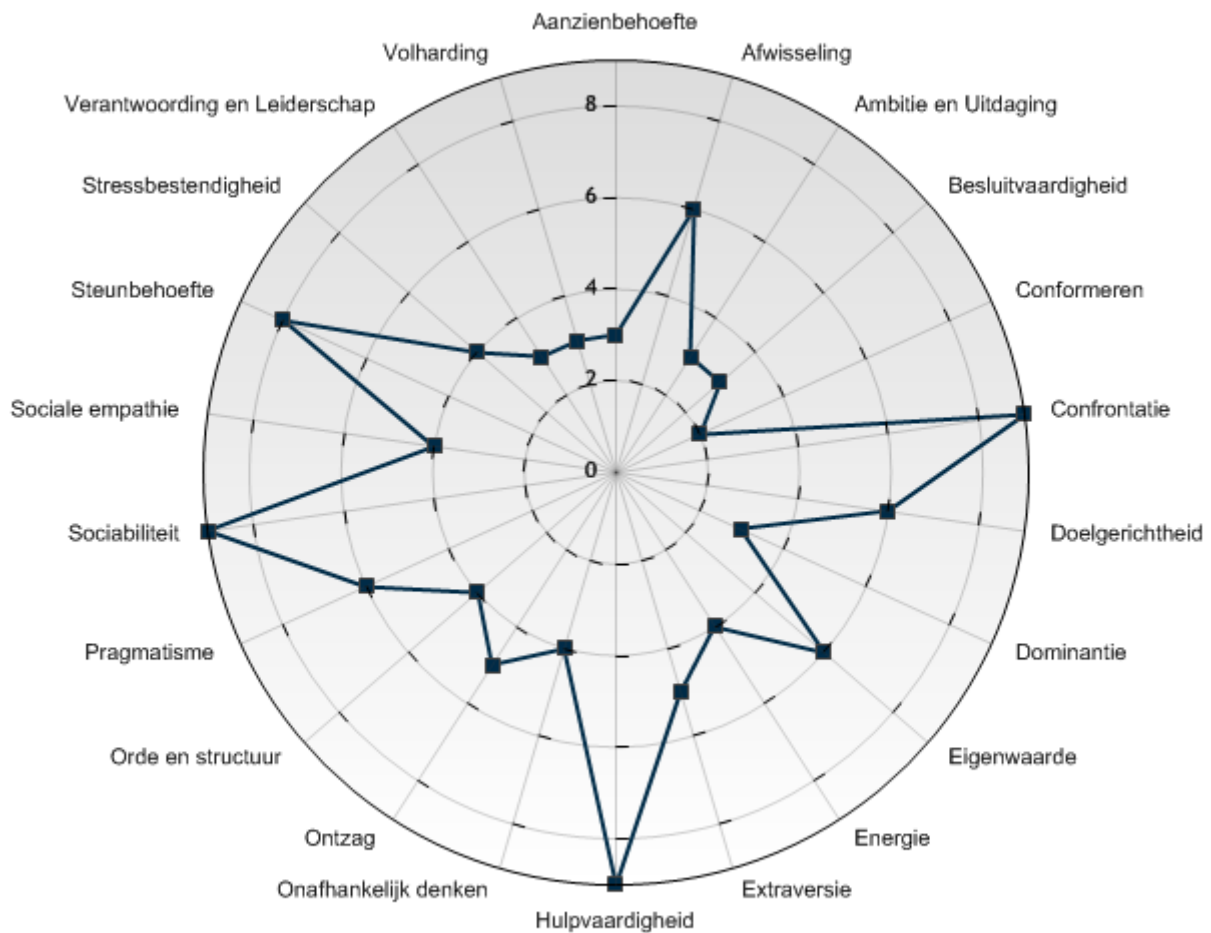
De voorkeur in leer- en ontwikkelstijl van mevrouw Berger:

Verticale as: Orde en structuur
Horizontale as: Pragmatisme



Aantekeningen:

Bijlage 1: TMA-radar en cijfermatig overzicht

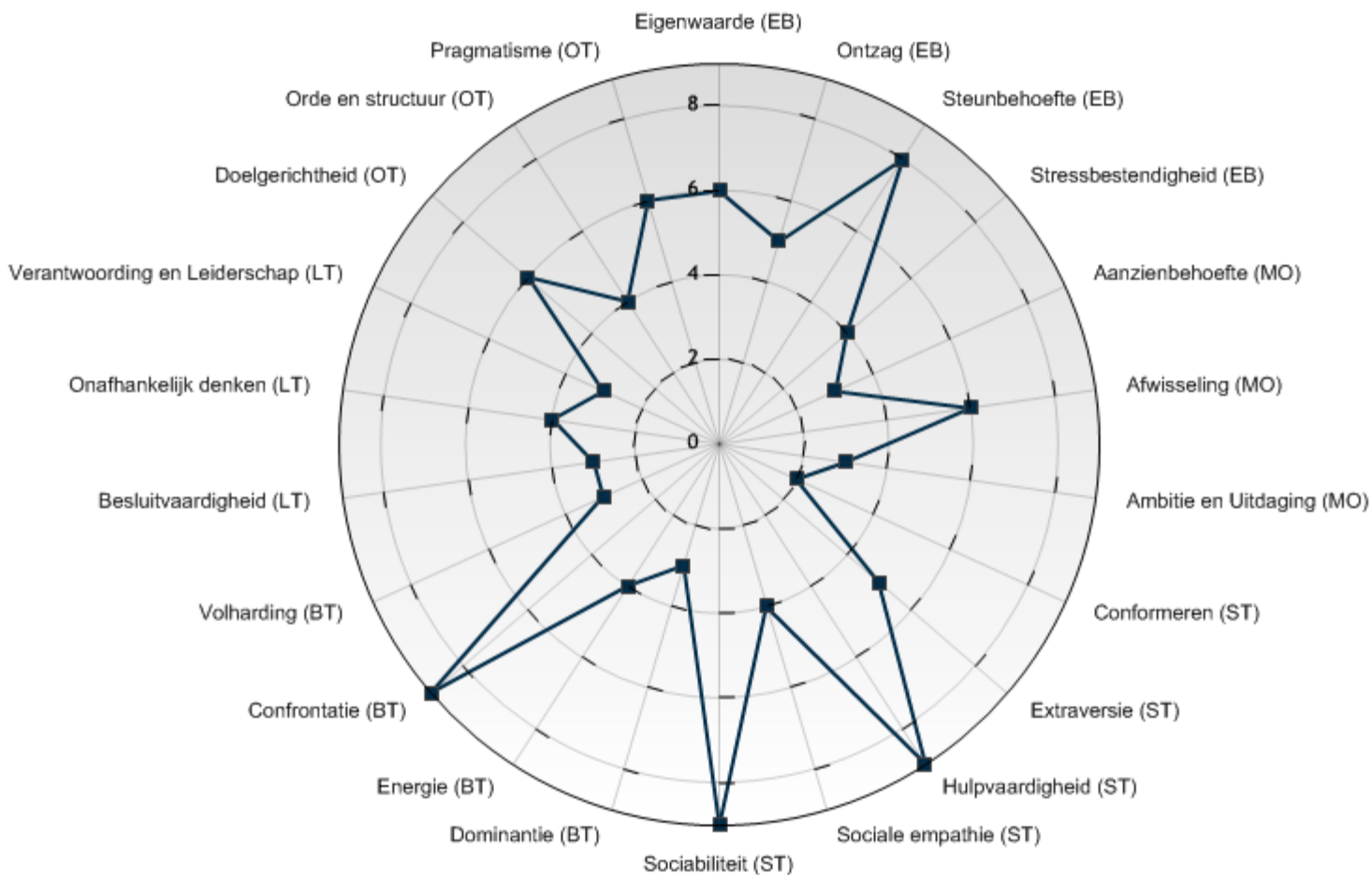


Talenten	Score
Aanzienbehoefte	3
Afwisseling	6
Ambitie en Uitdaging	3
Besluitvaardigheid	3
Conformereren	2
Confrontatie	9
Doelgerichtheid	6
Dominantie	3
Eigenwaarde	6
Energie	4
Extraversie	5

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

Bijlage 2: Overzicht TMA Dimensies



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

Beïnvloede 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
Conformereren	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