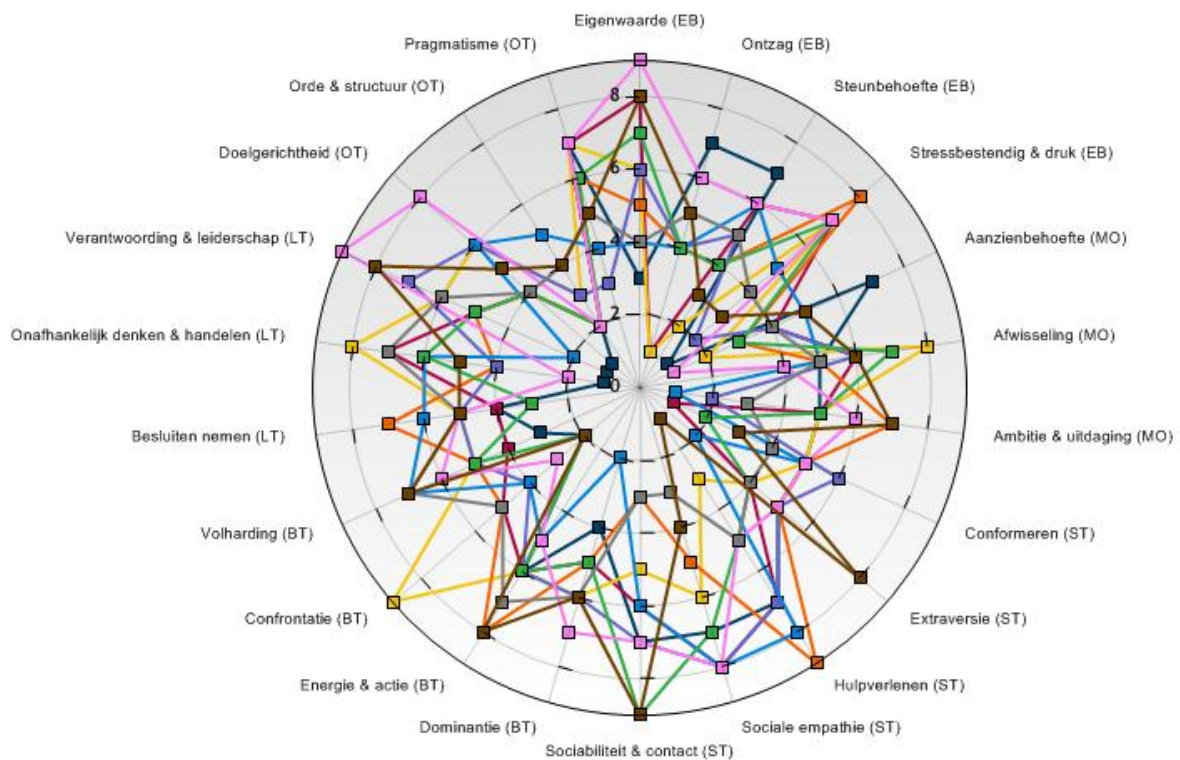


Samenvatting

Competentieprofiel Generalist



TMA teamprofiel best persons



Wijland Advies en Coaching



Spanjaardslaan 107, 8917 AP Leeuwarden, 06 51 382 224

Ellen de Goede
TRAINING
COACHING
ADVIES

Inhoud

	Inleiding	3
1.	Context en afbakening; van best persons naar competentieprofiel	5
2.	Werkwijze en onderbouwing	6
2.1	Voordracht 'best persons'	6
2.2	TMA analyse en interviews	6
2.3	De TMA dimensies van de 10 'best persons'	7
2.4	Competentie set analyse (CSA): de longlist	9
2.5	Onderbouwing keuze 8 competenties	10
3.	Het competentieprofiel inclusief voorbeeld interviewvragen	11
	En nu?	16

Bijlage: Achtergrond TMA methode

Competentieprofiel generalist. In opdracht van DMO Amsterdam 'Samen DOEN in de buurt' (co financiering van BZK/WBI/Adv).

Uitvoering: Ellen de Goede (*Ellen de Goede Training, Coaching, Mediation*)
Yvonne Wijland (*Wijland Advies en Coaching*)

Juli 2012.

Inleiding

De afgelopen maand zijn wij, Ellen de Goede en Yvonne Wijland, in opdracht van DMO 'Samen DOEN in de buurt' en BZK/WBI, op zoek gegaan naar de talenten en drijfveren die ten grondslag liggen aan de competenties en het succesvol handelen van de generalist.

De functie van generalist, of in andere termen: frontlijnwerker of medewerker sociale teams¹, is 'hot'. Ingegeven door o.a. de aanstaande transitie in het jeugddomein en de AWBZ, wordt in veel steden geëxperimenteerd met een systeeminnovatie waarbij verkokering van de diverse beleidsdomeinen wordt doorbroken en de schotten binnen de diverse financieringsstromen worden geslecht. Nieuw voor oud en zelfredzaamheid zijn daarbij leidende principes in respectievelijk de systeeminnovatie en de methodische uitgangspunten. Deze principes worden geconcretiseerd in een integrale aanpak voor kwetsbare groepen, waarbij diverse professionals, met mandaat van de te onderscheiden disciplines, vanuit een gedeelde visie en methodiek samenwerken. Dit onder het motto: 'specialist in het team, generalist in het huishouden'. Deze domeinoverstijgende aanpak en de focus op zelfredzaamheid vragen om speciale skills van de desbetreffende professional. Maar welke zijn dat?

In 'Samen DOEN in de buurt' en her en der in het land zijn generalisten werkzaam, die al met veel succes een integrale en domeinoverstijgende aanpak neerzetten waarbij versterken en ondersteunen van eigen kracht vanzelfsprekende principes zijn. De vraag rijst dan welke talenten, kwaliteiten en competenties zij hebben waardoor zij dit werk zo succesvol uit kunnen oefenen. Wat zou er gebeuren als we een aantal van deze professionals, door deskundigen geïdentificeerd als een 'best person', als het ware door een MRI scan zouden halen om zo tot een ideaal profiel te komen van de generalist? Om vervolgens met dat competentieprofiel, als objectieve meetlat, (toekomstig) talent te kunnen identificeren en te matchen. Maar ook om zicht te krijgen op de drijfveren, leerbehoefte en het ontwikkelingspotentieel van huidige en toekomstige generalisten, zodat verbanden gelegd kunnen worden naar leerlijnen, training en coaching.

Deze vraagstelling was de aanleiding tot het voorliggende resultaat. De TMA Methode bleek de gezochte MRI scan te zijn waar we de voorgedragen 'best persons' onder konden leggen. De uitkomsten van de 'scan' vormden de basis voor het hier gepresenteerde competentieprofiel van de generalist. Dit profiel biedt, samen met de per aanpak op maat gemaakte functie eisen, inzicht in de benodigde competenties en bijbehorende gedragsindicatoren van de generalist. Het is daarmee een meetlat waarlangs toekomstige generalisten gelegd kunnen worden. Indien het profiel gecombineerd wordt met de inzet van een TMA analyse, is het een zeer krachtig selectie- en ontwikkelingsinstrument.

Wij hopen dan ook dat dit competentie profiel en de eventuele inzet van de TMA methode, handvatten zijn en worden in de selectie maar vooral in de ontwikkeling van de generalist in het sociale domein. Zij zijn van doorslaggevend belang, de kwaliteit en effectiviteit van de aanpak staat of valt met hen.

Het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 schetsen we in het kort de context om vervolgens in het volgende hoofdstuk nader tot de kern te komen. Hier staat de onderbouwing centraal: wat was onze werkwijze, hoe is de selectie tot stand gekomen en vooral wat zijn de onderliggende drijfveren die ten grondslag liggen aan het succesvol handelen en daarmee aan het uiteindelijke profiel? In hoofdstuk 3 presenteren we het competentieprofiel van de generalist en hebben wij een vragenlijst opgenomen die behulpzaam kan zijn bij het achterhalen van het competentieniveau van de desbetreffende (potentiële) generalist. In de bijlage treft u meer informatie aan over de achtergrond van de TMA methode.

¹ In dit rapport gebruiken wij verder de term generalist. Daarmee bedoelen we dus ook frontlijnwerker, medewerker sociale teams, gezinscoach of alle andere termen die circuleren als het over integraal en generalistisch werkende specialistisch gewortelde professionals gaat.

Op deze plek willen wij graag de mensen bedanken die mee hebben gewerkt door hun beste mensen voor te dragen en/of door te reageren op het conceptprofiel. Maar onze bijzondere dank gaat natuurlijk uit naar de 'best persons' die aan de tot standkoming van het competentieprofiel hebben meegewerkt.

Zij hebben ons een inkijk gegeven in hun drijfveren, in wat hen, soms ten diepste, beweegt om dit werk te doen en wat aan de basis ligt van hun succesvol 'op de handen zitten' of juist doorpakken.

Juli 2012

Ellen de Goede en Yvonne Wijland



1. Context en afbakening; van best person naar competentieprofiel

De meeste competentieprofielen worden gemaakt op basis van het functieprofiel: wat moet iemand doen en welke gedragsvaardigheden (competenties) horen daarbij?

Soms lopen daarin taken, doelen, resultaten, vaardigheden en competenties door elkaar. Inmiddels circuleren op meerdere plekken al profielen van de generalist, veelal ontstaan vanuit de experimentele praktijk. Het frontlijnsteam in Leeuwarden heeft een competentieprofiel, de wijkcoaches in Enschede, maar ook in Eindhoven, Amsterdam, Nijmegen of Groningen zijn globale profielen opgesteld. Daarnaast worden in diverse kenniscentra, zoals Movisie en de MOgroep profielen opgesteld waaraan de generalist moet voldoen. We weten wel zo'n beetje wat die professional moet doen en wat hij moet beheersen, maar wat betekent dat voor het waarneembare handelen en vooral hoe indentificeer je dat? Welke instrumenten zijn voor handen, naast selectie interviews, STAR methodes en intuïtie?

Nu het frontlijnwerk door transities en bezuinigingen meer en meer gemeengoed wordt en de roep om generalisten groot, blijkt dat de spoeling dun is want generalisten worden vooralsnog niet opgeleid. Het huidige opleidingsaanbod bestaat, zij het dat hierin een kentering plaats vindt, nog veelal uit specialismen terwijl de praktijk om generalisten vraagt.

Een van de tendensen die we meer en meer signaleren is het 'integraal werken binnen de koker'. Binnen één beleidsdomein wordt ingezet op integraal werken door bijvoorbeeld niet alleen de jongere te begeleiden maar ook de ouders. Binnen dat domein is dat wellicht heel integraal, maar dat is niet wat ons voor ogen staat als we het hier hebben over integraal en domeinoverstijgend werken. Want dan gaat het ook over werk en inkomen, over wonen, welzijn, schulden en veiligheid. Dat vraagt om meerdere specialisten die als generalisten samenwerken. En dat vraagt het een en ander aan vaardigheden, kennis en kunde van de desbetreffende professional.

Meerdere onderzoeken hebben aangetoond dat het werk staat of valt met de eigen inzet, motivatie en het netwerk van de betrokkene. Maar ook met de professional. Hij/zij is de doorslaggevende factor in het succes van de aanpak. Reden te meer om die professional goed onder de loep te nemen. Dit gebeurt meer en meer. Binnenkort verschijnt een publicatie van de MOgroep bestaande uit interviews met die 'best persons' (www.sociaalwerkindewijk.nl). Het onderzoek van Gabriel van den Brink over eveneens de 'best persons' zal binnenkort gepubliceerd worden en Margot Scholten lector van Hogeschool INHolland werkt mede in opdracht van Movisie aan het brede profiel van de generalist (www.movisie.nl en 'De sociale kwestie hervat'). Het in dit rapport beschreven competentieprofiel staat daarmee niet op zichzelf.

Bovenstaande toont aan dat èn de roep om inzicht in de kennis en kunde van de brede professional èn een duidelijke definiering over wat integraal werken behelst en welke functie eisen en competenties daarbij horen, steeds luider klinkt. Met het hier gepresenteerde competentieprofiel geven ook wij gehoor aan deze roep.

Afbakening en uitgangspunten

Wij hebben voor het opstellen van het competentieprofiel een paar uitgangspunten gehanteerd. Integraal werken staat voor ons voor een werkwijze die alle voor het huishouden relevante domeinen beslaat, dus van wonen tot werk en inkomen en expertise van licht verstandelijk beperkte mensen tot aan huiselijk geweld. Dit betekent dat we uitgaan van diverse specialismen, samenkomend in '1gezin,1plan,1 generalist'.

Bij de totstandkoming van dit *competentie*profiel zijn we vervolgens niet uitgegaan van het functieprofiel van bijvoorbeeld 'Samen DOEN in de buurt' of van het MPG project te Groningen, maar van de talenten en drijfveren van de door deskundigen voorgedragen 'best persons'. Zij waren het vertrekpunt van onze zoektocht; zij gingen met behulp van de TMA 'door de scan' zodat we konden achterhalen wat ten grondslag ligt aan hun succesvolle gedrag. Dit laat echter onverlet dat de functie eisen tot het basispakket van de professional horen. Het gaat hier om de *competenties* van de generalist, daarnaast blijft de (specialistische) kennis die de professional meebrengt van cruciaal belang.

Het hier beschreven profiel gaat derhalve niet over de generalist binnen de eigen koker, maar om een specialist met de taakinfilling en de *competenties* van de generalist.

Deze uitgangspunten hebben geleid tot de in het volgende hoofdstuk beschreven werkwijze en resultaten.

2. Werkwijze en onderbouwing

In dit hoofdstuk beschrijven we de ondernomen acties, geven we een overzicht van de drijfveren van de onderzochte 'best persons' en motiveren we onze keuzes die uiteindelijk resulteren in het in hoofdstuk 3 geadviseerde competentieprofiel van de generalist.

2.1. Voordracht 'best persons'

Via ons netwerk en de werkgroep 'uniforme werkprocessen' van 'Samen DOEN in de buurt', hebben we teamleiders verzocht om hun beste generalist voor te dragen voor dit onderzoek. Onze oproep resulteerde in een voordracht van zes Amsterdamse professionals en zes professionals her en der uit het land². Na weging op basis van de gemaakte analyses hebben we besloten om met 10 door te gaan³.

De voordracht van deze integraal werkende professionals ging, op ons verzoek, gepaard met een motivatie van hun leidinggevende waaruit we de (door ons herkaderde) gemeenschappelijke kenmerken hebben gehaald:

- netwerker, verbinder, kan verschillende werelden verbinden
- kan out of the box denken
- ziet samenhang
- is zelfstandig, toont initiatief
- heeft lef
- is nieuwsgierig
- goede luisteraar, maakt echt contact, leeft zich in
- is betrokken bij zowel huishoudens als teamleden
- kan achterover zitten maar handelt (en zet door) als dat noodzakelijk is
- staat open, is reflectief, leert
- vraagt en accepteert hulp/expertise
- toont enthousiasme, krijgt mensen mee
- wijkt soms af, is moeilijk in een 'standaard profiel' te passen

2.2. TMA analyses en interviews

De uiteindelijke groep van 10 'best persons' bestond uit negen vrouwen en 1 man. De gemiddelde consistentie van hun TMA rapportages was een 8,7. Een dergelijk hoog cijfer betekent dat de rapportages waarschijnlijk een goed beeld geven van de persoonlijkheden. In de interviews zijn de uitkomsten gevalideerd. Alle kandidaten gaven aan dat zij zich over het algemeen goed herkenden in de rapportages. Daar waar zij zich niet herkenden bleek er vaak sprake te zijn van een *onbewuste* behoefte en/of drijfveer. In sommige gevallen bleek bij doorvragen dat bepaald gedrag voortkwam uit een andere drijfveer dan eerder door hen werd aangenomen. Gedrag kan verklaard worden vanuit verschillende drijfveren. Het bieden van hulp kan bijvoorbeeld voortkomen uit de drijfveer om anderen te willen helpen (*hulpverlening*) maar evengoed uit de drijfveer *aanzienbehoefte* (erkend en gezien willen worden).

De meeste voorgedragen professionals beschouwden de rapportage en hun deelname aan dit project 'als een cadeautje' en 'een blijk van waardering'. De feedback op de interviews was positief: 'intensief', 'onverwacht pittig', 'verhelderend' en 'inspirerend'.

² Verdeling van de best persons over steden en aanpakken: 5 uit 'Samen Doen in de buurt', 1 MPG stedelijke aanpak Amsterdam. Landelijk: Leeuwarden/Frontlijnsteam, Enschede/wijkcoaches, Groningen/De Ploeg MPG team, Rotterdam/Frontlijnsteam en Deventer/Coach van het Alledaagse.

³ De twee professionals die uiteindelijk niet mee zijn genomen in de totstandkoming van het profiel, hebben wel een TMA gedaan, inclusief interview en validatie. De motivatie om ze niet mee te nemen in deze opdracht is gelegen in de ondergemiddelde ervaring en motivatie..



2.3. De TMA dimensies van de 10 'best persons'

Hieronder volgen per TMA dimensie de belangrijkste overeenkomsten en verschillen van de 10 voorgedragen 'best persons'. We geven eerst een algemene invulling om vervolgens per drijfveer meer tekst en uitleg over de uitkomsten te geven.

Emotionele balans.

Mentaal evenwichtige optimisten die denken in kansen en mogelijkheden. Die af durven te wijken en die hiërarchie relativeren. Zelfstandige werkers die als het noodzakelijk is om hulp vragen.

Eigenwaarde bovengemiddeld: het zijn optimisten, ze zien kansen en mogelijkheden. Ze zijn veerkrachtig, mentaal evenwichtig. Ze worden niet belemmerd door het maken van fouten en ze durven risico's te nemen. Ze zijn in staat emotionele gebeurtenissen te verwerken, hebben incasseringsvermogen en voldoende zelfkritiek.

Stressbestendig loopt uiteen van laag (betrokken, bezorgd, geven prioriteit aan problemen en klachten, hebben behoefte aan rust en kalmte) tot hoog (zeer stabiel, stressbestendig, relativeren klachten en problemen, presteren bij druk).

Ontzag scoort laag/onder gemiddeld. Ze stellen zich gelijkwaardig op, benaderen makkelijk hoger geplaatsten en relativeren hiërarchie.

Steunbehoefte: (onder)gemiddeld: ze werken graag zelfstandig maar weten functioneel om hulp te vragen. Ze hebben op zijn tijd behoefte om hun verhaal bij anderen kwijt te kunnen (zijn in balans).

Motieven.

Deze professionals worden met name gedreven door afwisseling en zijn van nature nieuwsgierig. Ze zijn nuchter en ze kunnen relativeren.

Afwisseling is bovengemiddeld. Ze hebben een hoge aandachtspreiding, zijn van nature nieuwsgierig naar het onbekende, ze zijn omgevingsgericht en hebben een helicopterview. Ze hebben mogelijk meer moeite dan gemiddeld met het stellen van prioriteiten en concentratie.

Aanzienbehoefte is laag. Ze stellen zich bescheiden op, zijn nagenoeg niet afhankelijk van persoonlijke waardering en status. Ze zijn minder gevoelig voor complimenten en zijn nuchter en relativerend. Ze kunnen goed met feedback omgaan, ook al is deze scherp of minder opbouwend.

Ambitie en uitdaging is gemiddeld. Ze vinden winnen niet altijd het belangrijkste maar hebben een gezonde drive om te presteren.

Sociale talenten.

Het zijn echte verbinders, netwerkers die anderen de ruimte bieden en cliënten/bewoners in hun waarde laten. Ze voelen aan wanneer hulp nodig is. Ze stellen zich informeel op en zijn onafhankelijk van regels.

Sociabiliteit, deze scores zijn over het algemeen hoger. Ze hebben behoefte aan contact, zijn communicatief, staan open voor relaties, zijn teamgericht, brengen mensen graag met elkaar in contact en het zijn potentiële netwerkers.

Sociale empathie bovengemiddeld. Ze hebben een intrinsieke belangstelling en interesse voor menselijke problemen. Ze zijn sensitief, hebben een sociale antenne. Ze verliezen zich niet in de problemen van anderen. Durven indien nodig harde beslissingen te nemen die negatief uitvallen voor anderen en kunnen dit met voldoende tact brengen.

Hulpvaardigheid. Deze scores zijn te zeer uiteenlopend om hier een conclusie uit te trekken. Een gemiddelde hulpvaardigheid lijkt wenselijk om te kunnen sturen op eigen kracht en om 'actief achterover' te kunnen leunen. Belangrijk is de combinatie: hulpvaardigheid en sociale empathie: ze leven zich in en voelen aan wanneer hulp nodig is.

Extraversie. Scores zijn ondergemiddeld. Ze geven anderen de ruimte om zich te uiten en laten hen eerder in hun waarde, ze profileren zichzelf redelijk, gebruiken op z'n tijd humor, durven functioneel in de schijnwerpers te staan maar hoeven zelf niet zo nodig.

Conformereren, laag/ondergemiddeld. Zijn meer informeel, onafhankelijk van regels, gaan sterk hun eigen gang, zijn grensverleggend. Hebben weinig behoefte aan regels, kaders en vaste procedures. Ze voelen zich voldoende verantwoordelijk, hebben normbesef, maar hebben (grote) moeite met bureaucratie en laten zich niet in een keurslijf drukken, zeker als zij geen respect kunnen opbrengen voor de in hun ogen 'onzinnige' regels. Mogelijke valkuil: avonturiers, kunnen teveel hun eigen weg gaan (in dit verband zijn ook de scores op *onafhankelijk denken* en *orde en structuur* van belang).

Beïnvloedende talenten.

Enthousiastelingen die niet snel opgeven. Tolerante conflictbemiddelaars die als het nodig is sturend optreden zonder autoritair te worden.

Confrontatiebehoefte is laag/(onder)gemiddeld. Dit maakt hun tolerante en potentiële conflictbemiddelaars. Waarbij je conflicten ruim moet zien. Ze kunnen de-escalerend optreden. Ze worden niet snel boos of geïrriteerd. Ze hebben het vermogen om te vergeven. Mogelijke valkuil: bewaken eigen grenzen minder goed, vermijden confrontaties.

Energie en actie bovengemiddeld/hoog, *volharding* gemiddeld. Ze hebben sterke behoefte aan actie, zijn ondernemend, enthousiast, energievul en houden van 'gas geven'. Overwinnen hindernissen, geven niet zonder slag of stoot op, maar weten ook te stoppen wanneer nodig (trekken niet aan dode paarden).

Dominantie is gemiddeld. Ze vinden een evenwicht tussen subtiel en dominant overtuigen. En ze kunnen functioneel directief zijn zonder te autoritair te worden.

Leidinggevende talenten.

Autonome professionals die graag het voortouw nemen en draagvlak zoeken voor hun besluiten.

Verantwoording en leiderschap is bovengemiddeld. Ze nemen graag het voortouw, treden vaak leidend op en nemen verantwoordelijkheid. Ze hebben soms moeite met delegeren. Leiderschap is een eigenschap die in een bepaalde fase van het werk een welkome eigenschap is (aan de start, om orde in de chaos te brengen) tegelijkertijd is het een eigenschap die stimuleren van eigen zeggenschap en kracht soms in de weg kan staan.

Kanttekening: een paar 'best persons' scores (extreem) laag op de drijfveer *verantwoording en leiderschap*. Ze laten in de praktijk echter wel degelijk laten zien dat zij de leiding/initiatief kunnen en durven nemen. Het is hierbij belangrijk te noteren dat hetzelfde gedrag kan voortkomen uit verschillende drijfveren (in dit geval *aanzienbehoefte*, of *hulpverlening/energie & actie*).

Onafhankelijk denken scoort (boven)gemiddeld. Ze worden bovengemiddeld gedreven door vrijheid en autonomie en ze vormen graag op onafhankelijke wijze hun oordeel. Ze zijn zelfstandig (allergisch voor overleg om het overleg) en zijn overwegend gebalanceerd transparant en toegankelijk maar in sommige gevallen ook (te) solistisch en moeilijk te sturen.

Kanttekening: vaak gaat hier een bovengemiddelde behoefte aan *onafhankelijkheid* samen met een hoge behoefte aan *sociabiliteit & contact* (deze twee drijfveren neutraliseren elkaar).

Besluitvaardigheid, gemiddeld. Ze vinden evenwicht tussen stelling nemen en snel beslissen enerzijds en overwegen en overleggen anderzijds. Lossen problemen het liefst in een redelijke termijn op. Ze nemen besluiten als daar voldoende basis voor is.

Organisatorische talenten.

Creatieve geesten met een praktische instelling die zich makkelijk aan kunnen passen.

Pragmatisme. Bovengemiddeld/hoog. Ze hebben een overwegend praktische en resultaatgerichte instelling. Ze willen graag optimaal gebruik maken van geld en middelen en houden niet van verspillen.

Doelgericht, is gemiddeld. Ze zijn gemiddeld doelgericht en hebben enige richting nodig. Ze kunnen wel van doelen afwijken.

Orde en structuur. Deze behoefte is laag. Ze focussen zich op de grote lijnen. Daarnaast hebben ze een sterke innovatieve kracht. Ze hebben de neiging tot slordigheid en daardoor minder oog voor detail. Ze kunnen beter met een hectische, chaotische en rommelige omgeving omgaan en hechten weinig waarde aan planmatige en gestructureerde aanpak. Ze zijn flexibel in werkwijze, maar lopen de kans het overzicht te verliezen door matige planning: ze zijn hierdoor mogelijk inefficiënt.

Een vaak geziene combinatie bij de voorgedragen professionals is laag op *orde & structuur*, hoog op *onafhankelijk denken* en laag op *conformereren*. Deze combinatie van talenten zorgt er bijvoorbeeld voor dat de competenties creativiteit (out-of-the-box denken) en aanpassingsvermogen goed zijn ontwikkeld.

2.4. Competentie Set Analyse (CSA): de longlist.

De uitkomsten van de benchmark vormden de input voor een voorselectie van 12 competenties (longlist). Deze hebben we voorgelegd aan 14 sleutelfiguren uit het Amsterdamse en landelijke werkveld⁴ met het verzoek deze te waarderen en van commentaar te voorzien. 11 Respondenten hebben dit verzoek gehonoreerd. De 12 voorgeselecteerde en voorgelegde competenties: *Aanpassingsvermogen, Creativiteit, Coachen, Conflicthantering, Durf, Flexibel gedrag, Inlevingsvermogen, Innoverend vermogen, Netwerken, Overtuigingskracht, Samenwerken en Zelfontwikkeling*

Drijfveren en context

Van bovenstaande competenties is geconstateerd dat de 'best persons' de meeste daarvan beheersen op het niveau: *goed/excellent*. Een van de verklaringen hiervoor is gelegen in het feit dat zij allen bovengemiddeld scoren op de 'onderliggende drijfveren' die van belang zijn om deze competenties te kunnen ontwikkelen. Wanneer we de 10 'best persons' op deze competenties matchen zien we uiteraard verschillen op zowel de *aanleg* als op het niveau waarop zij de competentie *beheersen*. Weinig 'best persons' kunnen ALLE competenties als van nature makkelijk ontwikkelen. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de meeste 'best persons' de geselecteerde competenties (ondanks een soms geringe aanleg) toch goed tot excellent beheersen. Competenties zijn in zo'n geval verworven doordat de 'best persons' sterk *gemotiveerd* zijn om hun functie in de volledige breedte uit te voeren (afwisselingsbehoefte) of omdat ze worden gedreven door bijvoorbeeld ambitie, het nemen van verantwoordelijkheid of zoals in een enkel geval bleek, door de behoefte om de medemens te helpen.

⁴ Deze respondenten zijn of teamleider van 'Samen DOEN in de buurt (een willekeurige greep), of teamleider van een frontlijnaanpak elders in het land of een extern deskundige (team ' aanpak van de projectencarrousel, onderzoeksbureau, opdrachtgever).

Naast aanleg en motivatie is ook de *omgeving* (lees: organisatie/het project/de leidinggevende competenties van de teamleider) van cruciaal belang of een best person een voor haar bepaalde competentie heeft ontwikkeld ondanks de soms geringe aanleg hiervoor. In die gevallen is een veilige en vaak ook vrije leeromgeving positief van invloed geweest.

2.5. Onderbouwing keuze 8 competenties.

Een standaard competentieprofiel bestaat uit maximaal 8 competenties met ongeveer 5 gedragsvoorbeelden (max 40 in totaal). Dit betekent dat we de lijst van 12 competenties hebben teruggebracht naar 8 competenties.

Het is hierbij belangrijk om op te merken dat deze keuze beslist niet 'in steen is gehouwen'. Iedere gemeente, organisatie, programma, project of aanpak dient zichzelf periodiek af te vragen of de gekozen competenties nog steeds recht doen aan de taken, de resultaten, en de omgeving waarin de functie wordt uitgevoerd. Gemeenten en organisaties en daarmee dus de functies en competentieprofielen zullen zich aan moeten passen aan de context waarin zij zich bewegen evenals aan nieuwe opdrachten, doelen en uitdagingen waarvoor zij zich gesteld zien.

Voor onze keuze is, voortvloeiend uit onze opdracht, het programma 'Samen DOEN in de buurt' van de gemeente Amsterdam leidend geweest. Hier ligt de focus op integraal werken op meerdere leefgebieden, stimuleren en ondersteunen van eigen kracht en eigen regie en verbinden van (informele) netwerken ten behoeve van steunsystemen voor de betrokken bewoners.

Deze aanpak verschilt in wezen niet van andere frontlijnprojecten, noch van een meer intensieve aanpak als die voor de MPG (multiproblem gezinnen). De basis van het werk is en blijft gelijk: systeemgericht, integraal en domeinoverstijgend werken met een focus op eigen kracht en regie. Het enige verschil is dat de ene aanpak (MPG) in aanvang wellicht om meer regie, overtuigings- en (hands-on) daadkracht vraagt. Vandaar dat we, indien het een MPG aanpak betreft waarbij drang en dwang een vereiste is, ervoor pleiten om de competentie *overtuigingskracht* aan het profiel toe te voegen dan wel in te wisselen voor één van de competenties uit het profiel. Dit alles in ogeschouw nemend, hebben we de longlist voorgelegd aan de geselecteerde sleutelfiguren.

In de CSA is de respondenten gevraagd om de competenties van een waardering te voorzien. Zij konden de volgende scores geven:

Niet van belang	= 1
Van enig belang	= 2
Belangrijk	= 3
Zeer belangrijk	= 4
Noodzakelijk	= 5

Daarnaast konden de respondenten per competentie de gevraagde gedragsindicatoren aangeven. Tot slot waren ze in de gelegenheid om per competentie commentaar toe te voegen.

Uit de CSA kwam naar voren dat alle competenties zijn gewaardeerd als (zeer) belangrijk. Met een gemiddelde van 3.18 was de laagst gewaardeerde competentie *overtuigingskracht*. De hoogst gewaardeerde competentie betreft *creativiteit* (4.55).

In de keuze voor de 8 competenties hebben wij geprobeerd het optimum te vinden door de meest kenmerkende TMA drijfveren van de 'best persons' tot uiting komen te laten komen, als ook gehoor te geven aan de waardering die door de respondenten aan de competenties is gegeven. Hierdoor zijn de competenties *overtuigingskracht*, *conflicthantering*, *flexibiliteit* komen te vervallen. Echter we willen, zoals al eerder aangegeven de competentie *overtuigingskracht* vanwege de onderliggende drijfveren, als een eventuele wissel handhaven voor die aanpakken (MPG) waar drang en dwang een vereiste is. Vier van de negen overgebleven competenties vielen in de categorie 'sociale' competenties (inlevingsvermogen, coachen, samenwerken en netwerken). Om meer evenwicht in het profiel te brengen hebben wij gekozen de belangrijkste gedragsindicatoren van de competentie *Inlevingsvermogen* 'onder te brengen' bij de competentie *Coachen*. De competenties zijn als het ware met elkaar verbonden. Voor beide is de onderliggende TMA drijfveer

Sociale empathie van toepassing. Zo is het bijvoorbeeld moeilijk voor te stellen dat iemand de competentie *Coachen* kan verwerven zonder zich daarvoor te hoeven inleven in de ander.

Al deze input heeft uiteindelijk geresulteerd in het volgende hoofdstuk beschreven competentieprofiel.

3. Competentieprofiel van de generalist

De basis van competentie management is het leren spreken en denken in één gemeenschappelijke competentietaal, het hanteren van dezelfde definities en het hebben van hetzelfde begrippenkader. Dan weet je van elkaar wat je bedoelt en voorkom je miscommunicatie. Onderstaande competenties komen uit de TMA portal waarvoor het programma Samen DOEN in de buurt een licentie voor heeft aangeschaft. Hieronder volgen voor het competentieprofiel per competentie:

1. de competentie naam (incl. gekoppelde TMA drijfveren)
2. de definitie
3. de gedragsindicatoren
4. eventuele notes
5. de vragen die gesteld kunnen worden om het competentieniveau te meten.

1. Creativiteit (TMA talenten: Onafhankelijk denken & handelen, orde & structuur, conformeren)
Originele of nieuwe ideeën en oplossingen kunnen bedenken; invalshoeken vinden die afwijken van de gevestigde denkpatronen

- kijkt verder dan de meest voor de hand liggende oplossing,
- praat in termen van mogelijkheden in plaats van problemen
- verbindt concepten en denkwijzen uit verschillende vakgebieden met elkaar
- komt met ideeën die buiten bestaande kaders liggen

Note

De vertoonde creativiteit dient wel zinvol te zijn in het licht van de functie-uitoefening. Creativiteit bestaat uit 2 (gedrags)componenten: 1. Oorspronkelijk denken: het vermogen vernieuwend te denken. 2. Vindingrijkheid: het vermogen om te improviseren

Vragen

1. Goede ideeën ontstaan niet vaak in het hoofd van één man, meestal in een kleine groep gelijkgestemden. Heeft u een dergelijk proces al eens meegemaakt? Wat was uw inbreng?
2. Heeft u in het verleden wel eens nieuwe diensten of producten ontwikkeld?
3. Heeft u voor een cliënt wel eens een oplossing bedacht waar nog niemand mee gekomen was? Geef eens een recent voorbeeld.
4. Heeft u voor een klant wel eens een originele oplossing bedacht? Geef eens een recent voorbeeld.
5. Kunt u een verandering in de organisatie, waar u nu werkt, noemen waarvan uw collega's zeggen, dat deze voornamelijk tot stand is gebracht door inventiviteit van uw kant?
6. Kunt u zich een recent probleem voor de geest halen waarvoor oude oplossingen niet 'werkten'? Wat heeft u toen gedaan?
7. Op welke creatieve prestatie van de afgelopen periode bent u het meest trots? Waarom bent u juist trots op deze prestatie?

2. Zelfontwikkeling (geen koppeling met TMA drijfveren)

Inzicht verwerven in de eigen identiteit, waarden, sterke en zwakke kanten, interesses en ambities en op basis hiervan acties ondernemen om competenties zo nodig verder te ontwikkelen.

- besteedt zichtbaar tijd en energie aan eigen ontwikkeling
- is erop gespitst zichzelf te verbreden en/of te verdiepen
- kent de eigen sterke en zwakke punten
- leert van gemaakte fouten

Vragen

1. Bent u erg kritisch ten aanzien van uw eigen prestaties? Geef eens een aantal voorbeelden waar dit uit blijkt
2. Heeft u in uw carrière wel eens acties ontplooid om stappen in uw carrière te maken of zaken naar u toe te trekken?
3. In welke opzichten heeft u zich het afgelopen jaar ontwikkeld?
4. Op welke gebieden wilt u zich nog ontwikkelen? Hoe gaat u dat aanpakken?
5. Wat heeft u er aan gedaan om uw eigen werk beter te laten verlopen?
6. Wat heeft u eraan gedaan om uzelf te ontwikkelen of te verbeteren?

3. Durf (Eigenwaarde, conformeren, onafhankelijk denken & handelen)

Risico's nemen om er (op termijn) voordeel mee te behalen.

- heeft zicht op de reikwijdte van het risico dat genomen wordt
- kiest eerder voor een veelbelovend plan waarvan de risico's niet geheel te overzien zijn dan voor een middelmatig plan dat volledige zekerheid biedt
- draagt zelf verantwoordelijkheid voor acties waarvan de gevolgen niet steeds volledig te overzien zijn
- heeft het lef fouten toe te geven. Ziet de ruimte die het maken van fouten biedt voor nieuwe mogelijkheden en kansen

Note

Durf hangt nauw samen met iemands persoonlijkheid en is dientengevolge moeilijk te ontwikkelen. De risico's, die iemand neemt, kunnen betrekking hebben op de persoon zelf en / of op de organisatie. Durf bestaat uit 2 (gedrags)componenten 1. Het nemen van risico's 2. Het zicht hebben op de reikwijdte van het risico

Vragen

1. Beschrijft u eens een recente beslissing in uw werk die meer risico's met zich meebracht dan gebruikelijk.
2. Geef eens een voorbeeld van dat u tegen de regels in gehandeld hebt? Wat waren de consequenties?
3. Kunt u een voorbeeld geven van een beslissing die u moest nemen, waarbij u niet alle ter zake doende gegevens ter beschikking had?
4. Kunt u voorbeelden geven van 'riskante' beslissingen die negatief hebben uitgepakt?
5. Kunt u voorbeelden geven van 'riskante' beslissingen die positief hebben uitgepakt?
6. Wat is het grootste risico dat u in uw leven ooit genomen hebt? Hoe pakte dit uit?

4. Coachen (TMA drijfveren: sociale empathie, hulpverlening)

Mensen begeleiden en motiveren teneinde hen effectiever te laten functioneren door hun zelfinzicht en probleemoplossend vermogen te vergroten. Koerst hierbij op de ontwikkeling van de eigen kracht van mensen.

- toont openheid en respect in standpunten die afwijken van de eigen mening
 - geeft gevoelens van anderen in eigen woorden weer om zo de ander het gevoel te geven dat deze gevoelens niet alleen gehoord maar ook begrepen zijn
 - maakt vermoede onvrede en onuitgesproken gevoelens bespreekbaar door deze te benoemen
 - stimuleert mensen om zelf verantwoordelijkheid te nemen en de regie (terug) te nemen.
 - onderkent de talenten van anderen
- draagt geen oplossingen aan, maar vergroot het probleemoplossend vermogen van anderen

Note

Een coach zal zich bewust zijn van de houding, gevoelens en omstandigheden van anderen en van de invloed van het eigen gedrag op hen.

Coachen impliceert geen hiërarchische relatie tussen de betrokkenen, integendeel: een hiërarchische relatie kan een coachrelatie in de weg staan.

Vragen

1. Kunt u een situatie noemen waarin u op het juiste moment inschatte dat een ander hulp nodig had?
2. Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u bent geconfronteerd met gevoelens of opvattingen die heel nadrukkelijk afweken van die van uzelf? Hoe reageerde u? Wat was het resultaat?
3. Wanneer heeft u voor het laatst rekening gehouden met de gevoelens van een ander?
4. Wanneer heeft u voor het laatst te maken gehad met een emotioneel reagerende collega? Wat deed u toen? Wat zou u een volgende keer anders doen?
5. Heeft u wel eens als mentor/coach gefunctioneerd? Vertel eens wat u toen deed?
6. Kunt u een voorbeeld geven van een cliënt die u lastig te begeleiden vond? Om welke reden vond u juist deze medewerker lastig te coachen?
7. Op welke manier zet u een cliënt aan tot reflectie? Kunt u een voorbeeld geven?
8. Wanneer heeft u voor het laatst een cliënt door feedback een eind op weg geholpen?
9. Wanneer heeft u voor het laatst een cliënt door persoonlijke begeleiding een eind op weg geholpen? Geef eens een voorbeeld.

5. Samenwerken (TMA drijfveren: sociabiliteit & contact, hulpverleners)

Op effectieve wijze (mee)werken aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer het niet direct een persoonlijk belang dient.

- deelt kennis en ervaring met anderen
- viert successen en betreurt mislukkingen gezamenlijk
- onderkent de bijdrage van andere disciplines en vakgebieden en benut deze door collega's daaruit uit te nodigen om een bijdrage te leveren
- laat anderen inzien dat hun bijdrage noodzakelijk is om een gewenst gezamenlijk resultaat te bereiken

Note

Samenwerken bestaat uit de volgende (gedrags)aspecten 1. Persoonlijke houding ten opzichte van werken in groepsverband 2. Stijl van bijdrage / teamrol

Vragen

1. Bent u ooit in de situatie geweest dat u het niet eens was met de gang van zaken binnen een team waarvan u deel uitmaakte? Geef eens een voorbeeld.
2. Heeft u ooit een werkprobleem op een andere afdeling of bij een collega gesignaleerd? Wat deed u toen?
3. Heeft u wel eens bewust aan de sfeer in uw team of op uw afdeling gewerkt? Welke initiatieven heeft u genomen? Wat was het effect?
4. Heeft u wel eens deel uitgemaakt van een team of groep die uit elkaar viel omdat men niet met elkaar overweg kon? Wat was uw rol hierin?
5. Heeft u wel eens deel uitgemaakt van een team waarin te weinig doelen gehaald werden door een slechte samenwerking? Wat was uw rol hierin?
6. Wat heeft uzelf de laatste periode gedaan om de samenwerking in uw team te verbeteren?
7. Wat vindt u van de manier waarop u en uw collega's op dit moment samenwerken? Hoe draagt u daar zelf aan bij? Welke moeilijkheden hebben zich ooit voorgedaan?

6. Netwerken (TMA drijfveren: sociabiliteit & contact, sociale empathie)

Ontwikkelen en verstevigen van relaties, allianties en coalities binnen en buiten de eigen organisatie en die aanwenden om informatie, steun en medewerking te verkrijgen.

- bouwt en werkt actief aan zijn (sociale) netwerk
 - onderneemt actie om contacten te leggen en te onderhouden
 - zoekt samenwerking met interne en externe partners uit wederzijds belang
- schakelt het eigen netwerk in (bijvoorbeeld voor informatie) om eigen werkzaamheden te ondersteunen

Vragen

1. Wat doet u om uw netwerk actief en actueel te houden?
2. Kunt u een concreet voorbeeld geven over wat uw netwerk u recent heeft opgeleverd?
3. Kunt u een voorbeeld geven over een belangrijk doel dat u bereikt heeft door op het juiste moment gebruik te maken van uw netwerk?
4. Hebt u de medewerking van bepaalde instanties (of andere afdelingen) nodig voor een goede uitvoering van uw werk? Hoe gaat u hierin te werk?
5. Heeft u recent nieuwe mensen ontmoet? Hoe bent u te werk gegaan bij het leggen van contacten?
6. Heeft u wel eens meegemaakt dat u er niet in slaagde contact op te bouwen met een voor u onbekende groep mensen? Kunt u iets meer vertellen over die situatie?
7. Iedereen heeft in zijn werk wel verplichtingen zoals recepties en afscheidsfeestjes. Kunt u een voorbeeld noemen van een situatie waarvan u twijfelde of u wel moest gaan? Wat waren uw overwegingen?

7. Aanpassingsvermogen (TMA drijfveren: afwisseling, orde & structuur)

Zich bij veranderende omstandigheden (omgeving, werkwijzen of mensen) gemakkelijk aanpassen.

- past plannings en schema's vlot aan en stuurt deze bij wanneer dit noodzakelijk blijkt
- werkt effectief wanneer taken onverwacht veranderen
- is in staat adequate werkrelaties op te bouwen en in stand te houden met klanten en collega's van verschillende etnische achtergronden, religies en karakters
- staat open voor een grote diversiteit van normen, waarden en gedragsregels zonder het gevoel te hebben de eigen identiteit te verliezen

Note

Aanpassingsgedrag dient wel altijd effectief te blijven. Het moet meer zijn dan met alle winden meewaaien of een alleman vriendje worden. De normen en waarden van de persoon zelf en van de organisatie die hij vertegenwoordigt en het belang en de doelstellingen van de organisatie moeten intact blijven. Aanpassingsvermogen moet niet verward worden met flexibel gedrag. Bij flexibel gedrag houdt men, ook bij veranderende omstandigheden, vast aan de eigen doelstellingen en past men de gedragsstijl aan teneinde deze doelstelling te verwezenlijken. Bij aanpassingsvermogen past men juist zichzelf en de eigen doelstelling aan.

Vragen

1. Bestaan er cultuurverschillen tussen uw vorige organisatie en uw huidige? Had dit gevolgen voor uw huidige baan?
2. Heeft u wel eens meegemaakt dat een opdracht die u vervulde halverwege het proces veranderd werd? Wat deed u toen?
3. Kunt u een recente situatie beschrijven waarin u uw mening heeft moeten herzien of uw doel heeft moeten aanpassen? Wat was er precies aan de hand? Voor welke keuzen stond u, welke keuze heeft u gemaakt en op grond waarvan?
4. Kunt u een recente situatie beschrijven waarin u uw plannen heeft moeten bijstellen of aanpassen? Wat waren de omstandigheden en wat heeft u precies gedaan? Wat vond u vooral moeilijk om te veranderen? Waarom had u hier moeite mee?
5. Met welke problemen bent u geconfronteerd toen u aan u vorige uitdaging/baan begon?
6. Organisatieveranderingen komen overal voor. Hoe ging u persoonlijk met een recente reorganisatie om?

8. Innoverend vermogen (TMA: Onafhankelijk denken & handelen, Energie & actie, Pragmatisme).

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

- durft met zijn ideeën tegen de stroom in te roeien
- treedt buiten de gangbare paden en doet voorstellen die niet altijd voor de hand liggen, maar wel haalbaar zijn
- weet anderen voor nieuwe ideeën te winnen en hen mee te krijgen om deze mede uit te dragen

- kan omgaan met weerstanden tegen de eigen ideeën zonder deze los te laten of op te geven

Note

Innovierend vermogen bestaat uit twee componenten: zien wat er nodig en mogelijk is aan vernieuwingen en zorgdragen dat deze ook worden uitgevoerd . Dit laatste vraagt tevens leiderschapsvaardigheden.

Vragen

1. Heeft u in het verleden wel eens nieuwe diensten of producten ontwikkeld?
2. Heeft u voor een cliënt wel eens een originele oplossing bedacht? Geef eens een recent voorbeeld.
3. Welke innovatieve ideeën heeft u het afgelopen jaar zelf in uw werk ingebracht?
4. Welke nieuwe oplossingen of ideeën heeft u het afgelopen jaar ingebracht? Wat bracht u ertoe om deze naar voren te brengen? Bleken deze effectief? Waarom wel/niet?

Extra MPG competentie

9. Overtuigingskracht (TMA: Dominantie, Energie & actie en Extraversie)

Anderen voor standpunten en ideeën proberen te winnen en draagvlak creëren

- straalt geloof uit in de eigen overtuiging
- verwoordt argumenten op een voor de doelgroep aansprekende manier
- hanteert een goede mix tussen zakelijke argumenten, humor, relativering en begrip voor de situatie van de ander
- gebruikt concrete voorbeelden om de eigen argumenten kracht bij te zetten
- laat de ander de mogelijkheden en de voordelen van de voorstellen inzien

Note

Overtuigingskracht bestaat uit 3 (gedrags)componenten:

1. Non-verbale uitstraling
2. Kwaliteit van de gehanteerde argumenten
3. Creëren van acceptatie (door de ander)

Ten aanzien van overtuigingskracht is de volgende formule van toepassing: $E = K \times A$. Het Effect van overtuigingskracht is gelijk aan de Kwaliteit maal de Acceptatie. Zowel Kwaliteit als de Acceptatie zijn beïnvloedbaar.

Vragen

1. Beschrijf een recente situatie waarin u anderen heeft weten te overtuigen van uw voorstel of standpunt terwijl er duidelijk weerstand was. Wat waren de verschillende standpunten en belangen en hoe bent u daarmee omgegaan?
2. Heeft u wel eens tijdens een verandering binnen uw organisatie anderen van de noodzaak van deze verandering moeten overtuigen?
3. Hoe verkoopt u een slechte boodschap of een impopulair besluit of standpunt? Geef eens een voorbeeld.
4. In welke situatie heeft het u moeite gekost een ander van uw standpunt te overtuigen?
5. Noem eens een goed voorstel dat u heeft gedaan, en dat door uw collega's of leidinggevende niet is geaccepteerd. Wat ging er mis? Wat zou u een volgende keer anders doen?
6. Waaruit blijkt dat u overtuigingskracht heeft?
7. Wanneer heeft u voor het laatst iemand ergens van moeten overtuigen? Wat deed u precies?

En nu?

Na lezing van het competentieprofiel zal de lezer (team-, projectleider, beleids- of P&O adviseur, etc) misschien denken: "leuk die competenties, maar wat kan ik hiermee?" Dit profiel biedt, samen met het per aanpak beschreven takenpakket en objectieve functie-eisen⁵, een handvat om *concreet waarneembaar* gedrag te toetsen. Het gaat voorbij aan termen als 'resultaat gericht, een netwerker zijn, flexibel kunnen werken' en meer van dit soort kwalificaties die vaak beschreven worden in een profiel. We hebben het geëxpliciteerd in indicatoren voor dat concrete waarneembare gedrag. Potentiële generalisten kunnen hierop bevroegd worden. De STAR en criteriumgerichte vragen, waarmee bijvoorbeeld de teamleider kan achterhalen of en op welk competentieniveau de desbetreffende generalist functioneert, hebben we daarom bijgevoegd.

Indien echter een leidinggevende, een P&O'er of de professional zelf verder wil kijken en ook wil weten of de in het profiel benoemde competenties voor hem of haar moeilijk of juist makkelijk zijn te ontwikkelen en/of verder uit te bouwen, is het te overwegen om de TMA methode in te zetten. De motivatoren en drijfveren van een persoon zijn immers niet altijd zichtbaar en bevinden zich als het ware 'onder de waterspiegel'. Met behulp van de TMA methode wordt het ontwikkelpotentieel expliciet gemaakt en faciliteert het de medewerker om het beste uit zichzelf te halen.

Amsterdam juli 2012

⁵ Dit is en blijft de verantwoordelijkheid van de desbetreffende gemeente of organisatie. Het gaat dan om de doelen van de aanpak, de gewenste resultaten en het daaruit voortvloeiende takenpakket.

Bijlage

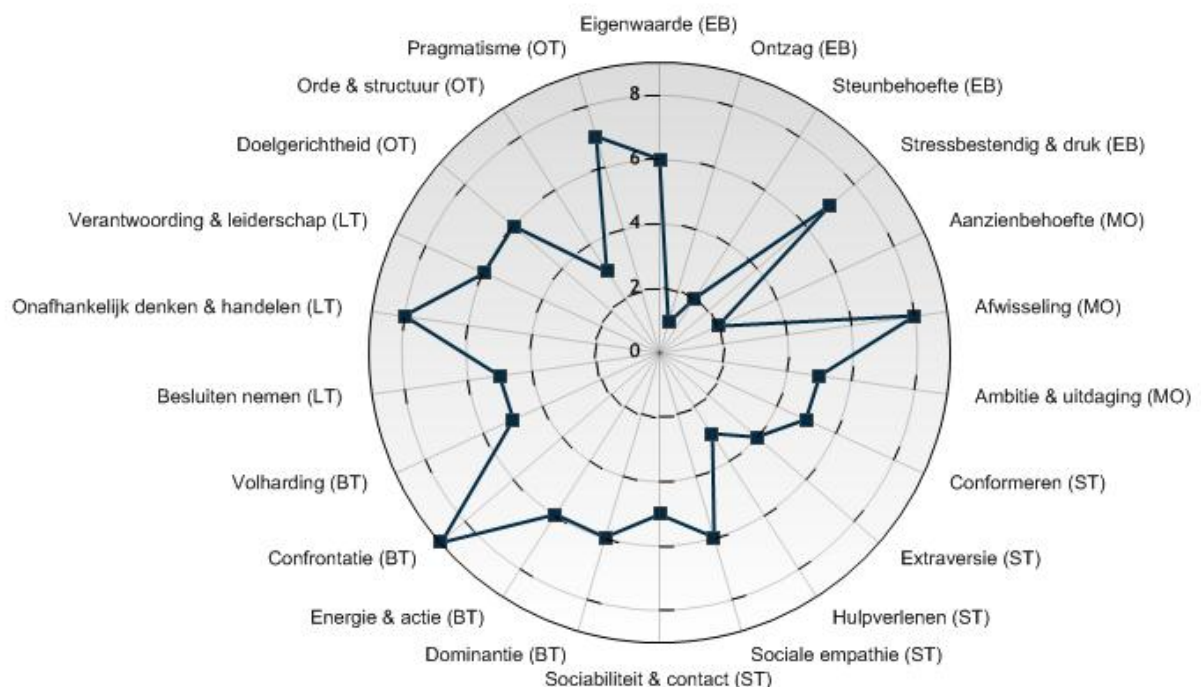
Achtergrond van de TMA methode

De TMA Methode is een uitgebreide psychometrische methode om medewerkers te selecteren, te ontwikkelen en te beoordelen. Het geeft inzicht in de relatie tussen talenten en competenties. En met welke competenties van (toekomstige) medewerkers de beste performance kan worden behaald. Mensen zijn het meest effectief en succesvol in werk dat het dichtst bij hun ware aard ligt. Vanuit dit uitgangspunt zet de TMA analyse de kandidaat centraal en op de troon die hem past. De analyse wordt on-line gemaakt en altijd nagesproken met een TMA gecertificeerde expert. Aan de hand van specifieke STAR interviewvragen (toegesplitst op de individuele scores van de kandidaat) wordt het mogelijk een objectieve, opbouwende en vooral diepgaande analyse van drijfveren, talenten en ontwikkelmogelijkheden te maken. Door de werkwijze, de positieve communicatie en de uitgebreide rapportages waarin kandidaten zich vaak herkennen is de mate van acceptatie en de voorspellende waarde van de TMA sterk positief en onderscheidend.

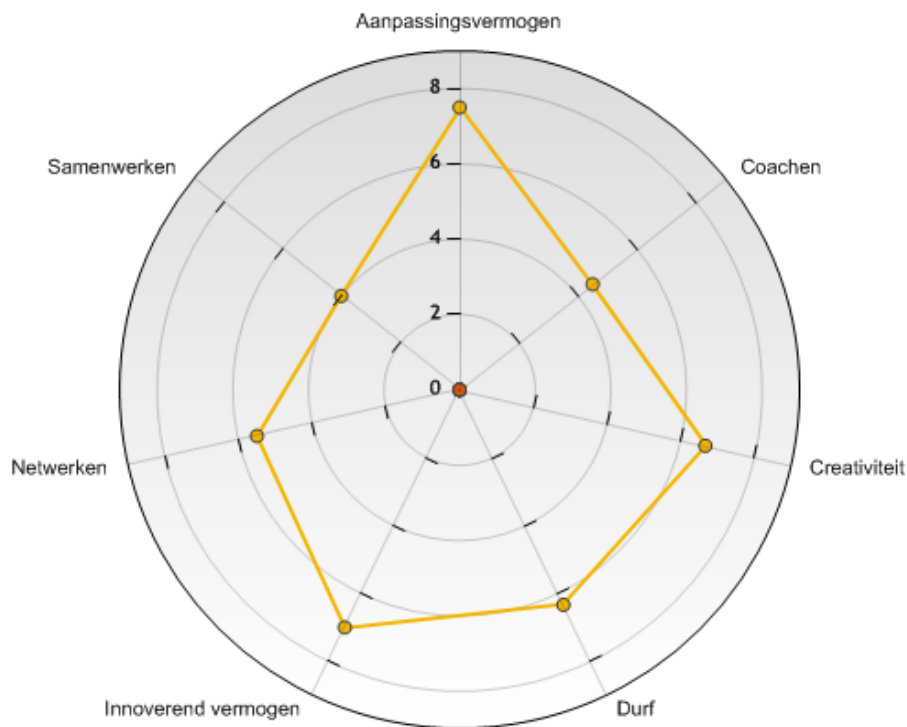
De TMA onderscheidt zich van de klassieke psychologische tests doordat het praktijksimulaties bewust achterwege laat. De TMA geeft inzicht en confronteert, maar gaat altijd uit van talenten en veroordeelt nooit. Uitgangspunt van de TMA methode is dat mensen pas gaan excelleren als ze in hun talenten worden versterkt. Of die talenten daadwerkelijk manifest worden, dus leiden tot concreet waarneembaar gedrag, is sterk afhankelijk van de context. (HR)professionals in organisaties hebben kennis van deze context. Zij weten wat succesvol gedrag is binnen hun eigen organisatie. Middels de TMA methode worden zij versterkt doordat zij de beschikking krijgen over een aantal kwalitatief psychometrische tools waarmee zij hun (toekomstige) medewerkers nog beter kunnen selecteren, ontwikkelen en beoordelen.

Wanneer de TMA analyse van de kandidaat 'over' het ideaalprofiel van de functie wordt gelegd wordt het ontwikkelingspotentieel zichtbaar.

Voorbeeld TMA profiel kandidaat:

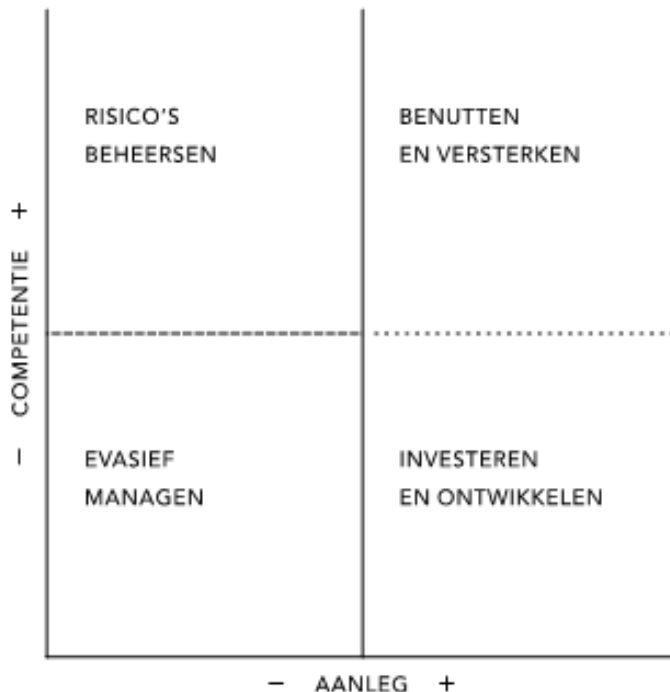


Wanneer we bovenstaande kandidaat matchen met het *competentieprofiel Generalist* dan verschaft dat ons inzicht in de ontwikkelbaarheid gevraagde competenties.



In dit voorbeeld zien we dat de competenties *Aanpassingsvermogen* en *Innoverend vermogen* makkelijk ontwikkelbaar zullen zijn. De overige competenties zijn redelijk ontwikkelbaar. De twee sociale competenties samenwerken en coachen zijn interessant om nader te onderzoeken in een interview met de kandidaat. Door zijn geringe behoefte om hulp en steun te willen bieden bezit deze kandidaat waarschijnlijk wel het vermogen om 'op zijn handen te blijven zitten' (gaat uit van de eigen verantwoordelijkheid van de cliënt). In de context van zijn opdracht is dit mogelijk een talent. Verder is het interessant om te kijken welke bijdrage deze kandidaat kan leveren aan een nieuw te vormen of bestaand team. Onderkent hij de bijdrage van andere disciplines en vakgebieden voldoende? Laat hij anderen inzien dat hun bijdrage noodzakelijk is om een gewenst gezamenlijk resultaat te bereiken? Hoe dan? Om dit te onderzoeken zijn een aantal STAR vragen toegevoegd bij de competentie *samenwerken*.

Door de informatie uit de TMA analyse te combineren met de informatie die wordt verkregen uit een criteriumgericht interview, kan de TMA Performance Matrix worden ingevuld:



De horizontale y-as geeft aan in hoeverre de medewerker aanleg heeft om de competenties te ontwikkelen, dit wordt door de TMA analyse in kaart gebracht.

De verticale x-as geeft het competentieniveau van de medewerker aan. Dit wordt aan de hand van een gestructureerd interview of een 360 graden feedback in kaart gebracht.

Afhankelijk van de input wordt nu duidelijk dat het ontwikkelen van sommige competenties beter achterwege gelaten kan worden (evasief/er omheen managen), terwijl andere competenties wel in aanleg aanwezig zijn (voldoende potentieel) maar nog onvoldoende ontwikkeld zijn.

Hier zit tevens de link naar het ontwikkelingspotentieel en naar het gewenste zicht op leerlijnen, te ontwikkelen trainingsmodules, coaching en persoonlijke ontwikkeling.

De TMA Methode uitgegeven door EhrmVision helpt professionele organisaties om het beste uit hun mensen te halen. Met de TMA Methode kunnen organisaties zelf op hoog niveau medewerkers selecteren, coachen en beoordelen. De TMA Methode wordt aangeboden als een online service en wordt gebruikt voor talent- en competentie management, assessments op competenties, MD trajecten, mobiliteitsvraagstukken, beoordeling en beroepskeuze.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Ellen de Goede, deliverypartner TMA methode.