

Achtergrondinformatie

Talent Performance Indicator

J.C.I. Dekker

© 2014 J.C.I. Dekker

Deze uitgave is gebaseerd op het afstudeerrapport die de auteur in het kader van zijn afstuderen als toegepast psycholoog aan de hogeschool Leiden heeft geschreven.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	1
2. ACHTERGROND TALENT PERFORMANCE	1
2.1 TALENT	1
2.2 PERFORMANCE	2
2.3 TALENT PERFORMANCE	3
2.4 VOORKEURSGEDRAG	3
2.5 GEWENST GEDRAG	4
2.6 TALENTEN MOTIVATIE ANALYSE® METHODE	5
2.6.1 INVLOEDSFACTOREN VAN GEDRAG	5
2.6.2 TMA INSTRUMENTARIUM	7
2.6.3 TMA COMPETENTIES	7
2.6.4 TMA COMPETENTIEMODEL	8
2.7 SAMENVATTING	8
3. ONTWIKKELING ASSESSMENTMETHODE	8
3.1 TALENT MET TMA® METHODE	8
3.1.1 TMA TALENTENANALYSE	8
3.1.2 NORMERING	10
3.1.3 CONSISTENTIE	11
3.1.4 BETROUWBAARHEID TMA TALENTENANALYSE	11
3.1.5 VALIDITEIT TMA TALENTENANALYSE	11
3.1.6 SOCIALE WENSELIJKHEIDSPROBLEMATIEK	12
3.2 PERFORMANCE MET TMA® METHODE	12
3.3 TALENT PERFORMANCE MET TMA® METHODE	13
3.4 MEETBAAR MAKEN TALENT PERFORMANCE MET TMA® METHODE	17
4. TALENT PERFORMANCE INDICATOR	22
5. IMPLEMENTATIE	23
LITERATUUR	25
BIJLAGE A COMPETENTIEMODEL TMA® METHODE	26
BIJLAGE B DRIJFVEREN TMA® METHODE	29
BIJLAGE C BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	30
BIJLAGE D COMPETENTIEPOTENTIEEL OVERZICHT	34

1. Inleiding

Talentontwikkeling. Juist in tijden van crisis van groot belang. Dat lijkt tegenstrijdig, want talentontwikkeling staat voor velen synoniem aan investeringen, zoals ontwikkeltrajecten en traineeprogramma's. Dat kost geld. Toch is talentontwikkeling van belang voor zowel de organisatie als de werknemer. De organisatie kan beter presteren als aanwezige talenten optimaal benut worden en de werknemer zal meer energie uit zijn werk halen en zich willen blijven ontwikkelen. In de maatschappij is derhalve een groeiende interesse in talent en het managen van talent. Talentmanagement is een thema dat door steeds meer organisaties wordt gezien als hefboom naar individuele topprestaties en de ontwikkeling en het succes van de organisatie (HR Academy, 2014).

PRiMAN, een organisatie adviesbureau, helpt klanten met het ontdekken en ontwikkelen van talenten. Vanuit de zienswijze dat mensen het meest gemotiveerd, effectief en succesvol zijn in werk dat het dichtst bij hun ware aard ligt heeft PRiMAN zich gespecialiseerd in Talent Performance. Talent Performance is gericht op het verbeteren van resultaten door een betere afstemming tussen gedrag dat mensen van nature uit graag willen vertonen en gedrag dat door een organisatie van mensen wordt gevraagd om haar doelstellingen te realiseren. Gedrag dat mensen van nature uit graag willen vertonen wordt voorkeursgedrag genoemd. Gedrag dat door een organisatie wordt gevraagd om haar doelstellingen te realiseren noemen we gewenst gedrag.

PRiMAN werkt volgens de Talenten Motivatie Analyse methode (TMA[®] methode). De TMA[®] methode is een *web-based*, psychometrische methode waarmee drijfveren en talenten van mensen in kaart kunnen worden gebracht. De methode is gebaseerd op de behoeften theorie van Henry A. Murray, een theorie die menselijk gedrag verklaart vanuit de behoeften die mensen hebben.

Met de groeiende interesse in de maatschappij in talent en het managen van talent wil de directeur en oprichter van PRiMAN, Ir. Jan Prins, een op de TMA[®] methode gebaseerd assessmentinstrument op de markt brengen. Dit instrument dient te kwantificeren in hoeverre een organisatie gebruik maakt van talenten van haar medewerkers. Deze informatie kan een zinvolle bijdrage leveren aan het bijsturen van een organisatie in de juiste richting.

2. Achtergrond Talent Performance

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de begrippen Talent, Performance en Talent Performance. Vervolgens zullen in relatie tot eerder genoemde begrippen voorkeursgedrag en gewenst gedrag worden toegelicht. Tot slot zal de TMA[®] methode worden beschreven.

2.1 Talent

In organisaties dringt steeds meer het besef door dat een belangrijk deel van het aanwezige menselijk kapitaal niet optimaal benut wordt als gevolg van het (te strikt) denken en werken volgens competenties (Kop, 2011). Competentiemanagement stuit steeds vaker op kritiek. Organisaties merken dat impliciete uitgangspunten van competiementmanagement niet alleen tot gewenst, maar ook tot ongewenste resultaten leiden. Zo'n impliciet uitgangspunt van competiementmanagement is dat de inhoud van de functie leidend is en dat de mens er vervolgens voor moet zorgen dat hij of zij die functie naar behoren invult. Competenties die iemand goed beheerst hoeven dan geen aandacht meer, maar competenties die iemand nog niet beheerst moeten op niveau worden

gebracht en krijgen de meeste aandacht. Het wegwerken van tekortkomingen wordt zo volgens Lavender (2009) het belangrijkste doel in plaats van het stimuleren van talent. Seligman (2012) geeft aan dat we inmiddels echter weten dat de veranderbaarheid van mensen beperkt is en beseffen we steeds meer dat mensen er niet gelukkig van worden als ze steeds met hun tekortkomingen worden geconfronteerd.

De nadelen van competentie management hebben geleid tot een steeds grotere belangstelling voor het centraal stellen van talent. Er zijn verschillende definities van talent. Kop (2011) spreekt over talent als een beetje meer aanleg op een of ander gebied dan de meeste andere mensen hebben, waardoor iemand op dat specifieke vlak sneller dingen leert en uiteindelijk een duidelijk hoger niveau kan bereiken dan de meeste anderen. Seligman (2012) spreekt over talent als een aangeboren, karakteristieke competentie die bij veelvuldig gebruik leidt tot het meest succesvolle leven en de diepste emotionele voldoening. Dessing en Lap (2004) beschrijven dat iemand een talent heeft wanneer hij of zij een bijbehorende prestatie neerzet die beter is dan je mag verwachten gezien zijn of haar leeftijd en/of ervaring. En volgens Gardner (2010) spelen de verschillende intelligenties die een mens bezit een rol bij het formuleren van talenten van een persoon. Deze intelligenties zijn volgens Gardner ontwikkelingsgebieden die beschouwd kunnen worden als potentiële talentgebieden.

Eerder genoemde definities hebben gemeen dat talenten van een individu hun oorsprong vinden in een natuurlijke aanleg. De potenties om talenten te ontwikkelen is in een individu aanwezig, maar met alleen potenties komen de talenten niet tot ontwikkeling. Kop (2011) beschrijft dat de talenten van een individu eerst onderkend moeten worden. Hierbij levert de passie die een individu ergens voor heeft inzichten op in natuurlijke aanleg of specifieke begaafdheden. De talenten liggen vervolgens aan de basis van het ontwikkelen van competenties, waarbij toenemende complexiteit en variatie in het leerproces een belangrijke rol spelen. Met specifieke begeleiding en coaching kunnen deze competenties hierna ontwikkeld worden tot een niveau dat bijna niet te kopiëren is. Een slotvraag rest nu nog of met de doorontwikkelde competenties gekozen wordt voor optimalisatie of maximalisatie van het talent. Voor optimalisatie wordt vaak gekozen binnen organisaties, waarbij de talenten van alle medewerkers evenwichtig benut worden om de doelstellingen van de organisatie te behalen. Binnen de kunst en sport wordt gekozen voor maximalisatie, waarbij een ontwikkeld talent ingezet wordt voor de maximaal haalbare prestatie. Centraal in bovengenoemde stadia staat een steunende en passende omgeving waarbinnen de ontwikkeling van het talent vormgegeven wordt.

2.2 Performance

Performance kan op verschillende manieren worden beschreven. Volgens The American Heritage[®] Dictionary of the English Language (2009) kan performance worden omschreven als de wijze waarop iets of iemand functioneert, een prestatie neerzet. Volgens professor Neely (2002) omvat performance het proces van kwantificeren van acties uit het verleden, waarbij deze acties hebben geleid tot prestaties in het heden. Dit kwantificeren kan vorm gegeven worden door de efficiëntie en/of de effectiviteit van acties uit het verleden te meten. Een definitie van performance die zich richt op de toekomst is de definitie van Fisher (1999), waarbij performance van een organisatie wordt gedefinieerd als de grootte van de toekomstige cash flow die gerealiseerd kan worden. Tot slot kan volgens Swanson (1994) globaal gesteld worden dat performance als concept vooral betrekking heeft op de gewenste resultaten of prestaties in het licht van de organisatiedoelstellingen én op het functioneren van werknemers, systemen en processen die voorwaardelijk zijn voor het bereiken van de gewenste prestaties.

Centraal in bovenvermelde betekenissen van performance staan prestaties van personen, prestaties die uiteindelijk de doelstellingen van een organisatie realiseren. Een invalshoek van waaruit deze prestaties geoptimaliseerd kunnen worden is de invalshoek van Talent Performance

2.3 Talent Performance

De *human factor* is bepalend voor succes van organisaties (Dessing en Lap, 2004). Nieuwe krachten hebben de spelregels van organisaties veranderd. Het kapitaal is niet meer het belangrijkste productiemiddel en concurrentievoordeel op basis van kostenbeperking is onvoldoende. Vernieuwing is geen keuze meer, maar een noodzaak en het talent van de professionals is daarbij het belangrijkste hulpmiddel geworden. Om de prestatie en daarmee het succes van een organisatie te vergroten dient men bewuster om te gaan met de talenten die in de organisatie aanwezig zijn. Hierbij is Talent Performance een management filosofie gericht op een betere afstemming tussen de talenten van de professionals en de prestaties die deze professionals moeten neerzetten om de organisatiedoelstellingen te halen, een betere afstemming tussen Talent en Performance.

In paragraaf 2.1 is opgemerkt dat talenten van een individu hun oorsprong vinden in een natuurlijke aanleg. Deze oorsprong is bepalend voor het gedrag dat een individu van nature uit wil vertonen. Dit gedrag wordt voorkeursgedrag genoemd en zal in de volgende paragraaf verder toegelicht worden.

2.4 Voorkeursgedrag

Henry A. Murray was een Amerikaanse psycholoog die in 1938 een theorie heeft gepubliceerd over de menselijke behoeften als verklaring voor menselijk gedrag. Deze theorie is primair gebaseerd op de aanname dat iedereen in meer of mindere mate bepaalde behoeften heeft. Volgens Murray liggen deze behoeften grotendeel op onbewust niveau. Een behoefte wordt volgens Larsen en Buss (2010) door Murray omschreven als een potentie of gereedheid om onder bepaalde omstandigheden op een bepaalde manier te reageren. De behoefte creëert volgens Murray een bepaalde spanning die ervoor zorgt dat mensen gemotiveerd worden gedrag te vertonen om deze spanning te reduceren. Het gaat hierbij volgens Murray niet per se om het streven naar een spanningsvrije toestand, maar om het proces van spanningsreductie waar de persoon voldoening uit haalt. Murray geloofde dat mensen juist op zoek gaan naar spanning die aansluit bij hun behoeften, om vervolgens te kunnen genieten van het proces van spanningsreductie. Zo zal bijvoorbeeld een persoon die behoefte heeft aan het maken van vrienden volgens Murray een bepaalde, vaak onbewuste, spanning ervaren die deze persoon aanzet tot gedrag om vrienden te maken. Als deze persoon met dit gedrag een nieuwe vriend heeft gekregen, zal de spanning zijn afgenomen, maar de aanvankelijke behoefte om vrienden te maken niet weg zijn. Hij of zij zal opnieuw gedrag vertonen om nieuwe vrienden te maken om opnieuw te kunnen genieten van het gevoel van spanningsreductie.

Zoals beschreven in Larsen en Buss (2010) geeft het samenspel van de verschillende behoeften vervolgens richting aan het uiteindelijke gedrag om deze behoeften te vervullen. Zo zal iemand met een sterke behoefte om te domineren in combinatie met een lage behoefte aan menselijk contact ander gedrag vertonen dan iemand die naast de sterke behoefte om te domineren ook een sterke behoefte heeft aan menselijk contact. De eerste persoon zal in een leidinggevende functie vooral gericht zijn op het uitoefenen van macht zonder rekening te houden met de gevoelens van de ondergeschikten, terwijl de tweede persoon meer sociaal leiderschap zal vertonen waarbij hij of zij het belangrijk vindt dat de ondergeschikten zijn of haar leiding accepteren.

Buiten de interactie tussen de verschillende behoeften speelt ook de omgeving een rol van betekenis in relatie tot het gedrag dat op basis van de behoeften wordt vertoond (Larsen & Buss, 2010). Een omgeving moet namelijk geschikt zijn om gedrag te kunnen vertonen die de behoeften van mensen kunnen vervullen. Zo zal iemand die behoefte heeft aan contact met andere mensen op een druk bezochte verjaardag een passende omgeving hebben gevonden om deze behoefte te kunnen vervullen. Een verlaten strand zal voor deze persoon daarentegen geen passende omgeving zijn om deze behoefte te vervullen.

Zoals beschreven in Larsen en Buss (2010) heeft Murray een lijst met fundamentele menselijke behoeften opgesteld. Elke behoefte wordt in verband gebracht met (1) een specifieke wens of intentie, (2) bepaalde emoties en (3) specifieke gedragsneigingen. Verder kan iedere behoefte worden gerelateerd aan persoonlijkheidskenmerken. Zo zal de behoefte om banden aan te gaan met anderen de wens in zich hebben om contact te maken met andere mensen. De emoties die hiermee gepaard gaan zijn interpersoonlijke warmte, blijmoedigheid en gevoel van verbondenheid en de bijpassende gedragsneigingen zijn accepteren van mensen, tijd doorbrengen met anderen en inspanningen verrichten om contacten met anderen te onderhouden. De persoonlijkheidskenmerken van mensen die behoefte hebben om banden aan te gaan met anderen kunnen worden omschreven als aangenaam, vertrouwend, vriendelijk, loyaal en welwillend. De behoeften van mensen kunnen dus gerelateerd worden aan persoonlijkheidskenmerken en maken om die reden impliciet deel uit van de persoonlijkheid. Deze persoonlijkheid kan volgens Larsen en Buss (2010) worden gedefinieerd als de verzameling van georganiseerde en relatief duurzame psychologische eigenschappen en mechanismen binnen een individu die zijn of haar interactie met en aanpassing aan de intrapsychische, fysieke en sociale omgeving beïnvloeden.

Gedrag dat voortvloeit uit de behoeften van mensen vindt zijn oorsprong dus in de persoonlijkheid van deze mensen. Het relatief duurzame karakter van deze persoonlijkheid verleent een zekere continuïteit aan het gedrag van een individu in verschillende situaties en op verschillende momenten. Vanwege deze continuïteit kan aan de hand van behoeften van mensen een voorspelling gegeven worden over het natuurlijke gedrag dat voortvloeit uit deze behoeften. Dit natuurlijke gedrag ligt dicht bij de ware aard, de persoonlijkheid, van een individu en wordt derhalve bij voorkeur getoond. Men spreekt in dit kader dan ook van voorkeursgedrag.

Nu de relatie tussen Talent en voorkeursgedrag is toegelicht, is het van belang het begrip Performance verdere aandacht te geven. Om organisatiedoelstellingen te realiseren is het onder meer van belang dat mensen weten wat er van hen verwacht wordt. Deze verwachting kan concreter gemaakt worden door aan te geven welk gedrag de organisatie wenst te zien. Over dit door de organisatie vastgestelde gewenste gedrag gaat de volgende paragraaf.

2.5 Gewenst gedrag

Vanuit de missie en visie van een organisatie wordt de strategie, gericht op de doelstellingen van een organisatie, bepaald. Binnen deze strategie wordt beschreven hoe beschikbare middelen worden ingezet. Een van die beschikbare middelen zijn de mensen die werken binnen de organisatie. Deze mensen vervullen functies met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden en zijn, zoals eerder opgemerkt, bepalend voor het succes van de organisatie. Vanuit deze zienswijze is het dus van belang dat de organisatie aangeeft wat zij verwacht van het functioneren van haar medewerkers. Deze verwachtingen worden in de vorm van concrete gedragingen beschreven in competentieprofielen, opsommingen van competenties die een medewerker geacht wordt te bezitten om de taken binnen een functie succesvol te kunnen uitvoeren. De concrete gedragingen vormen het gewenste gedrag dat een organisatie van haar medewerkers wil zien om haar doelstellingen te behalen.

Gewenst gedrag wordt dus vastgelegd in competenties. Allereerst zal nu het begrip competentie in het algemeen nader toegelicht worden, waarna de TMA[®] methode met de TMA competenties zullen worden behandeld.

Competentie

Volgens de etymologie (Philippa, Debrabandere, Quak, Schoonheim & Van der Sijs, 2009) is het woord competentie ontleend aan Latijn *competentia* (symmetrie, analogie). Het is echter in betekenis veranderd naar 'bevoegdheid' onder invloed van het woord

competens (deskundig, letterlijk: overeenkomend, passend). Hiervan is het Engelse *competence* afgeleid waaruit het Nederlandse woord *competentie* is ontstaan. Cambridge Advanced Learner's Dictionary (2008) beschrijft *competence* als de bekwaamheid om iets goed te doen.

Het begrip *competentie* kent vele uitgangspunten en definities. Naar aanleiding hiervan heeft de onderwijsraad, een onafhankelijk adviescollege op het gebied van onderwijs, een studie laten uitvoeren om een conceptuele verheldering van het begrip *competentie* te krijgen. Uit de studie (Van Merriënboer, Van der Klink, & Hendriks, 2002) is naar voren gekomen dat *competentie* een begrip is dat vanuit diverse invalshoeken kan worden gedefinieerd. Een van deze perspectieven is vanuit de functie die aan de definitie wordt toegekend. Hieronder wordt verstaan dat het doel waarvoor de definitie is ontwikkeld mede bepalend is voor het accent dat in de definitie wordt gelegd. Zo worden in het kader van wervings- en selectiepraktijken definities gehanteerd waarin tamelijk stabiele en dus moeilijk veranderbare persoonseigenschappen pregnant op de voorgrond treden, terwijl in onderwijsomgevingen *competenties* vooral worden opgevat als ontwikkelbare bekwaamheden.

In de studie worden diverse definities van het begrip *competentie* behandeld. Kessels ziet *competentie* als een persoonlijke bekwaamheid. Hierbij heeft kennis een centrale plaats in Kessels opvatting over *competentie*. Door kennis op te vatten als een persoonlijke bekwaamheid benadrukt Kessels dat kennis sterk aan personen is gebonden.

Spencer en Spencer definiëren *competentie* als de onderliggende karakteristieken (motieven, persoonseigenschappen, attitudes, kennis en vaardigheden) van een persoon die causaal verband houden met performance in een (werk)situatie. Als kenmerkend hierin geven ze aan dat een *competentie* pas een *competentie* is als het bijbehorende gedrag gedemonstreerd wordt.

Ellström beschrijft een *competentie* als de potentiële capaciteit van een individu (of collectief) voor het succesvol handelen in situaties. Hierbij omvat capaciteit de motorieke vaardigheden, cognitieve factoren (zoals kennis en intellectuele vaardigheden), affectieve factoren (zoals attitude, waarden, motivatie), stabiele persoonsgebonden eigenschappen (zoals zelfvertrouwen) en sociale vaardigheden (zoals communiceren en samenwerken met anderen). Typerend voor een *competentie* is volgens Ellström dat het een potentiële capaciteit betreft en niet zo zeer gedemonstreerde capaciteit. Het verschil zit erin dat de potentiële capaciteit alleen wordt benut als aan bepaalde condities is voldaan, zoals de aanwezigheid van uitdagende taken en voldoende autonomie in de uitvoering van het werk.

2.6 Talenten Motivatie Analyse[®] methode

De Talenten Motivatie Analyse[®] methode (TMA[®] methode) is een psychometrisch systeem dat uitgaat van een persoonlijke blauwdruk van mensen waar vanuit het gedrag kan worden voorspeld (Van IJzendoorn, Van Weert & Müller, 2009).

De instrumenten die de TMA[®] methode behelst zijn bedoeld als hulpmiddelen en te gebruiken door HR-professionals, managers, coaches en trainers die mensen moeten selecteren, ontwikkelen en/of beoordelen. Ze dienen om tot een dieper en beter gesprek te komen met de kandidaten zodat de professional een betere inschatting kan maken van het gedrag van de kandidaat en daarmee beter advies kan geven aan en over de kandidaat.

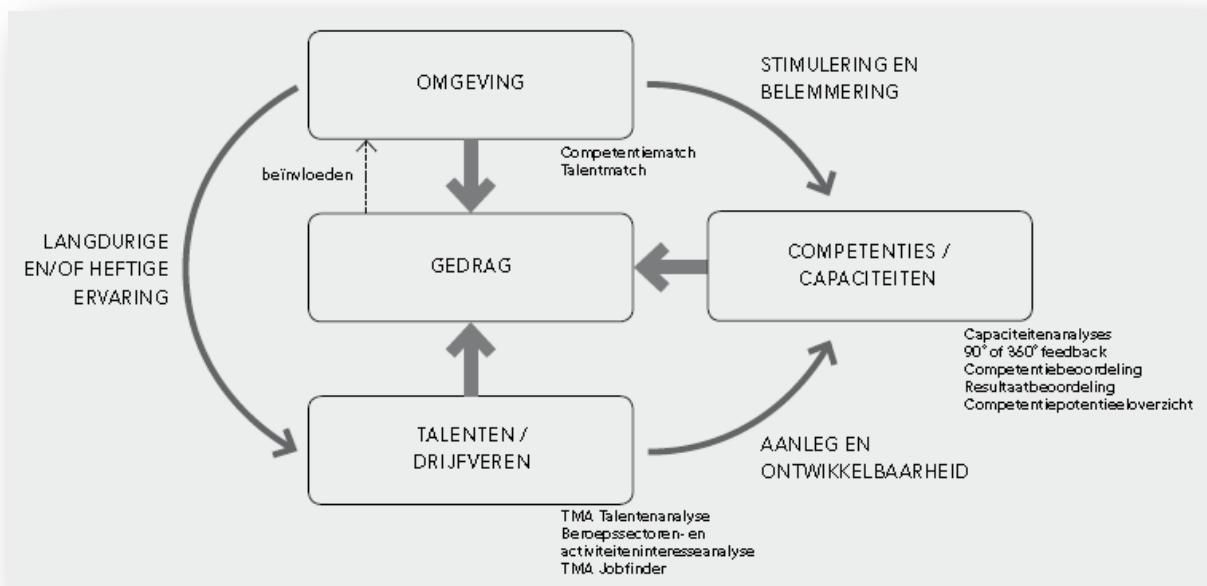
2.6.1 Invloedsfactoren van gedrag

Om op gedrag te kunnen selecteren, ontwikkelen en beoordelen is het belangrijk in te zien welke invloedsfactoren een rol spelen bij het gedrag van mensen (Van IJzendoorn,

Van Weert & Müller, 2009). Binnen de TMA[®] methode worden drie invloedsfactoren onderscheiden die het gedrag van mensen beïnvloeden:

1. De talenten en drijfveren van een persoon.
2. De competenties en capaciteiten van een persoon.
3. De omgeving waar een persoon zich in bevindt.

Om daadwerkelijk te selecteren, ontwikkelen of beoordelen zullen al deze invloedsfactoren in ogenschouw moeten worden genomen.



Figuur 1 Invloedsfactoren gedrag TMA methode

Ad 1. De talenten en drijfveren van een persoon.

De eerste invloedsfactor voor gedrag ligt bij de drijfveren van mensen. Dit zijn hun stabiele behoeften die zich onder andere uiten via denkprocessen en deel uitmaken van de persoonlijkheid. In essentie zijn drijfveren neutraal. Dat wil zeggen dat het niet goed of slecht is om een bepaalde drijfveer veel of weinig te hebben. Echter in een bepaalde omgeving, functie of rol komt een bepaalde drijfveer, of combinatie van drijfveren, beter tot zijn recht. Talenten zijn de positief geformuleerde gedragsevalueringen en uitleg die voortvloeien uit de lage en hoge scores van de drijfveren. Uit het gedrag dat voortvloeit uit de meest dominante talenten zijn mensen het meest herkenbaar voor anderen. Met andere woorden: in extremen zijn mensen het beste te herkennen. Heftige gebeurtenissen of een langdurige blootstelling aan bepaalde invloeden kunnen van invloed zijn op de mate waarin iemand een bepaalde drijfveer en daaruit voortvloeiend talent heeft.

Ad 2. De competenties en de capaciteiten van een persoon.

De tweede invloedsfactor voor het gedrag dat mensen laten zien zijn de competenties en capaciteiten die iemand daadwerkelijk in huis heeft. Deze invloedsfactor bestaat uit twee componenten, enerzijds de competenties en anderzijds de cognitieve capaciteiten. Competenties zijn volgens de TMA[®] methode de gedragsvaardigheden die iemand bezit. In hoeverre iemand ze vertoont en ontwikkelt wordt beïnvloed door de omgeving en iemands talenten. De ontwikkeling van competenties wordt gestimuleerd of belemmerd door de omgeving waarin iemand zich bevindt. Daarnaast bepalen de talenten de aanleg die iemand heeft voor bepaalde competenties en daarmee ook de ontwikkelbaarheid ervan.

Met de capaciteiten worden de cognitieve capaciteiten bedoeld die iemand bezit. Deze zijn in wezen aangeboren en bepalen met name of iemand goed logisch kan redeneren en gemakkelijk vraagstukken kan oplossen en doorgronden. De aanleg voor enkele competenties wordt mede bepaald door de capaciteiten die iemand bezit. Dit geldt met name voor de competenties leervermogen, probleemanalyse en visie.

Ad 3. De omgeving waar een persoon zich in bevindt.

De derde invloedsfactor voor het gedrag van mensen is niet in de persoon zelf gelegen maar daarbuiten, namelijk in de omgeving en situatie waarin iemand zich op een bepaald moment begeeft. De omgeving kan een bepaalde organisatie zijn waarin iemand werkt of leert, de functie of rol zijn die iemand bekleedt of een situatie zijn waarmee iemand wordt geconfronteerd. In de meeste gevallen is sprake van een combinatie van deze mogelijkheden. Als stelregel kan men zeggen dat de omgeving waarin iemand zich bevindt de competenties en talenten stimuleert of juist tegenwerkt. Wil iemand zo productief mogelijk zijn is het van groot belang dat de persoon in een stimulerende omgeving werkzaam is. Het matchen van de competenties en talenten van mensen met de omgeving is daarom van belang.

2.6.2 TMA instrumentarium

Per invloedsfactor binnen de TMA[®] methode zijn analyses en instrumenten beschikbaar om de talenten, competenties en capaciteiten in kaart te brengen dan wel te matchen met de omgeving, functies en rollen.

Invloedsfactor talenten

- TMA Talentanalyse
- Beroepssectoren- en activiteiteninteresse analyse

Invloedsfactor competenties en capaciteiten

- Capaciteiten analyses
- Feedback competentie analyses

Invloedsfactor omgeving

- Competentiematch
- Talentmatch

2.6.3 TMA competenties

Competenties zijn volgens de TMA[®] methode gedragsvaardigheden die ontwikkelbaar zijn en die in aanleg afkomstig zijn van stabiele persoonskenmerken. Binnen de TMA[®] methode worden competenties dan ook gebruikt voor wervings- en selectiepraktijken en ontwikkeltrajecten.

TMA competenties sluiten wat betreft aanleg vanuit de stabiele persoonskenmerken aan bij de definitie van Kessels die competenties ziet als een persoonlijke bekwaamheid. Naast de definitie van Kessels spreekt de definitie van Spencer en Spencer ook over onderliggende persoonseigenschappen die aan de basis liggen van een competentie. Daarnaast is volgens Spencer en Spencer een competentie pas een competentie als het bijbehorende gedrag gedemonstreerd wordt. De mate waarin gedragsvaardigheden volgens de TMA[®] methode worden gedemonstreerd is onder meer afhankelijk van de omgeving waarin een persoon werkzaam is. In een steunende en stimulerende (werk)omgeving zullen de gedragsvaardigheden wel worden getoond terwijl deze in een belemmerende (werk)omgeving geremd zullen worden. Dit is in overeenstemming met Spencer en Spencer die aangeven dat er een causaal verband bestaat tussen de competenties van een persoon en de performance van deze persoon in een (werk)situatie. Volgens Ellström is het juist typerend voor een competentie dat het een potentiële capaciteit betreft en niet zo zeer gedemonstreerde capaciteit. Deze potentiële capaciteit ligt in de omschrijving van een competentie binnen de TMA[®] methode in de aanwezigheid van stabiele persoonskenmerken.

2.6.4 TMA competentiemodel

Competenties worden door een organisatie samengevoegd in een voor alle functies binnen deze organisatie toepasbaar competentiemodel. Er zijn vele competentiemodellen voor verschillende organisaties opgesteld. Op basis van tientallen onderzoeken over competentiemodellen is het TMA Competentiemodel ontwikkeld (TMA[®] methode, 2012). Het TMA Competentiemodel bestaat uit 53 uitgewerkte competenties die elk uitgebreid gevalideerd zijn met testorganisaties. Iedere competentie bevat gedragsvoorbeelden op algemeen, operationeel, tactisch en strategisch niveau. De competenties die voorkomen in het TMA competentiemodel worden in bijlage A opgesomd.

2.7 Samenvatting

Bovenstaand is uiteengezet dat talenten hun oorsprong vinden in een natuurlijke aanleg en dat deze talenten richting geven aan het voorkeursgedrag van een individu. Het gewenst gedrag dat een organisatie van haar medewerkers wil zien om te komen tot prestaties, performance, wordt vastgelegd in competentiebeschrijvingen. Deze prestaties kunnen geoptimaliseerd worden vanuit de invalshoek van Talent Performance, een invalshoek waarbij een betere afstemming tussen talenten en prestaties centraal staat; een betere afstemming tussen voorkeursgedrag en gewenst gedrag.

De Talenten Motivatie Analyse methode[®] beschrijft gedrag aan de hand van de drie invloedsfactoren talenten & drijfveren, competenties & capaciteiten en omgeving. Per invloedsfactor zijn analyses en instrumenten beschikbaar om de talenten, competenties en capaciteiten in kaart te brengen dan wel te matchen met de omgeving, functies en rollen.

3. Ontwikkeling assessmentmethode

In dit hoofdstuk zullen de antwoorden op de volgende vier vragen besproken worden:

Paragraaf 3.1	Hoe wordt Talent met behulp van de TMA [®] methode vastgesteld?
Paragraaf 3.2	Hoe wordt Performance met behulp van de TMA [®] methode vastgesteld?
Paragraaf 3.3	Hoe kan Talent Performance met de TMA [®] methode vastgesteld worden?
Paragraaf 3.4	Hoe kan Talent Performance met de TMA [®] methode meetbaar gemaakt worden?

3.1 Talent met TMA[®] methode

3.1.1 TMA Talentanalyse

Vanuit de theorie van Murray zijn de belangrijkste behoeften gedestilleerd en vertaald naar de 22 behoeften (drijfveren) van de TMA[®] methode (Van IJzendoorn, Van Weert & Muller, 2009). De TMA[®] methode spreekt in plaats van behoeften over drijfveren, volgens Murray twee vergelijkbare analytische concepten (Larsen & Buss, 2010). In bijlage B worden de 22 drijfveren opgesomd.

Deskresearch (Van IJzendoorn, Van Weert & Muller, 2009) en praktijkervaring hebben verder inzicht verschaft in de diverse instrumenten van de TMA[®] methode. Een van de instrumenten binnen de TMA[®] methode, de TMA Talentanalyse, richt zich specifiek op het in kaart brengen van de behoeften (i.e. drijfveren) en talenten van mensen. Talenten worden binnen de TMA[®] methode gedefinieerd als de positief geformuleerde gedragsbewoordingen die voortvloeien uit de lage en hoge scores op de drijfveren. Zo heeft bijvoorbeeld iemand die hoog scoort op de drijfveer dominantie een talent om

sturend en overtuigend op te treden. Iemand die laag scoort op de drijfveer dominantie heeft een talent om meer subtiel te beïnvloeden waardoor meestal minder weerstand bij anderen wordt opgewekt. In het voorkeursgedrag dat voortvloeit uit de meest overtuigende talenten zijn mensen het meest herkenbaar voor anderen.

De drijfveren van de TMA[®] methode worden vertaald naar hieraan gerelateerd voorkeursgedrag op de volgende dimensies: emotionele balans, motieven, sociale-, beïnvloedende-, leidinggevende- en organisatorische talenten, zie tabel 1.

Dimensie	Drijfveer
Emotionele balans (EB)	1. Eigenwaarde
	2. Ontzag
	3. Steunbehoefte
	4. Stressbestendigheid & druk
Motieven (MO)	5. Aanzienbehoefte
	6. Afwisseling
	7. Ambitie & uitdaging
Sociale Talenten (ST)	8. Conformereren
	9. Extraversie
	10. Hulpverleners
	11. Sociale empathie
	12. Sociabiliteit & contact
Beïnvloedende Talenten (BT)	13. Dominantie
	14. Energie & actie
	15. Confrontatie
	16. Volharding
Leidinggevende Talenten (LT)	17. Besluiten nemen
	18. Onafhankelijk denken & handelen
	19. Verantwoording & leiderschap
Organisatorische Talenten (OT)	20. Doelgerichtheid
	21. Orde & structuur
	22. Pragmatisme

Tabel 1 Dimensies en drijfveren TMA[®] methode

De drijfveren worden via de gedachten van de kandidaat in kaart gebracht aan de hand van ipsatieve vragenlijsten. De kandidaat moet bij dit soort typen vragenlijsten kiezen welke van de twee stellingen het meest op hem of haar van toepassing is of welke van de drie stellingen het meest en welke het minst op hem of haar van toepassing is. Heeft een kandidaat bijvoorbeeld meer voorkeur voor orde & structuur of voor afwisseling. Door talenten stelselmatig meerdere keren ten opzichte van elkaar uit te zetten wordt volgens EHRM Vision (2010) de ware voorkeur van een kandidaat gemeten.

De resultaten van de ingevulde vragenlijst worden gepresenteerd in een kandidatenrapportage. Dit is een uitgebreide rapportage waarin onder andere een persoonlijkheidsbeschrijving wordt gegeven van de kandidaat. De persoonlijkheidsbeschrijving is opgesteld aan de hand van de keuzes (de voorkeuren) van de kandidaat, waarbij deze voorkeuren in relatie worden gebracht met elkaar. De unieke eigenschap van de TMA Talentanalyse is voornamelijk gelegen in de wijze waarop dwarsverbanden worden gelegd tussen de afzonderlijke bouwstenen, oftewel de talenten, van de kandidaat. Op basis van deze combinaties worden uitspraken gedaan over de wijze

waarop de mix van talenten tot specifiek voorkeursgedrag leidt. Met andere woorden: door de interactie tussen de afzonderlijke factoren, welke elkaar remmen of versterken, te doorgronden kan een unieke blauwdruk worden gemaakt van de persoonlijkheid en bijbehorend voorkeursgedrag.

3.1.2 Normering

De door een kandidaat gegeven antwoorden, de ruwe scores, worden genormeerd. Deze normscores variëren van 1 tot 9. Dit is een zogenaamde stanine. De naam 'stanine' is een afkorting van *standard nine* en geeft aan dat het om een gestandaardiseerde negenpunt schaal gaat. De stanine schaal is een vrijwel normaal verdeelde schaal met een gemiddelde score van 5 en een standaarddeviatie van 2. De schaal kent negen klassen. De lange uiteinden van een normaalverdeling zijn in een stanine schaal aan beide zijden afgekapt; alle scores die meer dan twee standaarddeviaties onder het gemiddelde liggen zijn samengevoegd in de score '1' en alle scores die meer dan twee standaarddeviaties boven het gemiddelde liggen zijn samengevoegd in de score '9'. Deze scores zijn als 'zeer laag' en respectievelijk 'zeer hoog' te benoemen. De scores 2 en 3 zijn laag te noemen, terwijl de scores 7 en 8 hoog zijn. In principe zijn de scores 4,5 of 6 gemiddeld te noemen.

Onderstaande tabel geeft de grootte van de stanine klassen en de vertaalslag naar gangbare normklassen.

Stanine	Klassengrootte	Gangbare normklassen
1	4%	Zeër laag
2	7%	Laag
3	12%	Laag
4	17%	Gemiddeld
5	20%	Gemiddeld
6	17%	Gemiddeld
7	12%	Hoog
8	7%	Hoog
9	4%	Zeër hoog

Tabel 2 Normering TMA[®] methode

De data waarover de initiële normering is toegepast is de data van 5000 kandidaten die de TMA Talentanalyse hebben ingevuld vanaf 1 januari 2009 tot 1 oktober 2010. Er zijn gegevens beschikbaar van 2005 mannen en 2885 vrouwen. Van 110 kandidaten kon het geslacht niet met zekerheid worden vastgesteld. De gemiddelde leeftijd binnen deze groep is 36,4 met een minimum van 15 en een maximum van 64 jaar.

De volgende normgroepen zijn op dit moment beschikbaar:

- Representatief voor Nederlandse beroepsbevolking (n = 5000)
- Mannen (n = 2005)
- Vrouwen (n = 2885)

Tijdens een expertconsultatie met drs. Edwin van IJzendoorn, ontwikkelaar van de TMA[®] methode is besproken dat de initiële normgroepen aan de hand van nieuw verkregen resultaten regelmatig worden bijgesteld. De nieuw verkregen resultaten hebben de laatste jaren nauwelijks meer tot een bijstelling geleid van de normgroepen; er is een bij deze tijdsgeest passende stabiele normgroep ontstaan.

De TMA[®] methode stelt dat genormeerde scores op de drijfveren van zeven en hoger, alsmede drie en lager, beschouwd worden als talenten. Tijdens een expertconsultatie geeft drs. Edwin van IJzendoorn aan dat hij de keuze heeft gemaakt om deze grenswaarden van zeven en drie aan te merken als grenswaarden voor talenten, omdat hij op die manier meer mensen op een positieve manier in beweging kon krijgen dan als

hij de keuze had gemaakt voor bijvoorbeeld acht en twee. Vanuit de validatiegesprekken met kandidaten is gebleken dat de uit deze keuze voortvloeiende gedragsbeschrijvingen herkenbaar waren voor deze kandidaten. Hiermee is een instrument ontwikkeld dat voor zoveel mogelijk mensen toepasbaar is in de praktijk.

3.1.3 Consistentie

Tijdens een expertconsultatie met drs. Edwin van IJzendoorn is besproken hoe de consistentie van de gegeven antwoorden binnen de TMA Talentenanalyse wordt vastgesteld. In de vragenlijst zijn een aantal vragen opgenomen waaruit de consistentie van de gegeven antwoorden kan worden afgeleid. Door het invoeren van deze zogenaamde consistentievragen wordt gekeken of de kandidaat niet willekeurig antwoorden geeft.

De consistentiescore van de kandidaat wordt weergegeven op een 10-puntsschaal. Een consistentiescore van '8' betekent bijvoorbeeld: 'De respondent heeft de vragenlijst consistent ingevuld. De rapportage geeft hoogst waarschijnlijk een goed beeld van de persoonlijkheid'.

3.1.4 Betrouwbaarheid TMA talentenanalyse

Uit literatuurstudie (EHRM Vision, 2011) is gebleken dat de betrouwbaarheid van de TMA talentenanalyse op twee manieren wordt geschat: de interne consistentie analyse en de test – hertest betrouwbaarheid.

De interne consistentieanalyse van de TMA schalen is berekend aan de hand van de betrouwbaarheidscoëfficiënt Cronbach's alpha. Deze is bepaald aan de hand van vragenlijsten van 5000 kandidaten, bestaande uit kandidaten uit de Nederlandse beroepsbevolking, zowel mannen als vrouwen, met een leeftijd van 15 tot 64 jaar. De Cronbach's alpha van de TMA schalen is minimaal 0.71 en maximaal 0.81. Als vuistregel wordt vaak gehanteerd dat een onderzoeksvragenlijst kan worden gebruikt bij een Cronbach's alpha van 0.70 of hoger. Afhankelijk van het doel waar een onderzoeksvragenlijst voor wordt gebruikt kan een hogere Cronbach's alpha vereist worden. Zo zal een onderzoeksvragenlijst met het doel een diagnose te stellen die ingrijpende gevolgen kan hebben voor een individu een hogere Cronbach's alpha vereisen. In bijlage C worden de gemiddelde schaalscores, minimum en maximum scores, standaarddeviaties en betrouwbaarheidscoëfficiënten voor de TMA schalen gegeven.

Test – hertest betrouwbaarheid onderzoek laat zien dat herhaalde metingen bij dezelfde respondenten goed vergelijkbare uitslagen geeft. De vaststelling van de test-hertest betrouwbaarheid is gedaan aan de hand van 472 personen, zowel mannen als vrouwen, met een leeftijd van 15 tot 63 jaar. De test is de eerst keer afgenomen in januari 2010 en opnieuw 7 maanden later. De test-hertest betrouwbaarheid van de TMA schalen is minimaal 0.78 en maximaal 0.88. Als vuistregel is een test-hertest betrouwbaarheid van 0.70 of hoger voldoende. In bijlage C wordt de test – hertest betrouwbaarheid weergegeven voor de 22 schalen van de TMA Talentenanalyse.

3.1.5 Validiteit TMA talentenanalyse

Uit literatuurstudie is gebleken dat de validiteit van de TMA talentenanalyse wordt vastgesteld aan de hand van criteriumvaliditeit. Bij criteriumvaliditeit gaat het om de samenhang tussen scores op de TMA variabelen en vergelijkbare variabelen bij een extern criterium. Als extern criterium is gebruik gemaakt van de *Occupational Personality Questionnaire* (OPQ32i). Dit is een werk gerelateerde zelfbeschrijvingsvragenlijst waarmee de gedragsvoorkeuren van de persoon op 32 dimensies in kaart gebracht worden (SHL, 2011). De OPQ32i is gebaseerd op een analyse van wetenschappelijke literatuur, gedegen onderzoek naar persoonlijkheids- en gedragsaspecten in de werkomgeving en uitgebreide empirische studies. Betrouwbaarheid en validiteit vallen voor de OPQ gunstig uit.

De correlatie tussen de TMA talentenanalyse en de OPQ32i is berekend. De resultaten hiervan worden weergegeven in bijlage C.

3.1.6 Sociale wenselijkheidsproblematiek

Een groot gevaar bij het invullen van vragenlijsten in een selectiecontext is dat mensen sociaal wenselijke antwoorden geven. Uit literatuurstudie (EHRM Vision, 2011) blijkt dat er bij de TMA Talentenanalyse naar gestreefd is om de invloed van sociaal wenselijkheid tegen te gaan door gebruik te maken van een gedwongen keuze model. Aanname is dat dit ertoe leidt dat de test minder gevoelig is voor de tendens tot sociaal wenselijke antwoorden dan normale vragenlijsten met een Likert schaal. Per ipsatief of triade is ernaar gestreefd stellingen te presenteren met een gelijkwaardig sociaal wenselijkheidsniveau. Drs. Edwin van IJzendoorn geeft tijdens een expertconsultatie aan dat de stellingen die per ipsatief of triade zijn uitgekozen om de voorkeur voor een drijfveer te meten zodanig op elkaar zijn afgestemd dat mensen aan deze stellingen een gelijk gevoel van algemeen sociaal wenselijkheid verbinden. Hierdoor zal een kandidaat zo min mogelijk op basis van sociaal wenselijkheid kiezen, maar juist kiezen voor het belang dat een stelling voor hem of haar heeft.

3.2 Performance met TMA[®] methode

Performance kan met de TMA[®] methode in kaart worden gebracht met de Competentie Set Analyse.

Competentie Set Analyse

Uit deskresearch en vanuit de praktijk is gebleken dat de voor een functie gewenste gedragingen worden uiteengezet in een competentieprofiel. Het ontbreken van draagvlak voor een competentieprofiel of een competentieprofiel dat inhoudelijk niet goed is zijn de belangrijkste factoren om het werken met een competentieprofiel te laten mislukken. Binnen de TMA[®] methode is daarom het online TMA instrument Competentie Set Analyse (CSA) beschikbaar dat kan helpen bij het opstellen en aanscherpen van een competentieprofiel.

Allereerst wordt door de TMA professional een grondige analyse gemaakt van de organisatie (missie, visie, strategie, doelstellingen, cultuur, enzovoorts) en de functie (waaronder taken en verantwoordelijkheden). Op basis van deze analyse stelt de TMA professional een TMA competentieprofiel voor de functie op.

Om het competentieprofiel aan te scherpen en er draagvlak voor te creëren wordt een aantal belanghebbenden (zoals leidinggevenden en HR functionarissen) online feedback vraagt op dit profiel. Daarbij wordt het volgende gevraagd:

- Geef per competentie (score 1 – 5 en tekstuele feedback) aan in welke mate de competentie van belang is voor de functie.
- Geef per competentie aan welke gedragsvoorbeelden relevant/belangrijk zijn (i.e. gewenst gedrag). Er kan gekozen worden uit gedragsvoorbeelden op algemeen, operationeel, tactisch en strategisch niveau.

Nadat alle belanghebbenden hebben gereageerd krijgt de TMA professional een rapportage waarin alle scores en meningen over het competentieprofiel zijn verzameld. Dit document is voor de TMA professional het uitgangspunt om met de belanghebbenden in een *face to face* bijeenkomst meningen en argumenten uit te wisselen. In de meeste gevallen is via de gestructureerde discussie in deze bijeenkomst een aangescherpt competentieprofiel met bijbehorend gewenst gedrag verkregen. In dit profiel is ook het belang van iedere competentie voor het juist uitvoeren van de taken die horen bij een bepaalde functie weergegeven. Hierbij is een keuze gemaakt uit de kwalificeringen noodzakelijk, zeer belangrijk, belangrijk en van enig belang.

3.3 Talent Performance met TMA[®] methode

In deze paragraaf zal de methode worden beschreven waarmee de Talent Performance vastgesteld kan worden.

Competentiepotentieel

Competenties worden geoperationaliseerd door expliciet gedrag. Van IJzendoorn, van Weert en Müller (2009) beschrijven dat de aanleg en daarmee de ontwikkelbaarheid van competenties met name worden bepaald door de gedragingen die aan een competentie zijn gekoppeld. Hoe dichter het gedrag van een competentie ligt tegen de te verwachten gedragingen die voortvloeien uit de mate waarin iemand een bepaald talent heeft, hoe groter de ontwikkelbaarheid van de competentie. Wanneer iemands talenten correleren met het betreffende gedrag van een competentie, dan zal hij of zij automatisch eerder, bewust of onbewust, dergelijk gedrag van nature uit vertonen en gemakkelijker ontwikkelen – zeker wanneer daarbij de juiste stimulansen uit de omgeving worden geboden.

Vanuit de aanwezigheid van bepaalde talenten kan dus worden vastgesteld in hoeverre iemand aanleg heeft voor een bepaalde competentie, dan wel deze competentie makkelijk kan ontwikkelen. Men spreekt in dit geval van 'aanleg' voor een bepaalde competentie (Van IJzendoorn, Van Weert en Müller, 2009).

Tijdens een expertconsultatie geeft drs. Edwin van IJzendoorn aan dat het koppelen van gedrag dat hoort bij een competentie aan het gedrag dat voortvloeit uit de mate waarin iemand een talent heeft een zorgvuldige en langdurige exercitie is geweest. Er is bij het beschrijven van de competenties en talenten en hun bijbehorende gedragingen naar gestreefd om de juiste bewoordingen te kiezen zodat de gedragsbeschrijvingen van de competenties en de talenten in lijn zijn met elkaar. Indien nieuwe, verfijnde inzichten worden verkregen worden deze doorgevoerd in de koppeling tussen competenties en talenten.

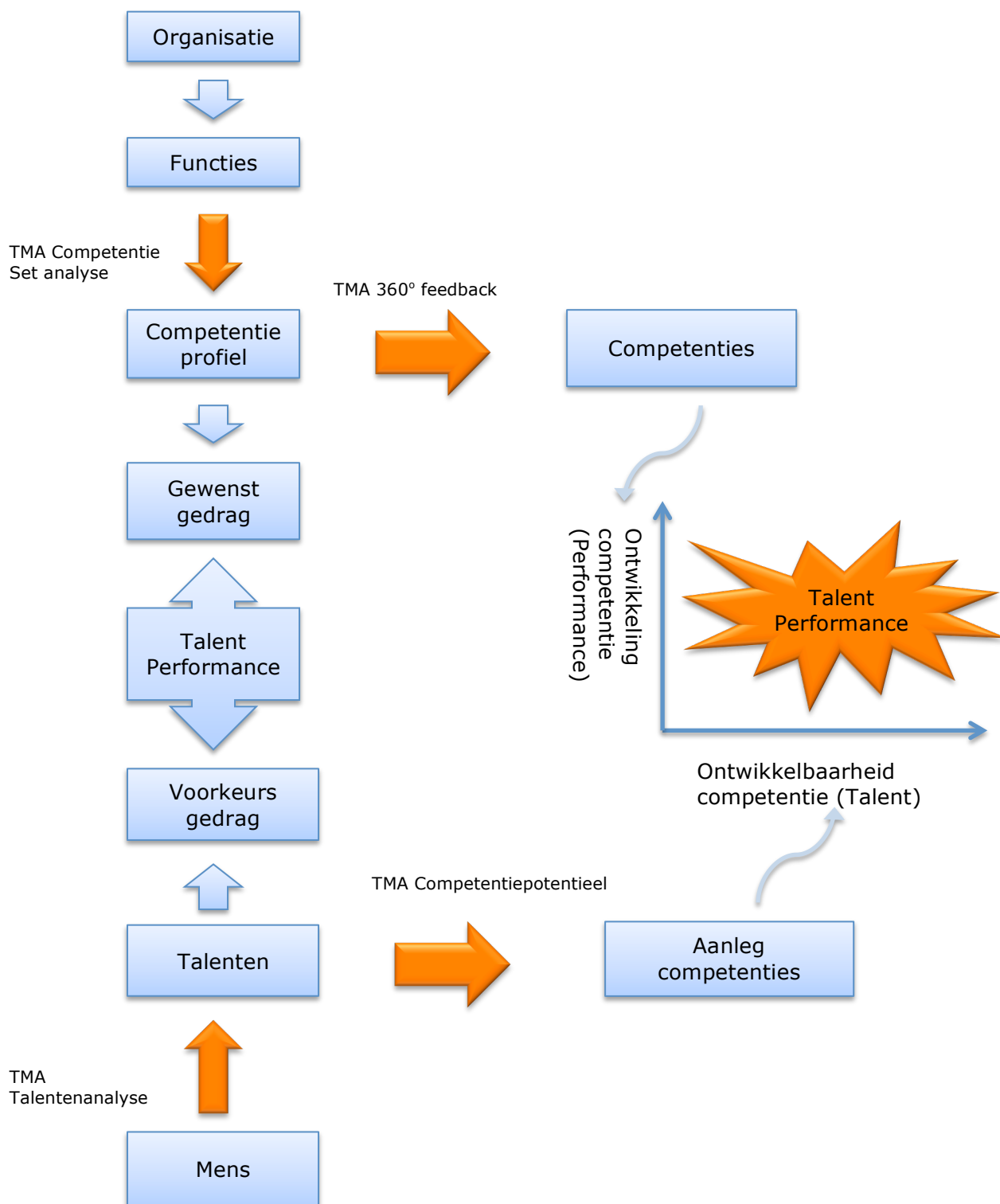
Binnen de TMA[®] methode is voor 45 TMA competenties uitgewerkt welke TMA talenten invloed hebben op de ontwikkelbaarheid van deze competenties. Deze analyse gaat uit van de gedragsvoorbeelden per competentie zoals deze binnen het TMA competentiemodel worden gehanteerd (bijlage A). Na afronding van een TMA Talentanalyse, waarbij de scores van de talenten in kaart zijn gebracht, wordt een competentiepotentieel overzicht gegenereerd waarin op basis van de persoonlijke talentscores per competentie een indicatie van de ontwikkelbaarheid wordt aangegeven. Een voorbeeld van een competentiepotentieel overzicht wordt weergegeven in bijlage D. Er wordt over iedere competentie een uitspraak gedaan of de betreffende competentie makkelijk, redelijk of moeilijk ontwikkelbaar is. Dit betekent dus niet of een competentie daadwerkelijk wel of niet ontwikkeld is maar geeft alleen aan of de betreffende competentie wel of niet in lijn ligt met de persoonlijkheid van de kandidaat.

Competentiemeting

Uit deskresearch (Van IJzendoorn, Van Weert en Müller, 2009) en praktijkervaring volgt dat binnen de TMA[®] methode gebruik kan worden gemaakt van een feedbackinstrument om in kaart te brengen in hoeverre een gewenste competentie voor een bepaalde functie ontwikkeld is. Bij dit instrument gaat het om het genereren van gestructureerde feedback op het gedrag van de beoordeelde persoon. Deze feedback wordt gegeven door één persoon of meerdere personen met een verschillend perspectief tot diegene waaraan feedback wordt gegeven. In het eerste geval spreken we van een 90° feedback en in het tweede geval van 360° feedback. Aangezien het bij de vaststelling van de Talent Performance van belang is een zo breed mogelijk beeld te schetsen van het huidige gewenste gedrag in de werksituatie zal gebruik gemaakt worden van de 360° feedbackmethode. Door de percepties van meerdere personen met een ander perspectief te combineren wordt een minder eenzijdig en dus completer beeld verkregen van de

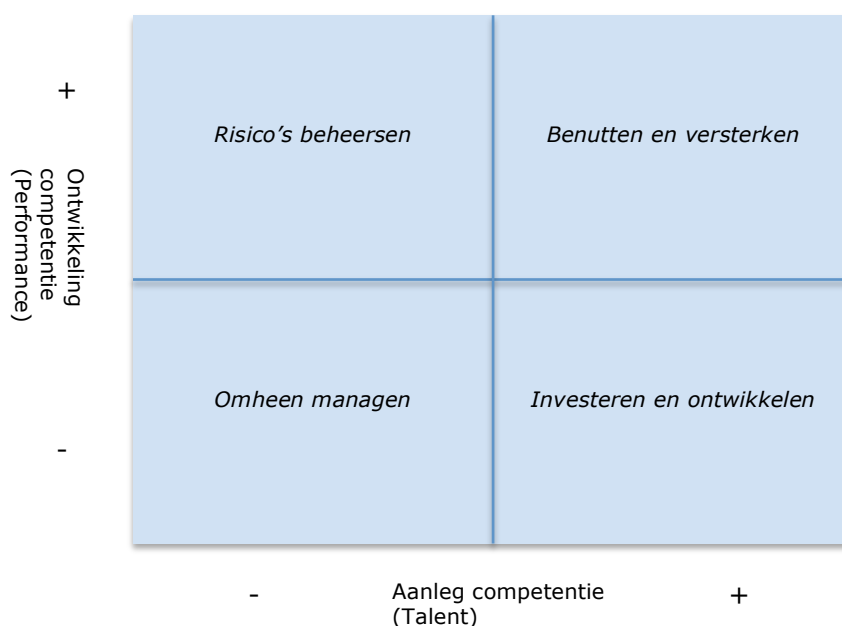
beoordeelde persoon (Van IJzendoorn, Van Weert en Müller, 2009). Op deze wijze worden subjectieve waarnemingen geobjectiveerd.

In figuur 2 wordt schematisch weergegeven hoe de overeenkomst tussen het voorkeursgedrag van een medewerker en het gewenste gedrag voor een bepaalde functie, de Talent Performance, tot stand komt.



Figuur 2 Proces vaststellen Talent Performance

Uit figuur 2 blijkt dat de Talent Performance tot stand komt door de aanleg voor een bepaalde competentie uit te zetten tegen de mate waarin deze competentie ontwikkeld is. In figuur 3 wordt de op deze wijze verkregen Talent Performance matrix weergegeven.



Figuur 3 Talent Performance matrix

In de matrix worden de voor een functie gewenste competenties geplaatst in een van de vier kwadranten. Per kwadrant wordt een advies gegeven wat het beste gedaan kan worden met de competenties in de betreffende kwadranten (Van IJzendoorn, Van Weert en Müller, 2009).

Voor het kwadrant 'omheen managen' geldt dat de competentie minder is ontwikkeld en er ook weinig aanleg is om deze competentie te ontwikkelen. De ontwikkeling van een competentie in dit kwadrant zal meestal relatief moeilijk en minder succesvol verlopen, ook al worden daartoe stimulansen aangeboden. Het advies wat bij competenties in dit kwadrant wordt gegeven is om deze competenties heen te managen. Concreet betekent dit dat de persoon de betreffende competentie(s) zo min mogelijk hoeft te gebruiken.

Voor het kwadrant 'risico's beheersen' geldt dat de competentie beter is ontwikkeld, maar dat er weinig aanleg voor deze competentie is. Ook al worden de competenties in dit kwadrant beheerst, vanuit de aanleg is er minder affiniteit mee en is de kans groot dat de competentie met minder plezier en enthousiasme wordt ingezet; het kost als het ware energie. Het advies wat bij competenties in dit kwadrant wordt gegeven is om de risico's, zoals vertrek, ziekte, burn-out of demotivatie, die voortvloeien uit het gebruiken van deze competentie(s) te beheersen. Concreet kan men ervoor kiezen om taken waarvoor deze competenties nodig zijn selectief en terughoudend in te zetten of iemand naast deze persoon te zetten die de taken van hem overneemt.

Voor het kwadrant 'investeren en ontwikkelen' geldt dat de competentie minder is ontwikkeld, maar er aanleg voor is om deze competenties te ontwikkelen. Hierdoor zijn de competenties in dit kwadrant makkelijk ontwikkelbaar waarbij het advies wordt gegeven er zo veel mogelijk in te investeren om deze competenties te ontwikkelen. Concreet betekent dit dat de persoon zo veel mogelijk uitgedaagd moet worden om taken uit te voeren waarbij deze competentie ingezet kan worden. Andere mogelijkheden zijn training en coaching om de competentie tot wasdom te laten komen. Indien de juiste

stimulansen worden aangeboden zal de overgang naar het volgende kwadrant relatief soepel en succesvol verlopen.

Voor het kwadrant 'benutten en versterken' geldt dat de competentie beter is ontwikkeld en er aanleg voor is. De ideale situatie is als een persoon veel taken moet uitvoeren waar de competenties uit dit kwadrant voor nodig zijn. Het advies is om de competenties in dit kwadrant ten volle te benutten; het gebruiken van deze competenties geven een persoon als het ware energie. Het levert het meeste rendement op voor zowel de medewerker als de organisatie. Door mogelijkheden te creëren voor persoonlijke ontwikkeling, zoals ruimte voor reflectie, zelfstudie, extra training en coaching, kunnen de competenties verder versterkt worden.

Om de mate van overeenkomst tussen de aanleg (talent, te vertalen in voorkeursgedrag) en de ontwikkeling (performance, te vertalen in gewenst gedrag) van een competentie vast te kunnen stellen worden de assen van bovenstaande matrix verder onderverdeeld.

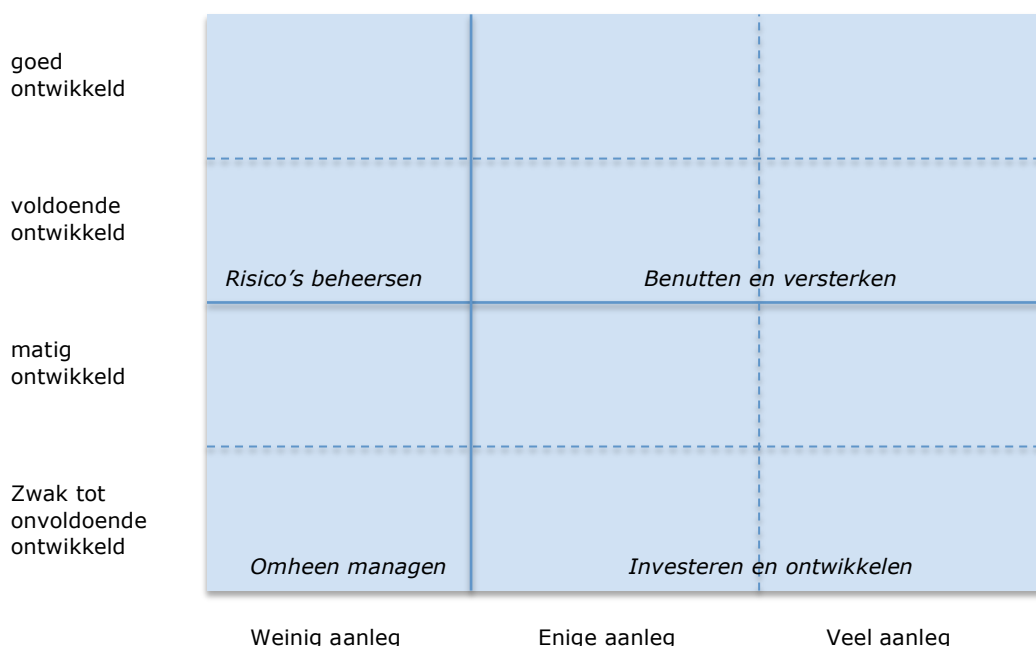
De verticale as wordt onderverdeeld in vier categorieën die overeenkomen met de mate waarin een bepaalde competentie voor een bepaalde functie ontwikkeld is, van boven naar onder:

- goed ontwikkeld,
- voldoende ontwikkeld,
- matig ontwikkeld,
- zwak tot onvoldoende ontwikkeld.

De horizontale as wordt onderverdeeld in drie categorieën die overeenkomen met de mate van aanleg van een bepaalde competentie voor een bepaalde functie, van links naar rechts:

- weinig aanleg / moeilijk ontwikkelbaar,
- enige aanleg / redelijk ontwikkelbaar,
- veel aanleg / makkelijk ontwikkelbaar.

De Talent Performance Matrix voor de competentiemethode komt er dan als volgt uit te zien:



Figuur 4 Talent Performance matrix - onderverdeeld

In welke categorie een ontwikkelde competentie op de verticale as hoort is afhankelijk van de ontvangen feedback en kan worden afgeleid uit de resultaten die met het 360⁰ TMA feedbackinstrument zijn verkregen. De feedback van iedere feedbackgever op elke gewenste competentie wordt gecombineerd en vertaald naar een categorie op de verticale as. In welke categorie een gewenste competentie op de horizontale as hoort kan uit het competentiepotentieel overzicht worden gehaald.

3.4 Meetbaar maken Talent Performance met TMA[®] methode

In deze paragraaf wordt het meetbaar maken van de Talent Performance uiteengezet.

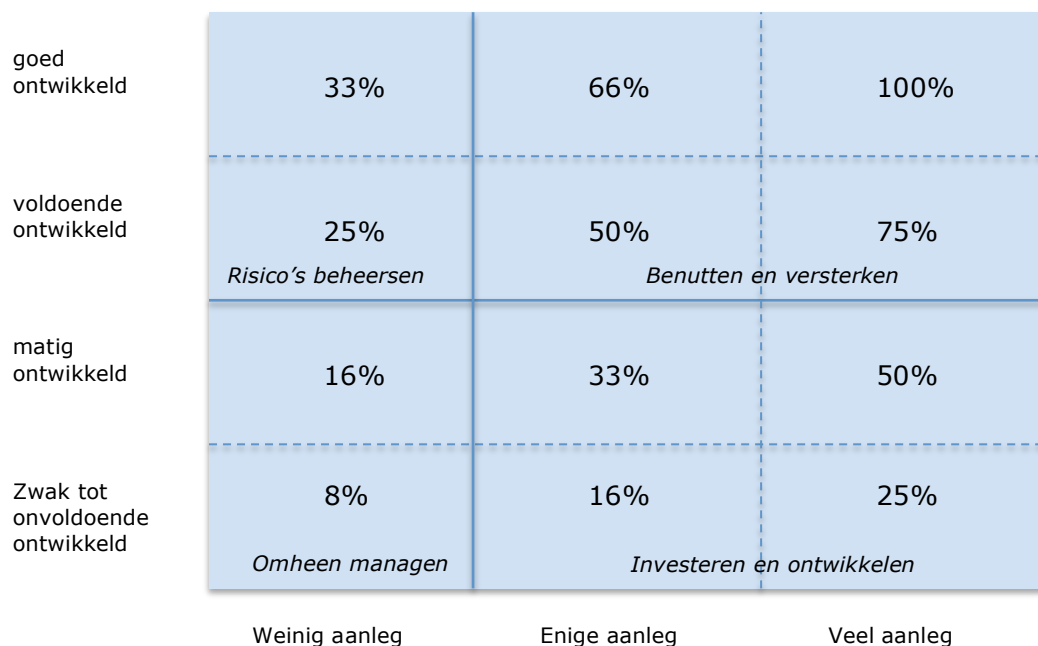
De matrix in figuur 4 op pagina 16 bestaat uit twaalf vakken. In het kader van het meetbaar maken van de Talent Performance wordt nu aan ieder vak een procentuele waarde toegekend die representatief is voor de relatieve bijdrage van competenties in dit vak aan de Talent Performance van een persoon voor een bepaalde functie. Het totaal van de relatieve bijdragen van de competenties voor een bepaalde functie maakt de Talent Performance meetbaar van een persoon voor deze functie.

Indien een persoon vanuit zijn of haar talenten veel aanleg heeft voor een bepaalde competentie en deze goed ontwikkeld is wordt maximaal gebruik gemaakt van deze talenten om de taken waarvoor deze competentie benodigd is uit te voeren. Aan dit vak wordt de maximale procentuele waarde van 100 toegekend. De competenties in dit vak leveren de maximale relatieve bijdrage aan de Talent Performance.

Naarmate de ontwikkeling van een competentie waar een persoon veel aanleg voor heeft afneemt, zal ook de bijdrage aan de Talent Performance afnemen. Er is immers steeds minder overeenkomst tussen het voorkeursgedrag en gewenste gedrag. Er is voor gekozen om deze bijdrage evenredig te verdelen over de vier categorieën, met andere woorden van goede ontwikkeling naar onvoldoende ontwikkeling worden aan de bijbehorende vakken respectievelijk de procentuele waarden van 100, 75, 50 en 25 procent toegekend.

Naarmate de aanleg voor een competentie afneemt zal ook de bijdrage aan de Talent Performance afnemen. Er is immers weer sprake van steeds minder overeenkomst tussen het voorkeursgedrag en gewenste gedrag. Er is voor gekozen om deze bijdrage evenredig te verdelen over de drie categorieën, met andere woorden van veel aanleg naar weinig aanleg worden aan de bijbehorende vakken respectievelijk de procentuele waarden van 100, 66 en 33 procent toegekend.

De overige vakken van de matrix kunnen in analogie met bovenstaande keuzes verder verdeeld worden, waardoor de in figuur 5 getoonde relatieve bijdragen aan de Talent Performance tot stand komen.



Figuur 5 Relatieve bijdragen Talent Performance

Bij de vaststelling van de relatieve bijdragen dient ook de mate van belang van de competentie ten behoeve van het juist uitvoeren van de taken die horen bij een bepaalde functie worden meegenomen. Dit wordt gerealiseerd door noodzakelijke competenties zwaarder mee te laten wegen dan competenties met de kwalificatie 'van enig belang'. Hiertoe worden de volgende wegingsfactoren toegepast.

Mate van belang	Wegingsfactor
Noodzakelijk	4
Zeer belangrijk	3
Belangrijk	2
Van enig belang	1

Tabel 3 Wegingsfactoren

Indien de Talent Performance van de individuele medewerkers van een organisatie(structuur) zijn vastgesteld, kan de Talent Performance van deze organisatie(structuur) als geheel worden vastgesteld door het gemiddelde te berekenen van de Talent Performance van alle medewerkers van deze organisatie(structuur).

Voorbeeldberekening Talent Performance individu

Onderstaand een voorbeeld om de Talent Performance van een individu vast te stellen.

Voor een functie zijn de volgende zeven competenties van belang:

- Coachen
- Flexibel gedrag
- Kwaliteitsgerichtheid
- Luisteren
- Oordeelsvorming
- Presenteren
- Voortgangscontrole

De posities van deze competenties in de Talent Performance matrix worden aan de hand van de aanleg van een medewerker voor deze competenties en de mate waarin de competenties door deze medewerker zijn ontwikkeld bepaald.

Competentie	Aanleg competentie	Competentie ontwikkeld
Coachen	Veel aanleg	Goed ontwikkeld
Flexibel gedrag	Enige aanleg	Voldoende ontwikkeld
Kwaliteitsgerichtheid	Enige aanleg	Goed ontwikkeld
Luisteren	Veel aanleg	Goed ontwikkeld
Oordeelsvorming	Enige aanleg	Goed ontwikkeld
Presenteren	Veel aanleg	Goed ontwikkeld
Voortgangscntrole	Weinig aanleg	Voldoende ontwikkeld

Tabel 3 Aanleg en ontwikkeling gewenste competenties

Onderstaand het resultaat in de Talent Performance matrix.

goed ontwikkeld		Kwaliteitsgerichtheid Oordeelsvorming	Coachen Luisteren Presenteren
voldoende ontwikkeld	Voortgangscntrole	Flexibel gedrag	
matig ontwikkeld			
Zwak tot onvoldoende ontwikkeld			
	Weinig aanleg	Enige aanleg	Veel aanleg

Figuur 6 Competenties in Talent Performance matrix

De mate van belang en bijbehorende wegingsfactoren van de competenties worden in onderstaande tabel weergegeven.

Competentie	Mate van belang	Wegingsfactor
Coachen	Zeer belangrijk	3
Flexibel gedrag	Zeer belangrijk	3
Kwaliteitsgerichtheid	Zeer belangrijk	3
Luisteren	Noodzakelijk	4
Oordeelsvorming	Van enig belang	1
Presenteren	Belangrijk	2
Voortgangscntrole	Van enig belang	1

Tabel 4 Wegingsfactoren gewenste competenties

De (afgeronde) Talent Performance van bovenvermelde medewerker voor bovenvermelde functie wordt nu berekend aan de hand van het gewogen gemiddelde van de relatieve bijdragen van de competenties die benodigd zijn voor deze functie:

$$[(100 \times 3)_C + (50 \times 3)_F + (66 \times 3)_K + (100 \times 4)_L + (66 \times 1)_O + (100 \times 2)_P + (25 \times 1)_V] / 17 = 79 \%$$

met

C = coachen

F = flexibel gedrag

K = kwaliteitsgerichtheid

L = luisteren

O = oordeelsvorming

P = presenteren

V = voortgangscontrole

De meetbaar gemaakte Talent Performance is opgebouwd uit een combinatie van op hele procenten afgeronde relatieve bijdragen. Deze bijdragen zijn vastgesteld aan de hand van categorieën competenties. Mede hierdoor is het karakter van de uitkomst indicatief en kan volstaan worden met een op hele waarden afgeronde uitkomst.

Bovenstaand indicatief getal geeft aan in welke mate het voorkeursgedrag van een medewerker voor een bepaalde functie en het door de organisatie vastgestelde gewenste gedrag voor deze functie met elkaar overeenkomen, met andere woorden in hoeverre gebruik wordt gemaakt van talenten van een medewerker voor een functie die deze medewerker vervult binnen een organisatie.

Voorbeeldberekening Talent Performance organisatie

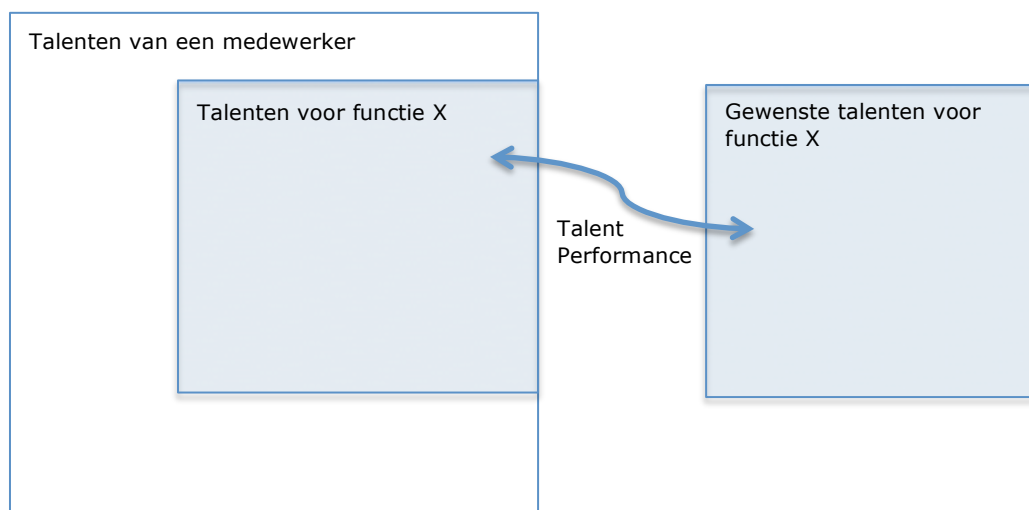
Stel een organisatie bestaat uit 10 medewerkers waarvan de Talent Performance is vastgesteld. Dan volgt de Talent Performance van deze organisatie uit het gemiddelde van de 10 individuele uitkomsten.

	Talent Performance per medewerker	Talent Performance organisatie
Medewerker 1	76%	$(76+86+53+56+61+92+37+71)/10 = 56\%$
Medewerker 2	86%	
Medewerker 3	73%	
Medewerker 4	56%	
Medewerker 5	61%	
Medewerker 6	92%	
Medewerker 7	41%	
Medewerker 8	71%	

Tabel 5 Talent Performance organisatie

Betekenis resultaat Talent Performance

Een Talent Performance van 70% houdt in dat de overeenkomst tussen het voorkeursgedrag van een medewerker voor een bepaalde functie en het gewenste gedrag voor deze functie 70% is. Met andere woorden: het gewenste gedrag voor deze functie is voor 70% in lijn met het gedrag dat deze medewerker bij voorkeur wil vertonen op basis van zijn of haar persoonlijkheid voor deze functie. Een Talent Performance van 70% wil niet zeggen dat 70% van de talenten van een medewerker gebruikt worden om een bepaalde functie uit te voeren. Een medewerker kan immers meer talenten hebben dan alleen de talenten die voor het uitvoeren van deze functie worden gevraagd. Bovenstaande wordt in onderstaand figuur schematisch weergegeven.



Figuur 7 Toelichting vaststelling Talent Performance

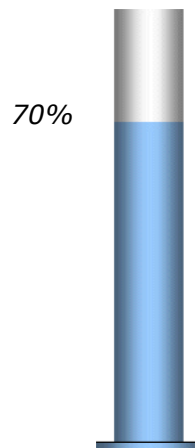
Een Talent Performance van 70% voor een organisatie(structuur) houdt in dat de overeenkomst tussen het voorkeursgedrag van de medewerkers voor de functies binnen de organisatie(structuur) en het gewenste gedrag voor deze functies 70% is. Met andere woorden: het gewenste gedrag voor de functies binnen de organisatie(structuur) is voor 70% in lijn met het gedrag dat de medewerkers bij voorkeur willen vertonen op basis van zijn of haar persoonlijkheid voor deze functies.

De meetbaar gemaakte Talent Performance levert een indicatief getal dat aanleiding geeft voor een gesprek. Dit gesprek is van essentiële waarde om enerzijds uitleg te geven hoe dit getal tot stand is gekomen. Hierbij kan de ingevulde Talent Performance matrix en daarmee de spreiding van de resultaten over de matrix inzichten verschaffen. Anderzijds is de meerwaarde van het gesprek om naar aanleiding van de resultaten een gericht ontwikkelingsplan op te kunnen stellen voor de toekomst. Dit is in lijn met de werkwijze binnen de TMA[®] methode, waarbij de TMA instrumenten diverse invloedsfactoren van gedrag in kaart brengen en de resultaten hiervan in opeenvolgende terugkoppelgesprekken aandacht krijgen.

4. Talent Performance Indicator

De kwantitatieve indicatie van de Talent Performance kan met behulp van de TMA[®] methode vastgesteld worden door de mate van overeenkomst tussen voorkeursgedrag en gewenst gedrag te bepalen. Deze kwantitatieve indicatie zal worden aangeduid met het begrip Talent Performance Indicator¹.

De Talent Performance Indicator kan naast alleen de cijfermatige weergave ook weergegeven worden op een visueel meer aantrekkelijke manier. Onderstaand een optionele wijze van presenteren.



Talent Performance Indicator

Naast het weergeven van de Talent Performance Indicator verdient het aanbeveling om de bijbehorende Talent Performance matrix erbij te presenteren zodat de spreiding van de competenties over de matrix inzichtelijk wordt. Hierdoor ontstaat een waardevolle toelichting bij de interpretatie van de Talent Performance Indicator.

¹ De term Talent Performance Indicator is door Sybren van der Schaar, Talent Manager bij PRiMAN, bedacht.

5. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt een implementatieplan beschreven hoe een TMA professional de Talent Performance Indicator van zowel een individu als van een groep individuen, zoals een organisatie, vast kan stellen. Onder een TMA professional wordt verstaan een persoon die aangetoond heeft te beschikken over voldoende kennis van de TMA[®] methode en voldoende vaardigheden heeft verworven om de TMA[®] methode op verantwoorde en professionele wijze toe te passen. De TMA professional heeft als bewijsvoering hiervoor een door een TMA gecertificeerde trainer ondertekend TMA certificaat ontvangen.

In figuur 8 wordt schematisch weergegeven hoe een TMA professional de Talent Performance Indicator kan vaststellen. Langs een tijdslijn worden zes fasen beschreven:

- Fase 1 Competentieprofiel maken.
- Fase 2 Talenten ontdekken.
- Fase 3 Competentieontwikkeling meten.
- Fase 4 Competentiepotentieel vaststellen.
- Fase 5 Matchen competentieontwikkeling en competentiepotentieel.
- Fase 6 Talent Performance berekenen.

Van iedere fase wordt het bijbehorende proces weergegeven. Van de zesde fase worden naast het proces ook de concrete acties en resultaten van deze acties weergegeven. Reden hiervoor is dat de TMA professional de eerste vijf fasen moet kunnen doorlopen zonder dit implementatieplan, maar de zesde fase voor hem of haar mogelijk een nieuwe fase is. De zesde fase beschrijft het vaststellen van de kwantitatieve indicatie van de Talent Performance van een organisatie.

De tijdslijn is gebaseerd op een organisatie van 10 personen met 5 verschillende functies. Buiten het vaststellen van de kwantitatieve indicatie van de Talent Performance voor een gehele organisatie, kan het implementatieplan ook gebruikt worden voor een deel van een organisatie, zoals een afdeling, een sectie, et cetera.

Ondanks het kwantitatieve karakter van het resultaat zijn de terugkoppelgesprekken ook opgenomen in het implementatieplan. Deze gesprekken vervullen een belangrijke rol in het implementatieplan. De terugkoppelgesprekken hebben een validatiefunctie. Er wordt besproken of de belanghebbenden zich kunnen vinden in de resultaten. Hierdoor wordt draagkracht gecreëerd bij de vaststelling van het uiteindelijke kwantitatieve resultaat.