



Niets uit deze uitgave mag worden gewijzigd, gekopieerd, verveelvoudigd, geplaatst in een geautomatiseerd (computer)programma of database en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Colofon TMA Talentkaarten versie 2.2

© TMA1999-2018, Utrecht

Deze uitgave is gepubliceerd door TMA B.V.

Alle rechten voorbehouden

Inhoudsopgave

Talentkaarten

Uitleg talentkaarten	6
Aanzienbehoefte	7
Afwisseling	8
Ambitie & uitdaging	9
Besluiten nemen	10
Conformereren	11
Confrontatie	12
Doelgerichtheid	13
Dominantie	14
Eigenwaarde	15
Energie & actie	16
Extraversie	17
Hulpverleners	18
Onafhankelijk denken & handelen	19
Ontzag	20
Orde & structuur	21
Pragmatisme	22
Sociabiliteit & contact	23
Sociale empathie	24
Steunbehoefte	25
Stressbestendig & druk	26
Verantwoording & leiderschap	27
Volharding	28

Overzichten

Drijfveren per TMA Dimensie	30
Talenten per drijfveer	31

Talentkaarten

Door Bastian Müller en Edwin van IJzendoorn

Uitleg talentkaarten

Elke talentkaart bestaat uit een aantal onderdelen met informatie over een TMA Drijfveer. Op deze uitlegpagina staan de onderdelen ongeveer ter hoogte zoals u de informatie vindt in elke talentkaart en wordt er per onderdeel nog aanvullende informatie gegeven. Definities staan cursief.

Drijfveer, definitie en dimensie

In het bovenste onderdeel staat de drijfveer groot geschreven met direct daarboven de TMA Dimensie waartoe de betreffende drijfveer in de TMA Methode is geordend. *Drijfveren zijn de stabiele behoeften van mensen die zich uiten in hun denkprocessen van waaruit ze bewust en onbewust keuzes maken.* Direct onder de drijfveer staat de definitie van de betreffende drijfveer. De mate waarin iemand een bepaalde drijfveer heeft kan in kaart worden gebracht met behulp van een TMA Talentanalyse. De talentanalyse rapporteert op 22 drijfveren gebaseerd op de behoeften theorie van Murray* (zie aanvullende opmerkingen). Een overzicht van dimensies en welke drijfveren erbij horen vindt u achterin in deze publicatie.

Talenten en voorkeursgedrag

In dit onderdeel staan de twee talenten die bij een drijfveer horen en de globale voorkeursgedragingen met persoonlijkheidsomschrijving van een lage, gemiddelde en hoge score op een drijfveer. *Talenten zijn de positief geformuleerde gedragsbewaardingen die voortvloeien uit de hoge en lage scores van de drijfveren.* Een kandidaat krijgt na afronden van een TMA Talentanalyse op elke drijfveer een stanine score (1 t/m 9) op basis van de gehanteerde normgroep. Op basis van de 22 scores op de drijfveren kan een persoonlijk rapport gegenereerd worden over een kandidaat.

Links staat het talent dat iemand heeft bij een lage score (1 2 3) met direct daaronder de samenvatting en uitgebreidere globale voorkeursgedragingen en persoonlijkheidsomschrijving van een lage score. In de 1^e talentkaart hierna is "Bescheiden" het talent van een lage score op de drijfveer "Aanzienbehoefte".

Indien iemand gemiddeld scoort (4 5 6) op een drijfveer dan wordt ervan uitgegaan dat er een balans is tussen de twee talenten van een drijfveer. Balans staat in het midden van dit onderdeel met daaronder de samenvatting en uitgebreidere globale voorkeursgedragingen en persoonlijkheidsomschrijving van iemand die gemiddeld heeft gescoord.

Rechts staat het talent dat iemand heeft bij een hoge score (7 8 9) met direct daaronder de samenvatting en uitgebreidere globale voorkeursgedragingen en persoonlijkheidsomschrijving van een hoge score. Een alfabetisch overzicht van alle drijfveren met bijbehorende talenten vindt u achterin in deze publicatie.

In essentie is elke drijfveer neutraal, dat wil zeggen dat het niet goed of slecht is om een bepaalde mate van een drijfveer te hebben. Elke score op een drijfveer is dus goed. Echter in een bepaalde omgeving, functie of rol kan het hebben van een bepaalde mate van een drijfveer beter of slechter van pas komen. In de persoonlijke talentanalyse rapportages worden veel genuanceerdere beschrijvingen over kandidaten gemaakt per score van 1 t/m 9 op alle drijfveren.

Voorbeelditems:

In dit onderdeel vindt u de voorbeelditems. Dit zijn een aantal stellingen die daadwerkelijk worden gebruikt in de vragenlijst van de TMA Talentanalyse om de betreffende drijfveer in kaart te brengen. Deze stellingen zijn opgenomen in de talentkaarten zodat u een beeld krijgt van de gehanteerde stellingen. Tevens kunt u dit gebruiken om aan kandidaten aan te geven dat ze relatief veel (score 7 8 9) of weinig (score 1 2 3) voor deze stellingen hebben gekozen zodat ze makkelijker begrijpen wat de drijfveer inhoudt en waarom ze een bepaalde drijfveer in meer of minder mate hebben.

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

In dit onderdeel vindt u de competenties waar de betreffende drijfveer invloed op heeft. De drijfveren bepalen de mate van aanleg c.q. talent dat iemand heeft voor een bepaalde competentie. Daarmee ook of deze waarschijnlijk makkelijk of moeilijk ontwikkelbaar is en of het gebruik van de competentie energie geeft of kost. *Competenties zijn de gedragsvaardigheden die iemand bezit.* Als u meer wilt weten over een specifieke TMA competentie en welke drijfveren op die competentie invloed hebben op de aanleg bekijk dan de betreffende competentie in het praktijkboek "Van Talent naar Performance".

Versterkende en neutraliserende talenten

De drijfveren hebben ook onderling invloed op elkaar. In dit onderdeel wordt bij elke drijfveer een tabel met de versterkende en neutraliserende talenten getoond die vaker voorkomen. Versterkende talenten maken dat het voorkeursgedrag dat voortvloeit uit een hoge score ($\geq 7 = 7\ 8\ 9$) of een lage score ($\leq 3 = 1\ 2\ 3$) op de drijfveer nog sterker naar voren komt. Met andere woorden het voorkeursgedrag is waarschijnlijk duidelijker zichtbaar en heeft een grotere intensiteit. Neutraliserende talenten maken juist dat het voorkeursgedrag dat voortvloeit uit een hoge score of lage score op de drijfveer juist minder naar voren komt. Oftewel het voorkeursgedrag is waarschijnlijk minder zichtbaar en heeft een kleinere intensiteit. Hieronder ziet u een voorbeeld van een tabel met versterkende en neutraliserende talenten:

Score drijfveer A	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	drijfveer X ≥ 7 drijfveer Y ≤ 3	drijfveer X ≤ 3 drijfveer Y ≥ 7
≤ 3	drijfveer X ≤ 3 drijfveer Y ≥ 7	drijfveer X ≥ 7 drijfveer Y ≤ 3

De invloed van de drijfveren kan gelijk lopen op elkaars scores of juist tegengesteld (inverse). Zo kunt u in de voorbeeldtabel zien dat de invloed van drijfveer A gelijk loopt aan drijfveer X. Als de score van iemand op drijfveer A namelijk ≥ 7 is en de score op drijfveer X ook ≥ 7 is dan wordt het voorkeursgedrag van drijfveer A versterkt. U ziet in de voorbeeldtabel ook dat de invloed van drijfveer A tegengesteld loopt aan drijfveer Y. Als de score op drijfveer A namelijk ≤ 3 is en de score van drijfveer Y ≥ 7 is dan wordt het voorkeursgedrag van drijfveer A versterkt.

Aanvullende opmerkingen:

- In dit onderdeel staan eventuele opmerkingen over de betreffende drijfveer en talentkaart. Hieronder geven we een aantal literatuur verwijzingen en algemene opmerkingen over het gebruik van de talentkaarten.
- Wilt u meer informatie over de TMA Methode in het algemeen, de modellen, de talentanalyse, andere beschikbare instrumenten en bij welke vraagstukken u ze kunt gebruiken lees dan het hoofdstuk "theorie en achtergrond" in het boek "Van Talent naar Performance".
- * Murray H.A. (1938), *Explorations in Personality* (70th Anniversary Edition). New York, United States of America: Oxford University Press
- Deze talentkaarten zijn bedoeld om beter inzicht te krijgen in de drijfveren, talenten en hun relaties. Ze kunnen gebruikt worden ter ondersteuning en voorbereiding van het terugkoppelgesprek met iemand die de talentanalyse heeft gedaan.
- Deze talentkaarten zijn niet bedoeld om iemand te beschrijven en van advies te voorzien, daarvoor zijn de genuanceerde, positieve en ontwikkelgerichte kandidaat rapportages en dashboards bedoeld van de TMA Talentanalyse.

Aanzienbehoefte

De mate waarin de persoon behoefte heeft om aanzien te genieten en erkenning te krijgen in werk en prestaties.

1 2 3 Bescheiden	4 5 6 Balans	7 8 9 Representatief
<p>Bescheiden, hecht minder waarde aan persoonlijke status, nuchter, gaat beter met feedback om</p> <p>Wordt gedreven door een nuchtere kijk op de eigen prestaties. Is nagenoeg niet afhankelijk van persoonlijke waardering en status. Stelt zich eerder bescheiden op. Is minder gevoelig voor complimenten, heeft ze ook minder nodig. Moeilijk te motiveren door erkenning en status. Nuchter, relateert de eigen status sterk. Kan vaak beter met kritiek en feedback omgaan, ook als deze scherp en persoonlijk is en minder opbouwend. Hecht minder aan persoonlijke uitstraling. Optreden en voorkomen kunnen soms nonchalant en minder representatief zijn.</p>	<p>Relatieveert persoonlijke status en waardering, gaat redelijk met feedback om</p> <p>Relatieveert persoonlijke waardering en status tot op zekere hoogte maar kan niet helemaal zonder. Kan redelijk met feedback en kritiek omgaan. Vindt eerder motivatie in opbouwende feedback dan scherpe kritiek, toon is van belang. Behoeft niet van iedereen waardering, maar zo nu en dan een compliment en erkenning uit zijn directe omgeving voor zijn werk wordt gewaardeerd en geeft hem extra motivatie. Snapt het belang van een goede persoonlijke uitstraling en een representatief voorkomen. Wil in zekere mate gezien en gekend worden.</p>	<p>Representatief, behoefte aan complimenten en status, eerder trots, wil gezien en gekend worden</p> <p>Gedreven worden door erkenning krijgen als persoon voor de eigen prestaties in het werk. Hecht veel waarde aan persoonlijke status. Heeft meer behoefte aan complimenten en persoonlijke waardering. Is eerder trots en wil graag gezien en gekend worden. Kan moeilijker met commentaar en feedback omgaan, ook als het opbouwend is. Kan soms wat zelfingenomen overkomen. Vindt vaak een goede persoonlijke uitstraling belangrijk, wil graag goed en representatief overkomen.</p>

Voorbeelditems:

- Door anderen bewonderd worden
- Gezien en gerespecteerd worden
- Mijn status belangrijk vinden
- Waardering en complimenten krijgen

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Optreden

Score Aanzienbehoefte	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≥ 7 • Dominantie ≥ 7 • Eigenwaarde ≤ 3 • Extraversie ≥ 7 • Verantwoording & leiderschap ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≤ 3 • Dominantie ≤ 3 • Eigenwaarde ≥ 7 • Extraversie ≤ 3 • Verantwoording & leiderschap ≤ 3
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≤ 3 • Dominantie ≤ 3 • Eigenwaarde ≥ 7 • Extraversie ≤ 3 • Verantwoording & leiderschap ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≥ 7 • Dominantie ≥ 7 • Eigenwaarde ≤ 3 • Extraversie ≥ 7 • Verantwoording & leiderschap ≥ 7

Aanvullende opmerkingen:

- Bij de drijfveer aanzienbehoefte wordt soms de denkfout gemaakt dat het handelt om de mate van aanzien c.q. prestige die de persoon heeft in de ogen van anderen. Dit is niet het geval, de behoefte aan aanzien van de persoon wordt juist in kaart gebracht. Bijvoorbeeld iemand met een hoge score op aanzienbehoefte heeft behoefte aan complimenten voor zijn werk maar hoeft niet hoog in aanzien te staan in de ogen van anderen.
- Probeer erachter te komen of een hogere aanzienbehoefte vooral gericht is op zichzelf (persoonlijk gezien en erkend worden) of dat hij deze drijfveer ook richt op zijn directe omgeving (team, organisatie, producten & diensten en collega's). Want als het laatste het geval is dan ervaart hij dat ook als vervulling van zijn aanzienbehoefte.
- Verwar een hoge aanzienbehoefte niet met hulpverleners, persoon doet het minder voor de ander maar meer om zelf gezien te worden.
- Ook een persoon met een lage aanzienbehoefte vindt het ontvangen van complimenten, waardering en erkenning prettig vanuit zijn omgeving. Hij kan zich daardoor ook extra trots voelen op zichzelf of zijn werk, is er echter minder afhankelijk van.

Afwisseling

De mate waarin de persoon behoefte heeft aan variatie en nieuwe ervaringen.

1 2 3
Focus

Hoge focus, geconcentreerd, minder aandachtsspreiding, loyaler

Gedreven worden door focus in taken en omgeving. Kan zich beter concentreren, heeft er meer moeite mee als hij gestoord wordt. Wil liever een beperkt aantal taken doen. Rond liever eerst zaken af alvorens aan een nieuwe taak te beginnen. Kan makkelijker prioriteiten stellen. Verliest soms de omgeving uit het oog omdat hij zich op een beperkt aantal zaken richt. Heeft minder behoefte zich in nieuwe of onbekende zaken te verdiepen. Heeft meer moeite met verandering. Blijft liever bij het "oude en vertrouwde", hierdoor loyaler.

4 5 6
Balans

Focus en variatie in balans, gezond nieuwsgierig, redelijk zicht op omgeving

Kan zowel zijn aandacht spreiden als zich op een beperkt aantal zaken richten. Stelt prioriteiten indien nodig en heeft situationeel ook het vermogen tot concentratie. Kan wel met verandering omgaan maar enige stabiliteit in taken en omgeving wordt ook gewaardeerd. Heeft een gezonde interesse voor nieuwe zaken en ervaringen. Heeft redelijk zicht op de omgeving.

7 8 9
Veelzijdig

Zeer veelzijdig, houdt van afwisseling en variatie, hoge aandachtsspreiding, eerder afgeleid, nieuwsgierig, omgevingsgericht

Gedreven worden door afwisseling en variatie in taken en omgeving. Wil vaak iets nieuws doen, zeer veelzijdig. Betreedt minder graag de gebaande paden; "off the beaten track". Pioniersgeest, heeft een innovatieve kracht in zich. Heeft hierdoor meer moeite met prioriteiten stellen en concentratie. Kan sneller afgeleid zijn, maar heeft er minder moeite mee als hij gestoord wordt tijdens zijn werkzaamheden. Staat open voor nieuwe zaken en verandering. Heeft meer interesse in het onbekende; vorm van nieuwsgierigheid. Heeft veel oog voor de omgeving. Meer "helikopterview".

Voorbeelditems:

- Ik ben geïnteresseerd in het onbekende
- Ik houd ervan iets nieuws te ontdekken
- Ik vind het prettig om dingen steeds anders te doen
- Ik vind verschillende dingen doen erg leuk

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Aanpassingsvermogen
- Kwaliteitsgerichtheid (inverse)*
- Omgevingsbewustzijn

Score Afwisseling	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgerichtheid ≤ 3 • Orde & structuur ≤ 3 • Volharding ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgerichtheid ≥ 7 • Orde & structuur ≥ 7 • Volharding ≥ 7
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgerichtheid ≥ 7 • Orde & structuur ≥ 7 • Volharding ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgerichtheid ≤ 3 • Orde & structuur ≤ 3 • Volharding ≤ 3

Aanvullende opmerkingen:

- * De drijfveer afwisseling is als aanlegfactor inverse voor de competentie kwaliteitsgerichtheid. Dit betekent dat juist een lage score op afwisseling een positieve invloed heeft op de aanleg voor kwaliteitsgerichtheid. Omgekeerd werkt een hoge score op afwisseling juist negatief in op de aanleg voor kwaliteitsgerichtheid.

Ambitie & uitdaging

De mate waarin de persoon succes wil hebben, uitdaging behoeft, competitiedrang heeft en wil presteren.

1 2 3 Tevreden	4 5 6 Balans	7 8 9 Prestatiegericht
<p>Tevreden, nivellerend, relativerend ten aanzien van succes en presteren</p> <p>Gedreven door tevredenheid. Is eerder tevreden met de bestaande situatie, "hoeft niet zo nodig". Zal zaken met betrekking tot winnen, presteren en succes sneller relativeren. Langer trouw aan de werkomgeving, zeker als competitie en prestaties geen tot een klein onderdeel zijn van het werk of de cultuur. Minder gericht op carrière maken. Gunt anderen succes. Zal niet snel met "ellebogen" te werk gaan, nivellerend.</p>	<p>Ambitieuus met relativiseringsvermogen, gezonde "drive" om te presteren</p> <p>Kan functioneel gedreven zijn om prestaties te leveren met behoud van relativiseringsvermogen. Weet juiste balans te vinden tussen werk en privéleven. Zal carrièrestap maken als er in zijn ogen echt interessante uitdagingen zijn. Vindt werk en winnen niet altijd het belangrijkste maar heeft een gezonde "drive" om te presteren.</p>	<p>Prestatiegericht, zeer ambitieus, competitief, vaker fanatiek, houdt van uitdagingen</p> <p>Gedreven door het leveren van prestaties zoals sport- en studieprestaties. Wil graag maatschappelijk succesvol zijn. Wil winnen, heeft competitiedrang. Houdt van uitdagingen en presteren. Privé-werk balans kan in geding komen. Is meer gericht op carrière en succes. Kan vaker fanatiek zijn, eventueel "streberigheid". Eerder ontevreden als er weinig uitdagingen zijn, zal dan sneller op zoek gaan naar een nieuwe werkomgeving. Gemotiveerde aanpakker.</p>

Voorbeelditems:

- Ik ben graag de beste
- Ik houd van uitdagingen
- Ik probeer het steeds beter te doen
- Ik wil succesvol zijn

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Ambitie
- Commercieel vermogen
- Initiatief
- Ondernemerschap
- Prestatiemotivatie
- Resultaatgerichtheid

Score Ambitie & uitdaging	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienbehoefte ≥ 7 • Doelgerichtheid ≥ 7 • Energie & actie ≥ 7 • Pragmatisme ≥ 7 • Verantwoording & leiderschap ≥ 7 • Volharding ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienbehoefte ≤ 3 • Doelgerichtheid ≤ 3 • Energie & actie ≤ 3 • Pragmatisme ≤ 3 • Verantwoording & leiderschap ≤ 3 • Volharding ≤ 3
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienbehoefte ≤ 3 • Doelgerichtheid ≤ 3 • Energie & actie ≤ 3 • Pragmatisme ≤ 3 • Verantwoording & leiderschap ≤ 3 • Volharding ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienbehoefte ≥ 7 • Doelgerichtheid ≥ 7 • Energie & actie ≥ 7 • Pragmatisme ≥ 7 • Verantwoording & leiderschap ≥ 7 • Volharding ≥ 7

Aanvullende opmerkingen:

- De nadruk ligt bij Ambitie & uitdaging vooral op presteren.

Besluiten nemen

De mate waarin de persoon stelling wil nemen, behoefte heeft besluiten te nemen en daaraan vasthoudt.

1 2 3 Bedachtzaam	4 5 6 Balans	7 8 9 Probleemoplossend
<p>Neem bedachtzaam besluiten, genuanceerd, overlegt meer, wikt en weegt, soms weifelend</p> <p>Overweegt graag meerdere standpunten alvorens een besluit te nemen; wikt en weegt. Heeft liever ruim de tijd om een besluit te nemen. Neemt meer feiten en omstandigheden mee om tot een beslissing te komen; genuanceerd. Neemt graag bedachtzaam besluiten. Beslist en handelt liever na overleg met anderen. Sterker gericht op consensus en draagvlak. Meer afwachtend op beslissingen van anderen. Heeft veel oog voor argumenten van anderen. Laat genomen besluiten sneller los. Gevaar op blijven hangen in de overwegings- en overlegfase. Hierdoor is de kans aanwezig dat er te laat of helemaal geen beslissingen worden genomen en problemen blijven liggen.</p>	<p>Balans tussen snel beslissen en overwegen, kan van mening veranderen</p> <p>Evenwicht tussen stelling nemen en snel beslissen enerzijds en overwegen en overleggen anderzijds. Neemt meestal besluiten als daar voldoende basis voor is. Situationeel gericht op overeenstemming tussen belangen. Zal eerder van mening veranderen als er goede argumenten voor zijn, laat zo nodig reeds genomen besluiten los. Handelt niet al te impulsief pas als zaken enigszins doordacht zijn. Lost problemen het liefst in een redelijke termijn op.</p>	<p>Probleemoplossend, beslist snel, initiatiefrijk, houdt vast aan besluiten</p> <p>Gedreven door snel en efficiënt beslissingen willen nemen. Lost graag problemen snel op en komt tot de kern van de zaak. Heeft een sterke eigen mening. Houdt eerder vast aan genomen besluiten. Neemt vaak zelf beslissingen, betreft anderen hier minder bij. Overweegt minder standpunten om tot een besluit te komen. Reageert bij keuzemomenten meer impulsief en houdt sterker aan eigen keuzes vast. Heeft minder geduld voor het besluitvormingsproces en heeft eerder een gevoel van urgentie om te beslissen. Gericht op initiatief, komt snel ter zake.</p>

Voorbeelditems:

- Aan mijn besluiten vasthouden
- Makkelijk keuzes maken
- Problemen direct oplossen
- Snel beslissen

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Besluitvaardigheid
- Oordeelsvorming

Score Besluiten nemen	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Dominantie ≥ 7 • Onafhankelijk denken & handelen ≥ 7 • Pragmatisme ≥ 7 • Steunbehoefte ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominantie ≤ 3 • Onafhankelijk denken & handelen ≤ 3 • Pragmatisme ≤ 3 • Steunbehoefte ≥ 7
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Dominantie ≤ 3 • Onafhankelijk denken & handelen ≤ 3 • Pragmatisme ≤ 3 • Steunbehoefte ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominantie ≥ 7 • Onafhankelijk denken & handelen ≥ 7 • Pragmatisme ≥ 7 • Steunbehoefte ≤ 3

Conformereren

De mate waarin de persoon zich graag schikt en aanpast aan kaders en cultuur.

1 2 3 Grensverleggend

Grensverleggend, meer informeel, onafhankelijk van regels, gaat sterk de eigen gang; avonturier

Weinig behoefte aan regels, kaders en vaste procedures. Meer moeite met bureaucratie; is informeler. Flexibel met regels en procedures, houdt er minder aan vast en wijkt er makkelijker vanaf; grensverleggend. Minder principieel, loopt soms te snel weg voor verantwoordelijkheid. Kan soms teveel de eigen weg gaan; wordt sneller als "avonturier" gezien. Laat zich moeilijk in een keurslijf drukken. Kan zeer creatief met regels omgaan. Trekt zich minder aan van verwachtingen van anderen en de omgeving, legt deze makkelijk naast zich neer, ook als deze redelijk zijn.

4 5 6 Balans

Balans tussen formeel en informeel, past functioneel regels toe

Houdt in redelijkheid vast aan kaders en regels. Probeert zich aan afspraken en procedures te houden maar weet hier ook vanaf te wijken indien nodig. Past wetten en regels functioneel toe. Voldoende verantwoordelijk en normbesef. Accepteert bureaucratie tot op bepaalde hoogte, kan situationeel ook informeel zijn en buiten de vaste lijnen treden. Trekt zich voldoende aan van redelijke verwachtingen van anderen en de omgeving. Durft onredelijke eisen te negeren.

7 8 9 Plichtsgetrouw

Plichtsgetrouw, meer formeel, houdt zich vast aan regels en procedures

Wordt gedreven door zich te schikken aan regels en kaders die de omgeving stelt. Voldoet graag aan normen, waarden en richtlijnen. Meer formeel. Doet graag wat maatschappelijk gezien juist gevonden wordt. Vaak plichtsgetrouw. "Afspraak is afspraak" is erg belangrijk voor hem. Werkt "zoals het hoort", volgens de procedures. Wordt sneller als verantwoordelijk en integer gezien binnen de groep. Soms te star met regels; meer moeite met "tussen de regels door lezen". Probeert aan de meeste verwachtingen van anderen en de omgeving te voldoen.

Voorbeelditems:

- Afspraken nakomen
- Altijd de regels volgen
- Doen zoals het hoort
- Mij gedragen zoals anderen dat verwachten

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Creativiteit (inverse)*
- Discipline
- Durf (inverse)*
- Flexibel gedrag (inverse)*
- Kwaliteitsgerichtheid
- Managementidentificatie
- Optreden
- Verantwoording

Score Conformereren	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijk denken & handelen ≤ 3 • Ontzag ≥ 7 • Orde & structuur ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijk denken & handelen ≥ 7 • Ontzag ≤ 3 • Orde & structuur ≤ 3
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijk denken & handelen ≥ 7 • Ontzag ≤ 3 • Orde & structuur ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijk denken & handelen ≤ 3 • Ontzag ≥ 7 • Orde & structuur ≥ 7

Aanvullende opmerkingen:

- * De drijfveer conformeren is als aanlegfactor inverse voor de competenties creativiteit, durf en flexibel gedrag wat betekent dat juist een lage score op conformeren een positieve invloed heeft op de aanleg voor deze competenties. Omgekeerd werkt een hoge score op conformeren juist negatief in op de aanleg voor deze drie competenties.

Confrontatie

De mate waarin de persoon behoefte heeft confronterend te reageren en (verbaal) grenzen aan te geven.

1 2 3 Tolerant	4 5 6 Balans	7 8 9 Assertief
<p>Tolerant, minder assertief, zeer beheerst, niet snel boos, conflicten de-escaleren, vergevingsgezind</p> <p>Heeft behoefte om de harmonie te bewaren. Zeer beheerst, zal niet snel boos en geagiteerd reageren. Bezit een hoog tolerantieniveau, wordt minder snel geïrriteerd. Meer vergevingsgezind, probeert de vrede te bewaren. Loopt eerder weg van een conflict en vermijdt confrontaties zo veel mogelijk. Probeert zo voorzichtig mogelijk op te treden om confrontaties te omzeilen of te de-escaleren. Minder assertief, laat soms over zich heen lopen. Bewaakt de eigen grenzen minder goed.</p>	<p>Balans tussen confronteren en de harmonie bewaren, proportioneel reageren, redelijk tolerantieniveau</p> <p>Vindt een evenwicht tussen confronteren en de harmonie bewaren. Kan zowel diplomatiek handelen als het conflict aangaan. Redelijk tolerantieniveau; weet wanneer tolerant te zijn en wanneer zijn tanden te laten zien. Heeft het vermogen te vergeven. Wordt pas geagiteerd en boos als er echt reden toe is. In het geval van een conflict reageert hij doorgaans proportioneel.</p>	<p>Assertief, komt graag ergens voor op, confronterend, bewaakt eigen grenzen, sneller geagiteerd</p> <p>Heeft behoefte aan het bewaken en aangeven van de eigen grens. Wil graag ergens voor opkomen, heeft een sterk rechtvaardigheidsgevoel. Reageert vaker assertief, komt krachtig voor zichzelf en anderen op. Durft sneller te confronteren en conflicten aan te gaan. Irriteert zich vaker en laat dat meestal merken. Heeft een verminderd tolerantieniveau. Kans op te agressief overkomen. Maakt eerder onuitgesproken fricties en irritaties bespreekbaar waardoor standpunten duidelijk worden. "Maakt van zijn hart geen moordkuil".</p>

Voorbeelditems:

- Als ik niet eerlijk behandeld word dan laat ik dat duidelijk merken
- Ik erger me vaak aan het gedrag van anderen
- Ik ga snel de confrontatie aan
- Ik kom direct en krachtig voor mijzelf op

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Assertiviteit
- Conflicthantering (inverse)*

Score Confrontatie	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Dominantie ≥ 7 • Eigenwaarde ≤ 3 • Energie & actie ≥ 7 • Sociale empathie ≤ 3 • Stressbestendig & druk ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominantie ≤ 3 • Eigenwaarde ≥ 7 • Energie & actie ≤ 3 • Sociale empathie ≥ 7 • Stressbestendig & druk ≥ 7
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Dominantie ≤ 3 • Eigenwaarde ≥ 7 • Energie & actie ≤ 3 • Sociale empathie ≥ 7 • Stressbestendig & druk ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominantie ≥ 7 • Eigenwaarde ≤ 3 • Energie & actie ≥ 7 • Sociale empathie ≤ 3 • Stressbestendig & druk ≤ 3

Aanvullende opmerkingen:

- * De drijfveer confrontatie is als aanlegfactor inverse voor de competentie conflicthantering wat betekent dat juist een lage score op confrontatie een positieve invloed heeft op de aanleg voor conflicthantering. Omgekeerd werkt een hoge score op confrontatie juist negatief in op de aanleg voor conflicthantering.
- Het is belangrijk te achterhalen of iemand met een hoge confrontatie zijn irritatie op een positieve en opbouwende wijze weet te kanaliseren en communiceren richting anderen, anders kan het als te agressief overkomen en weerstand opwekken. De sociale talenten en competenties zijn van belang om irritatie op constructieve en positieve wijze te ventileren en te transformeren tot een gezonde assertiviteit.

TMA® Drijfveer | Organisatorische talenten

Doelgerichtheid

De mate waarin de persoon behoefte heeft zich te richten op (gestelde) doelen en resultaten.

1 2 3 Procesgericht	4 5 6 Balans	7 8 9 Doelgericht
<p>Procesgericht, kan overweg met vage doelen, weet makkelijker te improviseren</p> <p>Meer gericht op processen dan op concrete doelen. Voelt zich minder gebonden aan doelen en houdt er minder aan vast. Zeer procesgericht. Kan beter omgaan met vaag geformuleerde doelen. Weet makkelijk te improviseren als dat nodig is. Kan soms gebrek aan richting hebben; zelfs richtingloos zijn. Is weinig afhankelijk van concrete doelen. Durft met zaken te beginnen zonder concreet doel voor ogen te hebben; ziet wel waar de rit eindigt. Gevaar dat zaken hierdoor niet tot een gewenst resultaat leiden.</p>	<p>Gemiddeld doelgericht, heeft enige richting nodig, kan van doelen afwijken</p> <p>Heeft geen uitgesproken voorkeur voor doelen maar kan ook niet helemaal zonder. Heeft redelijk concreet geformuleerde doelen en resultaten nodig. Kan zich richten op doelen maar weet wanneer ervan af te wijken. Kan tot op zekere hoogte improviseren indien nodig. Kan zowel met concrete als vage doelen omgaan. Wil globaal graag weten wat er verwacht wordt maar hoeft het niet per se tot in detail te weten.</p>	<p>Doelgericht, zeer resultaatgericht, concreet, doel afhankelijk, zal eerder zelf doelen formuleren</p> <p>Sterk gericht op doelen en daarmee resultaten, wil graag naar een doel toewerken en behalen. Houdt sterker vast aan doelen. Heeft een duidelijk en concreet eindpunt voor ogen. Zal eerder zelf doelen formuleren als deze niet voorhanden zijn. Meer afhankelijk van concrete doelen. Kans op minder initiatief en actie bij gebrek aan een helder gestelde richting, zeker als er daarbij minder opties zijn om zelf richting te bepalen. Heeft meer moeite met het afwijken van gestelde doelen, ook als het eindpunt gaandeweg een "doodlopende weg" blijkt.</p>

Voorbeelditems:

- Doelgericht werken
- Duidelijke doelen hebben
- Op concrete doelen gericht zijn
- Vasthouden aan mijn doelen

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Flexibel gedrag
- Onderhandelen
- Plannen & organiseren
- Resultaatgerichtheid
- Voortgangscontrole

Score Doelgerichtheid	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≥ 7 • Afwisseling ≤ 3 • Energie & actie ≥ 7 • Orde & structuur ≥ 7 • Pragmatisme ≥ 7 • Volharding ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≤ 3 • Afwisseling ≥ 7 • Energie & actie ≤ 3 • Orde & structuur ≤ 3 • Pragmatisme ≤ 3 • Volharding ≤ 3
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≤ 3 • Afwisseling ≥ 7 • Energie & actie ≤ 3 • Orde & structuur ≤ 3 • Pragmatisme ≤ 3 • Volharding ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≥ 7 • Afwisseling ≤ 3 • Energie & actie ≥ 7 • Orde & structuur ≥ 7 • Pragmatisme ≥ 7 • Volharding ≥ 7

Aanvullende opmerkingen:

- Personen met een hoge score op doelgerichtheid die meer vrijheid van handelen hebben (komt vaker bij hogere functies voor of kleinere/platte organisaties) zullen eerder zelf doelen stellen als deze niet zijn gesteld vanuit de omgeving of organisatie. Personen zonder vrijheid van handelen met een hoge doelgerichtheid hebben vooral doelen nodig die vanuit de organisatie of werkzaamheden worden gesteld. Als deze doelen niet voorhanden zijn, is het daardoor van belang dat het team of de leidinggevende deze doelen formuleert, anders kan de persoon gedemotiveerd raken door de (langdurige) afwezigheid van doelen en resultaatafspraken.

Dominantie

De mate waarin de persoon behoefte heeft krachtig en dominant op te treden en te handelen.

1 2 3 Coöperatief

Coöperatief, beïnvloedt subtiel, wekt minder weerstand op, indirecte impact

Hoeft niet zo nodig zijn wil aan anderen op te leggen. Heeft daardoor meer moeite om anderen op dominante wijze te overtuigen van zijn ideeën, belangen of visie. Zal meer subtiel proberen te beïnvloeden. Dit veroorzaakt meestal minder weerstand bij anderen, heeft meer indirecte impact. Zal niet snel over mensen heenlopen. Laat het bepalen van de sfeer en groepsrichting eerder aan anderen over, is meer coöperatief.

4 5 6 Balans

Vindt evenwicht tussen subtiel en dominant beïnvloeden, functioneel directief

Vindt een evenwicht tussen dominant en subtiel overtuigen. Weet wanneer anderen te overtuigen en effectief zijn wil op te leggen, maar weet ook wanneer hij meegaand moet zijn. Bepaalt in redelijke mate de sfeer en groepsrichting. Zal indien nodig de kaders en het "speelveld" voor anderen bepalen. Kan daarbij functioneel directief zijn zonder te autoritair te worden.

7 8 9 Sturend

Sturend, overtuigend, dominant bepaalt kaders, beïnvloed beslissingen

Gedreven door krachtig optreden en handelen. Treedt snel sturend op. Wil het liefst invloedrijk zijn binnen een groep. Kan heel dominant overtuigend uit de hoek komen. Bepaalt graag op uitgesproken wijze de richting in een groep. Drukt daarmee een stempel en is sterk sferbepalend. Kan soms autoritair overkomen waardoor weerstand kan ontstaan. Wil de omgeving beïnvloeden en bepalen. Vaker zichtbaar. Eerder directief en bepaalt graag kaders voor anderen.

Voorbeelditems:

- Ik geef graag aanwijzingen over wat er moet gebeuren
- Ik houd ervan te bepalen wat er gebeurt
- Ik overtuig graag mensen
- Ik vind het fijn als ik de richting van de groep bepaal

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Assertiviteit
- Onderhandelen
- Overtuigingskracht

Score Dominantie	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienbehoefte ≥ 7 • Besluiten nemen ≥ 7 • Confrontatie ≥ 7 • Eigenwaarde ≥ 7 • Energie & actie ≥ 7 • Extraversie ≥ 7 • Onafhankelijk denken & handelen ≥ 7 • Verantwoording & leiderschap ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienbehoefte ≤ 3 • Besluiten nemen ≤ 3 • Confrontatie ≤ 3 • Eigenwaarde ≤ 3 • Energie & actie ≤ 3 • Extraversie ≤ 3 • Onafhankelijk denken & handelen ≤ 3 • Verantwoording & leiderschap ≤ 3
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienbehoefte ≤ 3 • Besluiten nemen ≤ 3 • Confrontatie ≤ 3 • Eigenwaarde ≤ 3 • Energie & actie ≤ 3 • Extraversie ≤ 3 • Onafhankelijk denken & handelen ≤ 3 • Verantwoording & leiderschap ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienbehoefte ≥ 7 • Besluiten nemen ≥ 7 • Confrontatie ≥ 7 • Eigenwaarde ≥ 7 • Energie & actie ≥ 7 • Extraversie ≥ 7 • Onafhankelijk denken & handelen ≥ 7 • Verantwoording & leiderschap ≥ 7

Eigenwaarde

De mate waarin de persoon behoefte heeft aan zelfwaardering en mentale stabiliteit bezit.

1 2 3 Zelfreflecterend	4 5 6 Balans	7 8 9 Zelfvertrouwen
<p>Zelfreflecterend, ziet eerder consequenties van fouten, fouten vermijden en voorkomen</p> <p>Gedreven door het vermijden van fouten. Externe indrukken (met name negatieve) hebben meer impact, is daarmee meer sfeergevoelig en emotioneel betrokken. Blijft minder "koel" na ingrijpende gebeurtenissen. Probeert fouten te voorkomen, kan naar perfectionisme neigen. Betreft fouten en zaken die minder goed gaan sneller op zichzelf. Eventueel faalangst. Ziet snel de consequenties van fouten in, sterke zelfreflecterende en zelfkritische houding. Maakt zaken eerder persoonlijk.</p>	<p>Incasseringsvermogen en gevoeligheid in balans, realistisch</p> <p>Genoeg zelfvertrouwen, redelijk emotioneel betrokken. Vindt balans tussen stabiliteit en gevoeligheid. Mentaal redelijk evenwichtig. Ziet meestal snel genoeg de consequenties van fouten in. Heeft voldoende zelfkritiek. Kan functioneel omgaan als er fouten worden gemaakt, wordt er meestal niet door belemmerd, realistisch.</p>	<p>Zelfvertrouwen, optimistisch, kans op zelf-overschatting, veerkrachtig, durft meer</p> <p>Gedreven door zelfvertrouwen. Is mentaal zeer evenwichtig en stabiel. Kan meer hebben en heeft minder emotionele uitschieters. Wordt niet snel uit evenwicht gebracht. Kan emotionele gebeurtenissen beter verwerken, veerkrachtig. Heeft veel incasseringsvermogen. Vaker optimistisch. Ziet soms onvoldoende de consequenties van zijn fouten in. Betreft fouten niet snel op zichzelf, risico op zelfoverschatting. Wordt niet snel belemmerd door angst op mislukken, durft meer.</p>

Voorbeelditems:

- De oorzaak van problemen ligt vaak bij mij
- Soms bekruipt mij een gevoel van minderwaardigheid
- Ik vind het vervelend dat ik veel zaken niet goed aankan
- Als ik mijzelf in een lastige situatie bevind, dan blijkt dat achteraf nogal eens mijn eigen schuld te zijn

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Durf
- Presenteren
- Verantwoording

Score Eigenwaarde	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienbehoefte ≤ 3 • Confrontatie ≤ 3 • Dominantie ≥ 7 • Extraversie ≥ 7 • Ontzag ≤ 3 • Steunbehoefte ≤ 3 • Stressbestendig & druk ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienbehoefte ≥ 7 • Confrontatie ≥ 7 • Dominantie ≤ 3 • Extraversie ≤ 3 • Ontzag ≥ 7 • Steunbehoefte ≥ 7 • Stressbestendig & druk ≤ 3
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienbehoefte ≥ 7 • Confrontatie ≥ 7 • Dominantie ≤ 3 • Extraversie ≤ 3 • Ontzag ≥ 7 • Steunbehoefte ≥ 7 • Stressbestendig & druk ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienbehoefte ≤ 3 • Confrontatie ≤ 3 • Dominantie ≥ 7 • Extraversie ≥ 7 • Ontzag ≤ 3 • Steunbehoefte ≤ 3 • Stressbestendig & druk ≥ 7

Aanvullende opmerkingen:

- Heel soms kan het gebeuren dat iemand met een lage eigenwaarde de schuld van fouten in de praktijk juist bij anderen legt. Dit is een vorm van zelfbescherming.

Energie & actie

De mate waarin de persoon actie behoeft en beschikt over energie om zaken te ondernemen en doelen te bereiken.

1 2 3 Geduldig	4 5 6 Balans	7 8 9 Ondernemend
<p>Geduldig, interne rust, kalm en meer afwachtend, bedachtzaam, temporiserend</p> <p>Wordt gedreven door een interne rust. Is geduldig, kalm en meer afwachtend. Laat meer ruimte aan anderen om zaken op touw te zetten, is zelf meer volgend daarin. Kan gevoel hebben dat de omgeving te snel gaat en te veel wil. Gaat niet direct over tot actie, eerder bedachtzaam. Hierdoor minder kans op fouten maken. Kan makkelijk temporiseren. Zal minder snel op zaken vooruit lopen. Gaat gedoseerd met zijn persoonlijke energie om.</p>	<p>Gemiddeld energievul, balans tussen interne rust en actiebehoefte</p> <p>Heeft een gezonde behoefte aan actie. Weet een evenwicht te vinden tussen zaken ondernemen en rust houden. Voldoende enthousiast. Neemt vaker op het juiste moment het initiatief om zaken in gang te zetten; zal niet snel op de "muziek" vooruit lopen. Heeft meestal genoeg geduld om op anderen en zaken te wachten. Heeft zowel het vermogen te versnellen als te temporiseren.</p>	<p>Ondernemend, enthousiast snel verveeld, ongeduldig, initiatiefrijk, zeer energievul</p> <p>Heeft een sterke behoefte aan actie; ondernemingszin. Bruist van persoonlijke energie om zaken aan te pakken en te bereiken. Heeft vaker het gevoel de wereld aan te kunnen. Heeft er zin in; enthousiast. Houdt van "gas geven". Is eerder productief en neemt vaker het initiatief, soms te snel. Vaker ongeduldig. Is snel verveeld en rusteloos. Meer kans op fouten maken door actiegerichtheid; gevaar op roekeloosheid. Kan gevoel hebben dat de omgeving belemmert en afremt.</p>

Voorbeelditems:

- Ik ben graag actief bezig
- Ik heb veel energie om zaken te bereiken
- Ik heb zoveel energie dat ik er altijd zin in heb Ik voel
- Ik vind het leuk om veel te ondernemen

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Ambitie
- Energie
- Groepsgericht leidinggeven
- Initiatief
- Innoverend vermogen
- Ondernemerschap
- Overtuigingskracht
- Prestatiemotivatie

Score Energie & actie	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≥ 7 • Doelgerichtheid ≥ 7 • Dominantie ≥ 7 • Volharding ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≤ 3 • Doelgerichtheid ≤ 3 • Dominantie ≤ 3 • Volharding ≤ 3
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≤ 3 • Doelgerichtheid ≤ 3 • Dominantie ≤ 3 • Volharding ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≥ 7 • Doelgerichtheid ≥ 7 • Dominantie ≥ 7 • Volharding ≥ 7

Extraversie

De mate waarin de persoon wil opvallen en neigt tot extravert gedrag tonen.

1 2 3 Ruimtegevend

Ruimtegevend, acteert liever op de achtergrond, profileert zich minder, introvert

Meer introvert, acteert liever op de achtergrond; gewoon, onopvallend. "doe maar normaal dan dan doe je al gek genoeg". Staat liever niet persoonlijk in de schijnwerpers. Profileert zichzelf minder. Geeft anderen veel ruimte om zich te uiten en laat hen eerder in hun waarde. Soms te gesloten. Vertelt alleen zijn verhaal als hij het echt relevant en nodig vindt; "klapt niet snel uit de school".

4 5 6 Balans

Balans tussen opvallen en anderen ruimte geven, profileert zich redelijk

Balans tussen expressieve zelfgerichtheid en opvallen enerzijds en ruimte geven aan anderen anderzijds. Profileert zich redelijk, toont soms flair. Maakt grapjes op zijn tijd. Durft functioneel in de schijnwerpers te staan, maar hoeft niet zo nodig. Weet ook wanneer zich terug te trekken op de achtergrond.

7 8 9 Opvallend

Opvallend, expressief, vaker optimistisch, meer flair, profileert zich, merkbaar aanwezig

Meer extravert, wordt gedreven door een expressieve zelfgerichtheid. Wil graag in het centrum van de belangstelling staan; opvallend. Vertelt graag over eigen ervaringen. Is vaker optimistisch en vertoont meer flair. Potentieel charismatisch. Vaker humoristisch en impulsief. Eerder een positief gevoel over zichzelf; een ongecompliceerd zelfvertrouwen. Kan soms zelfgenoegzaam overkomen en de aandacht van anderen wegkopen. Schept weleens een beetje op. Weet zichzelf duidelijk te profileren, is merkbaar aanwezig op de voorgrond.

Voorbeelditems:

- Ik trek graag de aandacht naar me toe
- Ik vermaak mensen graag
- Ik vertel graag uitgebreid over mijn belevenissen
- Ik vind het leuk om op te vallen

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Overtuigingskracht
- Presenteren
- Sociabiliteit

Score Extraversie	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenwaarde ≥ 7 • Aanzienbehoefte ≥ 7 • Ambitie & uitdaging ≥ 7 • Dominantie ≥ 7 • Sociabiliteit & contact ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenwaarde ≤ 3 • Aanzienbehoefte ≤ 3 • Ambitie & uitdaging ≤ 3 • Dominantie ≤ 3 • Sociabiliteit & contact ≤ 3
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenwaarde ≤ 3 • Aanzienbehoefte ≤ 3 • Ambitie & uitdaging ≤ 3 • Dominantie ≤ 3 • Sociabiliteit & contact ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenwaarde ≥ 7 • Aanzienbehoefte ≥ 7 • Ambitie & uitdaging ≥ 7 • Dominantie ≥ 7 • Sociabiliteit & contact ≥ 7

Hulpverleners

De mate waarin de persoon behoefte heeft om anderen te helpen en te ondersteunen.

1 2 3 Zakelijk

Zakelijk, gaat sterk uit van de eigen verantwoordelijkheid van anderen, van nature delegeren, taken overdragen

Gaat sterk uit van de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van anderen. Zakelijke instelling, biedt eerder service als daar iets tegenover staat. Bewaakt het eigen belang. Houdt soms minder rekening met de behoefte van anderen, mogelijk meer egocentrisch. Delegeert van nature, draagt snel taken over. Niet genegen om anderen als vanzelfsprekend bij te staan.

4 5 6 Balans

Functioneel hulpbereid, uitgaan van eigen verantwoordelijkheid

Functioneel hulpbereid. Vindt een balans tussen assisteren en delegeren. Weet wanneer "nee" te zeggen en wanneer iets extra te doen. Zal situationeel behulpzaamheid tonen of zakelijk zijn. Bewaakt in redelijke mate het eigen belang. Gaat uit van de eigen verantwoordelijkheid van mensen wanneer hij denkt dat zij dat kunnen dragen.

7 8 9 Servicegericht

Servicegericht, zeer hulpverlenend, filantropisch, wil faciliteren, verwacht van anderen minder verantwoordelijkheid

Wordt gedreven door anderen te helpen en ondersteunen. Reageert sterk op wensen van anderen door het bieden van zorg en assistentie. Helpt met toewijding en vaker belangeloos; filantropisch, zorgzaam. Wil het anderen gemakkelijk maken, faciliteren. Kan hierdoor minder zakelijk zijn en het eigen belang uit het oog verliezen. Staat vaak klaar voor anderen. Gericht op service verlenen, wil dat "stukje extra" doen voor anderen. Kan soms moeilijk nee zeggen tegen hulpvragen. Heeft meer moeite met delegeren, neemt snel taken over. Verwacht minder verantwoordelijkheid van anderen.

Voorbeelditems:

- Iemand met problemen ondersteun ik graag
- Ik help anderen graag
- Ik help zelfs mensen als ze er niet om vragen
- Ik zorg graag voor anderen

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Coachen
- Delegeren (inverse)*
- Klantgerichtheid
- Ontwikkelen van medewerkers
- Samenwerken

Score Hulpverleners	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale empathie ≥ 7 • Energie & actie ≥ 7 • Sociabiliteit & contact ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale empathie ≤ 3 • Energie & actie ≤ 3 • Sociabiliteit & contact ≤ 3
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale empathie ≤ 3 • Energie & actie ≤ 3 • Sociabiliteit & contact ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale empathie ≥ 7 • Energie & actie ≥ 7 • Sociabiliteit & contact ≥ 7

Aanvullende opmerkingen:

- * De drijfveer hulpverleners is als aanlegfactor inverse voor de competentie delegeren wat betekent dat juist een lage score op hulpverleners een positieve invloed heeft op de aanleg voor delegeren. Omgekeerd werkt een hoge score op hulpverleners juist negatief in op de aanleg voor delegeren.

Onafhankelijk denken & handelen

De mate waarin de persoon behoefte heeft aan autonomie en zelfstandigheid bij oordeelsvorming en handelen.

1 2 3 Groepsgericht	4 5 6 Balans	7 8 9 Autonoom
<p>Functioneel groepsgericht, collegiaal, werkt graag in overleg, transparant, sneller te sturen</p> <p>Gedreven door gezamenlijkheid en gebondenheid. Functioneel team- en groepsgericht, werkt graag in overleg. Toegankelijk en collegiaal. Teamspeler die zich makkelijker laat sturen. Volgt eerder de visie en mening van anderen, sneller beïnvloedbaar. Past zich relatief snel aan een groep aan. Is afhankelijker van leiding en teamleden. Legt makkelijk verantwoording af voor zijn acties en handelingen, hierdoor zeer transparant. Heeft gevoel voor de positie en belang van anderen in zijn team. Houdt vaak rekening met de zienswijze van anderen, wacht op toestemming of consensus binnen het team alvorens te handelen.</p>	<p>Vrijheid en gezamenlijkheid in evenwicht, gebalanceerd zelfstandig en toegankelijk</p> <p>Vindt een evenwicht tussen vrijheid en gezamenlijkheid. Begrijpt het belang van overleg en werken in een team. Heeft gevoel voor samenwerken in groepsverband maar heeft ook zeker een eigen inbreng. Gebalanceerd zelfstandig en toegankelijk. Weet de visie van anderen te respecteren en te volgen maar kan ook de eigen lijn trekken als hij ergens echt van overtuigd is. Durft zo nodig zijn mening in het team te ventileren. Kan verantwoording afleggen voor zijn acties en handelen indien nodig, redelijk transparant.</p>	<p>Autonoom, denkt vrij, handelt vanuit eigen kaders, sterke eigen mening, soms solistisch</p> <p>Gedreven door autonomie en vrijheid. Vormt graag op onafhankelijke wijze een eigen mening, oordeel of visie. Handelt het liefst zelfstandig op eigen wijze zonder al te veel overleg en rekening te hoeven houden met anderen. Soms solistisch. Legt niet graag verantwoording af. Hierdoor minder toegankelijk en transparant. Soms eigengereid en eigenwijs, dit kan weerstand veroorzaken. Trekt zich weinig aan van andere meningen, conventies en groeps cultuur. Laat zich niet makkelijk sturen. "Laat hem maar zijn ding doen".</p>

Voorbeelditems:

- Ik bepaal het liefst zelf wat ik doe
- Ik doe graag dingen zoals ik dat wil
- Ik vorm graag mijn eigen mening
- Vrijheid is voor mij erg belangrijk

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Besluitvaardigheid
- Creativiteit
- Durf
- Innoverend vermogen
- Onafhankelijkheid
- Ondernemerschap
- Oordeelsvorming
- Visie

Score Onafhankelijk denken & handelen	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Besluiten nemen ≥ 7 • Conformereren ≤ 3 • Dominantie ≥ 7 • Ontzag ≤ 3 • Sociabiliteit & contact ≤ 3 • Steunbehoefte ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Besluiten nemen ≤ 3 • Conformereren ≥ 7 • Dominantie ≤ 3 • Ontzag ≥ 7 • Sociabiliteit & contact ≥ 7 • Steunbehoefte ≥ 7
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Besluiten nemen ≤ 3 • Conformereren ≥ 7 • Dominantie ≤ 3 • Ontzag ≥ 7 • Sociabiliteit & contact ≥ 7 • Steunbehoefte ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Besluiten nemen ≥ 7 • Conformereren ≤ 3 • Dominantie ≥ 7 • Ontzag ≤ 3 • Sociabiliteit & contact ≤ 3 • Steunbehoefte ≤ 3

Ontzag

De mate waarin de persoon behoefte heeft tegen anderen en hun prestaties op te kijken, te bewonderen en te respecteren.

1 2 3 Gelijkwaardig

Gelijkwaardig, relateert hiërarchie, makkelijk hoger geplaatsten benaderen

Gaat sterk uit van de eigen positie en gelijkwaardigheid. Kijkt niet snel tegen prestaties van anderen op. Staat relativerend tegenover hiërarchische verhoudingen, heeft hier weinig gevoel bij. Weinig ontzag voor "belangrijke" mensen, moeilijk te imponeren en beïnvloeden door status of prestige van anderen. Geeft niet snel erkenning en complimenten voor prestaties van anderen. Zal makkelijker mensen benaderen ongeacht hun positie of prestaties.

4 5 6 Balans

Kan met hiërarchie omgaan, balans tussen respect tonen en gelijkwaardigheid

Vindt een balans tussen uitgaan van gelijkwaardigheid en de eigen positie enerzijds en respect tonen aan superieuren anderzijds. Kan zich in hiërarchische omgevingen handhaven maar durft zo nodig hoger geplaatsten ook aan te spreken en te benaderen. Is tot zekere hoogte te beïnvloeden via status of prestige van anderen. Weet wanneer advies aan te nemen en van wie. Zal uitzonderlijke prestaties voldoende erkennen en bewonderen.

7 8 9 Respectvol

Respectvol, gevoel voor hiërarchie, neemt eerder advies aan, prestaties bewonderen

Gedreven worden door bewondering voor mensen die hem intrigeren of inspireren. Veel gevoel voor hiërarchische verhoudingen, respectvol. Wil graag erkenning en aardig gevonden worden door mensen die hij respecteert en als deskundige ziet. Laat zich door hen ook makkelijker adviseren. Bewondert snel prestaties van anderen en steekt dat niet onder stoelen of banken. Meer gevoelig voor positieve erkenning van leidinggevendenden.

Voorbeelditems:

- Bekende personen vind ik erg interessant
- Ik behandel mensen die ik bewonder met veel respect
- Ik bewonder mensen die succesvol zijn
- Ik kijk op tegen belangrijke mensen

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Managementidentificatie

Score Ontzag	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Conformereren ≥ 7 • Eigenwaarde ≤ 3 • Onafhankelijk denken & handelen ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformereren ≤ 3 • Eigenwaarde ≥ 7 • Onafhankelijk denken & handelen ≥ 7
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Conformereren ≤ 3 • Eigenwaarde ≥ 7 • Onafhankelijk denken & handelen ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformereren ≥ 7 • Eigenwaarde ≤ 3 • Onafhankelijk denken & handelen ≤ 3

Orde & structuur

De mate waarin de persoon behoefte heeft aan een planmatige aanpak, ordening en netheid.

1 2 3 Creatief

Creatief, focus op grote lijnen, innovatief, soms slordig, flexibel in werkwijze

Gedreven worden door de grote lijnen en flexibiliteit. Heeft sterke creatieve en innovatieve kracht. Neiging tot slordigheid, minder oog voor detail. Kan beter met hectische, chaotische en rommelige omgeving omgaan. Hecht weinig waarde aan een planmatige en gestructureerde aanpak; "goes with the flow". Flexibel in werkwijze. Kans op overzicht verliezen door matige planning, hierdoor eerder inefficiënt.

4 5 6 Balans

Evenwicht tussen details en grote lijnen, voldoende flexibel, kan met details omgaan

Vindt een balans tussen de grote lijnen enerzijds en planmatig en gestructureerd werken anderzijds. Kan situationeel met hectiek en chaos omgaan. Kent het belang van planmatig werken, maar is toch voldoende flexibel om zich aan te passen aan gewijzigde omstandigheden. Kan zo nodig met details omgaan. Hecht genoeg waarde aan op tijd komen en afspraken nakomen.

7 8 9 Accuraat

Accuraat, nauwkeurig en precies, werkt planmatig, zeer geordend, netjes, soms rigide, houdt zich aan afspraken

Gedreven worden door structuur. Is nauwkeurig en precies. Wil graag met een plan in de hand te werk gaan, hierdoor eerder efficiënt. Houdt van netheid. Kan moeilijker tegen hectiek, chaos en slordigheid. Accuraat, heeft oog voor details. Meer moeite met "out of the box" denken. Houdt eerder vast aan bestaande structuren en modellen. Hierdoor kans op starheid. Houdt graag van een nette opgeruimde omgeving. Schept eerder orde in chaos. Komt eerder op tijd en houdt zich vaker aan afspraken.

Voorbeelditems:

- Dingen doe ik graag precies
- Een goede voorbereiding vind ik belangrijk
- Ik doe mijn dingen graag gestructureerd
- Ik houd me graag aan het plan

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Aanpassingsvermogen (inverse)*
- Creativiteit (inverse)*
- Discipline
- Flexibel gedrag (inverse)*
- Kwaliteitsgerichtheid
- Plannen en Organiseren
- Voortgangcontrole

Score Orde & structuur	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Afwisseling ≤ 3 • Conformereren ≥ 7 • Doelgerichtheid ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Afwisseling ≥ 7 • Conformereren ≤ 3 • Doelgerichtheid ≤ 3
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Afwisseling ≥ 7 • Conformereren ≤ 3 • Doelgerichtheid ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Afwisseling ≤ 3 • Conformereren ≥ 7 • Doelgerichtheid ≥ 7

Aanvullende opmerkingen:

- * De drijfveer Orde & structuur is als aanlegfactor inverse voor de competenties aanpassingsvermogen, creativiteit en flexibel gedrag wat betekent dat juist een lage score op Orde & structuur een positieve invloed heeft op de aanleg voor deze competenties. Omgekeerd werkt een hoge score op Orde & structuur juist negatief in op de aanleg voor deze drie competenties.

Pragmatisme

De mate waarin de persoon het van belang vindt dat zaken nuttig en praktisch zijn en daar zelf naar wil handelen.

1 2 3 Abstractievermogen

Abstractievermogen, meer theoretisch ingesteld, weinig berekenend

Gedreven worden door het theoretische kader. Heeft abstractievermogen. Geeft niet veel prioriteit aan geld en middelen, zaken hoeven niet per se toegevoegde waarde te hebben. Is veel minder berekenend en calculerend; werk en relaties hoeven niet altijd iets op te leveren. Hecht meer waarde aan rituelen, symbolen en bijzondere gelegenheden zoals verjaardagen, jubilea en feestdagen. Is pas geïnteresseerd in de praktijk als er een theoretische basis aan ten grondslag ligt.

4 5 6 Balans

Theorie en praktijk in balans, snapt waarde van rituelen, zowel abstract als concreet

Heeft zowel aandacht voor de praktijk als het theoretische kader. Zal een kosten-baten analyse maken wanneer dat nodig is. Geld en middelen zijn situationeel van belang maar weet de waarde van rituelen, symbolen en speciale gebeurtenissen ook op waarde te schatten. Snapt dat een goede theoretische basis kan helpen bij het in de praktijk brengen van zaken. Kan zowel abstract als concreet zijn.

7 8 9 Praktisch

Zeer praktisch, iets moet nut hebben, efficiënt, calculerend, oplossingsgericht

Gedreven worden door een praktische instelling en resultaten, wil graag optimaal gebruik maken van geld en middelen. Houdt niet van verspillen, werkzaamheden en zaken moeten toegevoegde waarde hebben, calculerend. Oplossingsgericht, efficiënt. Hecht minder waarde aan rituelen en bijzondere gelegenheden als deze niet iets opleveren. Heeft pas oog voor de theorie als het iets oplevert en uitvoerbaar is.

Voorbeelditems:

- iets nuttigs doen
- iets praktisch oplossen
- Mijn tijd en geld optimaal gebruiken
- Praktisch te werk gaan

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Innoverend vermogen
- Resultaatgerichtheid

Score Pragmatisme	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≥ 7 • Besluiten nemen ≥ 7 • Doelgerichtheid ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≤ 3 • Besluiten nemen ≤ 3 • Doelgerichtheid ≤ 3
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≤ 3 • Besluiten nemen ≤ 3 • Doelgerichtheid ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≥ 7 • Besluiten nemen ≥ 7 • Doelgerichtheid ≥ 7

Sociabiliteit & contact

De mate waarin de persoon behoefte heeft aan vriendschap en sociaal contact.

1 2 3 Individueel

Individueel, kan goed alleen zijn, communiceert meer functioneel, gereserveerd, selectief in relaties

Heeft behoefte aan een beperkt aantal relaties. Individueel, kan goed alleen zijn. Gaat meer voor kwaliteit dan kwantiteit in vriendschappen. Communiceert meer functioneel en is eerder gereserveerd dan amicaal in de omgang met anderen. Heeft het vermogen te zwijgen. Begeeft zich liever in kleine groepen dan grote gezelschappen. Soms stroef in sociale contacten en wat verlegen. Beschouwt mensen minder snel als vrienden en evalueert hen nauwgezet voordat ze in de vriendenkring worden toegelaten; hanteert hier strakke criteria voor. Is meer terughoudend en selectief in het aangaan van relaties; geen "allemand" vriend.

4 5 6 Balans

Balans tussen op zichzelf en op anderen gericht zijn, redelijk communicatie- en teamgericht

Vindt een balans tussen het aangaan en onderhouden van relaties enerzijds en het op zichzelf zijn anderzijds. Redelijk team- en groepsgericht, maar kan ook prima alleen zijn. Zal investeren in vriendschap en contact maar niet ten koste van alles. Weet wanneer zakelijk en wanneer amicaal te zijn in de omgang. Beschouwt niet klakkeloos iedereen als vriend. Houdt in zekere mate van communiceren maar kan ook zwijgen. Hecht op gebalanceerde wijze waarde aan sociale evenementen en netwerken zonder zichzelf uit het oog te verliezen.

7 8 9 Verbindend

Verbindend, zeer sociaal, sneller amicaal in de omgang, netwerker, teamgericht, communicatief

Gedreven door vriendschappelijke relaties en behoefte aan contact. Zeer sociaal en op communicatie gericht. Staat open voor relaties en verbindt eerder mensen met elkaar. Hecht veel waarde aan vriendschappen en investeert hier graag in. Zal vrienden eerder helpen en van dienst zijn, is graag met hen in balans. Voelt zich op zijn gemak in groepen en brengt graag mensen met elkaar in contact. Potentiële netwerker. Beschouwt mensen eerder als vrienden, sneller amicaal in de omgang. Intrinsiek teamgericht. Sneller gemotiveerd als hij wordt opgenomen en geaccepteerd in het team.

Voorbeelditems:

- Ik breng graag mijn tijd door met vrienden
- Ik maak graag nieuwe vrienden
- Ik vind het leuk om met anderen te communiceren
- In een groep voel ik me op mijn gemak

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Assertiviteit
- Conflicthantering
- Groepsgericht leidinggeven
- Netwerken
- Samenwerken
- Sociabiliteit

Score Sociabiliteit & contact	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Extraversie ≥ 7 • Hulpverleners ≥ 7 • Onafhankelijk denken & handelen ≤ 3 • Sociale empathie ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Extraversie ≤ 3 • Hulpverleners ≤ 3 • Onafhankelijk denken & handelen ≥ 7 • Sociale empathie ≤ 3
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Extraversie ≤ 3 • Hulpverleners ≤ 3 • Onafhankelijk denken & handelen ≥ 7 • Sociale empathie ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Extraversie ≥ 7 • Hulpverleners ≥ 7 • Onafhankelijk denken & handelen ≤ 3 • Sociale empathie ≥ 7

Sociale empathie

De mate waarin de persoon intrinsieke belangstelling en interesse heeft voor menselijke problemen en behoefte heeft het gedrag bij anderen te analyseren.

1 2 3 Feitelijk	4 5 6 Balans	7 8 9 Inlevend
<p>Feitelijk en functioneel, reageert op zichtbaar gedrag, rechtlijnig, prevaleert eerder zakelijk belang</p> <p>Redeneert vooral feitelijk en functioneel. Communiqueert zonder omwegen; "recht door zee". Kan soms kort door de bocht overkomen. Reageert vooral op feiten en duidelijk zichtbaar gedrag van anderen. Bekijkt zaken vaak rechtlijnig. Leeft zich alleen in als dat functioneel echt nodig is. Kan zakelijk belang makkelijker prevaleren boven het persoonlijke belang en gevoelens van anderen. Durft eerder harde beslissingen te nemen en moeilijke boodschappen te brengen die negatieve consequenties voor anderen hebben.</p>	<p>Intrinsiek en functioneel inleven in balans, redelijk intuïtief en diplomatiek</p> <p>Vindt evenwicht tussen intrinsiek en functioneel inleven. Verliest zich niet in de problemen van anderen, maar heeft hier wel oog voor. Zal situationeel direct communiceren of rekening houden met de gevoelens van anderen. Luistert en vraagt door tot op zekere hoogte. Redelijk intuïtief en diplomatiek. Weet wanneer het zakelijke belang en wanneer het persoonlijke belang van anderen voor te laten gaan. Durft indien nodig harde beslissingen te nemen die negatief uitvallen voor anderen. Kan dit met voldoende tact brengen.</p>	<p>Inlevend, sterk intrinsiek zeer diplomatiek en intuïtief, luistert van nature, "sociale antenne"</p> <p>Behoeft om de beleving, gevoelens en het karakter van anderen te doorgronden. Daadwerkelijk geïnteresseerd in de ander. Sterk intrinsiek inlevend, kan anderen goed aanvoelen en doorzien. Is sensitief, heeft een "sociale antenne". Gaat tactisch om met gevoelens van anderen en kan zich goed in anderen verplaatsen. Heeft een luisterend oor en vraagt eerder door. Zeer intuïtief en diplomatiek. Laat soms problemen van een ander teveel prevaleren. Heeft meer moeite met het nemen van harde beslissingen die negatieve consequenties voor anderen hebben.</p>

Voorbeelditems:

- Ik ben zeer geïnteresseerd in wat er in anderen omgaat
- Ik leef me makkelijk in een ander in
- Ik probeer vaak het gevoel en gedrag van anderen te begrijpen
- Ik voel mensen goed aan

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Assertiviteit
- Coachen
- Conflictantering
- Inlevingsvermogen
- Klantgerichtheid
- Luisteren
- Netwerken
- Onderhandelen
- Ontwikkelen van medewerkers

Score Sociale empathie	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontatie ≤ 3 • Hulpverleners ≥ 7 • Sociabiliteit & contact ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontatie ≥ 7 • Hulpverleners ≤ 3 • Sociabiliteit & contact ≤ 3
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontatie ≥ 7 • Hulpverleners ≤ 3 • Sociabiliteit & contact ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontatie ≤ 3 • Hulpverleners ≥ 7 • Sociabiliteit & contact 7

Aanvullende opmerkingen:

- Sociale empathie is een mensgerichte vorm van inleven welke voortkomt uit eigen interesse zonder dat dit noodzakelijk functioneel een doel heeft. Dit betekent niet dat personen die een lage behoefte hebben aan sociale empathie zich niet kunnen inleven in de problemen van anderen, alleen dat ze daar uit zichzelf minder behoefte aan hebben en spontaan zullen doen. Men zal zich in het algemeen eerder inleven in de situatie en problemen van anderen als het functioneel is, een doel dient. Bijvoorbeeld een verkoper die iets probeert te verkopen zal eerder geneigd zijn om te vragen naar persoonlijke omstandigheden of een leidinggevende waarvan wordt verwacht dat hij een coachende rol heeft ten opzichte van zijn medewerkers. Het is in deze gevallen functioneel van aard.

Steunbehoefte

De mate waarin de persoon behoefte heeft aan steun uit de omgeving.

1 2 3 Zelfredzaam

Zelfredzaam, zelfstandig, "houdt zich sterk", weinig hulp nodig, niet afhankelijk van begeleiding

Gedreven door zelfstandigheid. Heeft weinig afstemming, hulp en begrip nodig om te functioneren. Geeft niet snel aan wanneer hij minder lekker in zijn vel zit; "houdt zich sterk". Kan hierdoor minder gevoelig overkomen. Is niet snel afhankelijk van ondersteuning en begeleiding. Stemt minder af en vraagt soms te weinig support waardoor hij minder gebruik maakt van de kracht van het team. Hierdoor bestaat de kans dat hij vastloopt en teveel hooi op zijn vork neemt. Vraagt weinig energie en aandacht van de omgeving bij aanvang van nieuwe onbekende taken.

4 5 6 Balans

Balans tussen behoefte aan ondersteuning en zelfstandigheid, weet wanneer support te vragen

Vindt een evenwicht tussen de behoefte aan ondersteuning enerzijds en zelfstandigheid anderzijds. Heeft tot op zekere hoogte het gevoel nodig begrepen te worden maar is hier niet volledig afhankelijk van. Heeft enige behoefte om zijn verhaal en gevoelens kwijt te kunnen bij anderen. Weet functioneel wanneer om support te vragen bij nieuwe onbekende taken en wanneer zelf te starten.

7 8 9 Waardeert support

Waardeert support en interesse, sterke behoefte aan begrip, makkelijk hulp vragen

Behoeft hebben aan afstemming, ondersteuning en begrip. Komt met name tot uiting bij stress, tegenslag en als lastig ervaren zaken. Sterkere drang om begrepen en gehoord te worden. Hecht veel waarde aan een sympathieke en warme omgeving en is hier afhankelijker van. Heeft eerder het gevoel dat het "tegen zit" in het leven. Zal makkelijker om hulp vragen. Waardeert support en oprechte interesse. Werkt graag in een team waar men voor elkaar klaar staat.

Voorbeelditems:

- Hulp en ondersteuning waardeer ik zeer als dingen lastig gaan
- Ik ben dankbaar voor hulp
- Ik vind begrip erg belangrijk als ik het moeilijk heb
- Ik vind het fijn als mensen mij helpen

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Onafhankelijkheid (inverse)*

Score Steunbehoefte	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Besluiten nemen ≤ 3 • Eigenwaarde ≤ 3 • Onafhankelijk denken & handelen ≤ 3 • Stressbestendig & druk ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Besluiten nemen ≥ 7 • Eigenwaarde ≥ 7 • Onafhankelijk denken & handelen ≥ 7 • Stressbestendig & druk ≥ 7
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Besluiten nemen ≥ 7 • Eigenwaarde ≥ 7 • Onafhankelijk denken & handelen ≥ 7 • Stressbestendig & druk ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Besluiten nemen ≤ 3 • Eigenwaarde ≤ 3 • Onafhankelijk denken & handelen ≤ 3 • Stressbestendig & druk ≤ 3

Aanvullende opmerkingen:

- * De drijfveer Steunbehoefte is als aanlegfactor inverse voor de competentie Onafhankelijkheid wat betekent dat juist een lage score op Steunbehoefte een positieve invloed heeft op de aanleg voor Onafhankelijkheid. Omgekeerd werkt een hoge score op Steunbehoefte juist negatief in op de aanleg voor Onafhankelijkheid.
- De behoefte om gesteund en begrepen te worden hoeft niet alleen vervuld te worden door de directe manager maar kan ook invulling krijgen door een coach, collega's, vrienden of familie.

Stressbestendig & druk

De mate waarin de persoon tegen stress kan en behoefte heeft aan druk en spanning.

1 2 3 Betrokken

Zeer betrokken, behoefte aan rust en kalmte, geeft prioriteit aan problemen en klachten, bezorgd

Heeft een grote behoefte aan rust en kalmte. Heeft dit nodig om tot prestaties te komen. Pressie en hectiek kunnen sneller tot emotionele reacties en paniek leiden. Zeer betrokken. Ziet snel de urgentie van problemen en klachten in, zelfs van kleine. Relatieveert en bagataliseert problemen bijna nooit, geeft er eerder prioriteit aan. Is hier eerder bezord over. Kan makkelijker met een rustige omgeving omgaan.

4 5 6 Balans

Stressbestendig zonder stoïcijns te zijn, situationeel aandacht voor problemen

Kan zowel met spanning als rust omgaan. Kan onder enige druk presteren. Is niet direct van zijn propos als er pressie en druk aanwezig zijn, maar blijft niet onder alle omstandigheden stoïcijns. Ziet problemen en klachten, geeft er situationeel aandacht en prioriteit aan. Kan het beste in een gebalanceerde omgeving functioneren waar een evenwicht is tussen druk en spanning enerzijds en rust en kalmte anderzijds.

7 8 9 Stabiel

Zeer stabiel, soms stoïcijns, relativeert klachten en problemen, stressbestendig, presteert bij druk

Gedreven worden door spanning. Kan goed met externe druk omgaan. Stabiel, niet snel uit het lood geslagen, ook als er veel pressie wordt uitgeoefend. Ziet minder snel de urgentie van problemen en klachten. Relatieveert en bagataliseert vooral kleine en soms zelfs grote problemen. Kan weleens stoïcijns overkomen. Komt sneller tot prestaties onder (tijds)druk en deadlines. Kan moeilijker in een rustige omgeving functioneren. Laat eerder werk en problemen liggen tot de druk en urgentie groter wordt; "op het laatste moment".

Voorbeelditems:

- Ik blijf rustig als het zwaar wordt
- Ik laat me niet snel afleiden in stressvolle situaties
- Ik vind problemen vaak minder ernstig dan anderen ze ervaren
- Onder druk kom ik tot de beste prestaties

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Stressbestendigheid

Score Stressbestendig & druk	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontatie ≤ 3 • Eigenwaarde ≥ 7 • Steunbehoefte ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontatie ≥ 7 • Eigenwaarde ≤ 3 • Steunbehoefte ≥ 7
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontatie ≥ 7 • Eigenwaarde ≤ 3 • Steunbehoefte ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontatie ≤ 3 • Eigenwaarde ≥ 7 • Steunbehoefte ≤ 3

Verantwoording & leiderschap

De mate waarin de persoon behoefte heeft om leiding te geven en verantwoording te nemen.

1 2 3 Meegaand

Meer meegaand en plooibaar, soms gelaten, laat zich eerder leiden, accepteert makkelijker beslissingen van anderen

Kan verantwoordelijkheden makkelijk loslaten, heeft minder moeite met delegeren en het overdragen van taken. Is meer meegaand en plooibaar. Erkent makkelijker een ander in de leiderschapsrol. Vindt het prettiger als anderen belangrijke beslissingen nemen, zal deze ook makkelijker accepteren. Kan soms te gelaten zijn. Plaatst zich liever niet in de leiderschapsrol, laat zich eerder leiden.

4 5 6 Balans

Vindt balans tussen het nemen en loslaten van verantwoordelijkheid, neemt het voortouw als dat echt nodig is, functioneel volgend

Vindt een balans tussen het nemen en loslaten van verantwoordelijkheid. Kan functioneel delegeren en taken overdragen maar zal dit niet klakkeloos doen. Neemt het voortouw als hij dat echt nodig vindt. Zal situationeel de leiding nemen, maar weet ook wanneer de leiding aan een ander over te laten. Kan beslissingen van de leidinggevende accepteren maar geeft wel weerstand als hij de beslissingen onjuist of onredelijk vindt; functioneel volgend.

7 8 9 Leidend

Leidend, is graag verantwoordelijk voor zaken, neemt het voortouw, neemt snel de zeggenschap over een team

Wordt gedreven door verantwoording en invloed willen hebben over mensen en projecten. Wil graag leidinggeven, neemt het voortouw. Treedt vaak leidend en verantwoordelijk op. Trekt snel verantwoordelijkheden naar zich toe en de zeggenschap over het team. Probeert zich in de leiderschapsrol te manoeuvreren; machtsaspect. Denkt dat hij dat zelf het beste kan. Beheerst en controleert vaker zijn omgeving. Meer moeite met delegeren. Neemt vaak beslissingen die hij nodig acht voor het team. Kan hierdoor hard overkomen.

Voorbeelditems:

- De leiding nemen
- Leider van de groep zijn
- Verantwoordelijk zijn voor projecten
- Verantwoording nemen

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Delegeren (inverse)*
- Groepsgericht leidinggeven
- Leidinggeven
- Verantwoording

Score Verantwoording & leiderschap	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienbehoefte ≥ 7 • Ambitie & uitdaging ≥ 7 • Besluiten nemen ≥ 7 • Dominantie ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienbehoefte ≤ 3 • Ambitie & uitdaging ≤ 3 • Besluiten nemen ≤ 3 • Dominantie ≤ 3
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienbehoefte ≤ 3 • Ambitie & uitdaging ≤ 3 • Besluiten nemen ≤ 3 • Dominantie ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienbehoefte ≥ 7 • Ambitie & uitdaging ≥ 7 • Besluiten nemen ≥ 7 • Dominantie ≥ 7

Aanvullende opmerkingen:

- * De drijfveer Verantwoording & leiderschap is als aanlegfactor inverse voor de competentie delegeren wat betekent dat juist een lage score op Verantwoording & leiderschap een positieve invloed heeft op de aanleg voor delegeren. Omgekeerd werkt een hoge score op Verantwoording & leiderschap juist negatief in op de aanleg voor delegeren.

Volharding

De mate waarin de persoon wil doorzetten en vasthouden.

1 2 3 Prioriteiten verleggen

Prioriteiten verleggen, moeite met de "laatste loodjes", makkelijk loslaten

Werkt liever slim dan hard. Kan makkelijk iets loslaten, zeker als het veel moeite kost en er waarschijnlijk toch geen schot in zit. Gevaar op te snel loslaten en het niet afmaken van werkzaamheden, tenzij door iets anders gemotiveerd. Moeite met de "laatste loodjes". Kiest de weg van de minste weerstand; "plukt graag laaghangend fruit". Kijkt sneller naar alternatieven als hij hindernissen treft, verlegt eerder prioriteiten.

4 5 6 Balans

Balans tussen vastbijten en loslaten, geeft niet op zonder slag of stoot maar weet ook te stoppen
Vindt meestal evenwicht tussen doorzetten en hard werken enerzijds en loslaten anderzijds. Zal niet zonder slag of stoot opgeven als hindernissen zijn pad kruisen, maar zal ook weer niet tot het uiterste gaan. Kijkt bij weerstand situationeel of er betere wegen te bewandelen zijn met minder problemen. Rond werkzaamheden meestal voldoende af en heeft een gezonde werkhouding.

7 8 9 Doorzetten

Doorzetten, vastbijten, houdt van doorwerken, taken afronden, hindernissen overwinnen
Wordt gedreven door doorzetten. Houdt van ingespannen werken en vasthouden. Volhardt graag in werkzaamheden, blijft zich hier in vast. Blijft langer een ingeslagen route volgen ook bij meer weerstand en opstakels. Overwint eerder hindernissen. Kijkt daarbij minder snel naar makkelijkere alternatieven. Laat niet snel los; gevaar op doordrijven en aan "dode paarden" trekken. Intrinsieke motivatie om hard te werken. Rondt vaker taken volledig af.

Voorbeelditems:

- Ik blijf zelfs bij problemen doorzetten
- Ik ga het liefst door tot ik al mijn taken af heb
- Ik houd lang vol
- Ik rond alles af, ook al heb ik geen zin meer

Aanlegfactor voor de TMA competenties:

- Ambitie
- Energie
- Leervermogen
- Vasthoudendheid

Score Volharding	Versterkende talenten	Neutraliserende talenten
≥ 7	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≥ 7 • Doelgerichtheid ≥ 7 • Energie & actie ≥ 7 • Afwisseling ≤ 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≤ 3 • Doelgerichtheid ≤ 3 • Energie & actie ≤ 3 • Afwisseling ≥ 7
≤ 3	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≤ 3 • Doelgerichtheid ≤ 3 • Energie & actie ≤ 3 • Afwisseling ≥ 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie & uitdaging ≥ 7 • Doelgerichtheid ≥ 7 • Energie & actie ≥ 7 • Afwisseling ≤ 3

Aanvullende opmerkingen:

- Als een persoon een lage score heeft op volharding is het van belang te kijken waardoor hij wel gemotiveerd is om zaken af te maken. Regelmatig zetten personen met een lage volharding toch door. Dit wordt dan vaak gedreven door andere talenten zoals een hoge ambitie, sterk pragmatisme of grote doelgerichtheid.

Overzichten

Drijfveren per TMA dimensie

Emotionele balans

Eigenwaarde
Ontzag
Steunbehoefte
Stressbestendig & druk

Motieven

Aanzienbehoefte
Afwisseling
Ambitie & uitdaging

Sociale talenten

Conformereren
Extraversie
Hulpverlenen
Sociale empathie
Sociabiliteit & contact

Beïnvloedende talenten

Dominantie
Energie & actie
Confrontatie
Volharding

Leidinggevende talenten

Besluiten nemen
Onafhankelijk denken & handelen
Verantwoording & leiderschap

Organisatorische talenten

Doelgerichtheid
Orde & structuur
Pragmatisme

Talenten per drijfveer

Talent bij score 1 2 3	Drijfveer	Talent bij score 7 8 9
Bescheiden	Aanzienbehoefte	Representatief
Focus	Afwisseling	Veelzijdig
Tevreden	Ambitie & uitdaging	Prestatiegericht
Bedachtzaam	Besluiten nemen	Probleemoplossend
Grensverleggend	Conformereren	Plichtsgetrouw
Tolerant	Confrontatie	Assertief
Procesgericht	Doelgerichtheid	Doelgericht
Coöperatief	Dominantie	Sturend
Zelfreflecterend	Eigenwaarde	Zelfvertrouwen
Geduldig	Energie & actie	Ondernemend
Ruimtegevend	Extraversie	Opvallend
Zakelijk	Hulpverleners	Servicegericht
Groepsgericht	Onafhankelijk denken & handelen	Autonoom
Gelijkwaardig	Ontzag	Respectvol
Creatief	Orde & structuur	Accuraat
Abstractievermogen	Pragmatisme	Praktisch
Individueel	Sociabiliteit & contact	Verbindend
Feitelijk	Sociale empathie	Inlevend
Zelfredzaam	Steunbehoefte	Waardeert support
Betrokken	Stressbestendig & druk	Stabiel
Meegaand	Verantwoording & leiderschap	Leidend
Prioriteiten verleggen	Volharding	Doorzetten

