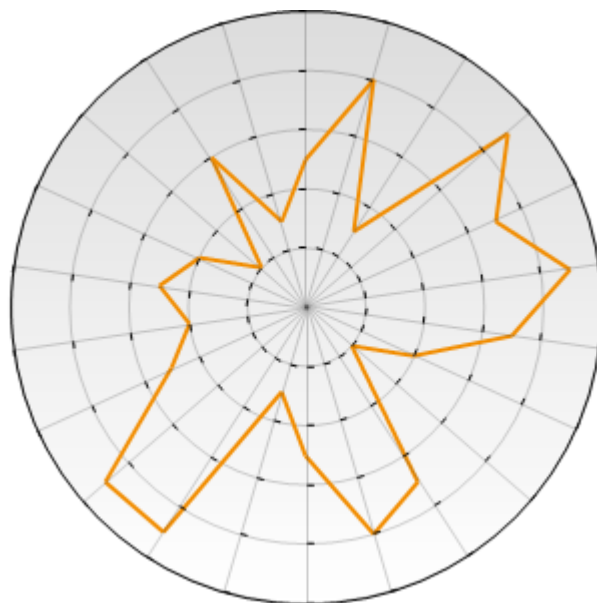


TMA Talenter Analyse

Performance rapport

Per Bjørner

4 juli 2010



Indhold

1. Indledning	3
2. Scorernes betydning	3
3. Stringensscore	3
4. TMA feedback	4
5. Beskrivelse af personen	6
6. Sammendrag for hver talentdimensioner	7
7. Talenterindikator	8
8. Kompetenceoversigt	13
9. TMA performancematrix	15
10. TMA-radar og talmæssig oversigt	16
11. Oversigt per TMA dimension	17

1. Indledning

Talent Motivation Analysen måler den følelsesmæssige balance, talenter og motivation.

Talenter

Talenter er byggestenen, som danner den menneskelige personlighed. De karakteriserer den sande personlighed. De stabile personlighedstræk har stor indflydelse på menneskets adfærd, udvikling og udviklingsmuligheder. Derudover har talenter indflydelse på en persons motivation.

Motiver

Motiver omhandler alle de faktorer, som opfordrer til menneskers adfærd - eller som hæmmer den. Det er præferencer og modvilje, overbevisning og selvbillede, behov, angst og hæmninger. Adfærd bestemmes ikke kun af at "kunne" (talenter og kompetencer), men især også af at "ville" (motiver). Opgaver som passer til de personlige behov, præferencer og talenter ses sædvanligvis som motiverende.

2. Scorerne betydning

Svarene, som gives til udsagnene, sammenlignes med en normgruppe og omregnes til en 9- punktsskala (Stanine).

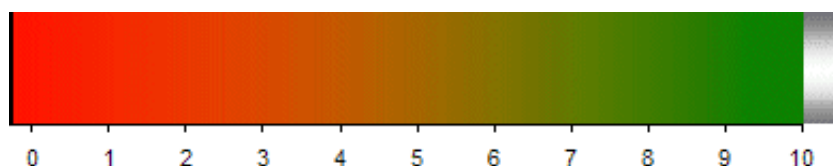
I forbindelse med "stanine" (forkortelse af "standard nine") opdeles normgruppens scorer i ni klasser. "Stanine" har en standardopdeling med et gennemsnit på 5 og en standardafvigelse på 2. Tabellen nedenfor angiver størrelsen på stanine-klasserne og oversættelsen til anvendelige normklasser.

Stanine	klassestørrelse	Definition
1	4%	Meget lav
2	7%	Lav
3	12%	Lav
4	17%	Gennemsnit
5	20%	Gennemsnit
6	17%	Gennemsnit
7	12%	Høj
8	7%	Høj
9	4%	Meget høj

3. Stringensscore

I testen findes et antal spørgsmål, som måler hvor koncist, der er svaret på de givne svar. Det måles således, om kandidaten afgiver tilfældige svar.

Nedenfor ses kandidatens stringensscore gengivet på en 10-punktsskala:



Stringensscore: 10

Kandidaten har besvaret spørgeskemaet meget konsekvent.
Rapporten giver meget sandsynlig et præcist billede af personligheden.

4. TMA feedback

Forberedelse

Se først om konsistensen i kandidatens svar er højere end eller lig med 6 (se side 6 for neden). Hvis dette ikke er tilfældet, har kandidaten højst sandsynlig ikke udfyldt spørgeskemaet konsistent. Rapporten er da mindre gyldig og resultatet bør gennemgås ekstra nøje under interviewet. Under samtalen er det godt at forsøge at indkredse, hvorfor analysen ikke er udfyldt konsistent. En af følgende grunde kan være årsag hertil: kandidaten befinder sig i en personlig transitionsperiode, kandidaten har et begrænset selv billede, kandidaten havde besvær med at læse og forstå spørgsmålene, kandidaten havde svært ved at koncentrere sig under udfyldningen af spørgeskemaet (f.eks. forårsaget af hektiske omgivelser eller emotionelle hændelser). Det kan også indikere, at kandidaten har udfyldt spørgeskemaet mindre seriøst eller har forsøgt at give et socialt ønskværdigt billede af sig selv.

Læs både kandidatrapporten og talentanalysen i ekspertrapporten igennem. De er vigtige for samtalen. Marker og nedskriv de punkter som er bemærkelsesværdige, med speciel opmærksomhed på de punkter, som er væsentlige for samtalens målsætning. Hvis kandidaten scorer højt eller lavt på et bestemt talent, findes der forslag til spørgsmål i ekspertrapporten, angående kandidatens styrke eller svaghed i forbindelse med et specifikt talent. Der kan også fokuseres på de interviewspørgsmål og coachingtips, som er angivet per talent i forbindelse med kandidatens talentscore.

Vælg på forhånd hvordan du vil håndtere kandidatrapporten under feedback. Du kan for eksempel:

- Lade kandidaten læse den inden samtalen.
- Sammen med kandidaten gennemgå hvert kapitel under samtalen.
- Undlade at vise rapporten under samtalen, og i stedet konfrontere kandidaten med bestemte punkter, som du på forhånd har valgt ud. (Den sidste mulighed kan bedst anvendes ved udvælgelse for at gøre konfrontation lettere i lyset af en bestemt stilling.)

Generelle opmærksomhedspunkter ved feedback

- Giv plads til reaktioner.
- Vær opmærksom på ikke-verbal adfærd.
- Lav noter omkring det, du kommer frem til.
- Kontroller løbende om du eller kandidaten genkender bestemte scorer eller adfærd. Hvorfor eller hvorfor ikke?

Trin i forbindelse med feedbacksamtalen:

Trin 0: OPTIONELT - Lad kandidaten læse kandidatrapporten (mindre anvendeligt ved udvælgelse, se forberedelse hertil).

Hvis du har valgt dette, er det bedst at lade kandidaten være alene i omkring 15 - 20 minutter for at give ham eller hende ro til at læse rapporten igennem. Det er også godt selv at gennemgå rapporten igen, på dette tidspunkt, således at du kan genopfriske fokus på de vigtige punkter.

Hold øje med om der er sammenhæng mellem de punkter, som du og kandidaten finder bemærkelsesværdige under feedback.

Trin 1: Lad kandidaten finde sig tilpas, forklar proceduren og besvar eventuelle spørgsmål vedrørende TMA.

Skab en situation hvor kandidaten finder sig tilpas og kan tale frit. Berolig kandidaten ved at forklare udgangspunkterne for TMA, som beskrevet i forrige kapitel. Forklar f.eks.:

- At TMA rapporterer 22 uafhængige talenter uden værdibedømmelse.
- At TMA på objektiv vis kortlægger personlighedsprofilen. At dette foregår ved at kandidaten angiver sine præferencer til et stort antal udsagn, der har omkring samme sociale ønskværdighed, samt at det ikke er muligt at svare forkert.
- At kandidatens personlighed fremstår som en neutral oplysning.
- At præferencerne og dermed tænkeprocessen kortlægges.
- At man så at sige kortlægger den 'psykologiske dna'.

Trin 2: Stil generelle spørgsmål (nedenfor ses et antal eksempler på spørgsmål, som du kan vælge at bruge)

Generelle indledende spørgsmål:

- Hvad synes du om analysen?
- Hvad er dine daglige opgaver og aktiviteter?
- Har du en målsætning mht. denne analyse? Hvis ja: hvilken målsætning?
- Hvad forventer du fra denne analyse?

Generelle udviklingsspørgsmål:

- I hvilken retning vil du udvikles?
- Hvor får du energien fra?
- Hvad er du mindre entusiastisk omkring?
- Hvor ligger dine ambitioner?
- Kan du se en rød tråd i dine karrierevalg?

Generelle udvælgelsesspørgsmål:

- Hvilket arbejde udfører du nu? Har du gjort det i lang tid?
- Hvad synes du om dit nuværende arbejde?
- Kan du fortælle noget om din nuværende arbejdskultur?
- Hvad synes du er positivt og hvad er negativt i de omgivelser du arbejder i på nuværende tidspunkt?
- Hvordan vil dine kollegaer beskrive dig?
- Hvordan fik du kendskab til denne nye udfordring/dette nye job?
- Hvad synes du er interessant ved dette job?
- Hvordan har kontakten med det nye firma været indtil nu? Hvad synes du om det?

Ekstra eksempler på spørgsmål, hvis rapporten er blevet læst af kandidaten inden eller under samtalen:

- Hvad genkender du dig selv i?
- Hvad er påfaldende for dig? (Vær opmærksom på punkter, som både du og kandidaten finder påfaldende).
- Er der punkter, som er en 'øjeblik' for dig?
- Er der punkter, hvor du genkender dig selv mindre?
- Er der punkter, du ikke er enig i?

Negative kritiske udvælgelsesspørgsmål:

- Nævn et antal utilstrækkeligheder?
- Hvad vil du forandre hos dig selv?
- Hvilke problemer i dit nuværende job ønsker du aldrig mere at opleve?
- Hvilke svagheder har du på det sidste arbejdet på?
- Hvad synes du er svært i forbindelse med den nye stilling?
- Hvad synes du var svært i din sidste stilling?
- Hvad kan du mindst lide ved denne form for samtaler?
- Hvilke problemer har du haft med dine kollegaer?
- Hvordan prøver du at skjule dine svagheder?
- Hvad vil grunden være til ikke at ansætte dig?
- Hvilke punkter skulle du arbejde på ifølge din sidste evaluering?

Trin 3: Stil spørgsmål til og diskuter talenter, som er vigtige (ved udvælgelse) og påfaldende (ved udvikling).

Du kan anvende interviewspørgsmålene, som findes i denne ekspertrapport, i forbindelse med at spørge specifikt ind til et talent. Dermed får du et bedre billede af, om kandidaten råder over bestemte talenter. Derudover kan du anvende personlighedsbeskrivelsen fra kandidat- og ekspertrapporterne ved feedback eller konfrontation. Noter med det samme de opmærksomhedspunkter vedrørende svar og adfærd, som du finder påfaldende under samtalen. Disse kan du (eventuelt) bearbejde senere i kandidatrapporten og konklusionen.

Hvis vedkommende ikke genkender sig selv, forklar da talentet og vis hvilke svar, som vedkommende har valgt eller ikke valgt. Hvis kandidaten overhovedet ikke er enig i en bestemt score, er det godt at give kandidaten plads til at komme med sin mening. På denne måde tages kandidaten seriøst hvilket letter accepten af resultatet. Hvis kandidaten er overbevisende, kan du vælge at ændre relevante tekster i kandidatrapporten eller kommentere det i konklusionen.

Trin 4: Afrunding

Ved samtalens afslutning kan du angive, hvordan resultatet vil blive anvendt og hvad du videre vil gøre med rapporten. Du kan give rapporten til kandidaten med det samme eller først foretage justeringer og eventuelt give en kort konklusion. Den bearbejdede kandidatrapport kan derefter sendes til kandidaten. Du kan indføre ændringer i kandidatrapporten via portalen.

Hvis rapporten ikke kun bruges internt, men stilles til rådighed for en tredje part (f.eks. en opgavestiller) skal du bede om kandidatens tilladelse. Det bedste er, at bede om tilladelse inden kandidaten udfylder TMA.

N.B. Giv aldrig denne ekspertrapport såvel som stillingsanalysen til kandidaten. Hvis du ønsker at overrække en rapport, er kandidatrapporten bestemt hertil.

5. Beskrivelse af personen

Beskrivelse af talenter hos Per Bjørner:

Han har stort behov for gode kontakter med andre. I relation til andre er han meget stærk og tydeligt tilstedeværende. Han kan meget effektivt overbevise andre. Han kan fremstå autoritær og ledende, hvorved noget modstand kan opstå. Han har stor selvtillid og meget selvrespekt. Han er næsten aldrig usikker på eller bange for at lave fejl eller glemme noget. Han tør påtage sig betydelige risici.

Testresultaterne viser, at Per Bjørner opnår sine målsætninger og stræber efter konstant at forbedre sine præstationer. Det viser sig især i hans ambitionsniveau; det er højt og angiver, at han sandsynligvis føler sig stimuleret af konkurrerende elementer eller præstationspres i sit arbejde. Det er sandsynligt, at dette netop motiverer ham til konstant at opnå ny succes.

Behovet for struktur og ordentlighed er stort hos ham. Han er en person med energi og kan derfor en gang imellem virke noget urolig. Det gør ham temmelig foretagsom. Vedrørende beslutsomhed kan han beskrives som en person, der ganske hurtigt og effektivt tager en beslutning. Der er chance for, at han i sin beslutningstagning overvejer andres standpunkter for lidt. Han er temmelig målrettet; han ved hvilken vej han vil følge og forsøger for det meste at styre i denne retning. I en gruppe træder han gerne mere i forgrunden, men kan give plads til andre hvis nødvendigt. Såvel i små kredse som i større grupper ved han hvordan, man skal klare sig. I meget store grupper eller ved sociale sammenkomster foretrækker han lidt at profilere sig selv mere og giver noget mindre plads til andre dog uden at overskygge andre mennesker.

Han er funktionelt empatisk, hvilket han viser afhængigt af situationen. Afveksling i sine opgaver og sit arbejde er middel vigtigt for ham. Han er rimelig god til at håndtere pres, men skal af og til holde øje med ikke at engagere sig for meget, men tage afstand for at bevare roen. I udførelsen af aktiviteter er han rettet mod overblikket og de store linier, derudover er han praktisk indstillet. Når situationen kræver det, vil han udvise hjælpsomhed. Han er generelt forretningsmæssigt indstillet og går mere ind for, at mennesker selv tager ansvar. I svære situationer og ved modgang beder han kun om hjælp og støtte, hvis det virkelig er nødvendigt. Han har nemlig ikke stort behov for støtte fra sine omgivelserne. Han har et over middel behov for genklang eller drøftelser i forbindelse med sin generelle meningsdannelse. Han tager generelt udgangspunkt i sig selv og ser mindre op til andre mennesker. Er derfor slet ikke bange for at kommunikere med personer i højere positioner. Han er rimelig relaterende overfor hierarkiske relationer. Han foretrækker i modgang rimelig meget at vende sig så hurtigt som muligt mod andre opgaver og målsætninger. Han søger sjældent anerkendelse fra andre for sine præstationer og er derfor ikke virkelig afhængig af komplimenter og positiv bekræftelse fra sine omgivelserne for at blive motiveret. Han er en person, som giver et meget behersket indtryk og ikke hurtigt bliver vred. Han vil forsøge at undgå konflikter og konfrontationer så vidt som muligt eller forsøge at bringe roen tilbage. Han tilpasser sig sjældent gældende regler eller kultur.

6. Sammendrag for hver talentdimensioner

Sammenfatning følelsesmæssig adfærd hos Per Bjørner:

- Ser ikke meget op til andre.
- Har mindre behov for støtte end gennemsnittet.
- Besidder en meget høj grad af selvværd og selvrespekt. Er optimistisk.
- Er næsten ikke bange for at begå fejl, er sikker på sig selv.
- Undgår helst konflikter og konfrontationer.
- Kan håndtere pres rimelig godt.

Sammenfatning motiver hos Per Bjørner:

- Har et højt ambitionsniveau, forsøger konsekvent at forbedre sin præstation.
- Er stærkt drevet af konkurrence.
- Har et middel behov for afveksling og variation.
- Er både en specialist og en generalist.
- Retter sig ved modgang og udfordring gerne mod andre opgaver.
- Er en temperamentsfuld og energisk person.
- Er lidt afhængig af komplimenter og anseelse for at blive motiveret.

Sammenfatning sociale talenter hos Per Bjørner:

- Træder i gruppesammenhæng gerne mere i forgrunden, kan hvis nødvendigt også give plads til andre.
- Har et usædvanligt stort behov for sociale kontakter.
- Har en gennemsnitlig indre interesse i menneskelige problemer.
- Har ikke stort behov for støtte.
- Er generelt forretningsmæssig, men kan også være hjælpsom.
- Indordner sig sjældent.

Sammenfatning påvirkende talenter hos Per Bjørner:

- Besidder rigtig meget overtalelseskraft.
- Skære ved modstand ikke altid igennem, fortsætter mindre ofte hvis det ikke er nødvendigt.
- Har ganske meget energi til at opnå tingene.
- Går meget mindre polariserende til værks og er tolerant.
- Tilpasser sig ikke hurtigt, foretrækker udtalt sin egen linie.

Sammenfatning lederskabstalenter hos Per Bjørner:

- Er noget mere rettet mod teamet og andre end sig selv.
- Har en meget stærk uformel, venskabelig ledelsesstil.
- Har rigtig meget ambition om at lede.
- Er rimelig beslutsom.
- Leder på en rimelig målrettet måde.

Sammenfatning organisatoriske talenter hos Per Bjørner:

- Har behov for omgivelser med tydelig struktur, orden og regler.
- Er systematisk, metodisk, struktureret og ordentlig.
- Har det nødvendige behov for afveksling i arbejdet.
- Har såvel en teoretisk som en praktisk indstilling, afhængigt af situationen.
- Besidder beslutsomhed.

7. Talenterindikator

Ambition og udfordringer (score: 8)

Kvaliteter: Er ambitiøs, søger efter at gå dybt, er undersøgende, motiveret og interesseret i bagvedliggende faktorer, er drevet til at gribe tingene an og går efter det. Hægter stor værdi på virksomhedens succes. Har mere konkurrencetrang.
Faldgruber: Mindre fokus på menneskelige aspekter. Tilsidesætter privatsfæren. Chance for fanatisme og stræben.

Arbejder målrettet mod et ambitiøst mål.

Har meget energi til at nå ambitioner og til at præstere.

Faldgrubespørgsmål: Hvad viser, at du har øje for sociale og menneskelige aspekter?

Anerkendelse (score: 3)

Kvaliteter: Er ikke afhængig af komplimenter og påskønnelse.

Faldgruber: Chance for mindre repræsentativt udseende.

Har ikke brug for bekræftelse på grund af meget selvværd. Tager hovedsagligt udgangspunkt i sig selv.

Coaching rådgivning til at forbedre kandidatens (ydre) repræsentation

1. Spørg kandidaten hvilke kolleger eller kunder, han synes er meget repræsentative. Spørg hvorfor han synes det. Er der ifølge ham bestemte overensstemmende kendetegn? Synes han, at der på dette område er forskel mellem ham og de andre personer? Tror han, at dette vil medføre forretningsmæssig fordel for dem (f.eks. ved fastlæggelse af mål, overtalelse af mennesker eller i forbindelse med karriere)? Spørg om han mener, at han kan lære noget fra disse personer med hensyn til (ydre) repræsentation. Lad ham anvende dette i praksis et stykke tid og spørg senere, hvordan han oplevede det og hvad han mener, at han har fået ud af det.

2. Tal med kandidaten om hvad stil udtrykker og kom ind på vigtigheden af, at han har et passende udseende også for organisationen udadtil. Vis ham fordelene ved et godt repræsentativt udseende.

3. Lad ham søge efter websider og/eller litteratur, som i forretningsøjemed hjælper mennesker med at forbedre (ydre) repræsentation og stil. Diskuter senere med ham, hvad han har fundet ud af og spørg hvordan han kan anvende dette i forhold til sig selv. Bed ham om at anvende det, han er kommet frem til, næste gang I mødes til en samtale.

4. Lad kandidaten bede sine kolleger og personlige relationer om feedback med hensyn til sin (ydre) repræsentation og udseende. Hvordan oplever de hans ydre pleje? Hvad synes de godt om ved hans udstråling og udseende og hvad kan forbedres? Diskuter dette med ham.

Ansvar og lederskab (score: 9)

Kvaliteter: Tager gerne ansvaret. Er aktiv og styrende. Har ambitioner om at lede.

Faldgruber: Autoritær, for styrende, virker dominerende. Besvær med at uddelegere.

Har et stort behov for at lede andre eller grupper. Har en dominerende ledelsesstil.

Er en person med store lederambitioner, som ikke er bange for at træde uden for de givne rammer.

Faldgrubespørgsmål: Ifølge nogen har du som chef meget magt, deler du denne mening? Hvorfor/ikke? Hvad betyder magt for dig?

Beslutsomhed (score: 7)

Kvaliteter: Er initiativrig, tager beslutninger, er sandsynligvis utålmodig, impulsiv og stædig. Holder fast ved beslutninger.

Faldgruber: Risiko for usmidighed, når beslutninger skal tages. Har svært ved at give slip på beslutninger, når de først er taget. Hensynsløs, tager for impulsivt beslutninger uden at overveje situationen.

Kigger meget på om slutmålet kan realiseres, når beslutninger tages.

Er god til selv at tage beslutninger, men drøfter dog med andre for at skabe opbakning.

Føler sig nogle gange bremset i at tage beslutninger. Retter sig måske for hurtigt efter omgivelserne.

Faldgrubespørgsmål: Står du bag dine beslutninger? Giv eksempler.

Du vil finde ud af, om kandidaten er fleksibel, når han skal tage en beslutning og eventuelt kan vende tilbage til en beslutning hvis nødvendigt.

Dominans (score: 9)

Kvaliteter: Har behov for at påvirke og bestemme retningen. Har sandsynligvis en stærk personlighed med vilje til at overtale.

Faldgruber: Er for styrende, forsøger måske på en for direkte måde at overtale andre. Chance for at skabe (nogen gange skjult) modstand.

Har en dominerende ledelsesstil og et stærkt behov for at lede grupper.

Er en person med store lederskabsambitioner, som ikke er bange for at træde uden for de faste rammer.

5. Har du nogensinde arbejdet sammen med en meget dominant person? Hvad gjorde du for at skabe plads til dine meninger og ideer? Hvad gjorde den anden? Hvordan løste i det?

Lad også kandidaten vise sin mere empatiske side i samtalen? Spørg til de involveredes konkrete adfærd.

Faldgrubespørgsmål: Hvad gør du, hvis dine omgivelser ikke deltager i din entusiasme eller accepterer dine ideer eller forslag?

Energi (score: 7)

Kvaliteter: Har meget energi til at nå tingene. Kan klare hele verden. Er produktiv.

Faldgruber: utålmodighed, chance for at begå fejl eller rette sig for hurtigt efter omgivelserne. Have følelsen af at omgivelserne virker bremsende, hvilket medfører irritation.

Føler sig nogle gange bremset i at tage beslutninger. Retter sig måske for hurtigt efter omgivelserne.

Har meget energi til at indfri ambitioner og at præstere.

Forsøg at vurdere om han vil brænde ud. Er han også i stand til at planlægge og at slappe af?

Faldgrubespørgsmål: Er du i stand til at forblive rolig og forklare andre noget, når det tager dem lang tid at forstå dig? Hvad synes du om det?

Konfrontation (score: 2)

Kvaliteter: Undgår hellere konflikter og konfrontationer. Har et højt toleranceniveau.

Faldgruber: Besvær med at vogte sine egne grænser, lader sig løbe over ende. Chance for tilbageholdende adfærd

Faldgrubespørgsmål: Hvad gør du, når du ikke er enig i noget? Giv et eksempel.

Du vil finde ud af hvordan denne (konfronterende) adfærd influerer andre mennesker og om kandidaten opnår resultater med det.

Måltæthed (score: 7)

Kvaliteter: Arbejder gerne mod målene. Opstiller gerne mål. Fortsætter til målene er nået.

Faldgruber: Afhængighed af tydelige definerede mål og rammer. Har det svært, når ingen eller få mål er defineret eller der ikke er en tydelig retning. Chance for mangel på initiativ, når tydelig mål og retning mangler.

Tager hurtigt og målrette beslutninger vedrørende målene, som skal nås.

Arbejder måltættet mod et ambitiøst mål.

Faldgrubespørgsmål: Hvad viser, at du tager ansvar, når det viser sig at rammer og mål ikke er tydeligt definerede? Giv et eksempel.

Du vil finde ud af om kandidaten fungerer uden tydelige mål.

Orden og struktur (score: 8)

Kvaliteter: Kommer til aftalerne. Holder af struktur og planlægning. Forsøger at ordne kaos. Er systematisk og ordentlig.

Faldgruber: Usmidig og mangel på fleksibilitet. Mindre chance for kreativitet og opfindsomhed.

Faldgrubespørgsmål: Hvor vigtigt er det for dig at være kreativ i dit arbejde og hvorfor?

Respekt (score: 3)

Kvaliteter: Ser ikke hurtigt op til andre. Er relativt med hensyn til hierarki. Tør med lethed at tiltale mennesker i højere stillinger.

Faldgruber: Risiko for at virke respektløs. Ingen fornemmelse for hierarki.

Lader sig nærmest ikke påvirke af mennesker højere i hierarkiet.

Faldgrubespørgsmål: Hvilke slags konflikter har du haft indenfor de sidste år. Hvordan endte de?

Selvtillid (score: 9)

Kvaliteter: Har et positivt selvbillede og meget selvtillid. Tvivler ikke på egne kapaciteter.

Faldgruber: Ikke særlig selvkritisk, risiko for selvovervurdering eller arrogance.

Er en meget selvsikker person og det kan ses.

Er en meget selvsikker person, som ikke hurtigt lader sig influere af andres forventninger, normer og rammer.

Har ikke brug for bekræftelse på grund af høj selvværd. Tager hovedsagligt udgangspunkt i sig selv.

Lader sig næsten ikke influere af mennesker højere i hierarkiet.

Faldgrubespørgsmål: Af hvad og hvornår bliver du frustreret og hvad gør du så?

Social (score: 9)

Kvaliteter: Er en meget social personlighed, behandler andre ligeværdigt og kommunikerer gerne. Har stort behov for venskabelige relationer. Investerer i netværk.

Faldgruber: Besvær ved at stille grænser i venskabelige relationer. Ikke selektiv i sine kontakter, skelner for lidt mellem hvilke kontakter, som er værdifulde og hvilke ikke.

Faldgrubespørgsmål: Hvor vigtige er dine kolleger for dig?

Tilpasning (score: 2)

Kvaliteter: Går stærkt sin egen vej, tilpasser sig med besvær rammer og regler. Har ingen problemer med ikke at tilfredsstille andres forventninger.

Faldgruber: Stædighed. Dette kan forårsage sociale problemer, især hvis virksomhedskulturen ikke passer.

Tilpasser sig ikke og viser det.

Er en meget selvsikker personlighed, som ikke hurtigt lader sig påvirke af andres forventninger, regler og rammer.

Faldgrubespørgsmål: Nævn et problem du er stødt på i forhold til kolleger?

Du vil finde ud af, om kandidaten kan tilpasse sig hvis nødvendigt.

Vedholdenhed (score: 3)

Kvaliteter: Retter sig ved modgang hellere mod andre situationer. Ved hvornår han skal stoppe og give slip.

Faldgruber: Er mindre vedholdende. Svært ved at arbejde længe og hårdt. Stopper nogle gange med opgaverne før, de er færdige.

Faldgrubespørgsmål: Ud fra hvad ses det, at du er hårdt arbejdende?

8. Competenceoversigt

Du vil se en betydelig udvikling af kompetencer og derfor opførelsen for de respektive Elevens kompetence.

Færdigheder, som der ikke er nogen indikation for developability på grundlag af talent, er det vigtigt under interviewet for at finde ud af, om kandidaten på den kompetence fascinerende og interessant at anvende eller ikke (i givet fald til den position). Hvis kandidaten er tilhænger af en kompetence, kan det ses som en developable evne og vice versa. Skriv ifølge dine resultater i kolonnen developability "let, temmelig svært eller developable" til den rette kompetence. Så skriv navnet på kompetence også opstillet en liste over kompetencer med samme grad af udvikelbaaheid i TMA Performance Matrix regneark.

For eksempel, hvis du har kompetence "skrivefærdigheder" er nemt developable for denne kandidat eller skrive i kolonnen "developability" bag denne kompetence "Easy developable. Så kan du skrive "skriftlig færdigheder" i TMA Performance Matrix regneark nederst på listen over let developable kompetencer (TMA Performance Matrix regneark, kan du finde nogle sider senere).

I fjerde kolonne, kan du score, i hvilket omfang ansøgeren skal forvalte kompetence. Dette eksempel, kan du finde ud af interview spørgsmål til kandidaten, hvis kvalifikationer ligger under hver enkelt er. For mere se kompetencen interview spørgsmål kamprapport.

Score: 1 = Lav, 2 = Under Middel, 3 = Middel, 4 = Over Middel, 5 = Høj

Navn kompetence	Udviklingsmulighed		1 2 3 4 5	Interviewspørgsmål
Ambition	let	7.5	0 0 0 0 0	Kan du give et eksempel på, hvor vigtig indtjening er for dig?
Assertivitet	let	7.67	0 0 0 0 0	Hvilke typer af mennesker synes du er besværlige? Hvorfor? Hvad irriterer dig? Hvad gør du i en lignende situation?
Behov for at præstere	let	7.5	0 0 0 0 0	Hvornår er du tilfreds med dit arbejde? Hvilke krav stiller du til dit arbejde?
Beslutsomhed	middel	5.5	0 0 0 0 0	Har du nogensinde mistet en mulighed, fordi det brugte for lang tid på at beslutte dig? Eksempel.
Coaching	middel	4.5	0 0 0 0 0	Hvor lang tid bruger du i gennemsnit på at udvikle dine medarbejdere? Giv et eksempel på, hvordan du bruger tid på denne udvikling?
Delegering	let	7.5	0 0 0 0 0	Who takes over your work when you are on leave of absence? Has this ever gone wrong?
Disciplin	middel	5	0 0 0 0 0	Har du nogensinde været i en situation, hvor du vidste, at din personlige vision ikke stemte overens med virksomhedens vision? Hvad gjorde du? Hvad var det endelige resultat?
Energi	middel	5	0 0 0 0 0	På hvilket tidspunkt i løbet af dagen er du mest aktiv? Hvornår er du mindst aktiv og produktiv?
Fleksibilitet	middel	6	0 0 0 0 0	Beskriv den for de sidste måneder været omstændigheder, hvor det var sværere for dig at nå dine mål? Giv nogle eksempler på, hvordan disse eksterne omstændigheder influerede dig negativt.
Forhandlende	let	7	0 0 0 0 0	Beskriv en situation, hvor din forhandling endte anderledes end forventet. Hvad skete der? Hvad var resultatet?
Forretningsorientering	middel	6.33	0 0 0 0 0	Er du en iværksættende person? Kan du give et eksempel, som viser dette?
Indlæringsevner	svær	3	0 0 0 0 0	På hvilke måder har du udviklet dig det seneste år? Hvordan ses det?
Initiativ	let	7.5	0 0 0 0 0	Hvad har været den mest originale ide i dit arbejde? Hvad gjorde du for vellykket at implementere denne ide?
Innovation	middel	5.33	0 0 0 0 0	Hvilke innovative ideer har du selv tilført dit arbejde inden for det sidste år?
Integritet	igen indikation		0 0 0 0 0	Har du nogensinde været sat under pres for at udvise adfærd, der har tilsidesat din følelser? Hvad gjorde du? Hvordan håndterede du det bagefter?
Kommerciel	let	8.5	0 0 0 0 0	Kunder har både tydelige og skjulte ønsker. Det er svært at hente disse skjulte behov og ønsker frem i lyset. Beskriv den sidste samtale, hvor du søgte efter kundens skjulte ønsker og behov. Hvordan forløb den? Hvilke resultater fik du hentet "frem i lyset"?
Konfliktåndtering	let	7.33	0 0 0 0 0	Hvis der sker noget, du ikke synes om, hvordan reagerer du så? Hvordan reagerer dine omgivelser på det? Giv et nyligt eksempel.
Kreativitet	middel	4.67	0 0 0 0 0	Hvilke kreative ideer er du kommet med inden for den sidste tid? Lod disse ideer til at være effektive og holdbare i praksis? Hvorfor eller hvorfor ikke?
Kundeorientering	middel	6	0 0 0 0 0	Fortæl noget om en besværlig kunde, som du har haft med at gøre. Hvorfor var kunden besværlig? Hvad gjorde du for til sidst at stille kunden tilfreds?
Kvalitetsfokus	middel	6.5	0 0 0 0 0	Hvordan kontrollere du dit eller andres arbejde for fejl? Hvornår gjorde du det sidst? Hvordan gjorde du det? Hvilke fejl fandt du?

Score: 1 = Lav, 2 = Under Middel, 3 = Middel, 4 = Over Middel, 5 = Høj

Navn kompetence	Udviklingsmulighed		1 2 3 4 5	Interviewspørgsmål
Ledelse	let	9	0 0 0 0 0	På hvilken måde giver du dine medarbejdere målsætninger og anvisninger?
Ledelsesidentificering	svær	2.5	0 0 0 0 0	Har du nogensinde taget en beslutning mod dine medarbejdere interesse? Kan du give et eksempel på, hvad der sket og de efterfølgende konsekvenser?
Lyttende	middel	5	0 0 0 0 0	Kan du give et eksempel på en situation, hvor du lyttede godt til en anden? Hvordan sås det?
Meningsdannelse	middel	5.5	0 0 0 0 0	Har du nogensinde ladet dig influere af andre, når du skulle tage en vigtig beslutning?
Mod	let	7	0 0 0 0 0	Kan du give et eksempel på en 'risikabel' beslutning, som endte positiv.
Monitorering af fremgang	let	7.5	0 0 0 0 0	Hvordan informere dine medarbejdere dig om fremgangen i deres arbejde?
Mundtlig kommunikation	igen indikation		0 0 0 0 0	Har du nogensinde fået kommentarer fra andre om den måde, du udtrykker dig på? Giv eksempler.
Networking	let	7	0 0 0 0 0	Hvordan bruger du LinkedIn og hvilke nye aktive kontakter, har du fået på denne måde?
Opførsel	middel	4	0 0 0 0 0	Har du nogensinde oplevet at blive bedømt anderledes, når folk møder dig for første gang end, når de kender dig bedre? Giv et eksempel. Hvad er forskellen mellem deres førstehåndsintryk og det indtryk, de senere får? Hvad forandrer sig i den mellemliggende periode?
Opmærksom på detaljer	let	8	0 0 0 0 0	Hvordan kontrollerer du dit arbejde (og andres arbejde) for fejl? Hvornår gjorde du det sidst? Hvordan gjorde du det?
Organisationsfølelse	igen indikation		0 0 0 0 0	Hvordan har du inden for de sidste måneder holdt dig informeret om, hvad der foregår i din virksomhed eller afdeling?
Overtalelsesevne	let	7.33	0 0 0 0 0	Hvilke egenskaber skal en god sælger have ifølge dig? Hvorfor synes du det? Hvilke af disse egenskaber har du ikke?
Planlægning og organisering	let	7.5	0 0 0 0 0	Hvordan har du forberedt dig på dette interview?
Politisk sensitiv	igen indikation		0 0 0 0 0	Giv et eksempel på en situation, hvor din politiske holdning var en fordel.
Præsenterende	let	7.5	0 0 0 0 0	Beskriv en nyere præsentation, du har givet: Hvad synes du selv gik godt og hvad kan du selv forbedre?
Problemløsning	igen indikation		0 0 0 0 0	Hvornår blev du sidst uforventet konfronteret med et problem? Hvad var problemet præcis? Hvad var årsagen til problemet? Hvad gjorde du for at løse problemet?
Resultatorienteret	middel	6.67	0 0 0 0 0	Hvordan opstiller du mål og prioriteter i dit nuværende arbejde? Giv konkrete eksempler.
Samarbejde	middel	6.5	0 0 0 0 0	Har du nogensinde været en del af et team, som pga. dårligt samarbejde ikke nåede nok mål? Hvad var din rolle heri?
Selvudvikling	igen indikation		0 0 0 0 0	Hvor vil du stå om tre år? Hvad vil du selv gøre for at opnå det?
Sensivitet	middel	5	0 0 0 0 0	Kan du give et eksempel på en nyere situation, hvor du havde en samtale med en medarbejder, som havde et problem? Hvem tog initiativ til samtalen? Hvad gjorde du for at hjælpe med at løse problemet?
Skriftlig kommunikation	igen indikation		0 0 0 0 0	Hvad er den sværeste tekst, du nogensinde har skrevet? Hvorfor var netop den tekst så svær?
Social	let	7.5	0 0 0 0 0	Hvad laver du i din fritid?
Social opmærksomhed	igen indikation		0 0 0 0 0	Hvilke tidsskrifter eller aviser har du læst i den sidste tid? Hvilken direkte indflydelse har begivenhederne fra nyhederne på dine umiddelbare omgivelser?
Stresshåndtering	middel	5	0 0 0 0 0	Hvad er stressende for dig? Kan du give et eksempel på en sådan situation? Hvad sker der så med dig?
Teamledelse	let	8.33	0 0 0 0 0	Kan du angive, hvordan du behandler din bedste medarbejder?
Tilpasningsevne	svær	3.5	0 0 0 0 0	Har din virksomhed nogensinde ændret sig på en måde, du ikke var enig i? Hvornår og hvorfor ændrede du din indstilling?
Uafhængighed	middel	5	0 0 0 0 0	Beskriv en meningsforskel mellem dig og en anden i dine omgivelser. Hvilke af den andens argumenter påvirkede dig? Hvilke argumenter påvirker dig mindre?
Udvikling af medarbejdere	middel	4.5	0 0 0 0 0	Har du fået en ny medarbejder på dit hold i de sidste måneder? Hvordan har du indarbejdet denne medarbejder? Hvad synes du selv gik godt? Hvad kunne have været bedre?
Vedholdenhed	svær	3	0 0 0 0 0	Fortæl om nogle problemer, du har erfaret, for at komme til, hvor du er.
Vision	middel	4	0 0 0 0 0	Hvad mener du om fremtiden i dit fag? Hvad betyder det konkret for din virksomhed? Hvilke muligheder og trusler er det for dig?

9. TMA performancematrix

Det er hensigten, at relevante færdigheder i et af de kvadranter af TMA ydeevnen Matrix, så du kan derefter nemt have de bedste med, hvad du kan gøre det passende kompetencer for ansøger. Fortsæt som følger:
Kig i de to foregående sider, som score dig en relevante kompetencer har givet og sted derefter i kolonnen svarende til developability af kompetence og niveau med score du har givet . For eksempel har du i den kompetence, "Serve" den 1. maj i de foregående sider, og når "Serve" og "Easy developable" betragtes så skriv "Nuværende" øverst titlen "Udnyttelse og styrkelse af" kvadrant.

5			
4			
3			
2			
1			
	RISIKOSTYRING	EXPLOIT & STYRKE	
	OMKRING FORVALTNINGEN	INVESTERING & UDVIKLING	

svær

Indlæringssevner
Ledelsesidentificering
Tilpasningsevne
Vedholdenhed

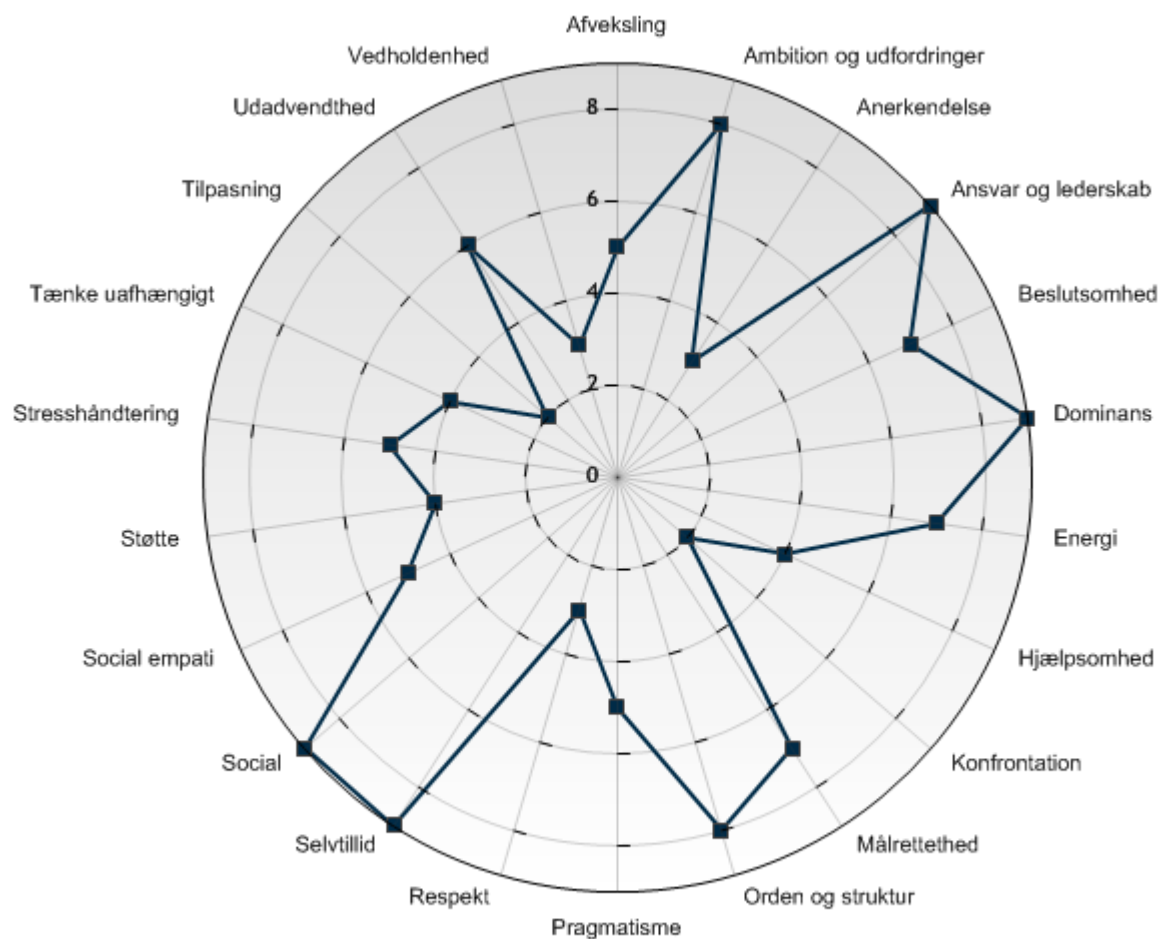
middel

Beslutsomhed
Coaching
Disciplin
Energi
Fleksibilitet
Forretningsorientering
Innovation
Kreativitet
Kundeorientering
Kvalitetsfokus
Lytende
Meningsdannelse
Opførsel
Resultatorienteret
Samarbejde
Sensivitet
Stresshåndtering
Uafhængighed
Udvikling af medarbejdere
Vision

let

Ambition
Assertivitet
Behov for at præstere
Delegering
Forhandlende
Initiativ
Kommerciel
Konflikthåndtering
Ledelse
Mod
Monitorering af fremgang
Networking
Opmærksom på detaljer
Overtalelsesevne
Planlægning og organisering
Præsentierende
Social
Teamledelse

10. TMA-radar og talmæssig oversigt

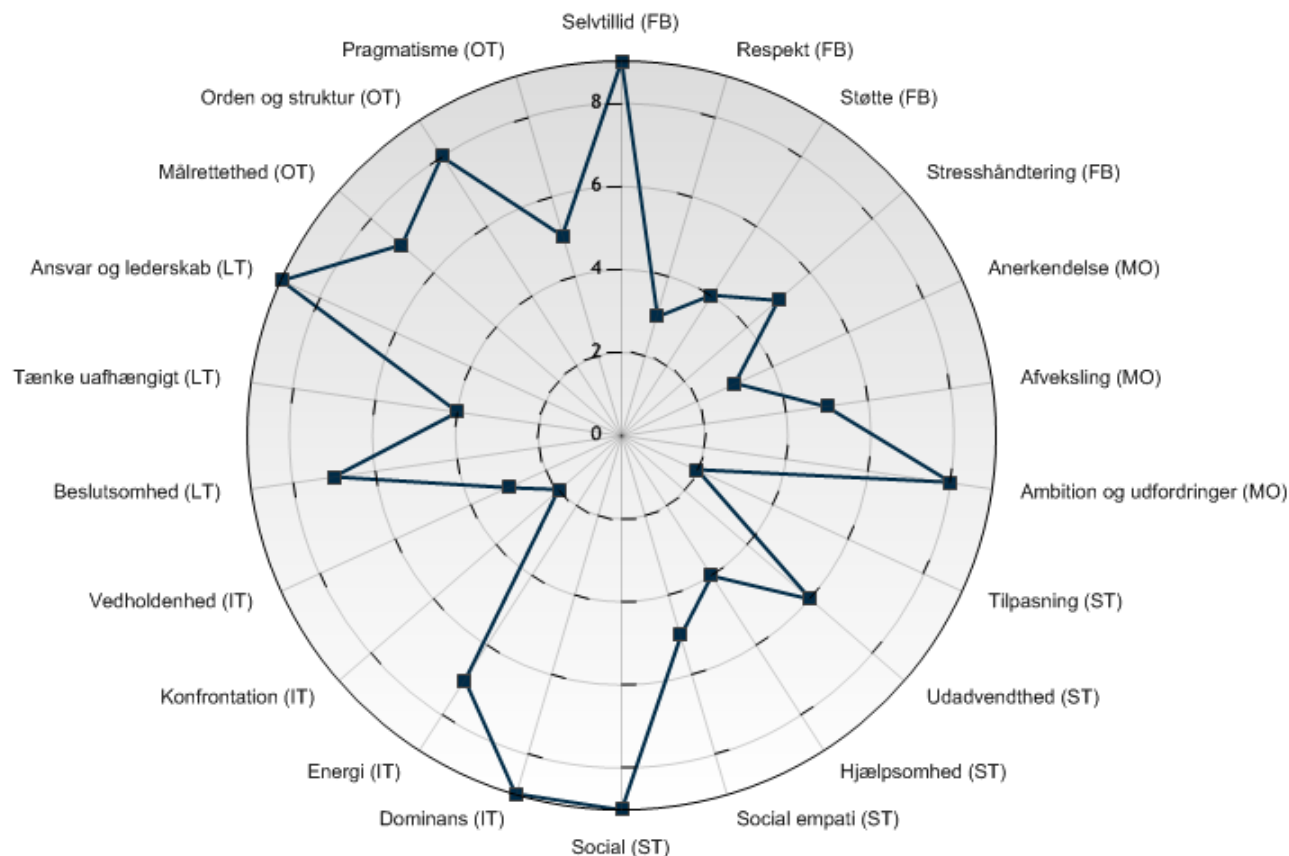


Talenter	Score
Afveksling	5
Ambition og udfordringer	8
Anerkendelse	3
Ansvar og lederskab	9
Beslutsomhed	7
Dominans	9
Energi	7
Hjælpsomhed	4
Konfrontation	2
Måltrettethed	7
Orden og struktur	8

Talenter	Score
Pragmatisme	5
Respekt	3
Selvtillid	9
Social	9
Social empati	5
Støtte	4
Stresshåndtering	5
Tænke uafhængigt	4
Tilpasning	2
Udadvendthed	6
Vedholdenhed	3

Andre	Score
Konsistens	10

11. Oversigt per TMA dimension



Følelsesmæssig balance (FB)	Score
Selvtillid	9
Respekt	3
Støtte	4
Stresshåndtering	5

Influeringstalenter (IT)	Score
Dominans	9
Energi	7
Konfrontation	2
Vedholdenhed	3

Motiver (MO)	Score
Anerkendelse	3
Afveksling	5
Ambition og udfordringer	8

Lederskabstalenter (LT)	Score
Beslutsomhed	7
Tænke uafhængigt	4
Ansvar og lederskab	9

Sociale talenter (ST)	Score
Tilpasning	2
Udadvendthed	6
Hjælpsomhed	4
Social empati	5
Social	9

Organisatoriske talenter (OT)	Score
Måltretthed	7
Orden og struktur	8
Pragmatisme	5

Andre	Score
Konsistens	10