

# 360meting.nl

Feedback meting van Karel van der Janssens



Datum: 17-4-2009

# Inhoud

## Inleiding

### 1. Onderzoeksgegevens

- 1.1 Gegevens van de feedbackontvanger
- 1.2 Verloop van de meting
- 1.3 Gemeten competenties
- 1.4 Overzicht van de respondenten
- 1.5 Betekenis van de gehanteerde schaal

### 2. Uitkomsten van de meting

- 2.1 Totaal overzicht van de competenties
- 2.2 Uitwerking per groep
- 2.3 Verwerking van 'open opmerkingen'

### 3. Samenvattend overzicht.

### 4. Betrokken bedrijven

- 4.1 TRIQS
- 4.2 Repart organisatie advies B.V.

### Bijlage 1. Overzicht uitkomsten per gedragsindicator

## Notities

# Inleiding

In dit rapport vindt u de resultaten van de feedbackmeting. Deze rapportage bestaat uit de resultaten van de digitale vragenlijst die betrokkene en zijn/haar feedbackgever(s) hebben ingevuld. Hierin is ingegaan op een aantal van tevoren geselecteerde competenties, uitgewerkt in voorbeelden van gedrag dat betrokkene in de praktijk laat zien.

Aan de hand van de ontvangen feedback wordt zicht gekregen op de sterke- en ontwikkelpunten van betrokkene. Deze rapportage bevat daardoor informatie waarmee richting gegeven kan worden aan zijn/haar persoonlijke ontwikkeling. Het rapport geeft weer hoe de centrale persoon op dit moment overkomt in zijn of haar functioneren. Belangrijk is om aan te geven dat het een momentopname betreft en geen vaststaande beoordeling. De gegevens van dit rapport zijn met zorg samengesteld en zijn vertrouwelijk.

360-graden feedback is een instrument op het gebied van competentie ontwikkeling en beoordeling van medewerkers. Bij dit instrumenten gaat het om het genereren van gestructureerde feedback. Door meerdere personen wordt met een verschillend perspectief op het gedrag van de beoordeelde persoon feedback gegeven. Het doel is om een zo accuraat mogelijk beeld te schetsen van het huidige gedrag. Voorbeelden van feedbackgevers zijn leidinggevend, collega's, 'ondergeschikten' (medewerkers genoemd) en klanten. De betrokkene geeft ook een eigen reflectie per competentie op dezelfde gedragsvoorbeelden. Op deze wijze kan er bekeken worden of er een verschil in perceptie is tussen het zelfbeeld van de feedbackontvanger en het beeld de ander(en).

Competenties worden gemeten aan de hand van gedragsindicatoren. Het zijn stellingen en uitspraken die specifiek gedrag omschrijven betreffende competenties. Gedragsindicatoren operationaliseren daarmee competenties. Gedragsindicatoren kunnen zowel positief als negatief omschreven stellingen c.q. uitspraken zijn. Hieronder ziet u een voorbeeld van twee gedragsvoorbeelden die beide doorzettingsvermogen in kaart brengen.

Gedragsindicatoren doorzettingsvermogen:

Zet taak door als het tegenvalt	Positief geformuleerd
Geeft snel op	Negatief geformuleerd

Een groep gedragsindicatoren operationaliseren gezamenlijk een competentie. Ze kunnen gebruikt worden om feedback op te geven. De feedbackontvanger kan hiermee handvatten aangereikt krijgen om gedrag aan te passen. Bijvoorbeeld door er bewust aan te denken in een situatie of door erop te trainen het betreffende gedrag aan of af te leren.

Competentie: De unieke bundeling van kennis, vaardigheden en houding die een excellente functievervuller onderscheidt van een gemiddelde.

Gedragsindicatoren: Voorbeelden van waarneembaar gedrag behorend bij een competentie, bedoeld om een duidelijke invulling van de definitie te geven. In deze meting zijn deze gebruikt bij het bepalen van de competentiescore.

Respondenten: De personen die feedback hebben gegeven. In dit rapport zijn de respondenten per groep weergegeven. Indien meerdere personen binnen een groep feedback hebben gegeven, wordt de totaalscore van de groep benoemd.

Score: De waarde die door de respondenten aan de specifieke gedragsindicatoren zijn gegeven. of af te leren.

# 1 Onderzoeksgegevens

In dit hoofdstuk vindt u een beschrijving van de onderzoeksgegevens van dit rapport

## 1.1 Gegevens feedbackontvanger

FEEDBACK ONTVANGER	Karel van der Janssens
FUNCTIE	Administratief medewerker
BEDRIJF	360 Meting BV
EMAIL	janssens@360meting.nl
TELEFOON	038 466 1570

## 1.2 Verloop van de meting

VERLOOP METING	De volgende stappen zijn doorlopen om te komen tot deze rapportage:	
STAP 1	meting aangemaakt	10-4-2009
STAP 2	uitnodiging(en) verstuurd	10-4-2009
STAP 3	meting afgerond	13-4-2009
STAP 4	meting afgerond & betaald	14-4-2009

## 1.3 Gemeten competenties

Hieronder zijn de competenties met de bijbehorende definitie weergegeven die geselecteerd om feedback te ontvangen:

### **INFORMATIE ZOEKEN**

*Gaat op zoek naar en analyseert informatie die noodzakelijk is om doelen te bereiken, gebruik makend van een diversiteit aan benaderingen en bronnen.*

### **KWALITEITSGERICHTHEID**

*Handhaaft een hoge kwaliteitsnorm in het werk en moedigt anderen aan om aan deze norm te voldoen.*

### **MONDELING COMMUNICEREN**

*Communiqueert informatie mondeling op een duidelijke en zelfverzekerde manier. Past taalgebruik aan aan de toehoorders en controleert of zij de boodschap begrijpen.*

### **OOG VOOR DETAIL**

*Toont veel aandacht voor details, waarborgt accuratesse bij de uitvoering van het werk.*

### **PLANNEN**

*Plant het werk zo dat gestelde doelen bereikt worden. Brengt vooraf de wijze van werken en benodigde stappen in kaart. Houdt rekening met onvoorziene gebeurtenissen en past plannen aan indien nodig.*

### **SCHRIFTELIJK COMMUNICEREN**

*Communiqueert schriftelijke informatie op heldere, beknopte en eenduidige wijze. Structureert geschreven stukken zodanig dat het de aandacht van de lezer houdt.*

### **ZELFSTANDIGHEID**

*Toont zelfstandigheid bij de uitvoering van taken. Vraagt anderen alleen om advies of hulp indien noodzakelijk voor een effectieve afronding van het project.*

## 1.4 Overzicht van de respondenten

De respondenten die aan deze feedbackmeting hebben meegewerkt zijn ingedeeld in de volgende groepen:

### FEEDBACK ONTVANGER

Naam: Karel van der Janssens

Email: janssens@360meting.nl  
*meting ingevuld*

### LEIDINGGEVENDE

Naam: Joost Peters

Email: peters@360meting.nl  
*meting ingevuld*

### COLLEGA'S

Naam: Sergai van Hoven

Email: hoven@360meting.nl  
*meting ingevuld*

Naam: Roy Telsma

Email: telsma@360meting.nl  
*meting ingevuld*

### EXTERNE RELATIE

Naam: Herman Langdraad

Email: langdraad@triqs.nl  
*meting ingevuld*

### MEDEWERKERS

Naam: Kim Tikkelsma

Email: tikkelsma@360meting.nl  
*meting ingevuld*

Naam: Arthur Dijkstra

Email: dijkstra@360meting.nl  
*meting ingevuld*

In de rapportage is de totaalscore per groep meegenomen.

## 1.5 Betekenis van de gehanteerde schaal

Alle overzichten zijn gebaseerd op een vijfpuntsschaal. De uitleg van de schaal is uitgesplitst naar de niveaus waarop wordt gerapporteerd; het competentie niveau en de bijbehorende gedragsindicator.

De scores hebben de volgende betekenis:

Score 5           Goed

Competentie niveau: Competentie is een sterk punt; meer dan voldoende ontwikkeld.

Gedragsvoorbeeld niveau: Positief geformuleerd gedrag wordt op juiste wijze getoond en negatief gedrag wordt achterwege gelaten.

Score 4           Voldoende

Competentie niveau: Deze competentie wordt regelmatig getoond; wel is er nog ruimte voor verdere aanscherping.

Gedragsvoorbeeld niveau: Positief geformuleerd gedrag wordt voldoende getoond maar kan nog wat verder aangescherpt worden. Negatief gedrag wordt minder getoond maar kan nog wat meer achterwege worden gelaten.

Score 3           Neutraal

Competentie niveau: Deze competentie wordt zo nu en dan getoond; er is zeker nog ruimte voor verdere ontwikkeling.

Gedragsvoorbeeld niveau: Positief geformuleerd gedrag wordt zo nu en dan getoond maar kan nog veel beter. Negatief gedrag wordt soms getoond maar kan meer achterwege worden gelaten.

Score 2           Zwak

Competentie niveau: Deze competentie is minder ontwikkeld; er zal een stevige investering nodig zijn om te ontwikkelen.

Gedragsvoorbeeld niveau: Positief geformuleerd gedrag wordt weinig getoond. Negatief gedrag wordt vaak getoond.

Score 1           Onvoldoende

Competentie niveau: Deze competentie is nagenoeg niet ontwikkeld; er zal een zeer grote investering nodig zijn om te ontwikkelen.

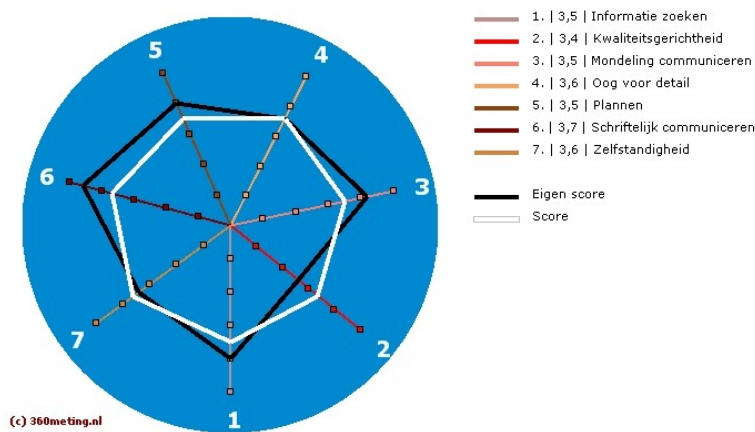
Gedragsvoorbeeld niveau: Positief geformuleerd gedrag wordt nagenoeg niet getoond. Negatief gedrag wordt bijna altijd getoond.

## 2 Uitkomsten van de meting

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de feedbackmeting gepresenteerd. De overzichten gaan van algemeen naar gedetailleerd. In de eerste paragraaf is per competentie een totaaloverzicht gepresenteerd, waarin de eigen score wordt vergeleken met de totale score van de feedbackgevers. In de tweede paragraaf worden de competentiescores per groep verder uitgewerkt. In de derde paragraaf worden eventuele opmerkingen weergegeven die bij het invullen van de vragenlijst zijn gemaakt. De uitwerking van de gedragsindicatoren per groep is in bijlage 1 verwerkt.

### 2.1 Totaal overzicht per competentie

In het onderstaande spindiagram ziet u alle gescoorde competenties in één figuur. U krijgt een totaal overzicht van hoe betrokkene heeft gescoord en hoe de anderen gescoord hebben. In het spindiagram kunt u goed zien of betrokkene zijn eigen competenties hoger of lager scoort dan de feedbackgevers. Verschillen kunnen in paragraaf 2.2 verder geanalyseerd worden.

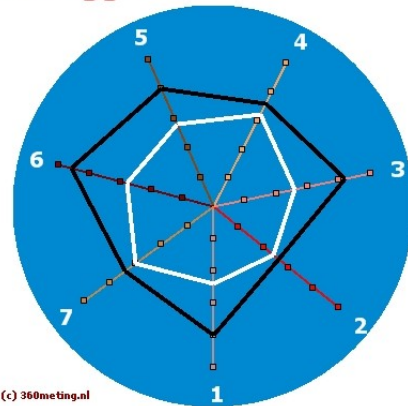




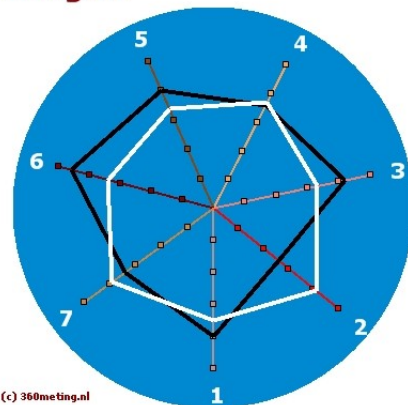
## 2.2 Uitwerking per groep

In deze paragraaf worden de competentiescores per groep uitgewerkt. Door de verschillende groepen met elkaar te vergelijken wordt zichtbaar hoe mensen vanuit hun eigen rol een beeld hebben van de competenties.

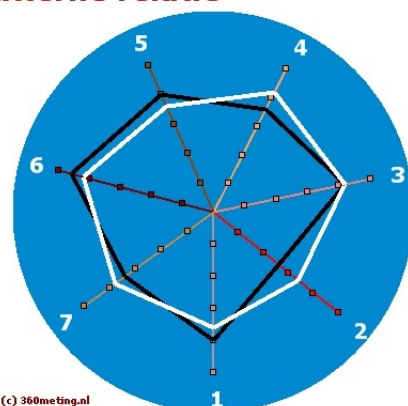
### Leidinggevende



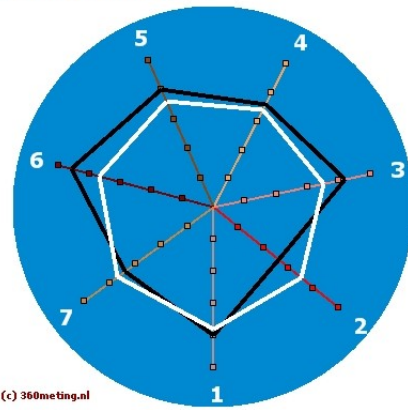
### Collega's



### Externe relatie



### medewerkers



- 1. | 3,8 | Informatie zoeken
  - 2. | 3,5 | Kwaliteitsgerichtheid
  - 3. | 3,5 | Mondeling communiceren
  - 4. | 3,4 | Oog voor detail
  - 5. | 3,6 | Plannen
  - 6. | 3,7 | Schriftelijk communiceren
  - 7. | 3,7 | Zelfstandigheid
- Eigen score  
Score

(c) 360meting.nl

## 2.3 Verwerking van de 'open opmerkingen'

Tijdens het online invullen van de feedback hadden de feedbackgevers de mogelijkheid om open feedback te geven. Mocht hiervan gebruik gemaakt zijn, dan staat deze hieronder.

### OPMERKINGEN

- *Informatie is vaak niet volledig. Meestal ontbreken bronvermeldingen waardoor het niet mogelijk is om zaken te verifiëren.*
- *Karel is een harde werker, een stille kracht die veel werk verzet.*
- *Karel dient een hogere kwaliteitsnorm te handhaven, hij werkt zaken niet netjes uit.*
- *goede vent*

## 3. Samenvattend overzicht

In dit hoofdstuk wordt middels onderstaand overzicht een samenvatting gegeven van de resultaten van de feedbackmeting. De groepsscores worden vergeleken met de zelfingevulde score van de eigenaar. Door middel van een (+) of een (-) wordt aangegeven of de score boven of onder uw score valt. Bij gelijke score wordt een (=) getoond.

	Eigen score	Collega's	Externe relatie	Leidinggevende	medewerkers
Informatie zoeken	4	3.5 (-)	3.6 (-)	2.4 (-)	3.8 (-)
Kwaliteitsgerichtheid	2.6	4.1 (+)	3.4 (+)	2.4 (-)	3.5 (+)
Mondeling communiceren	4.2	3.3 (-)	4.2 (=)	2.6 (-)	3.5 (-)
Oog voor detail	3.6	3.7 (+)	4.2 (+)	3.2 (-)	3.4 (-)
Plannen	4	3.4 (-)	3.6 (-)	2.8 (-)	3.6 (-)
Schriftelijk communiceren	4.6	3.4 (-)	4.2 (-)	2.8 (-)	3.7 (-)
Zelfstandigheid	3.4	3.9 (+)	3.8 (+)	3 (-)	3.7 (+)

## 4. Betrokken bedrijven

In dit hoofdstuk zullen de bedrijven die betrokken zijn bij het ontwikkelen van 360meting.nl zich voorstellen, zodat u weet waar u met eventuele vragen terecht kunt.

### 4.1 TRIQS



Omdat TRIQS in de loop der jaren haar contacten heeft opgebouwd in verschillende branches, zien en horen we veel nieuwe concepten en ideeën. Sommige van deze ideeën zijn door TRIQS omarmd, aangepast en verwezenlijkt. Al dan niet op aanvraag van een (potentiële) klant heeft TRIQS software in de loop der jaren verscheidene webbased applicaties gebouwd.

Een groot aantal van deze applicaties hebben een HRM karakter. Zo zijn er de afgelopen jaren een 360 graden feedback systeem, beoordelen & belonen in een webapplicatie of zelfs een volledige IntraNet applicatie ontwikkeld. Binnen deze applicaties staat de gedachte van het ontwikkelen van de medewerker centraal.

### 4.2 Repart BV



Deze rapportage is opgesteld vanuit het individuele perspectief van een medewerker. Hoe kijkt hij en mensen in zijn directe werkomgeving aan tegen zijn aanwezige competenties? Het geeft een breed beeld van het huidige gedrag in de werksituatie en levert daardoor een waardevolle bijdrage aan het bespreken van de ontwikkeling van de medewerker.

HR-instrumenten als 360-graden feedback en competentie management zijn middelen die een bedrijf kan inzetten om haar medewerkers aan te sturen en te laten ontwikkelen. Toch merken wij dat veel bedrijven het lastig vinden om deze en de andere HR-instrumenten goed tot hun recht te laten komen. Dat kan in onze visie alleen wanneer zij een directe relatie tonen met de visie, strategie en doelen van de organisatie. Hierbij geldt dat een goede relatie tussen leidinggevende en medewerkers cruciaal is om de gestelde doelen te kunnen bereiken.

Repart ondersteunt bedrijven om haar doelen te bereiken. Dit doen wij vanuit een aantal invalshoeken:

- § Human Resource Management
- § Management Development
- § Organisatiestructurering en -besturing

Wij leven bij de overtuiging dat 'hard werken', 'samenwerking' en 'staan voor wie je bent' tot succes leidt. Dit kenmerkt de wijze waarop wij samenwerken met onze klanten. Moeilijke onderwerpen blijven hierbij niet onbesproken. Wij hebben een passie voor mens en werk, hetgeen terugkomt in onze gemeenschappelijke achtergrond in het P&O-vak.

Wilt u met ons doorpraten over deze onderwerpen? Neem dan contact met ons op:  
 Repart organisatie advies B.V.  
 Oostermeentherand 2c  
 8332 JZ Steenwijk  
 tel. 0521-523522  
[www.repartbv.nl](http://www.repartbv.nl)

# Notities

A large area of horizontal lines for taking notes, starting below the 'Notities' header and extending to the bottom of the page. The lines are evenly spaced and cover most of the page width.

## Bijlage 1. Overzicht uitkomsten per gedragsindicator

Hieronder vindt u een overzicht per groep met de scores per gedragsindicator

		Eigen score	Collega's	Externe relatie	Leidinggevende	medewerkers
Informatie zoeken	neemt informatie aan zonder verder te kijken naar eventuele hiaten#gaat na welke informatie nog ontbreekt en zoekt deze op	4	4 (=)	4 (=)	2 (-)	4 (=)
	gebruikt alleen direct beschikbare informatie#zoekt op een actieve manier alle relevante informatie op	3	3.5 (+)	3 (=)	2 (-)	3.5 (+)
	maakt niet voldoende gebruik van beschikbare bronnen om informatie te krijgen#gebruikt alle beschikbare bronnen om informatie te verkrijgen	4	3 (-)	4 (=)	3 (-)	4.5 (+)
	stelt de verkeerde vragen; neemt meer tijd in beslag dan nodig is om verlangde informatie te verkrijgen#stelt de juiste vragen om de benodigde informatie zo snel mogelijk te verkrijgen	5	3.5 (-)	4 (-)	4 (-)	3.5 (-)
	neemt eerste informatie aan zonder naar meer details te vragen#gaat, na eerste informatie ontvangen te hebben, op zoek naar aanvullende informatie	4	3.5 (-)	3 (-)	1 (-)	3.5 (-)
	Kwaliteitsgerichtheid	levert werk van gemiddelde kwaliteit#stelt hoge kwaliteitseisen aan het eigen werk	2	4.5 (+)	3 (+)	3 (+)
benadrukt kwantiteit boven kwaliteit#moedigt anderen aan, aan hoge kwaliteitseisen te voldoen in hun werk		3	4.5 (+)	4 (+)	2 (-)	2.5 (-)
controleert het eigen werk of dat van anderen nauwelijks op kwaliteit#controleert het werk om zeker te zijn dat kwaliteitseisen bereikt worden		2	4 (+)	3 (+)	3 (+)	4 (+)
levert maar af en toe werk van hoge kwaliteit#levert consequent werk dat voldoet aan hoge kwaliteit		3	3.5 (+)	3 (=)	2 (-)	3 (=)
negeert de kwaliteit van het werk onder druk#blijft gericht op kwaliteit zelfs onder druk		3	4 (+)	4 (+)	2 (-)	4.5 (+)
Mondeling communiceren		spreekt op een vage en langdradige manier#spreekt duidelijk en beknopt	4	3 (-)	5 (+)	4 (=)

		Eigen score	Collegas	Externe relatie	Leidinggevende	medewerkers
Mondeling communiceren	slaagt er niet in de kern van een boodschap aan anderen duidelijk te maken#maakt de kern van een boodschap op effectieve wijze aan anderen duidelijk	4	4 (=)	4 (=)	3 (-)	4 (=)
	komt weinig enthousiast en zelfverzekerd over tijdens het spreken#communiqueert met enthousiasme en vertrouwen	5	3.5 (-)	3 (-)	2 (-)	4 (-)
	gebruikt te technische termen en jargon voor de doelgroep#spreekt in voor de doelgroep duidelijke taal	4	3 (-)	4 (=)	3 (-)	3 (-)
	gaat niet na of informatie is begrepen#controleert of de informatie goed is begrepen	4	3 (-)	5 (+)	1 (-)	3.5 (-)
Oog voor detail	kijkt eigen werk niet dubbel na#controleert de details van het eigen werk nauwkeurig	3	4 (+)	4 (+)	4 (+)	4 (+)
	beoordeelt informatie op basis van eerste indruk zonder de details te bekijken#analyseert informatie op een grondige en gedetailleerde wijze	3	4 (+)	3 (=)	3 (=)	3 (=)
	vertrouwt op anderen om details te controleren#ontdekt fouten die anderen over het hoofd hebben gezien	4	2.5 (-)	5 (+)	3 (-)	3.5 (-)
	slaagt er niet in belangrijke details te controleren om te verzekeren dat er geen fouten zijn#herkent belangrijke details en verzekert dat deze correct zijn	4	3.5 (-)	4 (=)	4 (=)	3.5 (-)
	toont een gebrek aan concentratie en maakt fouten in routinematig werk#blijft oog voor detail houden tijdens het uitvoeren van routinewerk	4	4.5 (+)	5 (+)	2 (-)	3 (-)
Plannen	start een project zonder de stappen voldoende te hebben overwogen#bepaalt vooraf de stappen en acties die nodig zijn in een taak of project	4	4 (=)	4 (=)	2 (-)	4 (=)
	maakt foutieve schattingen over hoe lang taken en projecten zullen gaan duren#maakt realistische tijdsplanning en mijlpalen voor taken en projecten	3	3 (=)	3 (=)	3 (=)	3.5 (+)
	ontwikkelt plannen die vaag en onnauwkeurig zijn#maakt duidelijke en begrijpelijke plannen om gestelde doelen te bereiken	4	3 (-)	4 (=)	2 (-)	3 (-)



		Eigen score	Collegas	Externe relatie	Leidinggevende	medewerkers
Plannen	plannen worden vaak ontwricht door ernstige problemen die voorkomen hadden kunnen worden#identificeert mogelijke risicofactoren en bouwt ruimte in voor onvoorziene gebeurtenissen	4	3.5 (-)	4 (=)	4 (=)	4 (=)
	blijft bij bestaande plannen ondanks veranderende omstandigheden#past bestaande plannen aan bij veranderende omstandigheden	5	3.5 (-)	3 (-)	3 (-)	3.5 (-)
Schriftelijk communiceren	schrijft op een vage en omslachtige manier#schrijft op een heldere en beknopte wijze	5	3.5 (-)	4 (-)	3 (-)	4 (-)
	geschreven communicatie vertoont weinig structuur en doet ongeorganiseerd aan#geschreven communicatie is gestructureerd en heeft een ordelijke uitstraling	5	3.5 (-)	5 (=)	2 (-)	4 (-)
	taalgebruik is niet geschikt voor de doelgroep#past taalgebruik in geschreven communicatie aan aan de doelgroep; hanteert taalgebruik geschikt voor de doelgroep	4	3 (-)	4 (=)	3 (-)	3.5 (-)
	communiceert complexe informatie niet op zodanige wijze dat anderen die kunnen begrijpen#legt complexe informatie uit op een manier die anderen kunnen begrijpen	4	4 (=)	5 (+)	2 (-)	3 (-)
	spelling- en grammatica vertoont fouten#gebruikt correcte spelling en grammatica	5	3 (-)	3 (-)	4 (-)	4 (-)
	heeft uitgebreide instructie en begeleiding nodig om taken uit te voeren#voert taken uit met minimale begeleiding	3	4.5 (+)	4 (+)	4 (+)	4 (+)
Zelfstandigheid	is geneigd meteen hulp in te schakelen als er iets niet goed dreigt te gaan#probeert problemen eerst zelf op te lossen voordat hulp van anderen gezocht wordt	3	3 (=)	4 (+)	3 (=)	4 (+)
	vraagt anderen om hulp bij eenvoudige vraagstukken#raadpleegt anderen alleen als dit absoluut nodig is	4	4 (=)	3 (-)	2 (-)	3.5 (-)
	heeft constante supervisie nodig om taken te voltooien#rondt taken en projecten op tijd af zonder begeleiding	3	4.5 (+)	4 (+)	3 (=)	4 (+)

Zelfstandigheid

vermijdt het nemen van individuele verantwoordelijkheid voor een taak of project#houdt ervan individuele verantwoordelijkheid te nemen voor een taak of project

Eigen score	4	3.5 (-)	4 (=)	3 (-)	3 (-)
		Collegas	Externe relatie	Leidinggevende	medewerkers