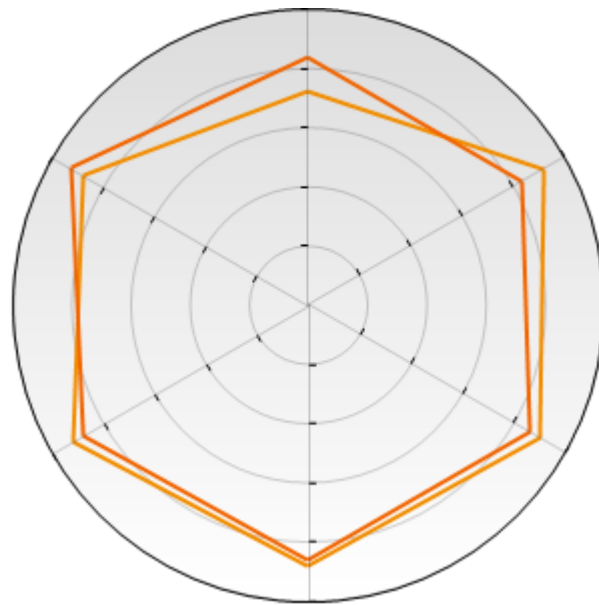


# 360° feedback competentieanalyse

## Kandidaat-rapportage

Sara Berger  
17 maart 2010



# Inhoudsopgave

---

Inleiding	3
Basisgegevens van de rapportage	4
Geselecteerde competenties	5
Toelichting overzichten	6
Algemeen overzicht	8
Gedetailleerd overzicht	9
Sterkte - zwakteanalyse	11
Overzicht per competentie	12
Persoonlijke opmerkingen	18
Bijlage: gedetailleerd radar overzicht	
Bijlage: Cijfermatig overzicht	

Voor u ligt een competentie feedbackrapportage. Deze rapportage bestaat uit de resultaten van de vragenlijsten die de feedbackontvanger (centrale persoon) en eventueel zijn of haar feedbackgever(s) hebben ingevuld. De rapportage geeft zicht op de sterke kanten en ontwikkelpunten.

Deze rapportage bevat informatie waarmee richting gegeven kan worden aan de persoonlijke ontwikkeling. Het rapport geeft weer hoe de centrale persoon op dit moment overkomt in zijn of haar functioneren. Het is een momentopname en geen vaststaande beoordeling. De gegevens van dit rapport zijn met zorg samengesteld en zijn vertrouwelijk.

## Achtergrond feedback instrumenten

### Algemeen

360° feedback, 90° feedback en 0° feedback zijn instrumenten op het gebied van competentie ontwikkeling en beoordeling van medewerkers. Bij deze instrumenten gaat het om het genereren van gestructureerde feedback. Bij 360° en 90° feedback wordt door één of meerdere personen met een verschillend perspectief op het gedrag van de beoordeelde persoon feedback gegeven. Doel is om een zo accuraat mogelijk beeld te schetsen van het huidige gedrag.

### Perspectieven

Bij de 360° feedback methode geven verschillende soorten relaties feedback aan de feedbackontvanger vanuit hun perspectief. Bij 90° feedback handelt het om één feedbackgever. Voorbeelden van soorten feedbackgevers zijn; de leidinggevende, collega's en klanten. De feedbackontvanger geeft ook 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). Bij 0° feedback handelt het alleen om het eigen perspectief zonder dat de omgeving een beeld geeft van de competenties en het gedrag. Het beeld dat geschetst wordt is een subjectief beeld zoals de omgeving het gedrag en de competenties van de feedbackontvanger ervaart. Dit biedt openingen tot gesprek.

Centrale persoon: **Sara Berger**  
Organisatie: **SME**  
Startdatum: **1 maart 2010**  
Einddatum: **17 maart 2010**

## 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; competentie niveau en gedragsvoorbeeld niveau.

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 Matig: 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.

Hieronder vindt u een overzicht van de competenties die gemeten zijn.

**Commercieel vermogen (Comm.verm.)**

Handelen vanuit kansen in de markt en deze op juiste commerciële waarde schatten; Klantgericht handelen en de juiste relaties aangaan.

**Aandacht voor details (Aan. v. det.)**

Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.

**Klantgerichtheid (Kla.)**

De wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie.

**Plannen en organiseren (Plan. org.)**

Doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om deze doelen te verwezenlijken.

**Prestatiemotivatie (Pres. mot.)**

Hoge eisen stellen aan de eigen prestatie, laten zien geen genoegen te nemen met een gemiddelde prestatie.

**Vasthoudendheid (Vast.)**

Volhardend zijn en bij tegenslag vasthouden aan de ingezette koers.

## Opbouw van de overzichten

De overzichten gaan van algemeen naar gedetailleerd. Zo is het eerste overzicht het algemene overzicht wat de score van de centrale persoon (feedbackontvanger) uitzet tegen de score van alle anderen (feedbackgevers) op alle gemeten competenties. Elk volgend rapport overzicht geeft meer gedetailleerde informatie. Het laatste overzicht geeft uiteindelijk de scores op de gedragsvoorbeelden per competentie.

## Niveaus van rapporteren

Er wordt op twee niveaus gerapporteerd:

1. Op competentie niveau
2. Op gedragsvoorbeeld niveau

Het belangrijkste niveau is het competentie niveau. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld; delegeren, communiceren en leidinggeven. Competenties worden vaak aan functies, taken of rollen gekoppeld binnen een organisatie.

De scores op de competenties worden gemeten aan de hand van de scores op de gedragsvoorbeelden. Het zijn stellingen en uitspraken die specifiek gedrag omschrijven betreffende competenties. Gedragsvoorbeelden operationaliseren daarmee competenties. Dit is dan ook het tweede niveau. Gedragsvoorbeelden 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.

### Gedragsvoorbeelden doorzettingsvermogen:

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

Een groep gedragsvoorbeelden operationaliseren gezamenlijk een competentie. Gedragsvoorbeelden zijn helder 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.

---

## Toelichting per overzicht

### Algemeen overzicht

In het spindiagram ziet u alle gescoorde competenties in één figuur. U krijgt een totaal overzicht van hoe de centrale persoon heeft gescoord en hoe de ander(en) gescoord heeft (hebben). In het spindiagram kunt u goed zien of de centrale persoon hoger of lager scoort dan de ander(en). Grote verschillen (meer dan 1 punt verschil) zijn de moeite waard verder te analyseren bij 'Gedetailleerd overzicht per feedbackgever' of 'Overzicht per competentie'.

### Gedetailleerd overzicht per feedbackgever

In het gedetailleerde overzicht zijn de scores weergegeven per competentie en per feedbackgever. U kunt ontdekken of er verschillen zijn tussen de scores van de centrale persoon, de collega's, direct leidinggevende, medewerkers, klanten of overige feedbackgevers.

### Sterkte - zwakteanalyse

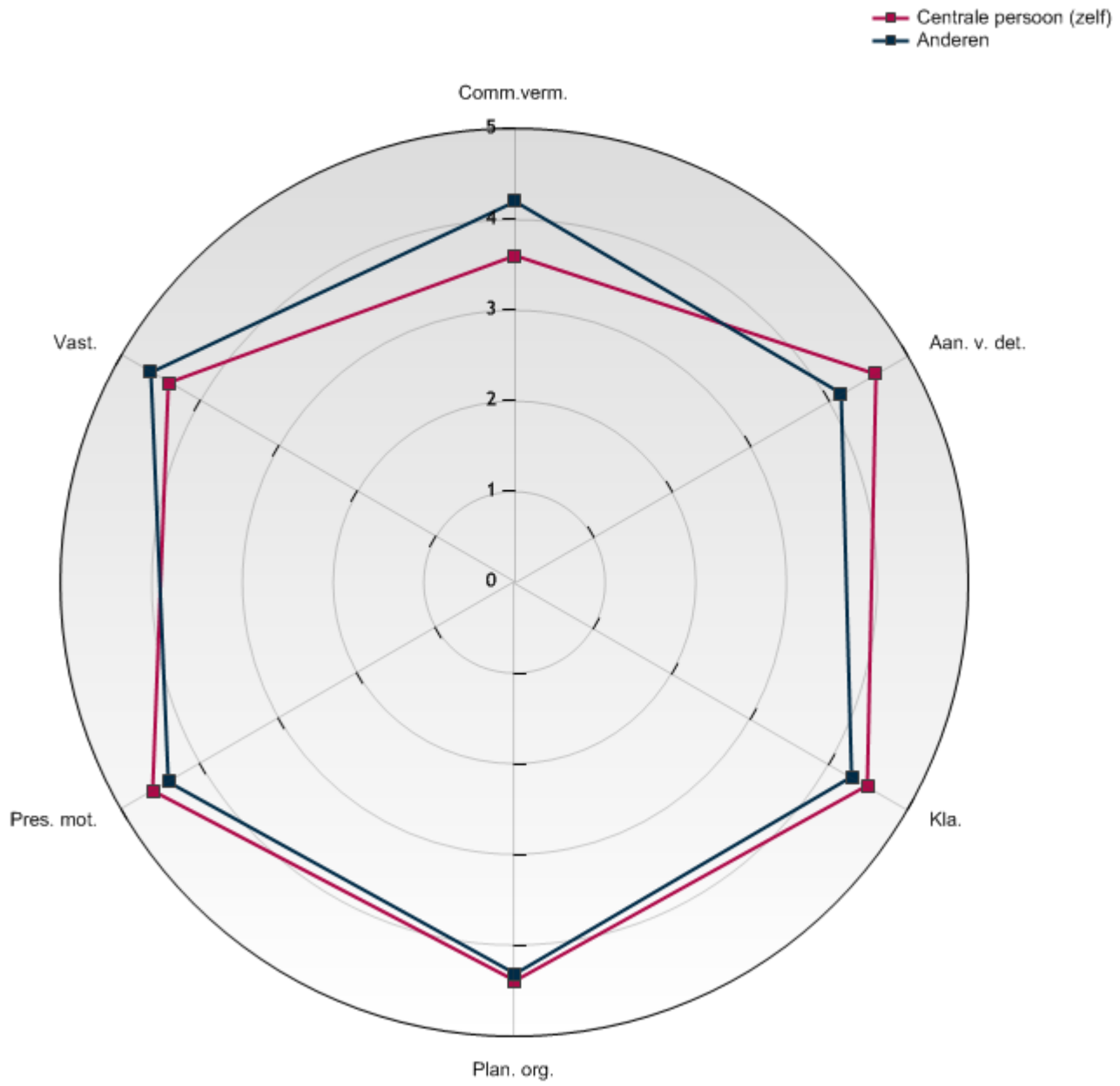
Op deze pagina ziet u de sterke en zwakke kanten in het dagelijks handelen van de feedbackontvanger, zoals de ander(en) de centrale persoon op dit moment ervaren. Bij sterktes treft u de 10 hoogst gescoorde gedragsvoorbeelden. Positief gedrag wordt daarmee vaak getoond en negatief gedrag (aangegeven met invers achter het gedragsvoorbeeld) weinig. Het levert een positieve bijdrage aan de competentie en het functioneren. Bij zwaktes treft u de 10 laagst gescoorde gedragsvoorbeelden. Het positieve gedrag wordt niet vaak getoond en het negatieve gedrag juist vaker. Hier liggen dus de potentiële ontwikkelpunten.

### Overzicht per competentie

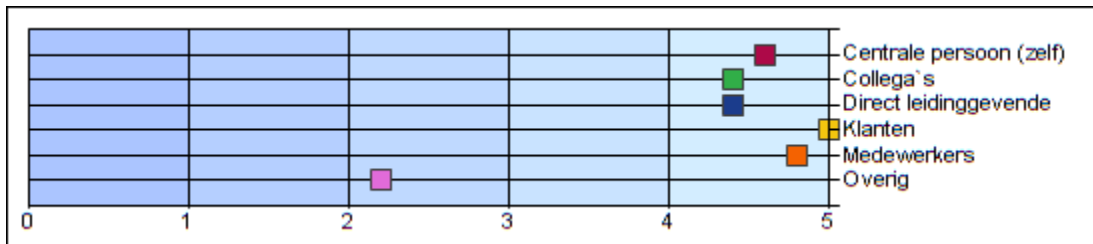
In dit overzicht vindt u per competentie alle informatie bij elkaar. Onder elkaar treft u aan: de definitie, de scores per feedbackgever en de scores per gedragsvoorbeeld. Helemaal rechts in de tabel komt u de kolom GAP tegen. De GAP geeft het verschil aan tussen de score van de centrale persoon en die van de ander(en). Scores kleiner dan -1 of groter +1 geven aan dat er een duidelijk verschil is tussen uw zelfbeeld en het beeld van de ander(en).

### Persoonlijke opmerkingen

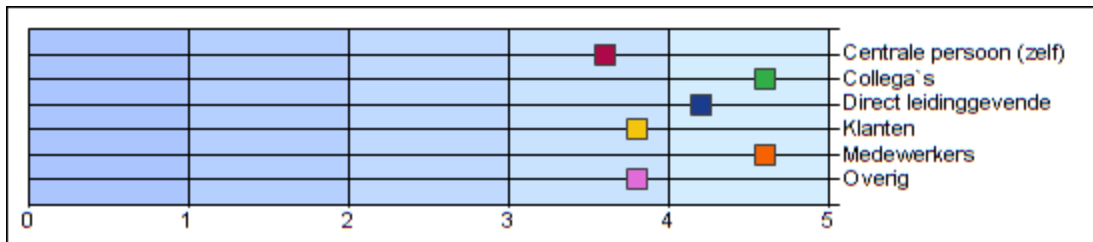
Bij het onderdeel persoonlijke opmerkingen staat de feedback die de feedbackgever(s) zelf aan de centrale persoon mee wil(len) geven aangaande aandachtspunten, positieve feedback en algemene opmerkingen.



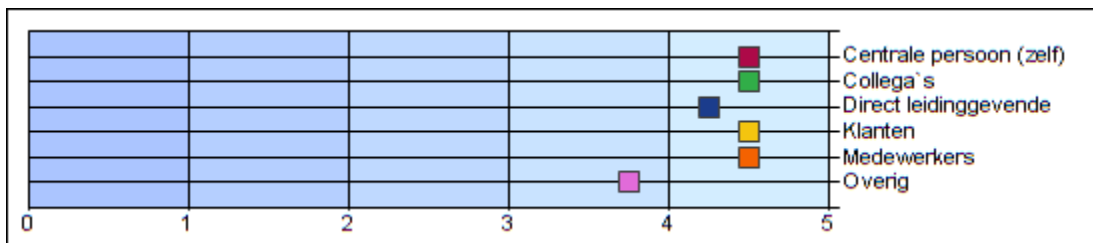
## Aandacht voor details (Aan. v. det.)



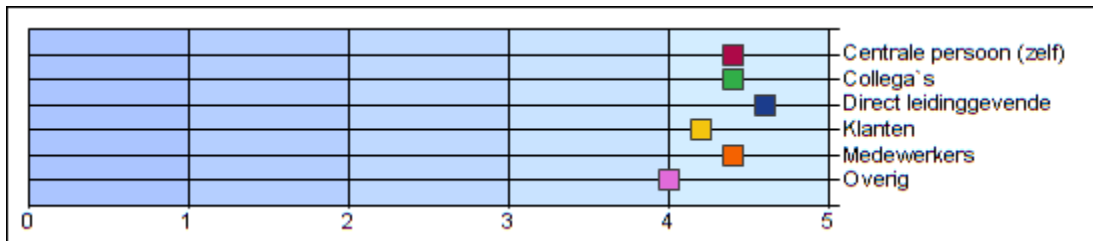
## Commercieel vermogen (Comm.verm.)



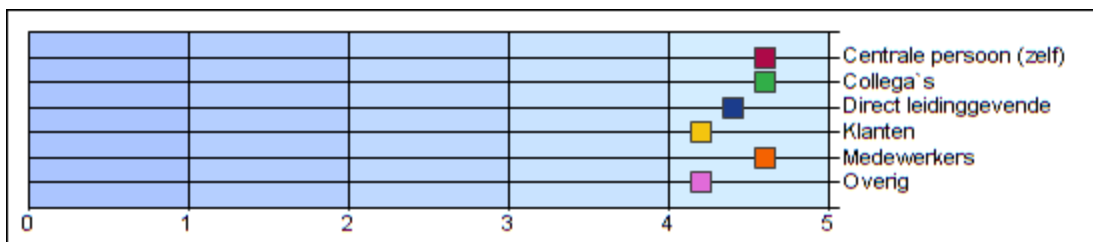
## Klantgerichtheid (Kla.)



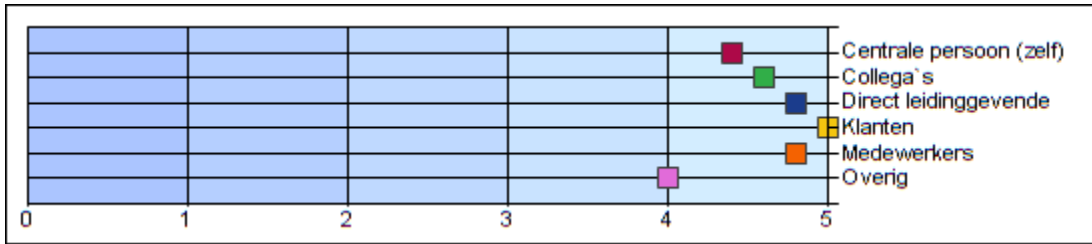
## Plannen en organiseren (Plan. org.)



## Prestatiemotivatie (Pres. mot.)



Vasthoudendheid (Vast.)



## Sterktes: 10 hoogste gedragsvoorbeelden

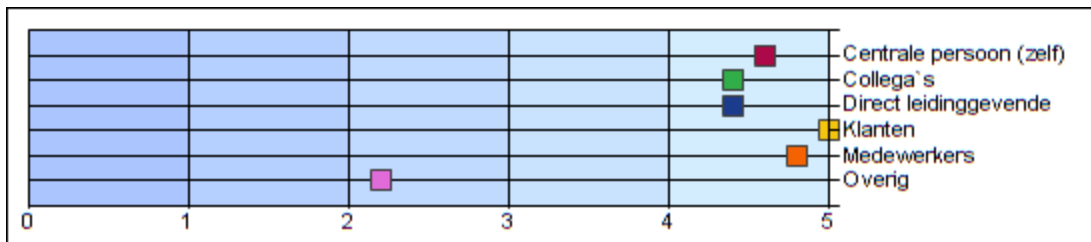
Competenties	Vragen	Gemiddelde	CP
Pres. mot.	rust niet voordat het werk tot in de puntjes af is	4.8	4
Vast.	maakt een juiste inschatting wanneer vast te houden en wanneer dit niet meer realistisch is	4.8	4
Vast.	blijft geloven in de eigen aanpak ook al is deze niet direct succesvol	4.8	5
Vast.	doet onder druk geen concessies	4.8	4
Aan. v. det.	herkent details in gegevens en in gedrag die relevant zijn voor een bepaald patroon	4.6	4
Comm.verm.	is zich bewust van wat 'commercieel' is	4.6	3
Plan. org.	onderscheidt hoofd- van bijzaken	4.6	5
Pres. mot.	stelt kwaliteitseisen en maakt deze duidelijk aan anderen	4.6	5
Vast.	gaat door totdat iets redelijkerwijs niet meer haalbaar is	4.6	4
Comm.verm.	kan wensen van een klant inventariseren	4.4	3

## Zwaktes: 10 Laagste gedragsvoorbeelden

Competenties	Vragen	Gemiddelde	CP
Comm.verm.	signaleert mogelijkheden en producten in de markt en vormt zich een juist beeld van de commerciële mogelijkheden hiervan	3.4	4
Pres. mot.	toont enthousiasme en inzet	3.8	5
Aan. v. det.	stoort zich aan kleine fouten	4	4
Aan. v. det.	is volhardend en laat de aandacht niet verslappen bij detailinformatie	4	5
Aan. v. det.	blijft alert en geconcentreerd	4	5
Kla.	werkt toe naar een win-winsituatie	4	4
Aan. v. det.	voert nauwkeurig voorgeschreven instructies foutloos uit	4.2	5
Comm.verm.	is geloofwaardig en kan een goede sfeer creëren om tot kopen te verleiden	4.2	4
Plan. org.	hanteert <i>time management</i>	4.2	4
Plan. org.	werkt ordelijk	4.2	4

## Aandacht voor details (Aan. v. det.)

Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.

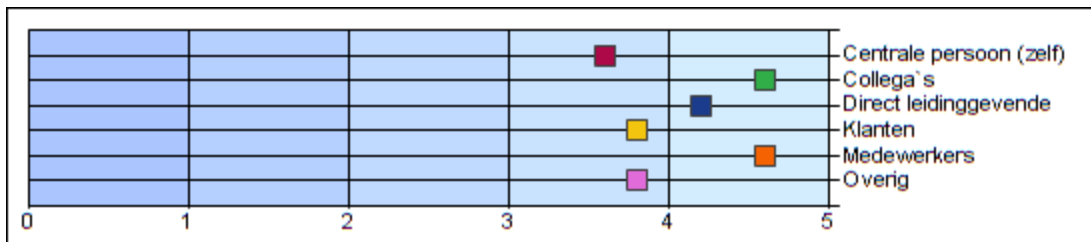


**Legenda:** CP = Centrale Persoon, CO = Collega's, LG = Leidinggevende, KL = Klanten, MW = Medewerkers, OV = Overige

		CP	CO	LG	KL	MW	OV	Totaal anderen	GAP
<b>Aan. v. det.</b>	Aantal	1	1	1	1	1	1	5	
blijft alert en geconcentreerd	hoogste	5	4	5	5	5	1	5	-1
	gemiddelde	4	4	5	5	5	1	4	
herkent details in gegevens en in gedrag die relevant zijn voor een bepaald patroon	hoogste	4	5	4	5	5	4	5	0.6
	gemiddelde	5	4	5	5	4	4	4.6	
is volhardend en laat de aandacht niet verslappen bij detailinformatie	hoogste	5	5	4	5	5	1	5	-1
	gemiddelde	5	5	4	5	5	1	4	
stoort zich aan kleine fouten	hoogste	4	4	5	5	5	1	5	0
	gemiddelde	4	4	5	5	5	1	4	
voert nauwkeurig voorgeschreven instructies foutloos uit	hoogste	5	4	4	5	4	4	5	-0.8
	gemiddelde	4	4	4	5	4	4	4.2	
	totaal gemiddelde	4.6	4.4	4.4	5	4.8	2.2	4.2	-0.4

## Commercieel vermogen (Comm.verm.)

Handelen vanuit kansen in de markt en deze op juiste commerciële waarde schatten; Klantgericht handelen en de juiste relaties aangaan.

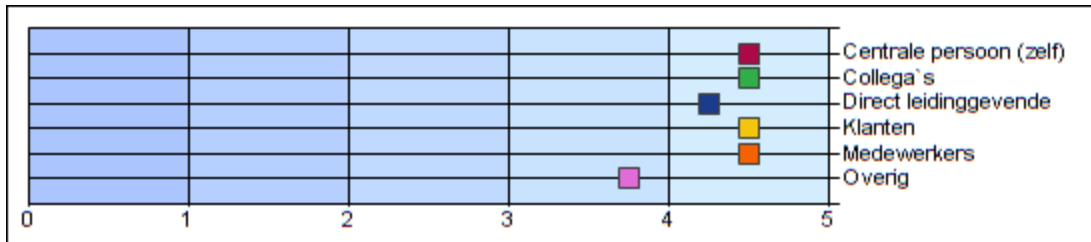


**Legenda:** CP = Centrale Persoon, CO = Collega's, LG = Leidinggevende, KL = Klanten, MW = Medewerkers, OV = Overige

		CP	CO	LG	KL	MW	OV	Totaal anderen	GAP
<b>Comm.verm.</b>	Aantal	1	1	1	1	1	1	5	
is geloofwaardig en kan een goede sfeer creëren om tot kopen te verleiden	hoogste	4	4	4	4	4	5	5	0.2
	gemiddelde	4	4	4	4	4	5	4.2	
is zich bewust van wat 'commercieel' is	hoogste	3	5	5	4	5	4	5	1.6
	gemiddelde	3	5	5	4	5	4	4.6	
kan een eenvoudig klantgesprek voeren	hoogste	4	5	4	4	5	4	5	0.4
	gemiddelde	4	5	4	4	5	4	4.4	
kan wensen van een klant inventariseren	hoogste	3	5	4	3	5	5	5	1.4
	gemiddelde	3	5	4	3	5	5	4.4	
signaleert mogelijkheden en producten in de markt en vormt zich een juist beeld van de commerciële mogelijkheden hiervan	hoogste	4	4	4	4	4	1	4	-0.6
	gemiddelde	4	4	4	4	4	1	3.4	
	totaal gemiddelde	3.6	4.6	4.2	3.8	4.6	3.8	4.2	0.6

## Klantgerichtheid (Kla.)

De wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie.

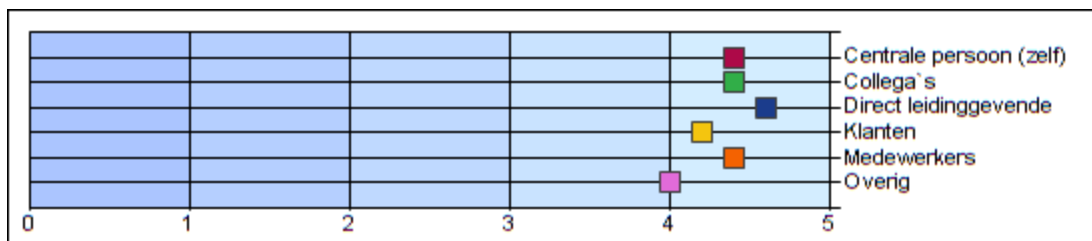


**Legenda:** CP = Centrale Persoon, CO = Collega's, LG = Leidinggevende, KL = Klanten, MW = Medewerkers, OV = Overige

		CP	CO	LG	KL	MW	OV	Totaal anderen	GAP
<b>Kla.</b>	Aantal	1	1	1	1	1	1	5	
heeft respect voor de klanten, ongeacht de onredelijkheid van de wensen of klachten	hoogste	5	4	5	4	4	5	5	-0.6
	gemiddelde	4	4	5	4	4	5	4.4	
toont de bereidheid om tot een oplossing te komen	hoogste	4	5	4	4	5	4	5	0.4
	gemiddelde	4	5	4	4	5	4	4.4	
werkt toe naar een win-winsituatie	hoogste	4	4	4	5	4	3	5	0
	gemiddelde	4	4	4	5	4	3	4	
ziet kansen en mogelijkheden om klantgroepen te informeren over de eigen dienstverlening	hoogste	5	5	4	5	5	3	5	-0.6
	gemiddelde	5	5	4	5	5	3	4.4	
	totaal gemiddelde	4.5	4.5	4.2	4.5	4.5	3.8	4.3	-0.2

## Plannen en organiseren (Plan. org.)

Doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om deze doelen te verwezenlijken.

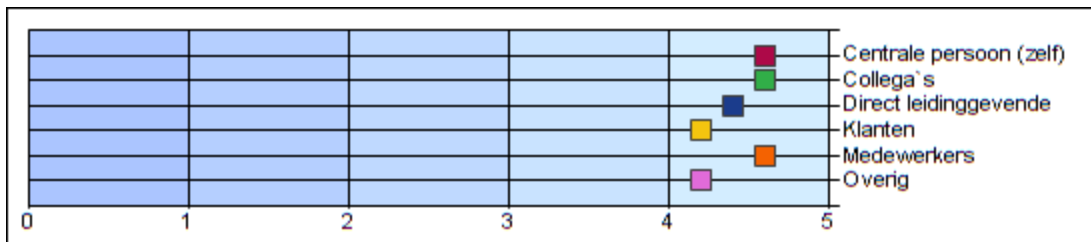


**Legenda:** CP = Centrale Persoon, CO = Collega's, LG = Leidinggevende, KL = Klanten, MW = Medewerkers, OV = Overige

		CP	CO	LG	KL	MW	OV	Totaal anderen	GAP
<b>Plan. org.</b>	Aantal	1	1	1	1	1	1	5	
hanteert <i>time management</i>	hoogste		4	5	4	4	4	5	0.2
	gemiddelde	4	4	5	4	4	4	4.2	
onderscheidt hoofd- van bijzaken	hoogste		5	4	4	5	5	5	-0.4
	gemiddelde	5	5	4	4	5	5	4.6	
plaatst activiteiten in de juiste volgorde en tijd	hoogste		4	4	5	5	3	5	-0.8
	gemiddelde	5	4	4	5	5	3	4.2	
werkt ordelijk	hoogste		4	5	4	4	4	5	0.2
	gemiddelde	4	4	5	4	4	4	4.2	
zet mensen en middelen effectief in	hoogste		5	5	4	4	4	5	0.4
	gemiddelde	4	5	5	4	4	4	4.4	
	totaal gemiddelde	4.4	4.4	4.6	4.2	4.4	4	4.3	-0.1

## Prestatiemotivatie (Pres. mot.)

Hoge eisen stellen aan de eigen prestatie, laten zien geen genoegen te nemen met een gemiddelde prestatie.

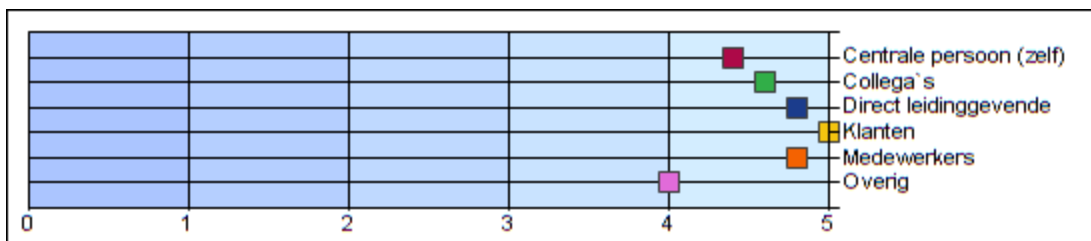


**Legenda:** CP = Centrale Persoon, CO = Collega's, LG = Leidinggevende, KL = Klanten, MW = Medewerkers, OV = Overige

		CP	CO	LG	KL	MW	OV	Totaal anderen	GAP
<b>Pres. mot.</b>	Aantal	1	1	1	1	1	1	5	
haalt uit eigen beweging het onderste uit de kan	hoogste	5	4	4	4	5	5	5	-0.6
	gemiddelde	4	4	4	4	5	5	4.4	
heeft geen last van faalangst	laagste	4	4	4	4	5	5	4	0.4
	hoogste	4	5	5	3	5	4	5	
rust niet voordat het werk tot in de puntjes af is	gemiddelde	4	5	5	5	5	4	4.8	0.8
	laagste	4	5	5	5	5	4	4	
stelt kwaliteitseisen en maakt deze duidelijk aan anderen	hoogste	5	5	4	5	4	5	5	-0.4
	gemiddelde	5	5	4	5	4	5	4.6	
toont enthousiasme en inzet	laagste	5	5	4	5	4	5	4	-1.2
	hoogste	5	4	4	4	4	3	3.8	
	totaal gemiddelde	4.6	4.6	4.4	4.2	4.6	4.2	4.4	-0.2

## Vasthoudendheid (Vast.)

Volhardend zijn en bij tegenslag vasthouden aan de ingezette koers.



**Legenda:** CP = Centrale Persoon, CO = Collega's, LG = Leidinggevende, KL = Klanten, MW = Medewerkers, OV = Overige

		CP	CO	LG	KL	MW	OV	Totaal anderen	GAP
<b>Vast.</b>	Aantal	1	1	1	1	1	1	5	
blijft geloven in de eigen aanpak ook al is deze niet direct succesvol	hoogste	5	4	5	5	5	5	5	-0.2
	gemiddelde	5	4	5	5	5	5	4.8	
doet onder druk geen concessies	hoogste	4	5	5	5	5	4	5	0.8
	gemiddelde	4	5	5	5	5	4	4.8	
gaat door totdat iets redelijkerwijs niet meer haalbaar is	hoogste	4	5	4	5	5	4	5	0.6
	gemiddelde	4	5	4	5	5	4	4.6	
geeft niet snel op wanneer zich problemen voordoen	hoogste	5	4	5	5	4	3	5	-0.8
	gemiddelde	5	4	5	5	4	3	4.2	
maakt een juiste inschatting wanneer vast te houden en wanneer dit niet meer realistisch is	hoogste	4	5	5	5	5	4	5	0.8
	gemiddelde	4	5	5	5	5	4	4.8	
	totaal gemiddelde	4.4	4.6	4.8	5	4.8	4	4.6	0.2

## Wat zijn verbeterpunten en ontwikkeltips aangaande competenties en gedrag?

Relatie	Feedback
Collega's	Doelen stellen, bepalen waar anderen bij kunnen helpen, vragen om feedback. Open staan voor anderen maar wel ook eigen koers blijven varen. Niet alleen helpen maar ook geholpen durven worden. Eigen kwetsbaarheid onderzoeken en naast eigen kracht zetten.
Direct leidinggevende	Heeft wat weinig aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers. Zou het prettig vinden als daar wat meer aandacht voor komt.
Klanten	Zou in bepaalde situaties wat meer initiatief mogen tonen.
Medewerkers	Meer empowerment, meer body, minder reactief, met name richting medewerkers.

## Wat is de positieve feedback aangaande de competenties en het gedrag?

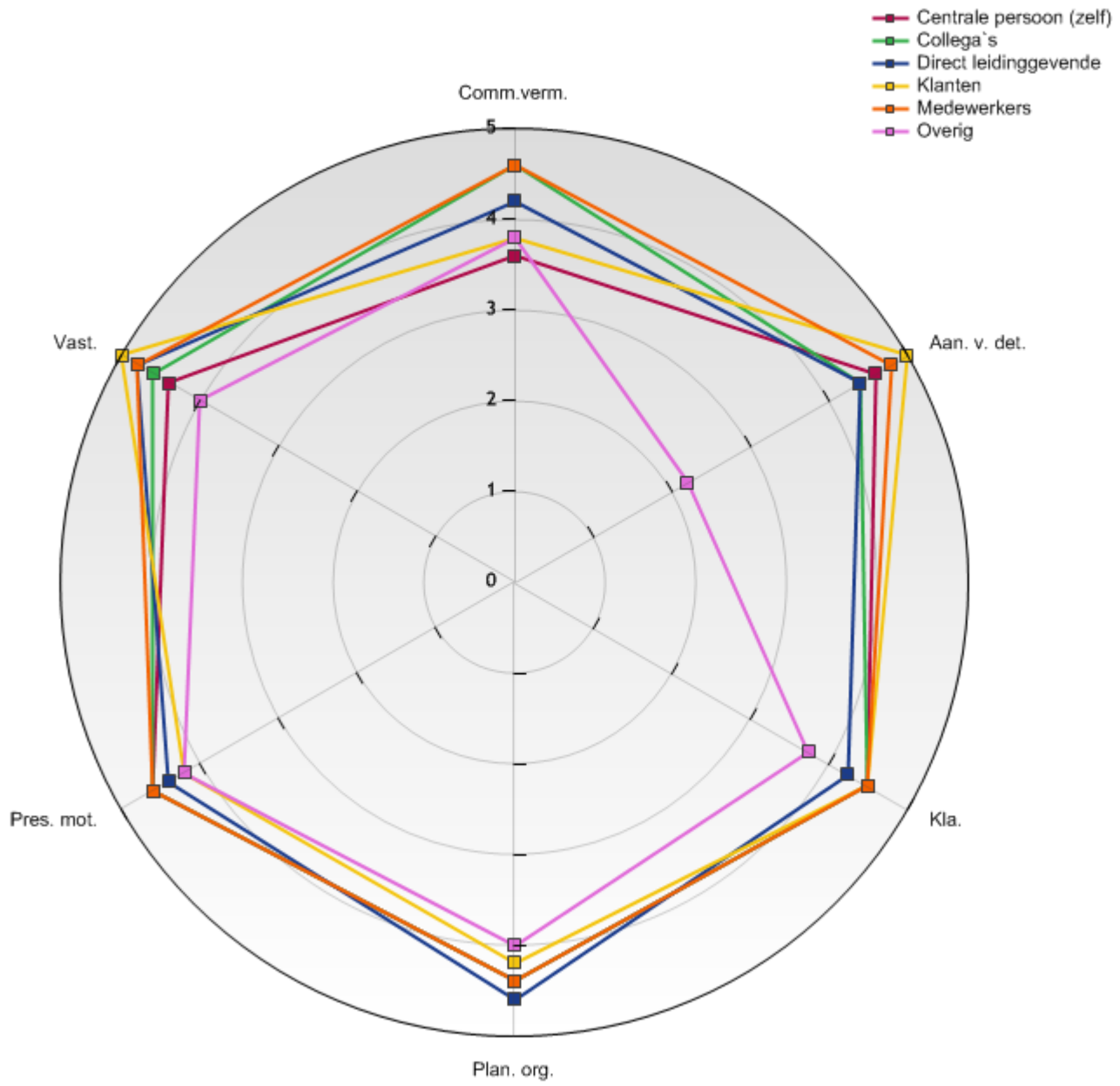
Relatie	Feedback
Collega's	Betrouwbare collega, aandacht voor eigen toekomst, flexibel, oog voor belang van anderen.
Direct leidinggevende	Bereid om naar zichzelf te kijken, staat open voor nieuwe ideeën. Zeer samenwerkingsgericht en hulpvaardig. Prettig in omgang; gezond kritische houding. Realiteitszin. Flexibel en bereid zich ondergeschikt te maken.
Klanten	Fijne accountmanager. Weet wanneer innovaties ter zake te brengen zonder dat het ongelegen komt. Voelt onze organisatie goed aan.
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gedreven op inhoud.</li><li>- Gaat respectvol om met anderen en andermans mening.</li><li>- Staat open voor feedback, wil leren.</li><li>- Blijft rustig en kalm.</li><li>- Klantvriendelijk.</li></ul>

# Persoonlijke opmerkingen

---

## Algemene opmerkingen

Relatie	Feedback
Collega's	Inhoud is belangrijk, maar ook de verpakking. Vraag me af waar zij gelukkig van wordt en of dat het werk is wat zij nu doet.
Direct leidinggevende	Is flexibel, aardig, meegaand. Voelt snel aan wat er omgaat in de hoofden van gesprekspartners. Zij komt na wat zij belooft, is stabiel.
Klanten	Inhoud is voor haar belangrijk, maar ook de verpakking doet ertoe. Zij heeft inhoudelijke verdieping. Om een volgende stap in haar ontwikkeling/loopbaan te zetten, zou zij zich nu wat meer mogen gaan toeleveren op persoonlijke ontwikkeling en effectiviteit op het relatie vlak.
Medewerkers	Rustig aan jezelf blijven door ontwikkelen. Haastige spoed is zelden goed.



**Legenda:** CP = Centrale Persoon, CO = Collega's, LG = Leidinggevende, KL = Klanten, MW = Medewerkers, OV = Overige

		CP	CO	LG	KL	MW	OV	Totaal anderen	GAP
<b>Competenties</b>	Aantal	1	1	1	1	1	1	5	
Aandacht voor details	gemiddelde	4.6	4.4	4.4	5	4.8	2.2	4.2	-0.4
Commercieel vermogen	gemiddelde	3.6	4.6	4.2	3.8	4.6	3.8	4.2	0.6
Klantgerichtheid	gemiddelde	4.5	4.5	4.2	4.5	4.5	3.8	4.3	-0.2
Plannen en organiseren	gemiddelde	4.4	4.4	4.6	4.2	4.4	4	4.3	-0.1
Prestatiemotivatie	gemiddelde	4.6	4.6	4.4	4.2	4.6	4.2	4.4	-0.2
Vasthoudendheid	gemiddelde	4.4	4.6	4.8	5	4.8	4	4.6	0.2
	<b>totaal gemiddelde</b>	4.3	4.5	4.4	4.4	4.6	3.7	4.3	0