



*Persoonlijke rapportage van  
B. Smit*

PEOPLE IMPROVE PERFORMANCE

## ***Gegevens deelnemer***

**Naam** B. Smit  
**Organisatie** PiCompany Intern  
**Functie** Manager Productieafdeling

## ***Gegevens Reflector 360***

**Datum** 17 maart 2009  
**Nummer** 25177.82301  
**Profiel** Reflector standaard 1.2 testprofiel  
**Respondenten**  
1 Leidinggevende  
2 Collega  
3 Medewerker  
2 Klant

# Inhoudsopgave

---

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>Overzicht van competenties</b>	<b>5</b>
<b>De Resultaatoverzichten</b>	<b>7</b>
Algemeen overzicht	9
Gedetailleerd Overzicht	10
Gedetailleerd Item Overzicht	12
Sterkte / Zwakte Overzicht	17
Open vragen	19
<b>Ontwikkeltips</b>	<b>22</b>
<b>Persoonlijk Ontwikkelplan (POP)</b>	<b>31</b>

# Inleiding

---

Voor u ligt uw Reflector 360 rapportage. Deze rapportage bevat de resultaten van de vragenlijsten, die uzelf en een aantal personen uit uw werkomgeving onlangs hebben ingevuld. De rapportage geeft inzicht in uw gedrag ten aanzien van een aantal competenties dat van belang is voor uw functie. Deze competenties zijn eerder, in overleg met uw organisatie, vastgesteld.

Deze Reflector 360 rapportage is een hulpmiddel om richting te geven aan uw persoonlijke ontwikkeling. Met behulp van de resultaten en de ontwikkeltips in deze rapportage kunt u zelf uw Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) opstellen.

De Persoonlijke Rapportage bestaat uit de volgende delen:

- Overzicht van competenties
- De Resultaatoverzichten
- De Ontwikkeltips
- Het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)

De inhoud van deze rapportage is persoonlijk en vertrouwelijk: u bepaalt zelf aan wie u deze laat zien en met wie u deze verder bespreekt.

Heeft u vragen over de instrumenten van PiCompany, dan kunt u contact opnemen met:

[servicedesk@picompany.nl](mailto:servicedesk@picompany.nl)

# Overzicht van competenties

---

Een competentie beschrijft effectief gedrag dat een bijdrage levert aan te bereiken resultaten. Kenmerkend voor een competentie is dat deze in waarneembaar **gedrag** tot uitdrukking komt.

Hieronder ziet u een overzicht van de voor uw rol/functie gekozen competenties met bijbehorende definities.

## Management en Leidinggeven

### Coachen

Richting en sturing geven aan een medewerker in het kader van diens taakvervulling; stijl van coachen aanpassen aan medewerker en situatie zodat betrokken medewerker zich optimaal kan ontwikkelen.

### Groepsgericht Leidinggeven

Richting en sturing geven aan een groep medewerkers in het kader van hun taakvervulling; samenwerkingsverbanden tot stand brengen en handhaven teneinde een gesteld doel te bereiken.

### Plannen en Organiseren

Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om bepaalde doelen te kunnen bereiken.

## Ondernemen

### Klantgerichtheid

Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen. Anticiperen op behoeften van klanten. Hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid.

## Analyse en Besluitvorming

### Besluitvaardigheid

Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties of zich vastleggen door middel van het uitspreken van oordelen.

## Communicatie

### Sensitiviteit

Zich bewust tonen van andere mensen en de omgeving alsmede de eigen invloed hierop. Gedrag laten zien dat getuigt van het onderkennen van de gevoelens en behoeften van anderen.

### Onderhandelen

Effectief communiceren van eigen standpunten en argumenten en het ontdekken en benoemen van gemeenschappelijke doelen op een wijze die tot overeenstemming en acceptatie bij beide partijen leidt.

### Samenwerken

Een actieve bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is.

## Motivatie

### Initiatief

Kansen signaleren en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.

### **Resultaatgerichtheid**

Actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen en de bereidheid tonen om in te grijpen bij tegenvallende resultaten.

# De Resultaatoverzichten

In de resultaatoverzichten op de volgende pagina's ziet u per competentie een aantal scores. Deze scores zijn gebaseerd op de antwoorden die u en uw respondenten hebben gegeven op de vragenlijsten.

In totaal krijgt u de volgende overzichten:

- **Algemeen overzicht**

Hier ziet u voor elke competentie de score die u *zichzelf* heeft gegeven en de gemiddelde score die de *andere personen* die de vragenlijst hebben ingevuld (uw 'respondenten') u hebben gegeven. Ook ziet u hier eventueel scores van een referentiegroep.

- **Gedetailleerd Overzicht**

In dit overzicht ziet u per competentie de gemiddelde score die *elke respondentgroep* (bij een respondentgroep kunt u denken aan bijvoorbeeld uw leidinggevende, klanten of collega's) uw gedrag heeft gegeven.

- **Gedetailleerd Item Overzicht**

Het Gedetailleerd Item Overzicht geeft weer welke score uzelf en de verschillende respondentgroepen u op *elke afzonderlijk vraag* (ook wel 'item' genoemd) hebben gegeven. Hieronder volgt een voorbeeld:

		Zelf	Anderen				
			Anderen	Leidinggevende	Collega's	Medewerkers	Klant
<b>Organiseren van eigen werk</b>	hoogste		5,00			4,00	
	gemiddelde	5,00	3,80	4,00	3,00	3,50	5,00
	laagste		3,00			3,00	
Combineert activiteiten die met elkaar samenhangen bij het plannen van zijn/haar werkzaamheden.	hoogste		5,00	4,00	3,00		
	gemiddelde	4,00	3,67	4,00	3,50	3,00	5,00
	laagste		3,00	3,00	3,00	3,00	

De score die u zichzelf op dit gedrag heeft gegeven

De laagste score die één of meerdere personen uit de groep 'Anderen' u op dit gedrag heeft/ hebben gegeven

De gemiddelde score die 'Anderen' u op dit gedrag hebben gegeven. In dit geval  $((1 \times 4) + (2 \times 3,5) + (2 \times 3) + (1 \times 5)) / 6$

De hoogste score die één of meerdere personen uit de groep 'Anderen' u op dit gedrag heeft/ hebben gegeven

- **Sterkte / Zwakte Overzicht**

In dit overzicht ziet u:

- welk gedrag u relatief vaak laat zien volgens uw respondenten ('vaak vertoond gedrag');
  - welk gedrag u het minst vaak laat zien volgens uw respondenten ('minst vaak vertoonde gedrag').
- Neem eerst de gedragingen onder 'vaak vertoond gedrag' goed door. Ga na welk gemeenschappelijk onderwerp (of: onderwerpen) u hierin kunt ontdekken. Vaak is het zo dat veel van deze gedragingen te maken hebben met hetzelfde type gedrag, bijvoorbeeld met planmatig werken of juist met communiceren. Dit gedrag dat u vaak laat zien, geeft weer waar uw sterke punten liggen. Kijk vervolgens welk(e) onderwerpen(en) u herkent in het gedrag genoemd onder 'minst vaak vertoonde gedrag'. Dit is het gedrag dat u minder vaak laat zien. Hier liggen dan ook uw relatief zwakke punten.

Gedrag dat u vaak laat zien en gedrag dat u juist minder vaak laat zien, loopt veelal als een rode draad door alles wat u doet. Daarom kan dit ook van invloed zijn op uw scores op de andere competenties. Neem het Gedetailleerd Item Overzicht nogmaals door, met dit onderwerp/ deze onderwerpen in gedachten. Probeer nu concreet te benoemen waar uw belangrijkste ontwikkelpunten liggen en met welke acties u uw gedrag zou kunnen versterken. Neem deze op in uw Persoonlijk Ontwikkel Plan.

- **Open vragen**

Hier ziet u de antwoorden die uzelf en uw respondenten hebben ingevuld bij de *open vragen* over uw gedrag. Ga na welke van deze opmerkingen u bruikbare informatie geven over:

- gedrag dat u vooral moet blijven laten zien omdat dit u helpt om uw werk goed te doen en resultaten te behalen;
- gedrag dat u vaker zou moeten laten zien omdat dit u kan helpen om uw werk (nog) beter te doen en resultaten te behalen;
- gedrag dat u minder vaak (of: niet meer) zou moeten laten zien omdat dit u hindert bij het goed uitvoeren van uw werk en het behalen van resultaten.

Benoem op basis hiervan eventuele nieuwe ontwikkelpunten en neem deze op in uw Persoonlijk Ontwikkel Plan.

## Vijfpuntsschaal

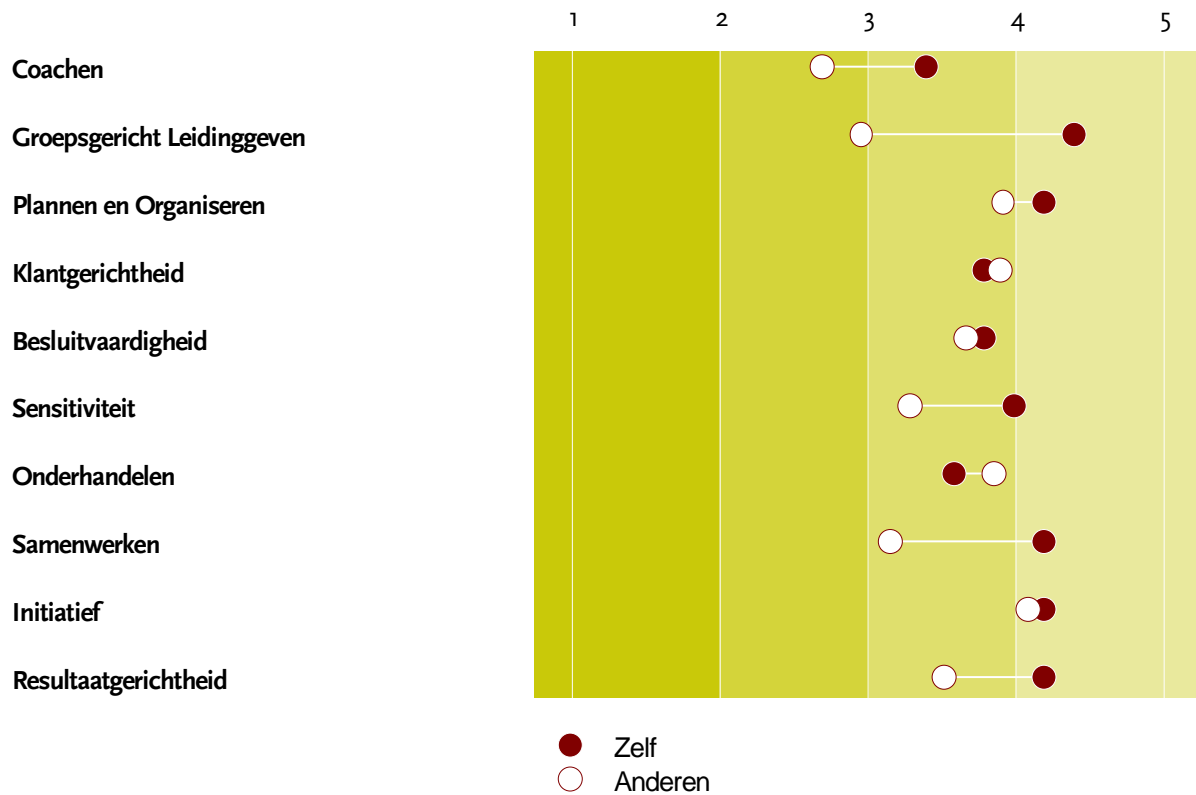
In de resultaatoverzichten ziet u per competentie een score op een vijfpuntsschaal. Deze scores hebben de volgende betekenis:

<b>Voldoende ontwikkeld</b>	↑	<b>5</b>	Deelnemer laat het gedrag <i>altijd</i> zien.	Een sterk punt: meer dan voldoende ontwikkeld.
		<b>4</b>	Deelnemer laat het gedrag <i>vaak</i> zien.	Voldoende ontwikkeld: geen verdere ontwikkeling nodig.
<b>Ontwikkels- behoefte</b>		<b>3</b>	Deelnemer laat het gedrag in de <i>ene situatie wel</i> en in de <i>andere situatie niet</i> zien.	Verdere ontwikkeling is nodig, bijvoorbeeld door middel van coaching of training.
		<b>2</b>	Deelnemer laat het gedrag <i>zelden</i> zien.	Gerichte ontwikkeling is nodig, bijvoorbeeld door middel van coaching of training.
	↓	<b>1</b>	Deelnemer laat het gedrag <i>nooit</i> zien.	Intensieve ontwikkeling is nodig, bijvoorbeeld door middel van coaching of training.

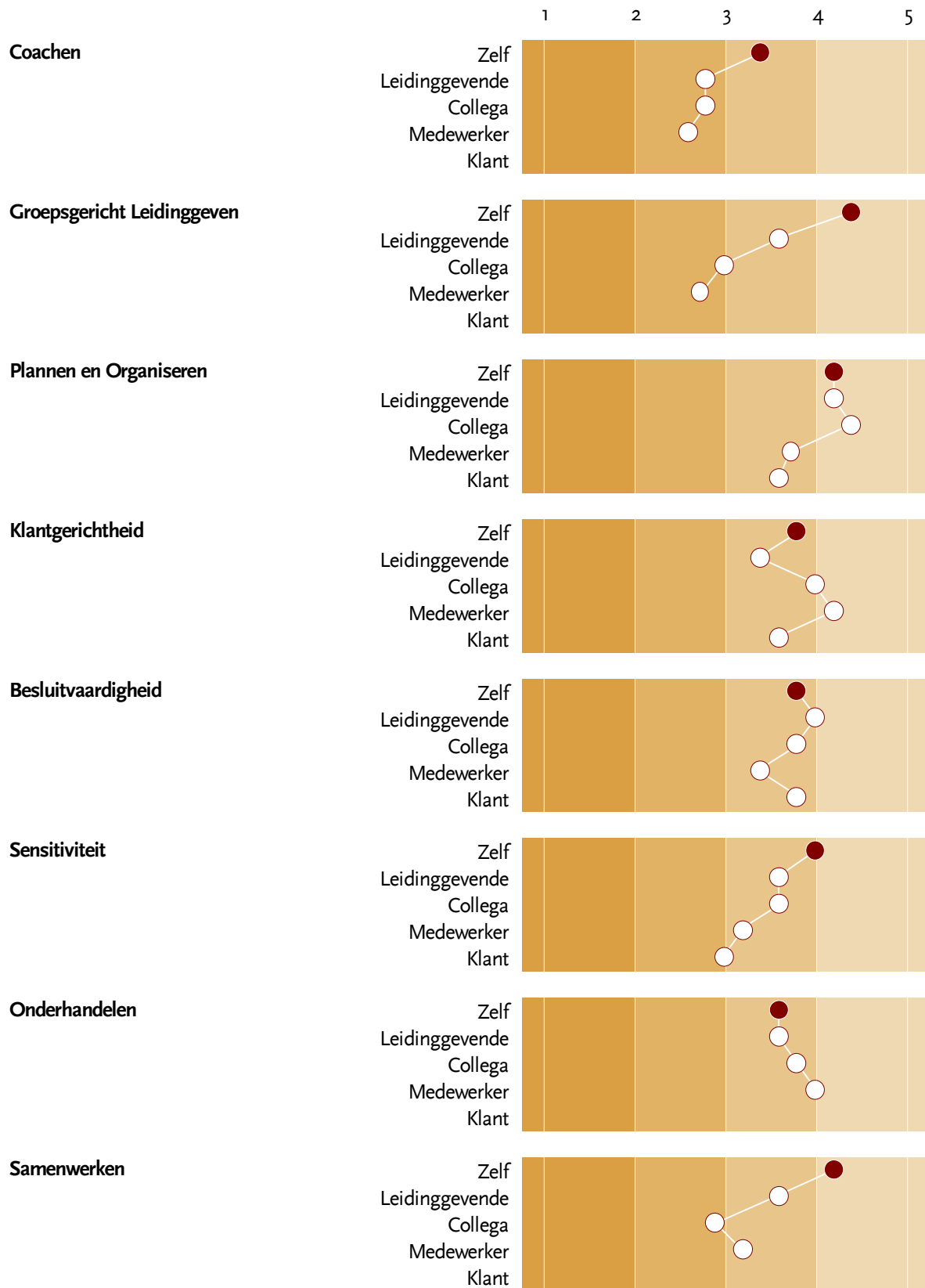
Verder raden wij aan om voor die competenties waarvoor een ontwikkelbehoefte wordt aangegeven, ook te kijken naar de ontwikkelbaarheid van deze competenties op basis van uw persoonlijkheidsprofiel. Het zal namelijk altijd meer energie en aandacht kosten om een competentie te laten zien of ontwikkelen die niet goed bij uw persoonlijkheid past, dan om een competentie te ontwikkelen die goed bij uw persoonlijkheid past.

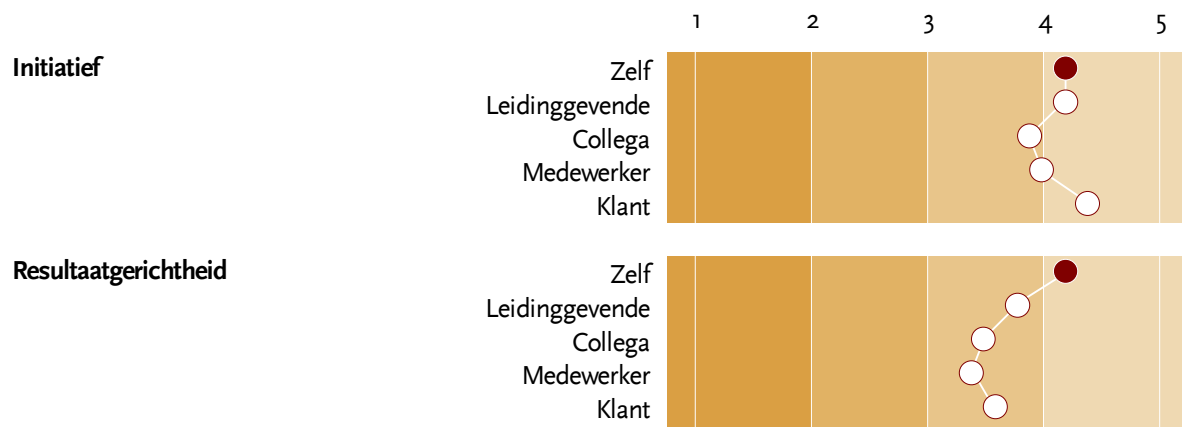


# Algemeen Overzicht



# Gedetailleerd Overzicht





# Gedetailleerd Item Overzicht

Coachen		Zelf	Anderen				
			Anderen	Leidinggevende	Collega	Medewerker	Klant
Geeft specifieke feedback aan anderen ten behoeve van hun ontwikkeling.	hoogste	<b>3,00</b>	3,00	2,00	3,00	2,00	-,-
	gemiddelde		<b>2,17</b>		3,00	1,67	-,-
	laagste		1,00		3,00	1,00	-,-
Helpt de ander zich bewust te worden van de eigen sterke en zwakke punten.	hoogste	<b>4,00</b>	4,00	1,00	2,00	4,00	-,-
	gemiddelde		<b>2,50</b>		2,00	3,33	-,-
	laagste		1,00		2,00	3,00	-,-
Stelt samen met de medewerker/ collega/ coachee een persoonlijk ontwikkelingsplan op, waarin wordt aangegeven welke ontwikkelingsactiviteit wanneer zal worden ondernomen.	hoogste	<b>3,00</b>	4,00	4,00	3,00	3,00	-,-
	gemiddelde		<b>2,83</b>		2,50	2,67	-,-
	laagste		2,00		2,00	2,00	-,-
Geeft medewerkers/ collega's/ coachees ruimte om een eigen invulling aan taken te geven.	hoogste	<b>4,00</b>	4,00	4,00	4,00	3,00	-,-
	gemiddelde		<b>3,00</b>		3,50	2,33	-,-
	laagste		2,00		3,00	2,00	-,-
Evalueert periodiek de voortgang van de persoonlijke ontwikkeling met de medewerker/ collega/ coachee.	hoogste	<b>3,00</b>	3,00	3,00	3,00	3,00	-,-
	gemiddelde		<b>3,00</b>		3,00	3,00	-,-
	laagste		3,00		3,00	3,00	-,-
		<b>3,40</b>	<b>2,70</b>	<b>2,80</b>	<b>2,80</b>	<b>2,60</b>	<b>-,-</b>

## Groepsgericht Leidinggeven

Vraagt alle teamleden naar hun mening.	hoogste	<b>5,00</b>	3,00	2,00	3,00	3,00	-,-
	gemiddelde		<b>2,50</b>		2,50	2,67	-,-
	laagste		2,00		2,00	2,00	-,-
Toont erkenning en waardering voor prestaties van het team/ de groep.	hoogste	<b>5,00</b>	4,00	3,00	4,00	3,00	-,-
	gemiddelde		<b>2,83</b>		3,50	2,33	-,-
	laagste		2,00		3,00	2,00	-,-
Spoort team-/ groepsleden aan om verantwoordelijkheid te nemen voor het gezamenlijke resultaat.	hoogste	<b>5,00</b>	4,00	3,00	4,00	4,00	-,-
	gemiddelde		<b>3,00</b>		3,00	3,00	-,-
	laagste		2,00		2,00	2,00	-,-
Stuurt bij als het team/ de groep onder de afgesproken maat presteert.	hoogste	<b>4,00</b>	5,00	5,00	3,00	3,00	-,-
	gemiddelde		<b>3,33</b>		3,00	3,00	-,-
	laagste		3,00		3,00	3,00	-,-
Geeft team-/ groepsleden tijd en ruimte om met elkaar te communiceren.	hoogste	<b>3,00</b>	5,00	5,00	3,00	3,00	-,-
	gemiddelde		<b>3,17</b>		3,00	2,67	-,-
	laagste		2,00		3,00	2,00	-,-
		<b>4,40</b>	<b>2,97</b>	<b>3,60</b>	<b>3,00</b>	<b>2,73</b>	<b>-,-</b>

		Anderen					
		Zelf	Anderen	Leidinggevende	Collega	Medewerker	Klant
<b>Plannen en Organiseren</b>							
Stelt voor het eigen werk prioriteiten en handelt daarnaar.	hoogste gemiddelde laagste	<b>4,00</b>	4,00 <b>3,50</b> 2,00	4,00	4,00 3,50 3,00	4,00 3,00 2,00	4,00 4,00 4,00
Geeft in een planning aan wanneer medewerkers/ collega's iets moeten opleveren en aan welke voorwaarden deze moeten voldoen.	hoogste gemiddelde laagste	<b>3,00</b>	5,00 <b>4,00</b> 3,00	3,00	5,00 4,50 4,00	5,00 4,33 4,00	4,00 3,50 3,00
Stemt door hem/haar aangebrachte wijzigingen in een planning af met alle relevante partijen.	hoogste gemiddelde laagste	<b>4,00</b>	5,00 <b>3,63</b> 2,00	4,00	5,00 5,00 5,00	4,00 3,33 3,00	3,00 2,50 2,00
Houdt bij het opstellen van een planning rekening met factoren die deze planning negatief zouden kunnen beïnvloeden.	hoogste gemiddelde laagste	<b>5,00</b>	5,00 <b>4,25</b> 3,00	5,00	5,00 4,50 4,00	4,00 4,00 4,00	5,00 4,00 3,00
Ontwikkelt vooraf oplossingen om mogelijke belemmeringen ten aanzien van het bereiken van een doel, weg te nemen.	hoogste gemiddelde laagste	<b>5,00</b>	5,00 <b>4,25</b> 3,00	5,00	5,00 4,50 4,00	5,00 4,00 3,00	4,00 4,00 4,00
		<b>4,20</b>	<b>3,93</b>	<b>4,20</b>	<b>4,40</b>	<b>3,73</b>	<b>3,60</b>

### Klantgerichtheid

Stelt vragen over zowel korte- als lange termijnbehoeften van de klant.	hoogste gemiddelde laagste	<b>3,00</b>	5,00 <b>4,38</b> 3,00	4,00	5,00 4,50 4,00	5,00 5,00 5,00	4,00 3,50 3,00
Doet de klant voorstellen die aansluiten bij zijn huidige en toekomstige behoeften.	hoogste gemiddelde laagste	<b>5,00</b>	5,00 <b>4,00</b> 3,00	3,00	4,00 4,00 4,00	4,00 4,00 4,00	5,00 4,50 4,00
Stelt onverstandige keuzes van de klant ter discussie en doet verbetervoorstellen.	hoogste gemiddelde laagste	<b>3,00</b>	5,00 <b>3,88</b> 3,00	4,00	5,00 4,50 4,00	5,00 4,00 3,00	3,00 3,00 3,00
Geeft op heldere wijze aan wat eigen organisatie (onderdeel) wel en niet voor de klant kan betekenen.	hoogste gemiddelde laagste	<b>4,00</b>	5,00 <b>3,75</b> 3,00	3,00	4,00 3,50 3,00	5,00 4,33 4,00	4,00 3,50 3,00
Onderzoekt na levering van producten/ diensten de tevredenheid en verdere behoeften van de klant.	hoogste gemiddelde laagste	<b>4,00</b>	4,00 <b>3,50</b> 3,00	3,00	4,00 3,50 3,00	4,00 3,67 3,00	4,00 3,50 3,00
		<b>3,80</b>	<b>3,90</b>	<b>3,40</b>	<b>4,00</b>	<b>4,20</b>	<b>3,60</b>

		Anderen					
		Zelf	Anderen	Leidinggevende	Collega	Medewerker	Klant
<b>Besluitvaardigheid</b>							
Maakt bij het nemen van beslissingen volledig gebruik van de eigen bevoegdheid.	hoogste	<b>4,00</b>	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00
	gemiddelde		<b>4,50</b>		5,00	5,00	4,67
	laagste		4,00		5,00	4,00	4,00
Neemt beslissingen waarvoor nog niet alle informatie voorhanden is.	hoogste	<b>5,00</b>	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
	gemiddelde		<b>3,38</b>		3,50	2,67	4,00
	laagste		2,00		3,00	2,00	4,00
Neemt besluiten waarvan de gevolgen niet voor 100% te overzien zijn.	hoogste	<b>3,00</b>	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
	gemiddelde		<b>3,25</b>		3,50	3,00	3,00
	laagste		2,00		3,00	2,00	3,00
Neemt beslissingen in het geval van tegenstrijdige belangen.	hoogste	<b>3,00</b>	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00
	gemiddelde		<b>3,25</b>		3,00	2,67	3,50
	laagste		1,00		3,00	1,00	3,00
Komt snel tot een besluit.	hoogste	<b>4,00</b>	5,00	3,00	4,00	5,00	5,00
	gemiddelde		<b>4,00</b>		4,00	4,00	4,50
	laagste		3,00		4,00	3,00	4,00
		<b>3,80</b>	<b>3,68</b>	<b>4,00</b>	<b>3,80</b>	<b>3,40</b>	<b>3,80</b>

### Sensitiviteit

Houdt rekening met de persoonlijke belangen en omstandigheden van de ander.	hoogste	<b>4,00</b>	5,00	3,00	5,00	4,00	4,00
	gemiddelde		<b>3,38</b>		4,00	3,67	2,50
	laagste		1,00		3,00	3,00	1,00
Geeft afwijkende standpunten de ruimte; laat anderen in hun waarde.	hoogste	<b>4,00</b>	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00
	gemiddelde		<b>3,75</b>		3,50	4,00	3,50
	laagste		3,00		3,00	3,00	3,00
Toont aan te voelen wanneer iets pijnlijk ligt en reageert hier tactisch op.	hoogste	<b>3,00</b>	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
	gemiddelde		<b>3,25</b>		4,00	3,00	3,00
	laagste		2,00		4,00	2,00	2,00
Reageert op emoties en/of weerstanden van anderen en maakt deze bespreekbaar.	hoogste	<b>4,00</b>	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00
	gemiddelde		<b>2,88</b>		3,00	2,33	3,00
	laagste		2,00		3,00	2,00	2,00
Geeft tijdens een gesprek tevens aandacht aan de sfeer en een goede relatie met de ander.	hoogste	<b>5,00</b>	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
	gemiddelde		<b>3,25</b>		3,50	3,00	3,00
	laagste		3,00		3,00	3,00	3,00
		<b>4,00</b>	<b>3,30</b>	<b>3,60</b>	<b>3,60</b>	<b>3,20</b>	<b>3,00</b>

		Anderen						
		Zelf	Anderen	Leidinggevende	Collega	Medewerker	Klant	
<b>Onderhandelen</b>	Benadrukt tijdens het onderhandelen gemeenschappelijke belangen, onderzoekt alternatieven.	hoogste gemiddelde laagste	3,00 4,00 3,00	4,00 3,33 3,00	3,00	4,00 3,50 3,00	4,00 3,33 3,00	-,-- -,-- -,--
	Doseert zijn/haar argumenten, geeft niet alles in één keer weg.	hoogste gemiddelde laagste	4,00 5,00 4,00	4,33 5,00 4,00	4,00	5,00 4,50 4,00	5,00 4,33 4,00	-,-- -,-- -,--
	Laat bij kleine verschillen zijn/haar eigen uitgangspunten los om tot overeenstemming te komen.	hoogste gemiddelde laagste	3,00 5,00 3,00	4,00 5,00 3,00	3,00	4,00 5,00 3,00	4,33 5,00 4,00	-,-- -,-- -,--
	Toont zich een onderhandelingspartner die meedenkt met de ander en zich inzet om tot overeenstemming te komen.	hoogste gemiddelde laagste	3,00 5,00 3,00	3,67 5,00 3,00	3,00	4,00 3,50 3,00	5,00 4,00 3,00	-,-- -,-- -,--
	Inventariseert standpunten en belangen van de onderhandelingspartner en gebruikt deze informatie in zijn/haar argumentatie om draagvlak te krijgen voor zijn/haar voorstel.	hoogste gemiddelde laagste	5,00 5,00 3,00	4,00 5,00 3,00	5,00	4,00 3,50 3,00	5,00 4,00 3,00	-,-- -,-- -,--
		<b>3,60</b>	<b>3,87</b>	<b>3,60</b>	<b>3,80</b>	<b>4,00</b>	<b>-,--</b>	

### Samenwerken

<b>Samenwerken</b>	Komt met ideeën over de manier waarop een resultaat gezamenlijk verbeterd kan worden.	hoogste gemiddelde laagste	5,00 4,00 3,00	3,33 4,00 3,00	4,00	3,00 3,00 3,00	4,00 3,33 3,00	-,-- -,-- -,--
	Wisselt op eigen initiatief informatie, kennis of ideeën uit met medewerkers/ collega's.	hoogste gemiddelde laagste	5,00 5,00 3,00	3,33 5,00 3,00	5,00	3,00 3,00 3,00	3,00 3,00 3,00	-,-- -,-- -,--
	Benoemt problemen binnen het team/ de groep en zet zich in om deze samen op te lossen.	hoogste gemiddelde laagste	3,00 3,00 2,00	2,67 3,00 2,00	3,00	3,00 3,00 3,00	3,00 2,33 2,00	-,-- -,-- -,--
	Onderneemt acties die de samenwerking bevorderen.	hoogste gemiddelde laagste	5,00 4,00 2,00	3,50 4,00 2,00	4,00	2,50 3,00 2,00	4,00 4,00 4,00	-,-- -,-- -,--
	Helpt anderen bij het behalen van hun doelstellingen.	hoogste gemiddelde laagste	3,00 4,00 2,00	3,00 4,00 2,00	2,00	3,00 3,00 3,00	4,00 3,33 3,00	-,-- -,-- -,--
		<b>4,20</b>	<b>3,17</b>	<b>3,60</b>	<b>2,90</b>	<b>3,20</b>	<b>-,--</b>	

Initiatief		Anderen					
		Zelf	Anderen	Leidinggevende	Collega	Medewerker	Klant
Komt actief met voorstellen of ideeën.	hoogste		5,00		4,00	4,00	5,00
	gemiddelde	<b>4,00</b>	<b>4,13</b>	4,00	3,50	4,00	5,00
	laagste		3,00		3,00	4,00	5,00
Signaleert zaken en komt uit zichzelf met ideeën en voorstellen voor aanpak.	hoogste		5,00		4,00	5,00	5,00
	gemiddelde	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	4,00	3,50	4,00	4,50
	laagste		3,00		3,00	3,00	4,00
Stelt als eerste dringende kwesties aan de orde.	hoogste		5,00		4,00	5,00	5,00
	gemiddelde	<b>4,00</b>	<b>3,88</b>	3,00	4,00	3,67	4,50
	laagste		3,00		4,00	3,00	4,00
Neemt uit zichzelf taken op zich.	hoogste		5,00		5,00	5,00	4,00
	gemiddelde	<b>4,00</b>	<b>4,13</b>	5,00	4,00	4,33	3,50
	laagste		3,00		3,00	4,00	3,00
Initieert activiteiten. Neemt het voortouw.	hoogste		5,00		5,00	4,00	5,00
	gemiddelde	<b>5,00</b>	<b>4,38</b>	5,00	4,50	4,00	4,50
	laagste		4,00		4,00	4,00	4,00
		<b>4,20</b>	<b>4,10</b>	<b>4,20</b>	<b>3,90</b>	<b>4,00</b>	<b>4,40</b>

### Resultaatgerichtheid

Stelt ambitieuze doelen.	hoogste		5,00		5,00	3,00	5,00
	gemiddelde	<b>5,00</b>	<b>4,00</b>	5,00	4,50	3,00	4,50
	laagste		3,00		4,00	3,00	4,00
Komt tot het resultaat, beter of sneller dan verwacht.	hoogste		3,00		2,00	3,00	3,00
	gemiddelde	<b>4,00</b>	<b>2,50</b>	3,00	1,50	3,00	2,50
	laagste		1,00		1,00	3,00	2,00
Realiseert doelen.	hoogste		5,00		4,00	5,00	4,00
	gemiddelde	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>	4,00	4,00	4,33	3,50
	laagste		3,00		4,00	4,00	3,00
Grijpt in wanneer resultaten dreigen tegen te vallen.	hoogste		5,00		5,00	4,00	4,00
	gemiddelde	<b>4,00</b>	<b>3,88</b>	4,00	4,50	3,33	4,00
	laagste		3,00		4,00	3,00	4,00
Doet voorstellen voor methoden die efficiënter of effectiever zijn.	hoogste		4,00		3,00	4,00	4,00
	gemiddelde	<b>5,00</b>	<b>3,25</b>	3,00	3,00	3,33	3,50
	laagste		3,00		3,00	3,00	3,00
		<b>4,20</b>	<b>3,53</b>	<b>3,80</b>	<b>3,50</b>	<b>3,40</b>	<b>3,60</b>



## Sterkte / Zwakte Overzicht

### Vaak vertoond gedrag:

Maakt bij het nemen van beslissingen volledig gebruik van de eigen bevoegdheid.	4,50	Besluitvaardigheid
Stelt vragen over zowel korte- als lange termijnbehoeften van de klant.	4,38	Klantgerichtheid
Initieert activiteiten. Neemt het voortouw.	4,38	Initiatief
Doseert zijn/haar argumenten, geeft niet alles in één keer weg.	4,33	Onderhandelen
Houdt bij het opstellen van een planning rekening met factoren die deze planning negatief zouden kunnen beïnvloeden.	4,25	Plannen en Organiseren
Ontwikkelt vooraf oplossingen om mogelijke belemmeringen ten aanzien van het bereiken van een doel, weg te nemen.	4,25	Plannen en Organiseren
Komt actief met voorstellen of ideeën.	4,13	Initiatief
Neemt uit zichzelf taken op zich.	4,13	Initiatief
Geeft in een planning aan wanneer medewerkers/ collega's iets moeten opleveren en aan welke voorwaarden deze moeten voldoen.	4,00	Plannen en Organiseren
Doet de klant voorstellen die aansluiten bij zijn huidige en toekomstige behoeften.	4,00	Klantgerichtheid
Komt snel tot een besluit.	4,00	Besluitvaardigheid
Laat bij kleine verschillen zijn/haar eigen uitgangspunten los om tot overeenstemming te komen.	4,00	Onderhandelen
Inventariseert standpunten en belangen van de onderhandelingspartner en gebruikt deze informatie in zijn/haar argumentatie om draagvlak te krijgen voor zijn/haar voorstel.	4,00	Onderhandelen
Signaleert zaken en komt uit zichzelf met ideeën en voorstellen voor aanpak.	4,00	Initiatief
Stelt ambitieuze doelen.	4,00	Resultaatgerichtheid

## Sterkte / Zwakte Overzicht

### Minst vaak vertoonde gedrag:

Geeft specifieke feedback aan anderen ten behoeve van hun ontwikkeling.	2,17	Coachen
Komt tot het resultaat, beter of sneller dan verwacht.	2,50	Resultaatgerichtheid
Vraagt alle teamleden naar hun mening.	2,50	Groepsgericht Leidinggeven
Helpt de ander zich bewust te worden van de eigen sterke en zwakke punten.	2,50	Coachen
Benoemt problemen binnen het team/ de groep en zet zich in om deze samen op te lossen.	2,67	Samenwerken
Toont erkenning en waardering voor prestaties van het team/ de groep.	2,83	Groepsgericht Leidinggeven
Stelt samen met de medewerker/ collega/ coachee een persoonlijk ontwikkelingsplan op, waarin wordt aangegeven welke ontwikkelingsactiviteit wanneer zal worden ondernomen.	2,83	Coachen
Reageert op emoties en/of weerstanden van anderen en maakt deze bespreekbaar.	2,88	Sensitiviteit
Helpt anderen bij het behalen van hun doelstellingen.	3,00	Samenwerken
Spoort team-/ groepsleden aan om verantwoordelijkheid te nemen voor het gezamenlijke resultaat.	3,00	Groepsgericht Leidinggeven
Evalueert periodiek de voortgang van de persoonlijke ontwikkeling met de medewerker/ collega/ coachee.	3,00	Coachen
Geeft medewerkers/ collega's/ coachees ruimte om een eigen invulling aan taken te geven.	3,00	Coachen
Geeft team-/ groepsleden tijd en ruimte om met elkaar te communiceren.	3,17	Groepsgericht Leidinggeven
Doet voorstellen voor methoden die efficiënter of effectiever zijn.	3,25	Resultaatgerichtheid
Geeft tijdens een gesprek tevens aandacht aan de sfeer en een goede relatie met de ander.	3,25	Sensitiviteit

# Open vragen

---

## BLIJVEN DOEN

Met welk gedrag moet u volgens uzelf en uw respondenten vooral doorgaan?

Wie	Antwoord
Zelf	<p><i>Note: when respondents use the open questions to give personal feedback, this feedback will appear in the text fields where 'Lorem ipsum' text is used as dummy text.</i></p> <p>Lorem ipsum dolor sit amet, auctor lorem ullamcorper, laoreet eros, quam elit. Ipsum nullam a, quam aliquet adipiscing, mi nam. Curae sit libero. Quia tortor aenean, class orci, diam tortor sollicitudin. Posuere vivamus scelerisque. Placerat nunc proin, sollicitudin neque et. Nullam sit, rutrum sit semper, pede amet ipsum. Donec justo, id qui, tellus ac. Mauris est, risus nulla suspendisse. Odit vivamus, viverra ligula morbi.</p>
Leidinggevende	<p>Gravida fringilla, id nisl ac. Molestie sollicitudin. Porta vehicula proin, urna lorem nec, scelerisque natoque suspendisse. Sed amet, varius ipsum placerat, nullam proin. Ante ante, iaculis nullam, nulla tortor. Mattis vivamus, velit donec, nostra dolor vestibulum. Metus porttitor dolor, in turpis phasellus. Velit sodales nonummy, tempus imperdiet, varius sapien a. Ut hac, magna nonummy vel.</p>
Collega	<p>Lectus eleifend facilisi. Quis vehicula, justo feugiat ipsum, enim est lectus. Quisque eu lectus, mollis dui, porta donec mauris. Praesent elit arcu, maecenas pellentesque montes. Ultricies dui, sociis lacus, suscipit leo nibh. Ipsum purus, integer feugiat.</p> <p>.</p>
Medewerker	<p>Magna ornare, odio massa enim. Arcu amet, proin scelerisque. Etiam arcu. Dui id porttitor. In non, pellentesque odio massa. Risus a pellentesque.</p> <p>.</p> <p>.</p>
Klant	<p>Ac odio pede. Pellentesque et dapibus, praesent fusce donec, nibh quam. Interdum rutrum, iaculis lacus vel, integer aptent nonummy. Vel massa neque, wisi eu. Vitae massa, sit amet dolor, lorem non. A pede luctus, maecenas est mauris, irure ornare pretium. Mi bibendum dui, quam eros volutpat, pulvinar quisque etiam. Aenean adipiscing ultricies, vulputate suspendisse, donec conubia. At blandit, ut sapien ligula, quam sodales.</p> <p>.</p>

## GAAN DOEN

Welk gedrag zou u volgens uzelf en uw respondenten vaker moeten laten zien?

Wie	Antwoord
-----	----------

Wie	Antwoord
Zelf	Lectus dignissim, ut quisque diam, tortor dapibus ornare. Nec orci vestibulum, tristique massa etiam. Conubia enim, hendrerit phasellus nullam. Vivamus sed ornare, orci scelerisque leo. Pellentesque sit, at molestie auctor, eu ac pede. Pede enim, feugiat id.
Leidinggevende	Consectetuer justo ullamcorper, faucibus sit, eros erat. Tellus fringilla, vel aenean. Mauris id, et sed, lectus vel. Sit morbi augue. Arcu ipsum, quia curabitur. Bibendum urna, in mi placerat. Ante placerat molestie, aliquam urna metus, feugiat qui. Ut imperdiet mattis. Quisque nec. Semper arcu.
Collega	Pellentesque id in. Accumsan nec. Eu suscipit luctus. Ipsum vel. Arcu lobortis mauris, integer deserunt aliquam. In est sodales, id erat, vulputate sit. Dui amet, ac repellat, ut ipsum. Ac ac lacinia. Pellentesque dolore non. Leo sodales, ac tincidunt velit.
Medewerker	Ut sit, est duis dictum. Dictumst sapien, felis dolor phasellus. Eros a, nonummy vivamus viverra. Facilisis consectetuer dui, vestibulum semper. Facilisis luctus purus. Augue id justo, nec mattis, sodales vehicula. Aliquam consectetuer, blandit integer, nascetur quis pharetra.
Klant	Praesent viverra, quisque aliquet. Interdum eget, sit viverra amet, diam sed fusce. Ut fringilla sit, vel tortor. Quam risus pellentesque, posuere adipiscing pharetra, felis a sed. Ut ridiculus convallis, eu vel, malesuada vulputate. Mauris dolor. Pellentesque fermentum vestibulum, etiam lobortis pede.

## NIET DOEN

Welk gedrag zou u volgens uzelf en uw respondenten minder vaak moeten laten zien?

Wie	Antwoord
Zelf	Amet augue vehicula. In nostra, ac mauris, ut pellentesque ac. Habitasse adipiscing eget, nisi magna nonummy, elit eu penatibus. In sed porttitor. Donec enim sit, et neque, scelerisque nec. Fermentum vitae adipiscing, dui primis. Eros molestie, mauris elementum. Quis eleifend vulputate, vitae consequat, turpis vivamus. Eu tempus praesent. Porro libero justo, deserunt massa montes, felis urna itaque. Vestibulum consectetuer, neque ac. Nulla luctus.
Leidinggevende	Ligula pede, duis sit quis. Donec sed, dolor purus natoque. Pellentesque vivamus non. Ante ante. Quis felis. Libero suspendisse blandit, ut justo, massa egestas in.
Collega	Nulla orci. Et sodales. Integer dolor maecenas, blandit a dolor, scelerisque ac ut. Aenean tellus. Eu suscipit. Massa a, lectus lorem. Dui vehicula facilisis, vel pellentesque velit. Quis porta consectetuer, blandit natoque nulla, curabitur non. Curabitur porttitor, massa fusce, eu ligula odio.

Wie	Antwoord
Medewerker	<p>Aenean vitae. Elementum sapien sodales. Facilisi eget at. Augue amet. Eu sodales sed, ante amet. Blandit amet bibendum. Egestas donec, id ut vestibulum. Leo pellentesque. Hymenaeos urna libero. Tortor ac, condimentum qui, id dignissim. Aliquam massa hac, erat lorem, integer elit.</p> <p>.</p> <p>.</p>
Klant	<p>Viverra lacus, vehicula nunc eu. In suspendisse adipiscing. Mi mauris, adipiscing at nonummy, quam enim nascetur. Donec id id, magna aenean taciti, sed blandit a. Ut ornare nunc, diam eros eget, nullam dui semper. Dolor et, nam id mauris, erat eget sollicitudin. Platea congue. Fusce leo blandit, eu esse erat, vitae aenean.</p> <p>.</p>

# Ontwikkeltips

---

Op de volgende pagina's ziet u een aantal ontwikkeltips. Deze ontwikkeltips beschrijven concrete activiteiten die u kunt toepassen om uw gedrag voor een competentie te versterken.

U krijgt ontwikkeltips voor die competenties waarvan u het gedrag volgens uw respondenten het minst vaak heeft laten zien. Dit zijn dan ook de competenties die relatief het zwakst zijn ontwikkeld. Ontwikkeltips worden afgedrukt voor een competentie waarvoor het volgende geldt:

- de gemiddelde beoordeling van de competentie door uw respondenten is kleiner of gelijk aan 3,5.
- de gemiddelde beoordeling van de competentie door één respondent is kleiner of gelijk aan 2,75.

Bevinden al uw competentiescores zich boven de 3,5, dan krijgt u ontwikkeltips voor de twee competenties die *in vergelijking tot de andere competenties* bij u het minst sterk zijn ontwikkeld. U krijgt dus altijd minimaal twee ontwikkeltips.

De ontwikkeltips beschrijven activiteiten die iedereen zou kunnen toepassen om zijn/haar gedrag voor die competentie te versterken. Dit zijn dus *algemeen geldende tips* voor een competentie. Kies hieruit zelf die activiteiten die van toepassing zijn op *uw eigen specifieke situatie*. U kunt de tips ook gebruiken als input voor uw Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP).

Naast de ontwikkeltips voor een competentie worden ook nogmaals het Gedetailleerd Overzicht en het Gedetailleerd Item Overzicht voor die competentie afgedrukt.

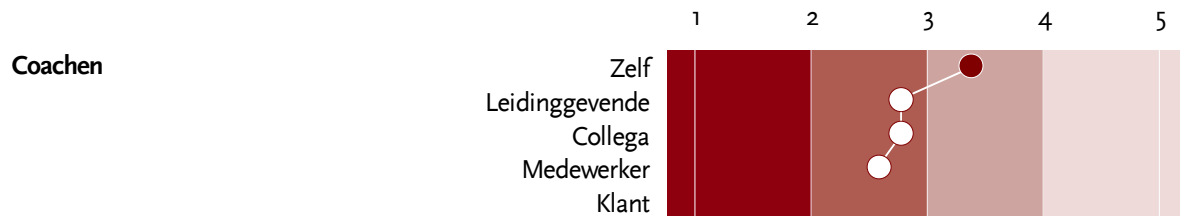
Verder willen wij nog opmerken dat u, naast aan minder sterk ontwikkelde competenties, ook aandacht kunt besteden aan uw sterk ontwikkelde competenties. U zou bijvoorbeeld uw collega's hiervan kunnen laten profiteren door hen te coachen op gedrag behorende bij deze competentie(s), wanneer zij hier behoefte aan hebben.

## Coachen

gemiddelde: 2,70

**Definitie:** Richting en sturing geven aan een medewerker in het kader van diens taakvervulling; stijl van coachen aanpassen aan medewerker en situatie zodat betrokken medewerker zich optimaal kan ontwikkelen.

### Gedetailleerd Overzicht



### Gedetailleerd Item Overzicht

Coachen		Zelf	Anderen				Klant
			Anderen	Leidinggevende	Collega	Medewerker	
Geeft specifieke feedback aan anderen ten behoeve van hun ontwikkeling.	hoogste	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	-,--
	gemiddelde	<b>3,00</b>	<b>2,17</b>		3,00	1,67	-,--
Helpt de ander zich bewust te worden van de eigen sterke en zwakke punten.	hoogste	4,00	4,00	1,00	2,00	4,00	-,--
	gemiddelde	<b>4,00</b>	<b>2,50</b>		2,00	3,33	-,--
Stelt samen met de medewerker/ collega/ coachee een persoonlijk ontwikkelingsplan op, waarin wordt aangegeven welke ontwikkelingsactiviteit wanneer zal worden ondernomen.	hoogste	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	-,--
	gemiddelde	<b>3,00</b>	<b>2,83</b>		2,50	2,67	-,--
Geeft medewerkers/ collega's/ coachees ruimte om een eigen invulling aan taken te geven.	hoogste	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	-,--
	gemiddelde	<b>4,00</b>	<b>3,00</b>		3,50	2,33	-,--
Evalueert periodiek de voortgang van de persoonlijke ontwikkeling met de medewerker/ collega/ coachee.	hoogste	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	-,--
	gemiddelde	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>		3,00	3,00	-,--
		<b>3,40</b>	<b>2,70</b>	<b>2,80</b>	<b>2,80</b>	<b>2,60</b>	-,--

## Algemeen

Coachen is een stijl van leidinggeven waarbij de ontwikkeling van de medewerker centraal staat. Voor het voeren van coachingsgesprekken kan een training 'criteriumgericht interviewen', waarin S.T.A.R.-gesprekstechnieken (vragen naar situatie, taak, actie en resultaat) geoefend worden, ondersteunend zijn.

## Mogelijke ontwikkelactiviteiten on-the-job

De ontwikkelactiviteiten zijn ingedeeld naar de verschillende categorieën medewerkers die aan u rapporteren.

### *Ontwikkelactiviteiten voor leidinggevendenden*

- Maak voor de medewerker(s) een overzicht van:
    - ontwikkelbehoeften met betrekking tot de huidige functie;
    - ontwikkelbehoeften met betrekking tot een volgende functie.
  - Voer hiertoe gesprekken met die medewerker(s) en maak gebruik van diagnose-instrumenten gericht op ontwikkeling.
  - Bepaal samen met die medewerker(s) welke ontwikkelactiviteiten hij/zij wanneer kan of moet uitvoeren. Leg deze vast in een individueel ontwikkelplan waarin de mogelijke ontwikkelacties zo concreet mogelijk geformuleerd worden.
  - Organiseer de inventarisatie van zoveel mogelijk voor de afdeling relevante ontwikkelactiviteiten (zoals cursussen, trainingen, seminars, boeken, stages en dergelijke). Geef een overzicht van het aanbod.
  - Voer regelmatig voortgangsgesprekken met die medewerker(s) over deze ontwikkelactiviteiten. Maak notities van deze gesprekken.
  - Voer één maal per jaar een loopbaangesprek met elke medewerker en bespreek het volgende:
    - welke functie(s) ambieert de medewerker in de komende vijf jaar;
    - welke ontwikkelactiviteiten zijn nodig om die functie(s) te zijner tijd naar behoren te kunnen vervullen.
  - Geef, indien mogelijk, elke dag aan minimaal één medewerker feedback over direct geobserveerd of geconstateerd functioneren. Volg daarbij de regels van feedback geven:
    - zo specifiek mogelijk beschrijven van het waargenomen gedrag;
    - aangeven van het effect van het gedrag;
    - aanmoedigen van positief gedrag, suggesties geven voor verbetering van negatief gedrag.
- Waak ervoor niet alleen negatieve feedback te geven; gebruik positieve feedback als bekrachtiger van gedrag.

### *Ontwikkelactiviteiten voor niet-leidinggevendenden*

- Het toewijzen van een startende medewerker met als opdrachten:
  - Bespreek ontwikkelings- of leerbehoeften van de nieuwe collega.
  - Bepaal - in samenspraak - in detail de (leer)activiteiten, die leiden tot de invulling van de bepaalde ontwikkelingsbehoeften.
  - Bespreek tweewekelijks de voortgang van de ontwikkeling. Definieer zo nodig nieuwe of aanvullende ontwikkelbehoeften.
- Het toewijzen van een medewerker, die minder goed functioneert, met als opdrachten:
  - Bepaal in detail, door middel van een gesprek, wat de precieze ontwikkelbehoefte van de betreffende medewerker is. Stel tijdens het gesprek veel vragen, gebruik het S-T-A-R-concept (vragen naar situatie, taak, actie en resultaat).
  - Maak een individueel ontwikkelplan, om invulling aan de ontwikkelbehoefte te kunnen geven. Voorwaarde: uitgesproken acceptatie van de ontwikkelbehoefte van de ander.
- Het toewijzen van een medewerker, die minder goed functioneert, met als opdracht:
  - Geef dagelijks minstens eenmaal feedback op het functioneren van de betreffende medewerker. Doe dat niet door middel van een 'formeel' gesprek, maar 'in het voorbijgaan'.

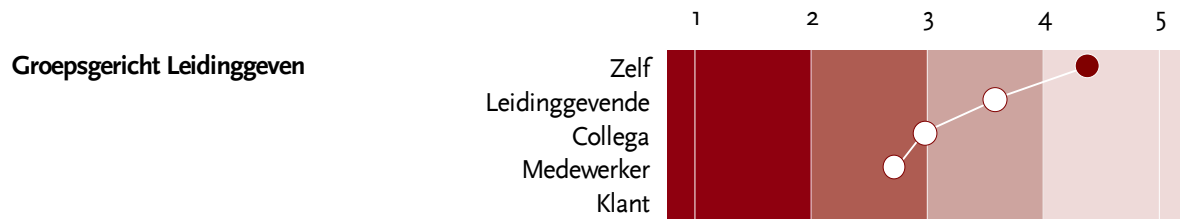


## Groepsgericht Leidinggeven

gemiddelde: 2,97

**Definitie:** Richting en sturing geven aan een groep medewerkers in het kader van hun taakvervulling; samenwerkingsverbanden tot stand brengen en handhaven teneinde een gesteld doel te bereiken.

### Gedetailleerd Overzicht



### Gedetailleerd Item Overzicht

Groepsgericht Leidinggeven		Zelf	Anderen				Klant
			Anderen	Leidinggevende	Collega	Medewerker	
Vraagt alle teamleden naar hun mening.	hoogste	5,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00
	gemiddelde		2,50		2,50	2,67	2,00
	laagste		2,00		2,00	2,00	2,00
Toont erkenning en waardering voor prestaties van het team/ de groep.	hoogste	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00
	gemiddelde		2,83		3,50	2,33	2,00
	laagste		2,00		3,00	2,00	2,00
Spoort team-/ groepsleden aan om verantwoordelijkheid te nemen voor het gezamenlijke resultaat.	hoogste	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	2,00
	gemiddelde		3,00		3,00	3,00	2,00
	laagste		2,00		2,00	2,00	2,00
Stuurt bij als het team/ de groep onder de afgesproken maat presteert.	hoogste	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	2,00
	gemiddelde		3,33		3,00	3,00	3,00
	laagste		3,00		3,00	3,00	3,00
Geeft team-/ groepsleden tijd en ruimte om met elkaar te communiceren.	hoogste	3,00	5,00	5,00	3,00	3,00	2,00
	gemiddelde		3,17		3,00	2,67	2,00
	laagste		2,00		3,00	2,00	2,00
		<b>4,40</b>	<b>2,97</b>	<b>3,60</b>	<b>3,00</b>	<b>2,73</b>	<b>2,00</b>

## Algemeen

Bij groepsgericht leidinggeven gaat het vooral om het stimuleren van samenwerken en het bouwen en onderhouden van teamspirit. Off-the-job trainingsmogelijkheden liggen vooral in de z.g. team-building activiteiten.

### Mogelijke ontwikkelactiviteiten on-the-job

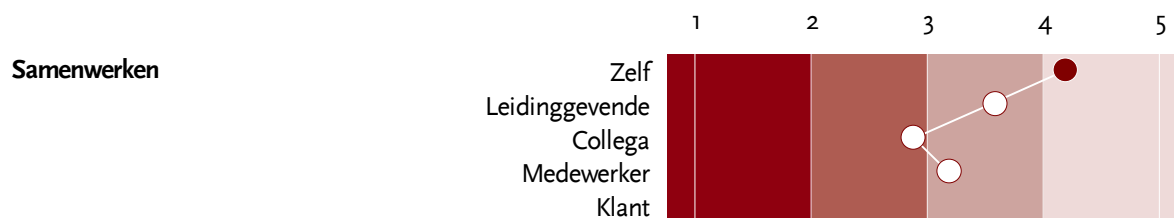
- Communiceer op duidelijke wijze de concrete, haalbare en meetbare doelstellingen aan de groep. Waak voor abstracties. Geef ruimte voor vragen en het uitspreken van onzekerheden. Streef naar betrokkenheid van alle groepsleden.
- Organiseer bijeenkomsten waarbij alle medewerkers betrokken worden, zoals voor het inventariseren van knelpunten, het brainstormen over nieuwe procedures, het oplossen van problemen, en dergelijke.
- Stimuleer de medewerkers onderling met elkaar te communiceren over problemen en oplossingen. Schep de randvoorwaarden voor overleg en zorg er tegelijkertijd voor dat het team u als steunpunt ervaart.
- Houd een 'spreekuur' voor teamleiders en teamleden zodat zij hun knelpunten en vragen ongedwongen aan u kunnen voorleggen.
- Communiceer regelmatig 'in het voorbijgaan' uw waardering voor de samenwerking. Praat in termen van 'wij' in plaats van 'ik' of 'jullie'.
- Geef feedback aan de groep. Relateer de feedback aan het doel. Zorg ervoor niet alleen negatieve feedback te communiceren. Onthoud dat positieve feedback altijd het meest effectief is. Geef individuele feedback altijd persoonlijk. Volg daarbij de regels van feedback geven:
  - zo specifiek mogelijk beschrijven van het waargenomen gedrag;
  - aangeven van het effect van het gedrag;
  - aanmoedigen van positief gedrag, suggesties geven voor verbetering van negatief gedrag.
- Erken en beloon successen. Organiseer of geef een 'beloning' die voor alle leden van de groep als zodanig ervaren wordt.
- Organiseer regelmatig activiteiten met als hoofddoel het versterken van de teamgeest.

## Samenwerken

gemiddelde: 3,17

**Definitie:** Een actieve bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is.

### Gedetailleerd Overzicht



### Gedetailleerd Item Overzicht

Samenwerken		Anderen					Klant
		Zelf	Anderen	Leidinggevende	Collega	Medewerker	
Komt met ideeën over de manier waarop een resultaat gezamenlijk verbeterd kan worden.	hoogste		4,00		3,00	4,00	-,--
	gemiddelde	<b>5,00</b>	<b>3,33</b>	4,00	3,00	3,33	-,--
	laagste		3,00		3,00	3,00	-,--
Wisselt op eigen initiatief informatie, kennis of ideeën uit met medewerkers/ collega's.	hoogste		5,00		3,00	3,00	-,--
	gemiddelde	<b>5,00</b>	<b>3,33</b>	5,00	3,00	3,00	-,--
	laagste		3,00		3,00	3,00	-,--
Benoemt problemen binnen het team/ de groep en zet zich in om deze samen op te lossen.	hoogste		3,00		3,00	3,00	-,--
	gemiddelde	<b>3,00</b>	<b>2,67</b>	3,00	3,00	2,33	-,--
	laagste		2,00		3,00	2,00	-,--
Onderneemt acties die de samenwerking bevorderen.	hoogste		4,00		3,00	4,00	-,--
	gemiddelde	<b>5,00</b>	<b>3,50</b>	4,00	2,50	4,00	-,--
	laagste		2,00		2,00	4,00	-,--
Helpt anderen bij het behalen van hun doelstellingen.	hoogste		4,00		3,00	4,00	-,--
	gemiddelde	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	2,00	3,00	3,33	-,--
	laagste		2,00		3,00	3,00	-,--
		<b>4,20</b>	<b>3,17</b>	<b>3,60</b>	<b>2,90</b>	<b>3,20</b>	-,--

## Algemeen

Bij samenwerken gaat het er om meer aandacht te hebben voor de ander dan voor zichzelf.

Handelen vanuit het teambelang in plaats van uit het eigen belang heeft vooral te maken met bereidheid en attitude en is daarom moeilijk in een training aan te leren.

## Mogelijke ontwikkelactiviteiten on-the-job

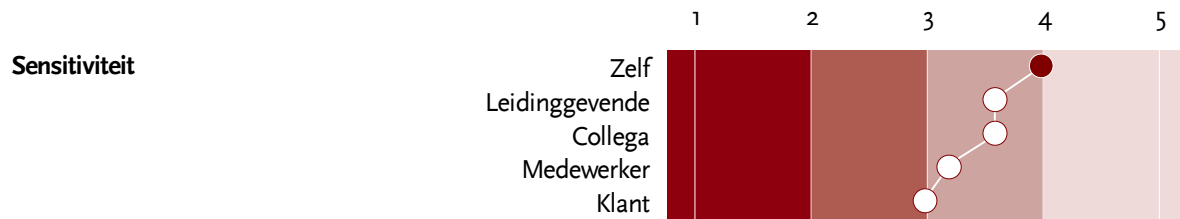
- Voldoe elke keer, als een collega u om hulp vraagt, aan dat verzoek, tenzij dat echt niet mogelijk is.
- Probeer tijdens elke vergadering, bij elk agendapunt, een bepaald aantal keren uw eigen voorstellen en ideeën door de anderen geaccepteerd te krijgen. Pik daarna een idee of voorstel van een ander op en ga daarmee verder, bouw dit uit.
- Stel u tijdens de behandeling van agendapunt x, waarbij u geen direct eigen belang hebt, actief op, discussieer mee en doe voorstellen. Let daarbij vooral ook op uw non-verbale communicatie.
- Blijf bij alle agendapunten, waarbij u geen direct belang hebt, actief mee doen en mee discussiëren. Haak niet af.
- Besteedt elk kwartaal tijd aan een activiteit, die niet tot uw dagelijks werk behoort, maar die bijdraagt aan het positieve functioneren en de samenwerking van het gehele team of de afdeling. Bepaal zelf die activiteit.
- Bied elke maand uit uzelf hulp aan een collega aan, waarvan u denkt, dat hij daaraan behoefte heeft. Wanneer de hulp wordt geweigerd, is dat geen probleem.
- Wissel informatie met collega's uit. Kopieer bijvoorbeeld een artikel, dat u tegenkomt in de krant of een tijdschrift, dat voor uw collega's interessant zou kunnen zijn en geef dat door.
- Benut ook de informele momenten om aan teamspirit te werken, bijvoorbeeld etentjes met collega's en/of medewerkers buiten werktijd.

## Sensitiviteit

gemiddelde: 3,30

**Definitie:** Zich bewust tonen van andere mensen en de omgeving alsmede de eigen invloed hierop. Gedrag laten zien dat getuigt van het onderkennen van de gevoelens en behoeften van anderen.

### Gedetailleerd Overzicht



### Gedetailleerd Item Overzicht

Sensitiviteit		Anderen					
		Zelf	Anderen	Leidinggevende	Collega	Medewerker	Klant
Houdt rekening met de persoonlijke belangen en omstandigheden van de ander.	hoogste	4,00	5,00	3,00	5,00	4,00	4,00
	gemiddelde		<b>3,38</b>		4,00	3,67	2,50
Geeft afwijkende standpunten de ruimte; laat anderen in hun waarde.	hoogste	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00
	gemiddelde		<b>3,75</b>		3,50	4,00	3,50
Toont aan te voelen wanneer iets pijnlijk ligt en reageert hier tactisch op.	hoogste	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
	gemiddelde		<b>3,25</b>		4,00	3,00	3,00
Reageert op emoties en/of weerstanden van anderen en maakt deze bespreekbaar.	hoogste	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00
	gemiddelde		<b>2,88</b>		3,00	2,33	3,00
Geeft tijdens een gesprek tevens aandacht aan de sfeer en een goede relatie met de ander.	hoogste	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
	gemiddelde		<b>3,25</b>		3,50	3,00	3,00
		<b>4,00</b>	<b>3,30</b>	<b>3,60</b>	<b>3,60</b>	<b>3,20</b>	<b>3,00</b>

## Algemeen

Sensitiviteit kan in alle trainingen waarin het gedrag van de deelnemer, en de effecten van dat gedrag, worden besproken, ontwikkeld worden. De meest voor de hand liggende trainingen zijn: 'communicatieve vaardigheden', 'persoonlijke effectiviteit', 'leidinggeven', et cetera.

## Mogelijke ontwikkelactiviteiten on-the-job

- In het algemeen geldt dat eerst moet worden vastgesteld, welke momenten in het werk om sensitief gedrag vragen. Vervolgens dient dat gedrag (op microniveau) te worden benoemd en te worden voorbereid. Voorbeelden van situaties zijn: ziekte van een collega of medewerker, verjaardagen, een goede prestatie van een medewerker of collega, een emotioneel reagerende klant, collega of medewerker, een op te lossen probleem of een gemaakte fout.
- Toon begrip door het gevoel van de ander te verwoorden, wanneer de gelegenheid zich voordoet. Bijvoorbeeld in het geval van emotionele reacties, conflicten, spannende momenten zoals examens of goede prestaties. Bepaal eerst welk 'gevoel' (welke emotie) de ander uitstraalt. Dit doet een beroep op uw inlevingsvermogen. Benoem daarna dat gevoel, bijvoorbeeld: 'Ik kan me voorstellen dat je daarvan baalt' of: 'Ik kan me voorstellen dat je daar trots op bent'. Zet de verjaardagen van medewerkers en collega's in uw agenda en feliciteer hen wanneer zij jarig zijn.
- Let op mogelijkheden om complimenten of positieve feedback te geven en gebruik deze. Zorg ervoor niet selectief te zijn hierbij. Denk aan de regels voor feedback geven:
  - direct volgend op de aanleiding;
  - zo specifiek mogelijk;
  - zorg dat u meent wat u zegt en overdrijf niet.
- Vraag hoe het is gegaan, wanneer een medewerker of collega de dag na een voor hem belangrijk moment weer op het werk verschijnt. Voorbeelden van belangrijke momenten zijn: een (school)examen, afrijden, de eerste rijles, een bijzonder feestje, vakantie, sportwedstrijden, verhuizing of begrafenis.
- Leg contact met een zieke medewerker na 'x'- tijd (niet om te vragen wanneer hij weer komt werken, maar om te informeren naar diens gezondheid en om begrip te tonen voor het feit, dat de ander zich ziek voelt).
- Besteed expliciet aandacht aan degene, die na een ziekteperiode weer op het werk verschijnt. Heet hem als het ware 'welkom'.
- Bied altijd uw verontschuldiging aan wanneer een ander (collega of klant of medewerker) terechte kritiek of een terechte klacht heeft.
- Wanneer een medewerker of collega met een duidelijk 'humeur' rondloopt, kunt u deze aanspreken met de volgende zin: 'Het lijkt wel of je ergens mee zit, is dat ook zo?' Toon dat u tijd/aandacht wilt besteden aan het feit, dat de ander ergens mee zit.
- Informeer gedegen naar de behoeften en belangen van uw gesprekspartners. Zeg, dat u hun belangen en behoeften begrijpt (*nota bene*: dat is niet hetzelfde als de ander gelijk geven!).
- Vraag u elke keer dat u een belangentegenstelling ervaart tussen uzelf en een ander, bewust af, wat de behoeften en belangen van de ander kunnen zijn.

# Persoonlijk Ontwikkelplan (POP)

---

In dit gedeelte wordt u stap voor stap begeleid bij het invullen van uw eigen Persoonlijk Ontwikkel Plan. Ook treft u hierin een voorbeeld aan van een (gedeeltelijk) ingevuld ontwikkelplan.

Het is de bedoeling dat u dit ontwikkelplan met uw leidinggevende/ coach bespreekt. Dit plan is naast een actieplan ook een 'contract' tussen u en uw leidinggevende/ coach. In dit contract legt u vast welke competenties u wilt ontwikkelen en welke ontwikkelactiviteiten u daartoe wilt uitvoeren. Ook kunt u vastleggen welke hulp u hierbij krijgt en welke hulpmiddelen ter beschikking worden gesteld door uw leidinggevende/ coach.

Tenslotte: het persoonlijk ontwikkelplan blijft een hulpmiddel. De echte persoonlijke groei zit niet in het invullen van dit plan, maar in de acties die u (en uw leidinggevende/ coach) de komende maanden gaat ondernemen.

## Instructie

1. Vul op het voorblad (deel A) van het persoonlijk ontwikkelplan *de competenties in waar u in de nabije toekomst aandacht aan wilt besteden*. Maak zelf deze keuze. Het is belangrijk hierbij een aantal punten in de gaten te houden:

- Kies niet meer dan twee tot drie competenties. Aandacht geven aan meer competenties is vaak niet realistisch.
- Kies competenties die direct bijdragen aan het verbeteren van uw prestaties in uw huidige rol/functie. Of selecteer eventueel competenties die u moet verbeteren om goede resultaten te kunnen halen in uw gewenste toekomstige rol/functie.
- Houd rekening met de ontwikkelbaarheid van competenties (een hulp hierbij kan zijn hoofdstuk 2 van het boek 'Sturen op eigen ontwikkeling en loopbaan', zie [www.picompany.nl](http://www.picompany.nl)). Wees reëel en tegelijkertijd ambitieus!

Vul vervolgens per competentie de doelstelling en de deadline in (deel B) en maak per competentie een actieplan (deel C).

2. Deel B vult u in als volgt:

- Onder 'Te ontwikkelen competenties' vult u de *naam* van de competentie(s) in.
- Onder 'Deadline' vult u de *datum* in waarop u de persoonlijke ontwikkeling gerealiseerd wilt zien.
- Onder 'Te ontwikkelen gedrag' geeft u aan *wat u precies aan uw gedrag wilt verbeteren*. Beschrijf dit gedrag zo specifiek mogelijk: hoe gedetailleerder u bent, hoe beter u in staat zult zijn om uw persoonlijke ontwikkeling te evalueren ten tijde van de deadline (hierbij kunt u gebruik maken van de gedragsbeschrijvingen in het Gedetailleerd Item Overzicht).
- Onder 'Waarom?' geeft u in uw eigen woorden weer *waarom u deze competentie wilt ontwikkelen*. Dit is in feite uw 'verantwoording' van het ontwikkelplan. Door de 'waarom-vraag' te beantwoorden, beschrijft u ook wat u in uw werk (resultaten) of in uw loopbaan zult bereiken als u het ontwikkelplan realiseert. Een scherpe invulling van deze waarom-vraag maakt het dan ook gemakkelijker om ten tijde van de deadline helder te evalueren in hoeverre u het ontwikkelplan heeft gerealiseerd.

3. In deel C legt u vast welke acties u gaat ondernemen om te bereiken wat u eerder heeft vastgelegd aan deadline, te ontwikkelen gedrag en resultaten.

- Vul in de linkerkolom in *welke concrete ontwikkelactiviteiten u gaat ondernemen* om de competentie te ontwikkelen. Bij ontwikkelactiviteiten kunt u denken aan:
  - In de praktijk ('on the job') gedrag zelf oefenen;
  - Het vertoonde gedrag in bepaalde situaties zelf of met een ander evalueren;

- Individueel een cursus of training volgen;
  - In groepsverband een cursus of training volgen;
  - Gesprekken voeren met ervaren collega's;
  - Boeken en artikelen bestuderen;
  - Stages lopen;
  - Studeren met behulp van zelfstudiepakketten.
  - Bij de ontwikkeltips in deze Persoonlijke Rapportage heeft u misschien al mogelijke ontwikkelactiviteiten voor uzelf aangekruist: deze ontwikkelactiviteiten kunt u hier verder uitwerken en/of vertalen naar uw eigen situatie.
- Vul in de tweede kolom per ontwikkelactiviteit *de situaties in waarin u deze ontwikkelactiviteit in de praktijk kunt brengen* en het te ontwikkelen gedrag kunt oefenen.
  - Geef in de derde kolom voor elke ontwikkelactiviteit aan *welke hulp u nodig heeft om deze activiteit te kunnen uitvoeren*. Denk hierbij aan een training, een boek, informatie van anderen, hulp en/of tijd van anderen, een budget et cetera. Zeker als u het plan met uw leidinggevende gaat bespreken is het belangrijk om deze kolom goed in te vullen, zodat hij/zij ook akkoord kan gaan met het budget, de training of de hulp die u vraagt.
  - Vul in de laatste kolom *een tijdsplanning* in per ontwikkelactiviteit. Deze planning is natuurlijk gericht op het halen van uw deadline zoals ingevuld onder deel B. Met deze planning kunt u zichtbaar maken dat de deadline ook werkelijk haalbaar is.
4. Vul vervolgens het voorblad (deel A) verder in:
    - Vul per te ontwikkelen competentie *de deadline* in.
    - Noteer de *datum* en zet uw *handtekening* onder het ontwikkelplan.



# Persoonlijk Ontwikkelplan

## Deel A: Voorblad

Naam : De heer J.L. Blij  
Functie : Productiemanager  
Organisatie : Crystal Holding

Te ontwikkelen competenties	Deadline
1. <i>Organiseren van eigen werk</i>	1-11-2009
2. <i>Coachen</i>	1-6-2009
3.	
4.	
5.	
6.	

Datum : 28 maart 2009

Handtekening : JB

Handtekening Leidinggevende : RS

## Deel B: Doelstelling

Te ontwikkelen competenties	Deadline
<b>Organiseren van eigen werk</b>	1-11-2009
<b>Te ontwikkelen gedrag</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Voor de eigen functie lange-termijn doelen formuleren en hier gericht naartoe werken. Concreet betekent dit dat ik doelstellingen ga formuleren voor het komende half jaar en maandplanningen ga maken.</li><li>2. Alle afspraken inplannen in agenda, ook tijd inplannen voor voorbereiding en onverwachte zaken.</li><li>3. Verzamelde klantinformatie beter archiveren.</li></ol>	
<b>Waarom? Wat wil ik bereiken met de ontwikkeling van deze competentie?</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ik wil bereiken dat ik gericht toewerk naar mijn commerciële doelen. Nu kan ik van mijn koers raken doordat ik per dag of per week reageer op zaken die op mij afkomen.</li><li>2. Ik wil in de toekomst voorkomen dat ik dubbele afspraken maak of mijn agenda te vol plan waardoor ik in tijdnood kom (en moet overwerken of om uitstel moet vragen).</li><li>3. Ik wil verzamelde klantinformatie beter gaan archiveren om goed overzicht te krijgen en te behouden. Hierdoor kan ik bijvoorbeeld in klantgesprekken direct gericht inspelen op de specifieke klantsituatie en klantbehoeften.</li></ol>	

## Deel C: Actieplan

Ontwikkel Activiteiten	Situaties om het gedrag te oefenen	Benodigde hulp of hulpmiddelen	Planning
Doelstellingen formuleren voor komende jaar.	Coachingsgesprek met leidinggevende Rob Schaver.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coachingsgesprek</li> <li>▪ Training Time Management (deze training is ook benodigd ter ondersteuning van de andere ontwikkelactiviteiten voor organiseren van eigen werk.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coachingsgesprek: 30-3-2009.</li> <li>▪ Training: 5-4 en 6-4.</li> </ul>
Telkens voorafgaand aan een maand een concreet maandplan maken gericht op het realiseren van mijn omzetdoelstelling voor dit jaar.	Planningen maken.	Inzet van collega Ruud Vermeer (manager afdeling Implementatie) die het eigen werk goed weet te organiseren. De maandplanningen telkens met hem bespreken.	Een afspraak met Ruud Vermeer iedere laatste donderdag van de maand van 9.00-10.30 uur (vanaf nu).
<p>Agenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ook voorbereidings- en reistijd en tijd voor onverwachtse zaken inplannen.</li> <li>▪ Alle geplande zaken direct noteren en doorgeven aan secretaresse.</li> <li>▪ Dagelijks eerst 'to do'-lijstje maken.</li> </ul>	Gehele dag.	Agenda.	Vanaf nu
Ontwikkelen bruikbaar informatiesysteem met klantgegevens en klanthistorie.		Samen met Jan Bergman van ICT en in overleg met directeur Henk Blok.	Uitgangspunten vaststellen en werkafspraken maken op 10-4 met Jan en Henk.

# Persoonlijk Ontwikkel Plan

## Deel A: Voorblad

Naam : B. Smit

Functie : Manager Productieafdeling

Organisatie : PiCompany Intern

Te ontwikkelen competenties	Deadline
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

Datum :

Paraaf :

Paraaf Leidinggevende :

## Deel B: Doelstelling

Te ontwikkelen competenties	Deadline
Te ontwikkelen gedrag	
Waarom? Wat wil ik bereiken met de ontwikkeling van deze competentie?	

## Deel C: Actieplan

Ontwikkel activiteiten	Situaties om het gedrag te oefenen	Benodigde hulp of hulpmiddelen	Planning