



The Bridge 360

Het Boekje voor Kandidaten

NEDERLANDSE UITGAVE
TESTGROUP
VIERDE EDITIE



Inhoud

Achtergrond

De functie van 360 graden feedback
Wat is The Bridge 360?
Waarom The Bridge 360 gebruiken?
The Bridge 360 ook gebruiken bij sales medewerkers!
Wel doen bij Bridge 360:

Do's & Don'ts

Niet doen met The Bridge 360
Bridge Werkgedrag Profiel
Bridge Capaciteiten Profiel
Bridge Sales Profiel

Praktisch: Voorbereiding

Organisatie Specifieke Competenties
Beoordelaars kiezen
Waar moet je op letten bij het kiezen van beoordelaars?
Competenties beoordelen
Feedback geven

Praktisch: Invullen

Interpreteren van resultaten

Een voorbeeld
Stenscores
Split
Sten Schaalverdeling
Opzet van het Bridge 360 Rapport
Werkgedrag Profiel
Omgang
Management

Opzet Bridge 360 rapport

Invloed
Aanpak
Energie
Uitwerking
Ondersteuning
Veerkracht
Dynamiek

6 Bridge Werkgedrag profiel 16

7 Visie 16
8 Denkbeeld 16
8 Analyse 16

8 Bridge Capaciteitenprofiel 17

9

Bridge Sales Profiel 18

9 Globaal Overzicht 19
10 Totaal overzicht 19
11 Bridge Overzicht Werkgedrag Profiel 19
11 Bridge 360 Organisatie Competentie Profiel 19
11 Feedback van de beoordelaars 19

11 Bridge 360 Samenvatting 19

11 Stel jezelf open 20
11

Omgaan met Feedback 20

11 Analyseer de feedback globaal 20
12 Bekijk je sterke en zwakke punten 21
12 Herkenbare sterke punten 21
Herkenbare zwakke punten 21
12 Niet herkende sterke punten 21
Niet herkende zwakke punten 21
13 Bekijk eerst je sterke punten. 22
13 Bekijk vervolgens je zwakke punten. 22
14 Oorzaken 23
14

14 Uiteenlopende Beelden 23

15 Johari Window 24
15 Wat doen? 24
15 Ik herken mezelf volledig in de feedback! 25
15 Ik herken mezelf niet in de feedback! 25

15 Herkenning in de feedback 25

15

15 Persoonlijk Ontwikkel Plan 26

15 Stap 1 - Hoe is de situatie nu? 26
15 Stap 2 - Wat wil ik bereiken? 27
16 Stap 3 - Hoe ga ik dat doen? 28
16 Stap 4 - Wat heb ik nodig? 28
16 Stap 5 - Wanneer heb ik mijn doel bereikt? 28

Eerste Reactie 29

Sterke Punten 30



Achtergrond

Wat is 360 graden feedback?

360 graden feedback is een manier om medewerkers op hun dagelijkse functioneren te beoordelen en dient vaak als basis voor een persoonlijk ontwikkelplan. Verschillende personen kijken vanuit hun eigen perspectief naar het gedrag van de persoon die centraal staat. De feedback komt als het ware vanuit de cirkel rond de kandidaat, vandaar de term 360 graden.

Doorgaans is een 360 graden feedback instrument opgebouwd rondom een set competenties. Competenties zijn ontwikkelbare eigenschappen en vaardigheden die je nodig hebt om een functie naar behoren uit te voeren. In een 360 graden feedback wordt aan mensen uit de omgeving van de kandidaat gevraagd om diens gedrag te beoordelen op enkele geselecteerde competenties.

Niet alleen leidinggevendenden mogen op het gedrag van de kandidaat reflecteren, ook collega's, ondergeschikten en klanten komen aan bod. Deze verschillende invalshoeken leveren een completer inzicht in het dagelijks functioneren van de persoon. Een leidinggevende zal namelijk niet altijd in staat zijn het complete palet aan vaardigheden en competenties te beoordelen, maar ook gelijke collega's, klanten of ondergeschikten kunnen moeite hebben om bepaalde competenties van de kandidaat te beoordelen, daarom is het goed om vanuit meerdere perspectieven feedback te ontvangen en deze samen te voegen in een overzicht.

Zeker in het geval van zelfsturende teams, waar de afstand tot de leidinggevende vaak groter is, zal de inzet van een 360 graden feedback instrument meer bruikbare informatie opleveren dan een beoordeling van de leidinggevende alleen.

De feedback van alle beoordelaars wordt systematisch in kaart gebracht en vergeleken met de beoordeling die de kandidaat zichzelf op de relevante competenties gegeven heeft. Een 360 graden feedback rapport draait dus om het beeld dat de kandidaat van zichzelf heeft, ten opzichte van het beeld dat de omgeving van hem of haar heeft. Een 360 graden feedback instrument helpt de medewerker zichzelf te zien zoals anderen hem of haar zien. Zo komen de krachten en valkuilen waar de medewerker zich tot dan toe niet van bewust was aan het licht, wat vervolgens basis vormt voor een solide persoonlijk ontwikkelplan.



De functie van 360 graden feedback

360 graden feedback moet gezien worden als een instrument dat ingezet kan worden bij de ontwikkeling van medewerkers of de organisatie in het geheel. Door het geven van feedback op de vaardigheden en competenties die voor een bepaalde functie nodig zijn, worden eventuele 'blinde vlekken' blootgelegd. 360 graden feedback is met name goed in te zetten om de zogenaamde 'soft skills' te meten, de interpersoonlijke vaardigheden die anders lastig te evalueren zijn.

Daardoor zou het 360 graden feedback instrument gebruikt kunnen worden bij een functioneringsgesprek. Het wordt echter wel afgeraden om een 360 graden feedback rapport als enige input te gebruiken. Dit komt doordat 360 graden feedback afhankelijk is van de deskundigheid, eerlijkheid en objectiviteit van de omgeving. Hoewel de 360 graden feedback van de omgeving zeer waardevolle inzichten kan geven over iemands dagelijkse functioneren, is het te zwaar om op basis van de resultaten harde conclusies te trekken wat betreft iemands geschiktheid voor een functie.

Ook beslissingen over promotie of salarisverhoging worden bij voorkeur niet puur genomen op basis van 360 graden feedback. Men kan zich voorstellen wat er gebeurt op het moment dat er op basis van feedback van de omgeving besloten is om iemand geen loonsverhoging te geven. De kans bestaat, dat die persoon het zijn omgeving kwalijk gaat nemen en de mensen om zich heen niet meer vertrouwt. Het kan ook gebeuren dat collega's afspreken elkaar expres een goede beoordeling te geven. Om dergelijke scenario's te voorkomen, is het belangrijk dat er op de juiste manier met 360 graden feedback wordt omgegaan en dient 360 graden feedback voor de juiste doeleinden ingezet te worden.

Voorbeelden van situaties waarbij gebruik gemaakt kan worden van 360 graden feedback:

- Persoonlijke ontwikkeling of individuele coaching
- Als onderdeel van een training
- Teambuilding
- Als onderdeel van Business Performance Management
- Strategische organisatieontwikkeling
- Als ondersteuning bij beloningsvraagstukken

Elke toepassing kent zijn eigen valkuilen en moeilijkheden. Feit is wel dat 360 graden feedback in het ene geval wat gemakkelijker geaccepteerd zal worden dan in het andere geval. Voordat men 360 graden feedback inzet, is het belangrijk om zich bewust te zijn van eventuele complicaties, maar ook van de voordelen die het kan brengen.

Je kunt de 360 graden feedback zelf gebruiken om:

- Veranderingen en verbeteringen in je loopbaan aan te brengen, doordat je een helder beeld hebt van de zaken waar je aan zou kunnen werken.
- Vast te stellen welke trainingen en cursussen je nodig hebt om je in de toekomst verder te ontwikkelen.
- Te kijken waar je staat ten opzichte van het gewenste functieprofiel, bijvoorbeeld als je al een concrete volgende carrièrestap in je hoofd hebt.



Achtergrond

Wat is The Bridge 360?

The Bridge 360 is een 360 graden feedback instrument dat ontwikkeld is op basis van de meest recente wetenschappelijke inzichten. De resultaten van de Bridge 360 zijn gebaseerd op de antwoorden van de kandidaat zelf en op de werkprestatie van de kandidaat, die wordt beoordeeld door verschillende beoordelaars. Degene die jou beoordeelt kan bijvoorbeeld je leidinggevende zijn, maar ook je collega. The Bridge 360 geeft een valide indicatie over de prestaties van individuen op het werk. Omdat werkomgevingen zeer dynamisch zijn, raden wij aan om de Bridge 360 uiterlijk na een periode van twee jaar weer te gebruiken.

Waarom The Bridge 360 gebruiken?

The Bridge 360 onderscheidt zich van andere instrumenten, die weliswaar al lang meegaan, maar daardoor wel wat van hun actualiteit verloren hebben. Beoordelaars hebben de mogelijkheid om zowel anoniem als niet-anoniem de Bridge 360 in te vullen. Daarnaast beschikt de Bridge 360 over een overzichtelijk en fraai vormgegeven rapport. In vergelijking met andere 360 instrumenten is de Bridge 360 ook goed te gebruiken bij sales medewerkers.

The Bridge 360 ook gebruiken bij sales medewerkers!

De Bridge 360 onderscheidt zich van andere instrumenten omdat dit het enige feedbackinstrument ter wereld is dat (mede) gericht is op de ontwikkeling van sales medewerkers. Door het gebruik van de Bridge 360 krijg je van verschillende perspectieven feedback en dus een goed en volledig beeld van jouw sales competenties, welke onder andere bestaan uit contact leggen, de deal maken en relatiebeheer. The Bridge 360 beschikt over een salesmodule die naar wens in het instrument op te nemen is.

EXTRA: 360 graden feedback bij management development

Management development (hierna MD) is bij uitstek geschikt voor inzet van 360 graden feedback. Wanneer vanuit de organisatie-strategie werkbare competentieprofielen zijn opgesteld, kan er aan de hand van 360 graden feedback geselecteerd, ontwikkeld en gekwantificeerd worden.

Selectie

Een succesvol MD-project begint bij kwaliteit van de instroom. Aan de hand van geselecteerde, bedrijfspecifieke, competenties kan je via 360 graden feedback een nulmeting afnemen van managementtalent met objectieve en uniforme criteria.

Ontwikkeling

Naast de algemene ontwikkelthema's, die vaak in groepsverband behandeld worden, heeft elke kandidaat zijn eigen ontwikkelbehoefte. De kern van MD wordt vaak benoemd als de afstemming tussen de behoeftes van de organisatie en de wensen van de medewerker. 360 graden feedback helpt bij het bepalen van deze balans door het aan het licht brengen van ontwikkelbehoeften. Dit wil natuurlijk niet zeggen dat voor iedere kandidaat een apart ontwikkeltraject gemaakt moet worden. Teambuilding en leren van of leren aan elkaar zijn juist waardevolle aspecten gebleken in het binnen de organisatie opleiden van managementtalent.

Metten is weten!

In combinatie met de nulmeting vanuit het selectieproces kunnen de volgende vragen vooruitgang kwantificeren: waar staat deze kandidaat in zijn ontwikkeling? Is de vooruitgang van een dusdanig niveau dat we doorgaan met ontwikkelen? Waar moet nog bijgeslepen worden en wat gaat significant beter?



Do's & Don'ts

The Bridge 360 is een waardevol instrument en kan, mits deze op de juiste manier wordt gebruikt, leiden tot een positieve groei en verandering binnen een organisatie. Zoals bij elk assessmentinstrument is het belangrijk dat er aan een aantal voorwaarden wordt voldaan om zo veel mogelijk profijt te hebben van het instrument.

Wel doen bij Bridge 360:

Zorg ervoor dat het doel van The Bridge 360 duidelijk is.

Een 360 graden feedback instrument zoals de Bridge 360 is het meest waardevol wanneer de medewerkers goed op de hoogte zijn van het doel dat de organisatie voor ogen heeft. Op die manier kan meer specifieke en ook beter bruikbare feedback worden vergaard. Wanneer de organisatie The Bridge 360 inzet zonder dat het helder is waar de feedback voor gebruikt wordt, kan het gebeuren dat de uitkomst net de lading niet dekt. Dit zou zonde zijn van alle tijd en moeite die er in gestoken is.

Gebruik The Bridge 360 als een aanvulling op de beoordelingsvaardigheden van de managers.

Hoewel de Bridge 360 de medewerker inzicht kan verschaffen in de sterke en minder sterke punten van diens functioneren, kan het de communicatie tussen manager en medewerker niet vervangen. Het blijft dus belangrijk om één-op-één gesprekken te houden op het moment dat het functioneren van een medewerker extra aandacht verdient. Het moet voorkomen worden dat een manager The Bridge 360 inzet op het moment dat een medewerker niet goed functioneert, om de medewerker op die wijze 'iets duidelijk te maken'.

Benadruk het vertrouwelijke en anonieme karakter.

Het gebruik van the Bridge 360 valt en staat bij het begrip 'vertrouwen'. Medewerkers zullen willen weten bij wie hun feedback terecht komt en wat er mee gedaan gaat worden. Het idee achter het geven van anonieme feedback is dat de medewerker zich vrij en veilig genoeg voelt om eerlijk te zeggen wat hij of zij vindt. Geef daarom zo zorgvuldig mogelijk aan, op welke manier de feedback zal worden verwerkt en wie de feedback onder ogen zal krijgen.

Zorg ervoor dat er op tijd wordt gecommuniceerd over The Bridge 360.

Voorals medewerkers nog niet gewend zijn om met 360 graden feedback te werken, zullen er veel vragen komen. Voor sommige mensen is het leuk en spannend, anderen zullen het misschien als een potentiële bedreiging zien en zich zorgen maken. Geef daarom gedetailleerde informatie over het proces en stel de medewerkers van elk stapje op de hoogte. Licht ook de logistiek en administratie toe en benoem op welke manier The Bridge 360 wordt afgenomen, wanneer men een uitnodiging kan verwachten en hoe men de terugkoppeling ontvangt.



Do's & Don'ts

Geef medewerkers de gelegenheid om echt iets te doen met de feedback die ze krijgen.

Wanneer de Bridge 360 medewerkers inzicht geeft in hun functioneren, maar zij vervolgens niet in de gelegenheid worden gesteld om met de aandachtspunten aan de slag te gaan, schiet het instrument zijn doel voorbij. Het traject na de Bridge 360 is minstens zo belangrijk. Zorg er daarom voor dat de medewerker niet aan zijn of haar lot overgelaten wordt. Neem de uitslag door in een persoonlijk gesprek (met trainer, manager of coach), waarin bepaalde uitkomsten nog eens extra kunnen worden uitgelegd of toegelicht. Dit is vooral belangrijk in de gevallen dat een medewerker zich niet herkent in de uitkomst, of erdoor wordt overvallen. In dat geval is een stukje nazorg nodig. Geef waar mogelijk de medewerkers de gelegenheid om aan zichzelf te werken, bijvoorbeeld door het aanbieden van een coach of een stageplek op een andere afdeling.

Zorg ervoor dat je voldoende draagvlak hebt binnen de organisatie.

Het is belangrijk dat het management overtuigd is van het nut van het ontwikkelen van de competenties en vaardigheden van de medewerkers. Bereid hen ook voor op de eventuele organisatieveranderingen die de uitkomsten van de Bridge 360 met zich meebrengen.

Geef duidelijke instructies aan de beoordelaars.

Het geven van feedback is een vaardigheid op zich. Het vooraf instrueren van de beoordelaars zorgt voor meer zuivere feedback. Benadruk dat de feedback gebaseerd moet zijn op specifieke werksituaties.

Geef aan wat er van de medewerkers wordt verwacht.

Bereid de medewerkers voor op het rapport door aan te geven wat er van hen verwacht wordt op het moment dat ze de feedback gekregen hebben. Spreek bijvoorbeeld af dat de medewerkers de feedback dienen te verwerken in een persoonlijk ontwikkelplan en dit met hun manager bespreken, zodat zowel de belangen van de medewerker als de organisatie optimaal gediend worden.

Niet doen met The Bridge 360

- Beginnen zonder dat het specifieke doel duidelijk is
- Mensen benaderen zonder dat deze op de hoogte zijn van de planning, procedure en follow-up
- Mensen een feedbackformulier laten invullen zonder briefing of uitleg
- De medewerkers het rapport geven en niet de gelegenheid bieden om erover te praten
- Inzetten in een organisatie waarin onvoldoende draagvlak of wederzijds vertrouwen is
- Misschien overbodig, maar het is nooit een goed idee om medewerkers 'anoniem' feedback te laten geven en ze er daarna op aan te spreken



Praktisch: Voorbereiding

Wanneer je als organisatie The Bridge 360 gaat gebruiken kun je in het Bridge Assessment Platform kiezen welke onderdelen je wel en welke onderdelen je niet in the Bridge 360 wil opnemen. Je kunt kiezen of je alle 34 Bridge competenties opneemt, of slechts een selectie daarvan. Je kunt verder kiezen uit de volgende onderdelen: het Bridge Capaciteiten Profiel, het Bridge Sales Profiel en de geschreven feedback pagina. Je kunt ze uiteraard ook allemaal selecteren. Daarnaast heb je ook de mogelijkheid om je eigen competenties (of die van je organisatie) in het systeem op te nemen. Dit zijn de organisaties specifieke organisaties.

Bridge Werkgedrag Profiel

The Bridge 360 behandelt 34 werkgedragdimensies, deze zijn gebaseerd op de dimensies in de Bridge Personality. Deze dimensies zijn verdeeld over vier clusters, te weten: Besturen, Uitvoer, Houding en Mentaal. Iedere cluster is opgesplitst in drie secties die op hun beurt weer onderverdeeld zijn in twee of drie Bridge dimensies.

Bridge Capaciteiten Profiel

In dit profiel komen acht werkgerelateerde vaardigheden aan bod: Werken met Tekst, Werken met Getallen, Gegevens Controleren, Inzicht in Systemen, Ruimtelijk Inzicht, Technisch Inzicht, Logisch Redeneren en Emotionele Intelligentie.

Bridge Sales Profiel

In The Bridge 360 kan ook een Sales profiel worden opgenomen. De negen Bridge Sales dimensies bestaan uit het: Plannen en Voorbereiden, Contact Leggen, Behoeften Creëren, Oplossingen Presenteren, De Deal Maken, Klant Relaties Beheren, Gedrevenheid in Sales, Administratie Bijhouden en Omgaan met Bezwaren.

Organisatie Specifieke Competenties

The Bridge 360 geeft organisaties de ruimte om zelf de voor hen relevante competenties in de test op te nemen. Je kunt zelf kiezen of je gebruik wil maken van deze optie.

Beoordelaars kiezen

Soms zal de organisatie, bijvoorbeeld de HR-afdeling of een projectleider, bepalen wie er benaderd zullen worden om een vragenlijst over de kandidaat in te vullen. In andere gevallen wordt dit aan de kandidaat zelf overgelaten. Beide opties zijn mogelijk in het Bridge Assessment Platform.

Waar moet je op letten bij het kiezen van beoordelaars?

De verleiding is groot om alleen feedbackgevers te kiezen waarvan je weet dat ze je goed gezind zijn. Wil je echter het meeste uit de Bridge 360 halen, dan is het belangrijk om feedbackgevers te kiezen uit verschillende lagen van de organisatie, met verschillende visies en standpunten. Het kan juist erg verhelderend zijn om te horen hoe je overkomt op iemand die hele andere opvattingen heeft dan jij. Het is belangrijk dat degene die jou beoordeelt ook daadwerkelijk alleen je gedrag op de werkvloer beoordeelt en dus een realistische en objectieve kijk heeft. Daarnaast is het belangrijk dat je vertrouwen hebt in degene die jou feedback gaat geven.

Verzeker je ervan dat de feedbackgever de vragenlijst eerlijk gaat invullen, zonder de zaken mooier of lelijker te maken dan ze zijn. Ook hoe lang je iemand al kent heeft invloed op de beoordeling. Wanneer iemand je pas kort geleden heeft ontmoet kunnen eerste indrukken de feedback vertroebelen, terwijl als je iemand al jaren kent de feedback juist teveel vanuit het gevoel gegeven wordt. Daarom is het verstandig om beoordelaars te kiezen die je minimaal een jaar kent, maar niet langer dan drie jaar, zo is de kans dat je constructieve feedback krijgt het grootst.



Interpreteren van resultaten

The Bridge 360 hanteert de volgende schaalverdelingen:

1. Heel erg ineffectief
2. Behoorlijk ineffectief
3. Enigszins ineffectief
4. Gemiddeld
5. Enigszins effectief
6. Behoorlijk effectief
7. Heel erg effectief

Uit deze scores kun je afleiden hoe de feedbackgevers een kandidaat op de verschillende competenties hebben beoordeeld. Een kandidaat heeft zichzelf bijvoorbeeld ingeschaald op 'Behoorlijk effectief' op de competentie 'Individueel Coachen'. Zijn of haar leidinggevende kan de kandidaat ingeschaald hebben op 'Enigszins effectief' en een collega bijvoorbeeld op 'Gemiddeld'. De beoordeling van de kandidaat zelf en van de beoordelaars worden in het Bridge 360 rapport vertegenwoordigd door verschillende iconen. Het aantal beoordelaars binnen iedere groep wordt aangegeven naast het icoon.

Hieronder zie je de verschillende iconen en de bijbehorende rollen.



Manager



Collega



Zelf



Ondergeschikte



Klant

Zoals je kunt zien wordt elk groep beoordelaars aangegeven met een ander icoon. De positie van het icoon op de 'EFFECTIVITEITS'-schaal geeft aan hoe de kandidaat is beoordeeld op elk gebied.

Een voorbeeld

In het voorbeeld hieronder zie je dat iemand zichzelf als 'behoorlijk effectief' in het Controleren van Details en Feiten heeft ingeschat. Een collega vindt de kandidaat echter 'behoorlijk ineffectief'.

Controleren van Details en Feiten

Opmerken van fouten, Nauwkeurig werken, Aandacht voor details

	Manager	1	2	3		5	6	7
	Collega	1		3	4	5	6	7
	Zelf	1	2	3	4	5		7
	Ondergeschikte	1	2	3	4		6	7
	Klant	1	2		4	5	6	7



Interpreteren van resultaten

Stenscores

Verder zie je nog een tweede score in het rapport, dit zijn de Stenscores. Deze score bevindt zich op de buik van de iconen. Stenscores zijn jouw scores maar dan vergeleken met 500 mensen die vóór jou The Bridge 360 hebben ingevuld. Hiervoor wordt de 1-10 Sten schaalverdeling gebruikt.

Wanneer je een score 1 hebt op een dimensie dan heeft 99% van deze normgroep een hogere score dan jij op deze dimensie. Heb je een score van 7 dan heeft 75% van deze normgroep een lagere score dan jij. Hoe hoger de stenscore, des te meer mensen uit de normgroep een lagere score hebben dan jij.

Split

Het kan tevens voorkomen dat een feedbackgever op verschillende onderdelen van 1 dimensie verschillend heeft beoordeeld. De feedbackgever beoordeelt de kandidaat bijvoorbeeld met een 5 op het leggen van contacten en een 6 op het opbouwen van relaties. Deze beide vragen behoren tot de dimensie 'Gericht op Netwerken'. Wanneer dit gebeurt wordt met de groene pijlen aangegeven tussen welke scores de feedbackgever schommelt.

Sten Schaalverdeling

1. Extreem Laag	Scoort hoger dan 1 % van de normgroep
2. Erg Laag	Scoort hoger dan 5 % van de normgroep
3. Laag	Scoort hoger dan 10 % van de normgroep
4. Tamelijk Laag	Scoort hoger dan 25 % van de normgroep
5. Gemiddeld	Scoort hoger dan 40 % van de normgroep
6. Gemiddeld	Scoort hoger dan 60 % van de normgroep
7. Tamelijk Hoog	Scoort hoger dan 75 % van de normgroep
8. Hoog	Scoort hoger dan 90 % van de normgroep
9. Erg Hoog	Scoort hoger dan 95 % van de normgroep
10. Extreem Hoog	Scoort hoger dan 99 % van de normgroep

Gericht op Netwerken Contact leggen, Netwerken, Bouwen van relaties		Manager	1	2	3	4	5	6	7
		Collega	1	2	3	4	5	6	7
		Zelf	1	2	3	4	5	6	7
		Ondergeschikte	1	2	3	4	5	6	7
		Klant	1	2	3	4	5	6	7

In het bovenstaande voorbeeld schommelt de collega op de dimensie 'Gericht op Netwerken' tussen de score 5 en 6. Er is sprake van een 'split'. De stenscore van de collega op de dimensies is 8. Dit wil zeggen dat deze kandidaat een hogere beoordeling van de collega krijgt dan 90% van de normgroep.



Opzet Bridge 360 rapport

Opzet van het Bridge 360 Rapport

Het Bridge 360 rapport bestaat uit de volgende profielen: Werkgedrag Profiel, Capaciteiten Profiel*, Sales Profiel*, Samenvatting Profiel, Overzicht Werkgedrag Profiel, het Organisatie Competentie Profiel* en de Geschreven Feedback*. Tot slot is er ook een gedeelte waarin beoordelaars feedback kunnen geven over de werkprestaties van de kandidaat. In dit gedeelte krijgt de kandidaat feedback op wat goed gaat, wat minder goed gaat en wat verbeterd kan worden.

** Optioneel*

Werkgedrag Profiel

In dit profiel staat informatie over de vier clusters van de Bridge 360: Besturen, Houding, Uitvoer en Mentaal. Elke cluster is verdeeld in drie secties, die op hun beurt twee of drie competenties omvatten. Het overzicht van het werkgedrag toont de resultaten op 34 Bridge Dimensies. Deze dimensies worden beoordeeld door jou zelf en door verschillende beoordelaars. Op de volgende pagina's volgen de beschrijvingen van de werkgedragdimensies.

Omgang

De groep Omgang is verdeeld in de dimensies gericht op netwerken en omgang met mensen. De dimensie gericht op netwerken toont de mate waarin je contacten legt en relaties opbouwt. De dimensie omgang met mensen geeft de mate waarin je gericht bent op andere mensen aan.

Management

De groep Management is verdeeld in beslissingen nemen, richting geven en sturen en individuen coachen. Beslissingen nemen toont de mate waarin je je vasthoudt aan beslissingen en of je beslissingen snel en gemakkelijk neemt. Richting geven en sturen geeft de mate aan waarin jij mensen en processen aanstuurt. De dimensie individuen coachen zegt iets over het mensgerichte gedeelte van management, het motiveren en inspireren van andere mensen.

Invloed

De groep Invloed is verdeeld in mensen overtuigen, zaken ter discussie stellen en sociaal zelfverzekerd. De dimensie mensen overtuigen toont de mate waarin jij overtuigend overkomt. De dimensie zaken ter discussie stellen geeft de hoeveelheid invloed die jij hebt door kritisch naar informatie te kijken aan. De dimensie sociaal zelfverzekerd zegt iets over de mate waarin jij contact legt en je manier van presenteren in een grote groep mensen.

Aanpak

De groep Aanpak is verdeeld in de volgende dimensies: managen van taken, integriteit tonen en productief zijn. De dimensies managen van taken toont de mate waarin je activiteiten plant, prioriteiten stelt en de mate van organisatie. Integriteit tonen geeft de mate aan waarin je je ethisch gedraagt, je afspraken nakomt, vertrouwen handhaaft en eerlijk bent.

Energie

De groep Energie is onderverdeeld in de volgende dimensies: initiatief tonen, persoonlijke doelen nastreven en creëren van zakelijke kansen. De dimensie initiatief tonen geeft de mate waarin jij actie en initiatief neemt en proactief bent aan. De dimensie persoonlijke doelen nastreven zegt iets over de mate waarin jij ambitie toont. De dimensie creëren van zakelijke kansen toont de mate waarin je zakelijke kansen identificeert en ondernemend bent.

Uitwerking

De groep Uitwerking is onderverdeeld in de volgende dimensies: controleren van details en feiten, doelen behalen en aan regels houden. De dimensie controleren van details en feiten geeft de mate aan in hoeverre jij nauwkeurig werkt en gericht bent op details. De dimensie doelen behalen toont de mate waarin je resultaten probeert te behalen. De dimensie aan regels houden zegt iets over de mate waarin je instructies, regels en procedures opvolgt.



Bridge Werkgedrag profiel

Ondersteuning

De groep Ondersteuning bestaat uit de volgende dimensies: werken in teams, mensen helpen en naar mensen luisteren. De dimensie werken in teams geeft de mate aan waarin jij met anderen samenwerkt. Mensen helpen geeft de mate aan waarin je hulp biedt aan collega's. Naar mensen luisteren toont de mate van betrokkenheid bij anderen.

Veerkracht

De groep Veerkracht bestaat uit de dimensies conflict vermijden, zelfvertrouwen tonen en stressbestendig zijn. De dimensie conflict vermijden toont de mate waarin jij je gedrag aanpast aan anderen, standpunten accepteert en diplomatiek bent. Zelfvertrouwen tonen geeft de mate aan waarin jij zeker en tevreden van jezelf bent en vertrouwen hebt in de toekomst. Stressbestendig zijn geeft aan in hoeverre je met werkdruk kan omgaan.

Dynamiek

De groep Flexibiliteit bestaat uit de dimensies feedback vragen en accepteren, optimisme tonen en verandering zoeken en accepteren. De dimensie feedback vragen en accepteren toont de mate waarin je open staat voor feedback van anderen. Optimisme tonen geeft de mate aan waarin je vrolijk en optimistische ingesteld bent en je snelheid van herstel na een tegenslag. Veranderingen zoeken en accepteren zegt iets over de mate waarin je gericht bent op, en omgaat met, veranderende zaken.

Visie

De groep Visie is onderverdeeld in de dimensies innovatief zijn, concepten ontwikkelen en strategieën creëren. De dimensie innovatief zijn toont de mate waarin je gericht bent op het ontwikkelen van nieuwe ideeën en in hoeverre je 'Out-of-the-Box' kunt denken. Concepten ontwikkelen geeft de mate aan waarin je theorieën toepast, onderliggende principes identificeert en in concepten denkt. Strategieën creëren zegt iets over de mate waarin je strategieën bedenkt, inspeelt op trends en de mate waarin je langetermijnplannen wilt ontwikkelen.

Denkbeeld

De groep Denkbeeld is onderverdeeld in de dimensies probleem oplossen, praktisch ingesteld en persoonlijke ontwikkeling zoeken. De dimensie probleem oplossen toont de mate waarin je de oplossingen identificeert, alternatieve oplossingen ziet en intuïtieve oordelen maakt. Praktisch ingesteld geeft de mate aan waarin je gericht bent op praktisch werk. Persoonlijke ontwikkeling zoeken zegt iets over de mate waarin je leergierig bent.

Analyse

De groep Analyse is onderverdeeld in de dimensies informatie analyseren en werken met data en getallen. De dimensie informatie analyseren toont de mate in hoeverre je informatie verwerkt en oplossingen analyseert. De dimensie werken met data en getallen geeft de mate aan waarin je zaken kwantificeert en informatie objectief evalueert.



Bridge Capaciteitenprofiel

Gebruikers kunnen zelf kiezen in het Bridge Assessment Platform of ze dit profiel in hun Bridge 360 opnemen, het is dus optioneel.

Het Bridge Capaciteiten Profiel bestaat uit acht capaciteiten: Werken met Tekst, Werken met Getallen, Gegevens Controleren, Inzicht in Systemen, Ruimtelijk Inzicht, Technisch Inzicht, Logisch Redeneren en Emotionele Intelligentie. In het onderstaande overzicht volgen de beschrijvingen van deze 8 dimensies. Van elke dimensie wordt een omschrijving gegeven van een hoge score op de dimensie. Lage scores vormen het omgekeerde van het 'hoge score gedrag'.

1. Werken met Tekst

Heeft een goed begrip van tekst, evalueert geschreven materiaal, vergelijkt argumenten en trekt verbale conclusies.

2. Werken met Getallen

Begrijpt tabellen en grafieken goed, trekt numerieke conclusies, evalueert hoeveelheden en vergelijkt data makkelijk.

3. Gegevens controleren

Checkt brieven, tekst, getallen, tabellen, symbolen en codes goed. Identificeert gemakkelijk fouten en classificeert gemakkelijk informatie.

4. Inzicht in Systemen

Heeft inzicht in logische redenen, goed begrip van processchema's, identificeert oorzaken, merkt fouten op en vergelijkt schematische processen.

5. Ruimtelijk Inzicht

Beschikt over goed ruimtelijk inzicht. Is goed in het schatten van lengtes en hoeken, herkent gedraaide vormen snel, visualiseert driedimensionale objecten snel, inspecteert objecten en is goed in het ontwerpen van dingen.

6. Technisch Inzicht

Beschikt over goed technisch inzicht. Heeft inzicht in mechanische problemen, begrijpt fysische principes, maakt gebruik van gereedschappen en machines.

7. Logisch Redeneren

Kan goed logisch redeneren. Is goed in staat deductief en inductief te redeneren, kan goed oorzaak en gevolg identificeren, trekt juiste conclusies.

8. Emotionele intelligentie

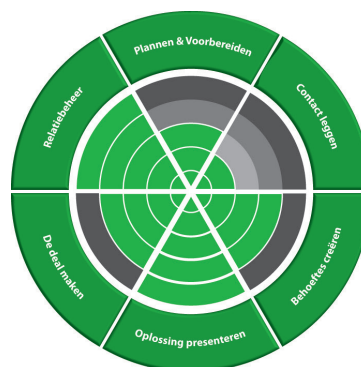
Beoordeelt eigen en andermans emoties, gebruikt en reguleert emoties.



Bridge Sales Profiel

Je kunt zelf kiezen in het Bridge Assessment Platform of je dit profiel in jouw Bridge 360 opneemt, het is dus optioneel.

Het Bridge Sales Profiel bestaat uit 9 sales dimensies: Planning & Voorbereiding, Contact Leggen, Behoefte Creëren, Oplossing Presenteren, De Deal Maken, Relatiebeheer, Sales Drive, Sales Administratie en Omgaan met Klachten. In het onderstaande overzicht staan de beschrijvingen van deze 9 dimensies. Van elke dimensie wordt een omschrijving gegeven van een hoge score op de dimensie.



1. Planning & Voorbereiding

Analyseert de markt goed, heeft aandacht voor de positionering van producten en identificeert potentiële klanten.

2. Contact Leggen

Is gericht op 'het ijs breken', stelt potentiële klanten op hun gemak en heeft een proactieve houding in het maken van contact.

3. Behoefte Creëren

Communiqueert 'Unique selling point', maakt gemakkelijk een 'klik' met de klant en zorgt voor een positief gevoel bij de klant.

4. Oplossing Presenteren

Begrijpt goed de behoeftes van de klant en presenteert zich op een boeiende en enthousiaste manier.

5. De Deal Maken

Onderhandelt goed, creëert urgentie om contracten te ondertekenen, gaat goed om met bezwaren, begeleidt de klant bij het nemen van een beslissing en sluit de deal.

6. Relatiebeheer

Beheert en onderhoudt relaties goed, is sociaal en zorgt graag voor anderen.

7. Sales Drive

Neemt initiatief, is vastberaden en onafhankelijk. Laat resultaten zien.

8. Administratie bijhouden

Houdt de administratie bij. Toont integriteit en is betrouwbaar.

9. Omgang met Klachten

Is stressbestendig en blijft kalm bij bezwaren van klanten. Kan bezwaren goed weerleggen.



Bridge 360 Samenvatting

Het eerste gedeelte van de Samenvatting geeft een globaal overzicht van de scores op de volgende onderdelen: Dingen Voor Elkaar Krijgen, Specialistische Vaardigheden Tonen en Potentieel Laten Zien. Het tweede gedeelte van de Samenvatting geeft een totaaloverzicht aan, hierin is af te lezen in welke mate de deelnemer positief, dan wel negatief beoordeeld is op Werkgedrag, Capaciteiten en de Algemene Beoordelingen.

Globaal Overzicht

1. Dingen voor Elkaar Krijgen

Bereikt doelen, draagt bij aan doelstellingen van zowel team, als organisatie.

2. Specialistische Vaardigheden Tonen

Bezit specialistische kennis en brengt deze over op anderen en past specialistische vaardigheden toe.

3. Potentieel Laten Zien

Toont management potentieel, zoekt actief naar promotie mogelijkheden en toont ambitie.

Totaal overzicht

1. Werkgedrag

Het totaaloverzicht van werkgedrag is een samenvatting van de 34 werkgedragsdimensies die beoordeeld zijn door alle beoordelaars.

2. Capaciteiten

Het totaaloverzicht van capaciteiten is een samenvatting van de 9 capaciteiten dimensies die beoordeeld zijn door alle beoordelaars.

3. Globale beoordeling

Dit is een samenvatting van de drie globale dimensies beoordeeld door alle beoordelaars.

Bridge Overzicht Werkgedrag Profiel

In dit deel van het rapport komt naar voren hoe effectief de deelnemer is in het werkgedrag. De uitkomst is verkregen door de resultaten van de feedbackgevers te middelen. We zien hier de gecombineerde scores op de 12 Bridge groepen. De opbouw van deze groepen staat onder het kopje bridge werkgedrag beschreven.



Bridge 360 Organisatie Competentie Profiel

Het Organisatie Competentie Profiel toont de resultaten van de beoordelaars op de door de organisatie specifiek gekozen competenties. Deze sectie is alleen zichtbaar als organisatie specifieke competenties in de Bridge 360 zijn opgenomen.

Feedback van de beoordelaars

In het gedeelte Feedback van Beoordelaars worden opmerkingen van de beoordelaars over de werkprestaties van de kandidaat weergegeven. In dit gedeelte krijgt de kandidaat feedback op wat goed gaat, wat minder gaat en wat verbeterd kan worden. In dit gedeelte kunnen feedbackgevers een extra toelichting meegeven aan hun beoordeling van de kandidaat.



Omgaan met Feedback

Bij het interpreteren van de feedback is het belangrijk dat je met een aantal zaken rekening houdt. We willen in ieder geval aanraden er voor te zorgen dat je iemand in de buurt hebt, zoals een projectleider, coach of leidinggevende, die je kan helpen om de feedback te verduidelijken en die je kunt benaderen als je vragen hebt.

Waarschijnlijk staan er zaken in het rapport die je herkent, maar wellicht zal je ook verrast worden door de feedback die je krijgt. Volg bij het interpreteren van de feedback de volgende stappen:

Stel jezelf open

Neem je voor de feedback met een open instelling te benaderen. Het kan een valkuil zijn om defensief te reageren op onverwachte feedback en te ontkennen wat er over je gezegd wordt. Dit kan zowel bij negatieve als bij positieve feedback gebeuren. Misschien vindt jouw omgeving dat je heel overtuigend overkomt, terwijl je zelf niet altijd even zeker van je zaak bent. Probeer te accepteren dat jouw omgeving op een andere manier tegen jou aan kijkt en je misschien wel anders ziet dan jijzelf. Sterker nog, wanneer het de eerste keer is dat je een 360 graden feedbackinstrument gebruikt, zal de kans op afwijkende beelden zeer groot zijn. Dit is absoluut niets om je druk om te maken; The Bridge 360 is immers ook een instrument om het zelfbewustzijn te vergroten.

De feedback die in het Bridge 360 rapport staat krijg je normaal gesproken niet altijd te horen. Probeer dus in elk geval constructief op de feedback te reageren. De feedback is vrij direct, persoonlijk en specifiek, hierdoor kan het gebeuren dat je in eerste instantie vanuit je emotie reageert. Dat is absoluut niet gek, maar probeer je emoties los te laten voordat je op de feedback reageert. Probeer de feedback niet te interpreteren als een aanval op jou als persoon, maar zie het als tips om jezelf te kunnen ontwikkelen.

Analyseer de feedback globaal

Het is verstandig om de feedback op een rationele manier te benaderen. Zo zul je er ook met iemand anders beter over kunnen praten. Probeer de feedback die je hebt gekregen te analyseren en stel jezelf onder andere de volgende vragen:

- Verschilt het beeld dat de feedbackgevers van mij hebben met het beeld dat ik van mijzelf heb?
- Hebben de verschillende feedbackgevers elk een ander beeld van mij?
- Wat zijn de punten waar het merendeel van de feedbackgevers het over eens is?
- Waar zijn ze het niet over eens?
- Welk gedrag heb ik vertoond waardoor de feedbackgevers op een dergelijke manier tegen mij aan kijken?
- Kan ik me een concrete situatie voor de geest halen, waardoor ik op een bepaalde manier bij de feedbackgever ben overgekomen?
- Welk gedrag heb ik juist niet getoond?

In de bijlage van dit werkboek vind je ruimte om je eerste gedachten over de feedback op te schrijven en je feedback te analyseren. Het is interessant om je eerste, misschien nog wat emotionele reactie te vergelijken met je bevindingen nadat je de feedback geanalyseerd hebt. Wat is het verschil? Zijn er zaken waardoor je sterk in je gevoel geraakt bent? Zo ja, hoe komt dat?



Omgaan met Feedback

Bekijk je sterke en zwakke punten

Uit de scores van de Bridge 360 kun je afleiden hoe de feedbackgevers je op de verschillende competenties hebben beoordeeld. Je kunt jezelf bijvoorbeeld op de competentie 'Individueel Coachen' inschalen op 'Behoorlijk effectief'. Terwijl de leidinggevende jou 'Enigszins effectief' vindt en de beoordelingen van de collega's variëren van enigszins ineffectief tot enigszins effectief. Stel nu voor jezelf vast op welke onderdelen je heel erg effectief bent beoordeeld, op welke onderdelen behoorlijk effectief enzovoort. Zet er ook bij, van wie je de beoordeling gekregen hebt. Hiervoor kun je de bijlage in het werkboek gebruiken.

Vervolgens bekijk je wat je sterke en wat je zwakkere punten zijn. Deze verdeel je weer in sterke en zwakke punten die je herkent, en sterke en zwakke punten die je niet herkent.

Herkenbare sterke punten

Dit zijn de dimensies waarvan jijzelf vindt dat je ze goed beheerst en je omgeving het met je eens is. Het kan gebeuren dat je een competentie in zijn geheel nog niet helemaal onder de knie hebt, maar toch op een of meerdere deelaspecten een hoge score haalt.

Herkenbare zwakke punten

Dit zijn de dimensies waarbij jij zelf met je omgeving de mening deelt dat je er nog niet zo goed in bent. Het kan gebeuren dat je op een competentie in zijn totaliteit goed scoort, maar er nog aspecten zijn waar je wat meer moeite mee hebt.

Niet herkende sterke punten

Dit zijn je verborgen talenten, de zaken waarvan je je niet bewust was. Anderen beschouwen deze als jouw kracht, je wist niet dat je er goed in was. Het zijn vaak de dimensies waarop de omgeving een hogere waardering heeft gegeven dan jijzelf.

Niet herkende zwakke punten

Dit zijn je zogenaamde 'blinde vlekken': de dimensies waarop je jezelf een hogere score hebt gegeven dan je omgeving heeft gedaan. Probeer dit verschil op een rustige manier te analyseren. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld de vragen onder het kopje 'analyseer feedback globaal' op de vorige pagina.



Omgaan met Feedback

Bekijk eerst je sterke punten.

Op welke groep van het profiel 'Werkgedrag' heb je het best gescoord? Het kan gebeuren dat je niet op alle dimensies binnen deze groep als effectief beoordeeld bent, maar het algehele beeld voor een hoge score heeft gezorgd. Je omgeving vindt dat je dit gedrag vooral moet blijven volhouden, omdat dit jouw kracht is.

Stel jezelf de volgende vragen:

- In welke mate maak ik gebruik van deze kracht?
- Wat kan ik doen om er nog meer gebruik van te maken?
- Hoe kan ik ervoor zorgen dat het een kracht blijft?

Bekijk vervolgens je zwakke punten.

De dimensies waarop je binnen de groep het laagst hebt gescoord vormen je ontwikkelpunten. Op welke groep van het onderdeel 'Werkgedrag' heb je het minst goed gescoord? Op deze groep valt in je ontwikkeling de meeste winst te behalen. Je omgeving vindt dat je dit gedrag zou kunnen verbeteren, zodat je werkgedrag nog beter wordt.

Stel jezelf de volgende vragen:

- Herken ik deze feedback?
- Ben ik bereid om mezelf op dit punt te verbeteren?
- Wat zal het effect zijn als ik mezelf op dit punt succesvol ontwikkeld heb?
- Hoe wil ik dat doen?

Kijk vervolgens naar de overige punten. Dit zijn de dimensies waar nog wat te verbeteren valt, maar dit zijn niet direct zwakke punten.

Stel jezelf de volgende vragen:

- Is het nodig om mezelf op dit punt te verbeteren?
- Wat zal het effect zijn als ik mezelf op dit punt succesvol ontwikkeld heb?
- Hoe wil ik dat doen?

Bekijk de feedback van de beoordelaars nog gedetailleerder en denk er goed over na.

- Wat valt je op?
- Herken je de feedback die er gegeven is?
- Is het nodig om jezelf te ontwikkelen op dit gebied?
- Wat win je ermee als je hierop ontwikkelt?
- Wat verlies je ermee als je hierop verandert?



Uiteenlopende Beelden

Er zijn veel redenen te bedenken waarom meningen over een persoon uiteen zouden kunnen lopen. Zo hebben sommige mensen gewoonweg een andere kijk op de wereld en vandaar ook een andere kijk op jou dan dat je zelf hebt. Het doel van 360 graden feedback is een ontwikkeling teweeg brengen, hierbij lopen de beelden over jou idealiter uiteen. Juist dan kan je ontwikkelingsdoelstellingen uit de 360 graden halen. 360 graden feedback is dus juist uniek en betekenisvol vanwege de uiteenlopende beelden.

- Wanneer je een feedbackgever langer kent zal deze meer de kans hebben gekregen om je gedrag te zien, deze feedback is wellicht meer gefundeerd
- De relatie die je met de feedbackgever hebt speelt ook een rol

Ook negatieve feedback kan voor positieve effecten zorgen, zolang je het nut inziet van de feedback. Probeer daarom altijd het nut in te zien van de feedback.

Oorzaken

Verschillende factoren zijn van invloed op jouw beoordeling:

- De hiërarchie speelt een rol; een leidinggevende kijkt anders naar je dan een klant en tevens zal je naar alle waarschijnlijkheid ander gedrag tonen aan je leidinggevende dan aan een andere feedbackgever
- De verschillende feedbackgevers hebben elk unieke mogelijkheden om je gedrag te evalueren; je zult misschien aan een leidinggevende vaker gedragingen uit de dimensie 'Zaken ter Discussie Stellen' laten zien en aan een ondergeschikte allicht vaker gedragingen uit de dimensie 'Richting Geven en Sturen'
- Verschillende feedbackgevers bekijken andere aspecten van gedrag en vinden andere aspecten van gedrag belangrijk. Hierbij zijn de doelstellingen van de feedbackgevers ook van belang. Wanneer een feedbackgever veel waarde hecht aan het naleven van regels, zal deze feedbackgever de dimensie 'Aan Regels Houden' anders beoordelen dan wanneer de feedbackgever weinig belang hecht aan het naleven van regels



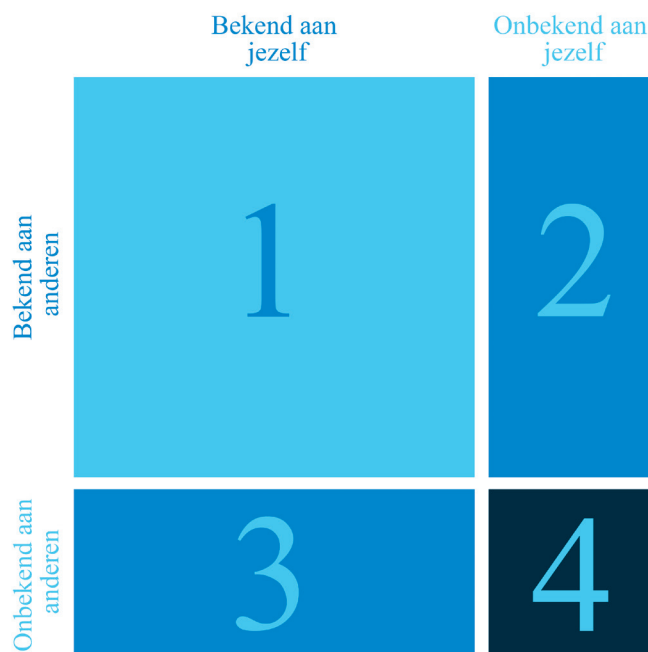
Uiteenlopende Beelden

Johari Window

Zoals eerder besproken heb je blinde vlekken en verborgen talenten. Dit zijn twee kwadranten uit het Johari-model. Naast deze twee kwadranten zijn er nog twee andere: vrije activiteit en mysterie. In figuur 1 staat het Johari window afgebeeld, in de figuur wordt goed uitgebeeld wat de vier kwadranten van activiteit zijn en hoe ze werken. Door kwadrant 1 (dat wat zowel aan jezelf als voor anderen bekend is) groter te maken heb je het gevoel meer jezelf te kunnen zijn. De vraag is: Hoe maak je kwadrant 1 groter? Dit kan op verschillende manieren. Door bijvoorbeeld meer van jezelf bekend te maken aan anderen wordt kwadrant 3 kleiner. Door actief te vragen naar feedback wordt kwadrant 2 kleiner. Door nieuwe dingen te proberen wordt kwadrant 4 kleiner.

Als een regel hierbij geldt dat een verandering in één van de kwadranten ook veranderingen in andere kwadranten teweegbrengt. Onderzoek leert ons dat bewustwording van de verborgen kwaliteiten en blinde vlekken leidt tot betere prestaties. Wanneer je openstaat voor de mening van anderen en vraagt om eerlijke feedback van collega's, ben je ook eerder bereid je gedrag aan te passen. Tevens vergroot je je zelfbewustzijn wanneer je kwadrant 1 vergroot. Het vergroten van het zelfbewustzijn is de sleutel om dichterbij een maximale prestatie te komen. Zelfbewustzijn is namelijk positief gerelateerd aan belangrijke werkgerelateerde eigenschappen.

The Bridge 360 zorgt ervoor dat kwadrant 1 groter wordt. Door actief naar feedback te vragen wordt kwadrant twee kleiner omdat je nieuwe dingen over jezelf leert. Door in gesprek te gaan met anderen maak je gebied 3 kleiner omdat je het één en ander over jezelf bekendmaakt aan anderen. En doordat je deze twee kwadranten verkleint vergroot je het zelfbewustzijn van jezelf.



Figuur 1. Johari Window

1. Vrije activiteit: Bekend aan jezelf en bekend aan anderen
2. Blinde vlek: Onbekend aan jezelf en bekend aan anderen
3. Verborgen kwaliteiten: Dingen die we van onszelf weten maar niet aan anderen laten zien
4. Mysterie: Dingen die en jij en anderen tot nu toe nog niet van je weten

Wat doen?

Kies een aantal dimensies waarbij de beoordelingen uiteenlopen. Bespreek, wanneer mogelijk, de beoordelingen met de verschillende feedbackgevers. Vraag concreet naar redenen voor hun beoordelingen. Gebruik de uiteenlopende beelden bij het schrijven van het Persoonlijk Ontwikkel Plan (P.O.P.).



Herkenning in de feedback

Ik herken mezelf volledig in de feedback!

Het is natuurlijk prettig wanneer je zelfbeeld overeenkomt met het beeld dat de omgeving van jou heeft. De feedback die jouw beoordelaars geven zal dan waarschijnlijk overeenkomen met jouw zelfbeeld en haast geen blinde vlekken bevatten. Wanneer je ontwikkelcompetenties hebt vastgesteld kun je alleen of in samenwerking met je leidinggevende een persoonlijk ontwikkelplan opstellen.

Ik herken mezelf niet in de feedback!

Indien jij jezelf niet herkent in de feedback van de verschillende beoordelaars, is het belangrijk om jezelf af te vragen waarom hij of zij jou minder effectief heeft beoordeeld op de dimensie in kwestie. Indien gewenst en mogelijk zou je ook in gesprek kunnen gaan met je beoordelaar. Hij of zij zou dan zijn of haar feedback kunnen toelichten. Samen zou je kunnen ontdekken op welke manier je jezelf hierin kunt verbeteren. Het is belangrijk om je goed voor te bereiden op dit gesprek. Probeer je in te leven in de gegeven feedback: kun je je een situatie herinneren waarin je beneden je eigen score heb gepresteerd op deze dimensie? Hoe kwam dat?

Het is belangrijk dat je de feedback als tips ziet om jezelf te ontwikkelen en niet als aanval op jou als persoon. Stel na het feedbackgesprek samen met bijvoorbeeld je leidinggevende, coach of collega vast welke competenties je wilt ontwikkelen. Wanneer je voor jezelf duidelijk hebt welke competenties je wilt ontwikkelen, kun je een persoonlijk ontwikkelplan op stellen.

Je kunt het voor jezelf makkelijk maken door het schema hiernaast in te vullen.

Te ontwikkelen competenties

Te ontwikkelen gedrag



Persoonlijk Ontwikkel Plan

Een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) is een plan waarin beschreven wordt hoe je vorm kan geven aan de ontwikkeling in je huidige functie. Een POP is een soort contract waarin zowel de leidinggevende als de werknemer afsprekt zich in te spannen voor elkaars ontwikkeling.

In je POP bepaal je wat je doelen zijn en hoe je deze wilt gaan bereiken.

Het doel van een POP is om op een structurele wijze vorm te geven aan je ontwikkeling binnen je huidige functie. Het is een manier om de organisatiedoelstellingen van de leidinggevende en de ambities van de werknemer zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Het maken van een POP zorgt er tevens ook voor dat werknemers meer gemotiveerd zijn voor de eigen ontwikkeling.

Wat zijn de voorwaarden voor een POP?

- Je moet zelf bereid zijn te investeren in je eigen ontwikkeling. Je moet in staat zijn kritisch naar jezelf te kijken en kunnen aangeven wat je ontwikkelpunten zijn aan de hand van de 360 graden feedback. Je moet dus bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen voor je eigen ontwikkeling.
- De structuur en de cultuur binnen de organisatie waarin je werkzaam bent, moet gelegenheid bieden om jezelf te kunnen ontwikkelen.
- De organisatie moet erop gericht zijn dat je intern een opleiding kunt volgen of de organisatie moet over een opleidingsbudget beschikken zodat er gelegenheid is om extern aan de opleidingsbehoefte te voldoen.
- Leidinggevende en werknemer moeten bereid zijn met elkaar samen te werken en moeten van elkaar willen leren. Een wederzijds commitment tussen medewerker en leidinggevende met betrekking tot het POP is essentieel om ontwikkeling te garanderen. Open communicatie en vertrouwen is belangrijk om dit te bewerkstelligen.

Een Persoonlijk Ontwikkel Plan in 5 stappen

Een POP moet motiverend en inspirerend zijn. Het vergt inzet van zowel de leidinggevende als de medewerker. Maar: hoe schrijf je een POP? Waar moet je op letten? Voor het schrijven van een POP is een stappenplan gemaakt.

- Stap 1: hoe is de situatie nu? (Oriëntatie)
- Stap 2: wat wil ik bereiken? (Doelstelling)
- Stap 3: hoe ga ik dat doen? (Hoe)
- Stap 4: wat heb ik nodig? (Ondersteuning)
- Stap 5: wanneer heb ik mijn doel bereikt? (Controle)

Stap 1 - Hoe is de situatie nu?

Het is belangrijk om te bepalen waar je nu precies staat. Door middel van het Bridge 360 rapport heb je een goed idee gekregen wat jouw ontwikkelpunten zijn. Ga voor jezelf na waar je over vijf jaar precies wilt zijn. Ga na welke competenties je bezit en welke specifiek zijn voor jouw functie binnen het bedrijf. Je kunt jezelf afvragen wat je kwaliteiten zijn en hoe je deze benut. Kortom, maak een beschrijving van je eigen persoon en maak hierbij gebruik van de feedback die je hebt verkregen uit het Bridge 360 rapport. Wanneer je je ontwikkelpunten hebt vastgesteld en een goed beeld hebt van je eigen situatie, kun je je doelen gaan bepalen.



Persoonlijk Ontwikkel Plan

Stap 2 - Wat wil ik bereiken?

Je hebt je ontwikkelpunten bepaald, nu moet je deze omzetten in concrete doelen. Hiervoor is de SMART-methode een handig hulpmiddel om te voorkomen dat doelstellingen vrijblijvend worden geformuleerd.

S = Specifiek

Wat gaan je precies doen?

Omschrijf je doel zo duidelijk en concreet mogelijk. Het gaat niet om wensen, intenties of goede voornemens. Hoe preciezer je je doel formuleert, hoe makkelijker het wordt hier invulling aan te geven.

M = Meetbaar

Hoeveel gaan we doen?

Meetbaar wil zeggen dat je moet kunnen nagaan of het concrete doel ook omgezet kan worden in handelingen die meetbaar zijn. Het zorgt ervoor dat het te behalen resultaat zichtbaar is.

A = Acceptabel

Is er draagvlak voor wat we doen?

Is het in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling? Als je een doel voor jezelf stelt, dan is het belangrijk dat je het zelf accepteert. Wanneer een leidinggevende een doel stelt, is het belangrijk dat er draagvlak voor is. Je moet het zelf willen, anders ligt het voor de hand dat het doel niet gehaald wordt.

R = Realistisch

Is het doel haalbaar?

Is het een plan dat uitvoerbaar is met aanvaardbare inspanningen? Kunnen betrokkenen de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Een doel is niet motiverend als het niet realistisch is. Een makkelijk doel is ook niet interessant. Deze doelen zijn niet uitdagend genoeg en leveren geen bevrediging op. Het beste is om doelen te stellen die net boven je niveau liggen. Hierdoor zal je je trots voelen wanneer je iets extra's hebt moeten doen om het doel te realiseren en zul je energie krijgen om nieuwe doelen te stellen. Het is belangrijk dat je een uitdaging durft aan te gaan. Wanneer een doelstelling in z'n geheel niet realistisch is, kan je deze opsplitsen in verschillende (uitdagende) subdoelstellingen.

T = Tijdgebonden

Wanneer beginnen de activiteiten? Wanneer ben je klaar? Wanneer is het doel bereikt?

Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke start en einddatum. De geformuleerde doelen moeten binnen een vastgestelde periode gehaald kunnen worden. Ook is het mogelijk tussentijdse mijlpalen af te spreken.



Persoonlijk Ontwikkel Plan

Stap 3 - Hoe ga ik dat doen?

In deze stap wordt beschreven hoe de doelen bereikt kunnen worden. Wat ga je concreet doen om je doel te bereiken? Het bedenken van acties kost enige creativiteit. Training, cursussen en coaching zijn voor de hand liggende zaken die je ontwikkeling kunnen bevorderen. Denk er bij training en cursussen aan dat je het geleerde ook in de praktijk brengt. Samenwerken met anderen leert niemand door een cursus te volgen en vervolgens weer over te gaan tot de orde van de dag. Probeer juist situaties op de werkplek op te zoeken en het geleerde toe te passen in de praktijk. Beoordeel de verschillende ontwikkelmogelijkheden en maak een keuze. Leidinggevend en kunnen de medewerkers hierin begeleiden.

Stap 4 - Wat heb ik nodig?

Er dient beschreven te worden welke ondersteuning er nodig is. Hoeveel tijd heb je nodig? Door wie en op welke wijze wil je ondersteund worden? En welke middelen zijn er nodig om je doelen te bewerkstelligen (materiaal/financieel)? In een POP leg je dus vast over welke periode er door wie en op welke wijze ondersteuning verleend wordt.

Stap 5 - Wanneer heb ik mijn doel bereikt?

Om de ontwikkeling goed te kunnen volgen, is het essentieel om evaluatiemomenten van te voren goed te plannen. Op controlemomenten kijk je terug op het gedrag van de afgelopen tijd. Ga als volgt aan de slag:

Beoordeel eerst je eigen resultaten. Bedenk bij elke competentie een moment waarop je goed presteerde en een moment waarop je beter had kunnen presteren. Formuleer voor jezelf verbeterpunten. Ga vervolgens in gesprek met de persoon met wie je het ontwikkelplan hebt gemaakt. Vraag actief om feedback en naar verbeterpunten. Probeer samen tot de conclusie te komen in hoeverre het gelukt is om ontwikkeling te bewerkstelligen en hoe het gewenste resultaat bereikt kan worden.

Het kan voorkomen dat een doel wat aan de start van het ontwikkelproces nog haalbaar leek niet haalbaar is. Pas in dit geval de doelstelling aan. Houd hierbij in het achterhoofd dat een doelstelling wel ambitieus mag zijn.

Houd de fasen van competentieontwikkeling in gedachten. Voordat je iets begint te leren ben je onbewust onbekwaam, dit houdt in dat je zelf niet weet dat je een competentie niet beheerst. De eerste stap is om bewust onbekwaam te worden. Op dit moment zie je zelf in dat er nog verbetering op een bepaalde competentie te behalen valt. Door doelstellingen te formuleren probeer je bewust bekwaam te worden. Wanneer je bewust bekwaam bent, kost het je moeite om iets goed te doen, maar dit lukt je wel. De laatste fase van competentieontwikkeling is het onbewust bekwaam worden, hier beheers je een competentie zonder er moeite voor te doen. De stappen die hiervoor besproken zijn, helpen je onbewust bekwaam te worden.



Zwakke Punten

Hieronder heb je de gelegenheid om voor jezelf op te schrijven waar je minder effectief op bent beoordeeld. Op deze manier kun je gemakkelijk je ontwikkelpunten bepalen. Ontwikkelpunten zijn competenties waarvan je zelfbeeld niet klopt met het beeld dat de omgeving heeft van deze competentie.

	Zwakke Punten
Leidinggevende	
Collega	
Ondergeschikte	
Klant	