



360° scan

Henk van Bijsterveld

## Rapport

### Inleiding

Dit rapport toont de resultaten van het beheersingsniveau van de competenties behorende bij jou gekozen competenties. Ook krijg je bij elke competentie persoonlijke ontwikkeltips; tips die je verder helpen en een stimulans zijn om blijvend te leren.

### Betekenis van jouw scores

Tijdens de afname van de vragenlijst hebben jij en de door jou uitgenodigde feedbackgevers scores toegekend aan stellingen die betrekking hebben op de door jou gekozen competenties.

Onderstaande resultaten geven een overzicht per competentie.

De scores kunnen variëren van 1 (zeer zwak beheersen van de competentie) tot 5 (zeer goed beheersen van de competentie) en zijn jouw eigen scores en de gemiddelde scores van de feedbackgevers. Een score van 0 betekent dat de feedbackgever op deze competentie geen feedback heeft gegeven.

Je kunt de resultaten op twee manieren bekijken: (1) de hoogte van de score op de competentie en (2) het verschil tussen je eigen inschatting en die van anderen. Beide zaken zijn waardevol. In het eerste geval is de vraag relevant of de score hoog genoeg is gegeven je functie, nieuwe functie of ambitie. In het tweede geval gaat het vooral om je zelfbeeld en de mate waarin dat overeenkomt met hoe anderen je zien. Hiervoor is per competentie de gemiddelde score van alle feedbackgevers weergegeven. Hoe groter het verschil tussen jouw eigen score en dit gemiddelde, hoe sterker er sprake is van een afwijking tussen jouw eigen inschatting van de beheersing van de betreffende competentie en die van anderen in jouw omgeving.

### Commentaar van jouw feedbackgevers

Het rapport wordt afgesloten met het commentaar dat jouw feedbackgevers hebben meegegeven.

### Ontwikkeltips

In de toelichting bij de competenties worden Ontwikkeltips gegeven.

Informeer voor meer ontwikkeltips bij [Human Heroes](#).

### Jouw scores per competentie

#### Feedbackgevers:

**Feedback 1 :**

Jaap Verhees

**Feedback 2 :**

Karin Hoek

**Feedback 3 :**

Karel van der Steen

**Feedback 4 :**

Dick Zandstra

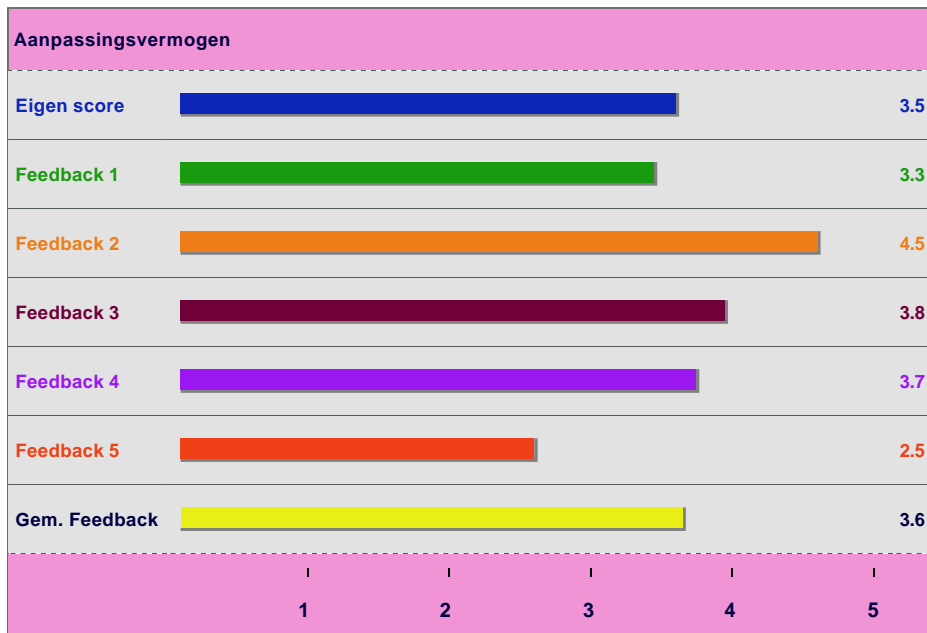
**Feedback 5 :**

Wilma van Dijk

## 1. Aanpassingsvermogen

*Definitie:* Doelmatig handelen door zich aan te passen aan veranderende omgevingen, taken, verantwoordelijkheden of mensen.

*Jouw score:*



Je score op deze competentie wijkt niet significant af van de gemiddelde score van je feedbackgevers. Kortom, jouw inschatting van je eigen kwaliteiten komt overeen met die van anderen in jouw omgeving. De vervolgvraag is nu of deze score voor jou, gegeven je functie en ambities, aanleiding geeft om de competentie verder te ontwikkelen. Bekijk de ontwikkeltips en bepaal voor jezelf of je deze competentie als een ontwikkelpunt ziet. Hou daarbij in het achterhoofd dat het hier gaat om standaard ontwikkeltips gekoppeld aan de competentie en niet specifiek geformuleerd voor jou als persoon. Ze zijn bedoeld als inspiratie om zelf verder na te denken over je ontwikkeling. Natuurlijk kan je daarover ook in gesprek gaan met anderen, zoals een collega, je leidinggevende of een **coach**.

*Ontwikkeltips:*

- Let bij de uitvoering van je werk, zeker als het gaat om een nieuwe taak of werksituatie, op welke verwachtingen anderen van je hebben. Heb daar oog voor en vraag jezelf af hoe je met deze verwachtingen omgaat.
- Wanneer je in een nieuwe situatie verkeert of een nieuwe taak krijgt, richt je aandacht dan op het nieuwe en probeer zo snel mogelijk de essentie ervan onder de knie te krijgen.
- Bespreek deze essentie met anderen om hem je goed eigen te maken.
- Breng de verwachtingen van anderen of de essentie van een nieuwe taak in in je werk en zoek de optimale verhouding tussen dat wat anderen van je verwachten of wat de situatie vereist versus wat je zelf wil.
- Zoek een collega in hetzelfde werkveld die zich gemakkelijk aanpast aan een nieuwe situatie. Bespreek samen de wijze van aanpak.
- **Leestips:**
  - Wie heeft mijn kaas gepikt? Spenser, Johnson en Kenneth Blanchard, Business Contact, 2007.
- **Trainingen:**

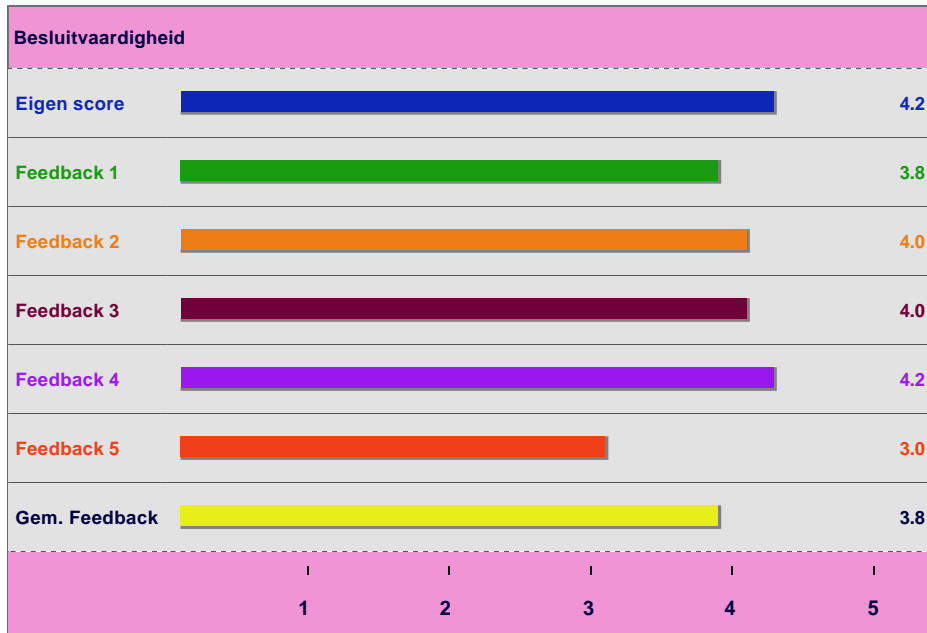
Voor trainingen gericht op aanpassen aan veranderende omstandigheden, taken of mensen zijn bijvoorbeeld de volgende trainingen relevant:

- Creatief denken en innoveren
- Onderhandelen
- Basisvaardigheden creatief denken
- Conflicthantering: de kunst van het omgaan met tegenstellingen

## 2. Besluitvaardigheid

*Definitie:* Beslissingen nemen, door acties af te kondigen of meningen uit te spreken, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden.

*Jouw score:*



Je score op deze competentie wijkt niet significant af van de gemiddelde score van je feedbackgevers. Kortom, jouw inschatting van je eigen kwaliteiten komt overeen met die van anderen in jouw omgeving. De vervolgvraag is nu of deze score voor jou, gegeven je functie en ambities, aanleiding geeft om de competentie verder te ontwikkelen. Bekijk de ontwikkeltips en bepaal voor jezelf of je deze competentie als een ontwikkelpunt ziet. Hou daarbij in het achterhoofd dat het hier gaat om standaard ontwikkeltips gekoppeld aan de competentie en niet specifiek geformuleerd voor jou als persoon. Ze zijn bedoeld als inspiratie om zelf verder na te denken over je ontwikkeling. Natuurlijk kan je daarover ook in gesprek gaan met anderen, zoals een collega, je leidinggevende of een [coach](#).

*Ontwikkeltips:*

- Ga bij situaties die om een beslissing vragen na hoe je de beslissing hebt genomen. Stel een lijst van situaties op. Geef per situatie aan wat je moeilijk vond bij het nemen van de beslissing. Let daarbij op zaken als het kunnen overzien van de consequenties van de beslissing, de kennis nodig om de beslissing te nemen, de mensen die je betreft bij het nemen van de beslissing. Ieder van deze zaken kunnen invloed hebben op de snelheid waarmee je de beslissing neemt of tot een beslissing komt, maar ook de mate waarin de beslissing door jou (en anderen) wordt ervaren als een juiste beslissing (er is draagvlak voor) en de mate waarin jij en anderen zich inzetten voor het uitvoeren van het besluit. Bespreek dit met een coach.
- Heb en/of neem je verantwoordelijkheid in situaties die om een beslissing vragen? Noem situaties die je hebt meegemaakt die om een beslissing vroegen. Geef per situatie een waardering voor de mate waarin je jezelf betrokken voelde bij de situatie (100% is zeer betrokken, 0% is absoluut niet betrokken). Geef daarna per situatie aan in hoeverre je verantwoordelijk was voor het nemen van de beslissing. Geef tot slot per situatie aan in hoeverre je verantwoordelijkheid hebt genomen door een besluit te nemen. Wat zegt dit jou? Voel je je vaak

betrokken maar ben je niet verantwoordelijk? Ben je vaak verantwoordelijk maar voel je je niet betrokken? Zit je vaak in situaties waarin je wel verantwoordelijk bent, maar geen verantwoordelijkheid neemt? Bespreek dit met een coach.

- Vraag advies aan collega's die regelmatig (snelle of moeilijke) beslissingen moeten nemen; hoe haken zij de knoop door, waar letten zij op, wat hebben zij afgewogen en hoe verliep het beslissingsproces?
- Bespreek genomen beslissingen regelmatig met een collega of met een coach. Zijn ze op tijd genomen, wat waren eventuele alternatieve momenten?
- Bedenk dat niemand alleen maar goede beslissingen neemt; van verkeerde beslissingen valt te leren.
- **Leestips:**
  - Beslissen doe je zo, Psychologie van de keuze. Joliet Plomp, Unieboek, 2005.
  - Grootmeester in beslissen. Buelens, Marc & Broeck, Herman Van den. Scriptum, 2006.
  - Why great leaders don't take yes for an answer. Roberto, Michael A. Wharton School Publishing, 2005.
  - Beslissen! Murnighan, Keith & Mowen, John. Academic Services, 2004.
- **Trainingen:**

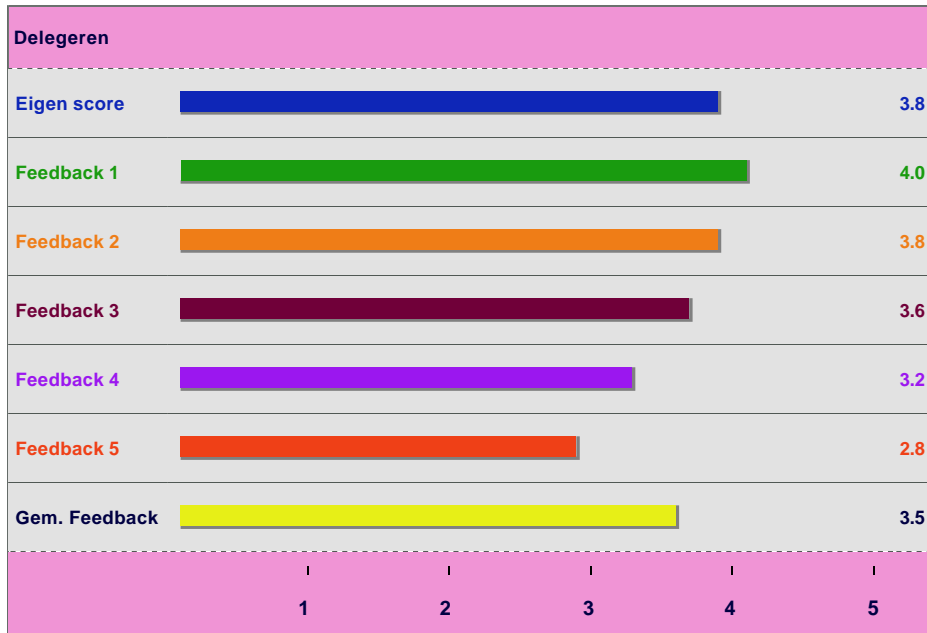
Voor trainingen gericht op het vergroten van je besluitvaardigheid kun je denken aan:

  - [Hoe zet ik de knop om?](#)
  - [Managen van verandering in crisissituaties](#)
  - [Intuïtie: gebruik je voelsprietten](#)

### 3. Delegeren

*Definitie:* Eigen bevoegdheden en verantwoordelijkheden op duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers.

*Jouw score:*



Je score op deze competentie wijkt niet significant af van de gemiddelde score van je feedbackgevers. Kortom, jouw inschatting van je eigen kwaliteiten komt overeen met die van anderen in jouw omgeving. De vervolgvraag is nu of deze score voor jou, gegeven je functie en ambities, aanleiding geeft om de competentie verder te ontwikkelen. Bekijk de ontwikkeltips en bepaal voor jezelf of je deze competentie als een ontwikkelpunt ziet. Hou daarbij in het achterhoofd dat het hier gaat om standaard ontwikkeltips gekoppeld aan de competentie en niet specifiek geformuleerd voor jou als persoon. Ze zijn bedoeld als inspiratie om zelf verder na te denken over je ontwikkeling. Natuurlijk kan je daarover ook in gesprek gaan met anderen, zoals een collega, je leidinggevende of een [coach](#).

*Ontwikkeltips:*

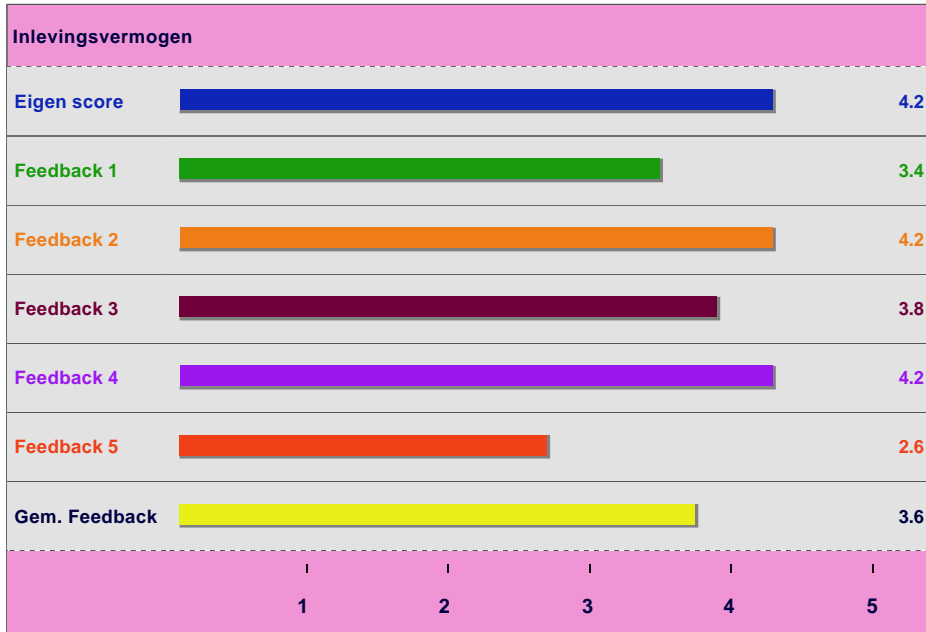
- Delegeren is niet hetzelfde als verantwoordelijkheid overdragen. Denk er dus aan dat jij eindverantwoordelijk blijft voor de door jou gedelegeerde taak en aangesproken kunt worden op het feit dat de taak niet goed is uitgevoerd of aan de verkeerde is gedelegeerd. Dit klinkt als een waarschuwing en niet een ontwikkeltip, maar is in feite wel een tip. Delegeer naar hartelust, maar vergeet niet naar wie je delegeert (hij of zij moet het gedelegeerde goed aan kunnen) en dat delegatie niets verandert aan jouw verantwoordelijkheid. Kortom:
  - Check vooraf of iemand de taak ook kan en wil uitvoeren.
  - Maak duidelijke afspraken over doel en grenzen van bevoegdheid ten aanzien van de te delegeren taak.
  - Maak afspraken over de terugkoppeling en zorg ervoor dat er op gezette tijden een terugkoppeling plaatsvindt.
  - Zoek medewerkers die hun eigen taken naar volle tevredenheid vervullen en feitelijk aan iets nieuws toe zijn.
  - Vermijd te veel controlegedrag.

- Maak duidelijk dat de medewerker aan wie je een taak hebt gedelegeerd verantwoordelijk is voor de uitvoering van de taak, maar dat jij eindverantwoordelijk blijft voor het eindresultaat.
- **Leestips:**
  - Durven delegeren. A.M. Nijssen. Nelissen, 2004.
- **Denk aan de volgende trainingen:**
  - Coachend leidinggeven
  - Effectief leiderschap
  - Leidinggeven aan professionals

## 4. Inlevingsvermogen

**Definitie:** In het contact laten merken de gevoelens, houding en motivatie van anderen te snappen en daarvoor open te staan. Het effect van het eigen handelen op anderen begrijpen en er rekening mee houden.

**Jouw score:**



Je score op deze competentie is significant hoger dan de gemiddelde score van je feedbackgevers. Zou het kunnen dat je jezelf overschat? Ga in gesprek met je feedbackgevers en vraag wat zij zien wat jij wellicht niet ziet. Bekijk de ontwikkeltips en vraag jezelf af waarom je je eigen kwaliteiten hoger inschat dan anderen in jouw omgeving. Waar ben je wellicht minder goed in dan je van jezelf denkt? De vervolgvraag is nu of deze score voor jou, gegeven je functie en ambities, aanleiding geeft om de competentie verder te ontwikkelen. Bekijk de ontwikkeltips. Hou daarbij in het achterhoofd dat het hier gaat om standaard ontwikkeltips gekoppeld aan de competentie en niet specifiek geformuleerd voor jou als persoon. Ze zijn bedoeld als inspiratie om zelf verder na te denken over je ontwikkeling. Natuurlijk kan je daarover ook in gesprek gaan met anderen, zoals een collega, je leidinggevende of een **coach**.

**Ontwikkeltips:**

- Je kunnen verplaatsen in de gevoelens van anderen is voorwaarde voor ontwikkeling van deze competentie. Hoe beter je daartoe in staat bent, hoe beter je snapt wat de ander beweegt en waarom de ander doet zoals hij doet.
- Train jezelf door gesprekken samen te vatten op 'betrekkingsniveau' (relationeel niveau). Vat bijvoorbeeld voor je partner of coach gesprekken samen waarin je niet spreekt over de inhoud, maar over de interactie, dat wat er gebeurde tussen jou en je gesprekspartner: was er een prettige sfeer, heb je het gesprek ervaren als waardevol en als een versterking van de band? Welke emoties heb je waargenomen? Heb je zo ook bespreekbaar gemaakt?
- Onderzoek in gesprekken de boodschap achter de boodschap. Wees alert op de signalen die aangeven dat de ander een probleem ervaart. Vrees niet om te benoemen wat je bij de ander ziet gebeuren. Bijvoorbeeld: "Klopt het dat ik je net zag fronsen? Wat ging er in je om toen je



fronsde?"

- Onderzoek de onderliggende belangen van de ander en toon hiervoor respect (belang en standpunten zijn niet hetzelfde).
- Wanneer je geconfronteerd wordt met een daadwerkelijke fout, probeer dan 'schuld' te bekennen in plaats van in de verdediging te gaan.
- Steek een helpende hand uit (empathie wordt niet misbruikt).
- **Leestips:**
  - Instrument empathieprofiel: hoe sterk is uw inlevingsvermogen? E. la Monica, TFC, 1998.
- **Trainingen:**

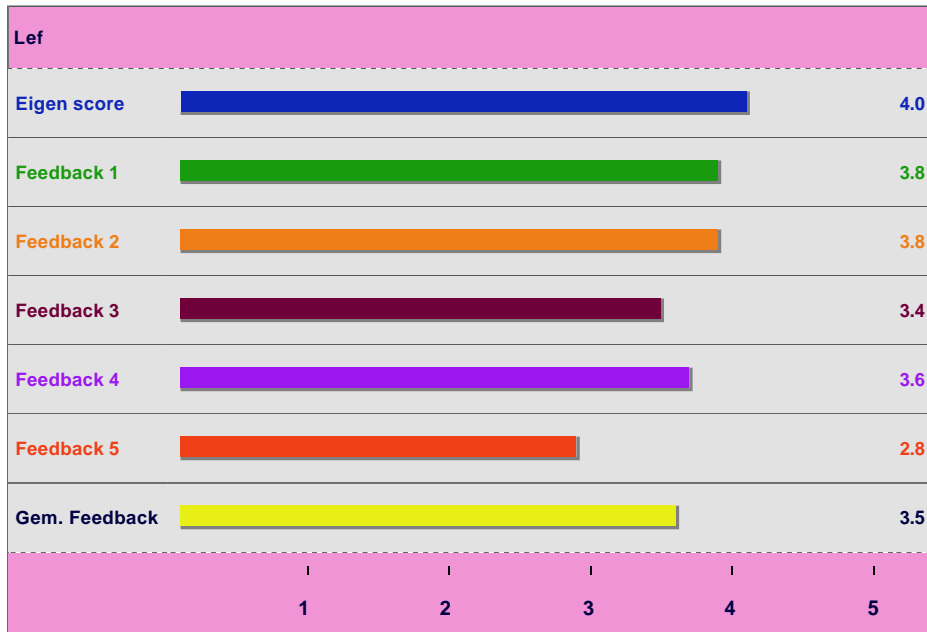
Voor trainingen gericht op het vergroten van je inlevingsvermogen kun je denken aan:

  - Goed waarnemen, juist interpreteren en effectief communiceren
  - Emotionele intelligentie
  - CommunicatieStijlen
  - De manager als coach

## 5. Lef

*Definitie:* Risico's aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen.

*Jouw score:*



Je score op deze competentie is significant hoger dan de gemiddelde score van je feedbackgevers. Zou het kunnen dat je jezelf overschat? Ga in gesprek met je feedbackgevers en vraag wat zij zien wat jij wellicht niet ziet. Bekijk de ontwikkeltips en vraag jezelf af waarom je je eigen kwaliteiten hoger inschat dan anderen in jouw omgeving. Waar ben je wellicht minder goed in dan je van jezelf denkt? De vervolgvraag is nu of deze score voor jou, gegeven je functie en ambities, aanleiding geeft om de competentie verder te ontwikkelen. Bekijk de ontwikkeltips. Hou daarbij in het achterhoofd dat het hier gaat om standaard ontwikkeltips gekoppeld aan de competentie en niet specifiek geformuleerd voor jou als persoon. Ze zijn bedoeld als inspiratie om zelf verder na te denken over je ontwikkeling. Natuurlijk kan je daarover ook in gesprek gaan met anderen, zoals een collega, je leidinggevende of een coach.

*Ontwikkeltips:*

- Lef, bepaalde situaties opzoeken of durven aangaan, is voor een groot deel een kwestie van persoonlijkheid. Dat is het moeilijk te ontwikkelen deel van lef. Het ontwikkelbare deel van lef heeft vooral te maken met je motivatie, je wens om iets op te pakken of aan te gaan. Ervaren dat je, door je angsten op zij te zetten, succes kunt hebben door het gewoon te doen, helpt enorm.
- Bespreek met een coach waar je bang voor bent.
- Vraag jezelf af wat er zou gebeuren als je een risico neemt.
- Hoe vergaat het anderen die wel durf hebben getoond?
- Wat mis je door weinig durf te tonen? En wat heb je er voor over om dat wel te bereiken?
- Zoek iemand in jouw omgeving die je kan steunen in bepaalde situaties; door er gewoon te zijn of door je aan te moedigen.
- **Leestips:**
  - Heb lef, durf te veranderen. T. Peeman, Nelissen, 2005.
  - Doen! B. Tiggelaar, Uitgeverij Het Spectrum, 2003.

- **Trainingen:**

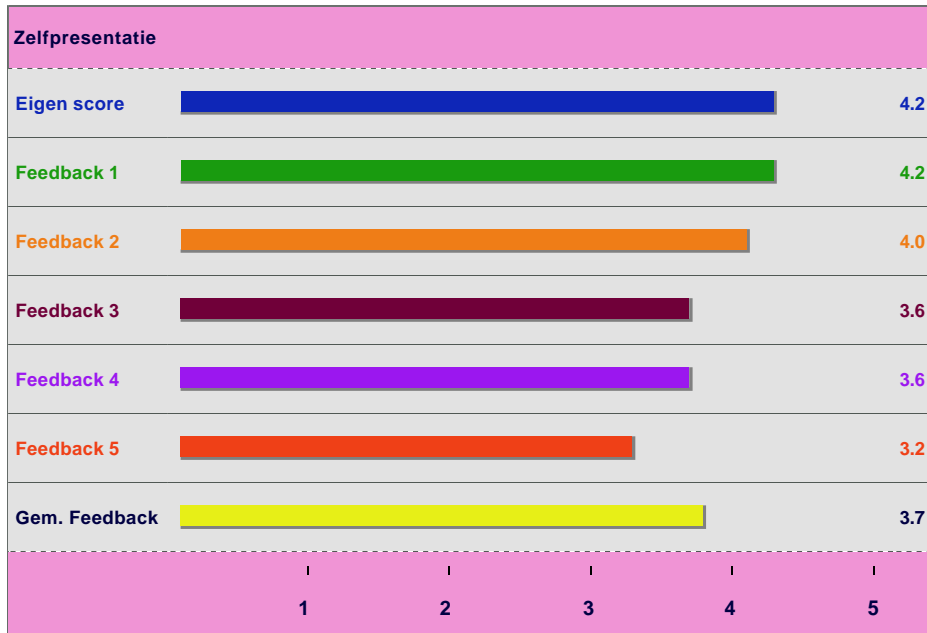
Vergroten van de competentie lef heeft enerzijds te maken met het opzoeken van situaties die je als spannend of moeilijk ervaart en anderzijds heeft het te maken met je motivatie. Trainingen die hier op gericht zijn, zijn:

- **Persoonlijke effectiviteit: training assertiviteit**
- **Charismatisch optreden**
- **Omgaan met moeilijke situaties**
- **Innerlijk leiderschap**

## 6. Zelfpresentatie

*Definitie:* Zichzelf in houding en gedrag zó presenteren dat de eerste indruk bij anderen positief is; deze indruk in respect of sympathie kunnen omzetten.

*Jouw score:*



Je score op deze competentie wijkt niet significant af van de gemiddelde score van je feedbackgevers. Kortom, jouw inschatting van je eigen kwaliteiten komt overeen met die van anderen in jouw omgeving. De vervolgvraag is nu of deze score voor jou, gegeven je functie en ambities, aanleiding geeft om de competentie verder te ontwikkelen. Bekijk de ontwikkeltips en bepaal voor jezelf of je deze competentie als een ontwikkelpunt ziet. Hou daarbij in het achterhoofd dat het hier gaat om standaard ontwikkeltips gekoppeld aan de competentie en niet specifiek geformuleerd voor jou als persoon. Ze zijn bedoeld als inspiratie om zelf verder na te denken over je ontwikkeling. Natuurlijk kan je daarover ook in gesprek gaan met anderen, zoals een collega, je leidinggevende of een [coach](#).

*Ontwikkeltips:*

- Een goede zelfpresentatie is in veel werksituaties, en eigenlijk in z'n algemeenheid in het leven, belangrijk. Een tweede kans krijg je (vaak) niet en mensen hebben binnen tien seconden al wel een eerste indruk van anderen, dus ook van jou. Ga maar eens bij jezelf na: kijk in je omgeving naar voor jou onbekenden en probeer waardevrij te kijken. Moeilijk, toch? Ontwikkelen van de competentie zelfpresentatie doe je dan ook door je in te leven in de ander en jezelf bewust te zijn van hoe je op anderen afstapt en reageert.
- Onderzoek de verwachtingen die men aan jou stelt. Spreek bijvoorbeeld met collega's over welke indruk je in eerste instantie op hen hebt gemaakt. Vraag om suggesties ter verbetering.
- Analyseer samen met een coach op welke punten je je wijze van presenteren en opstellen zou kunnen verbeteren.
- Bereid eerste contacten gedegen voor. Verzamel zakelijke en persoonlijke achtergronden en gebruik deze informatie om een 'opening' te bepalen.
- Let op zaken als taalgebruik, intonatie, je non-verbale gedrag en je omgangsvormen. Zorg dat ze aansluiten bij je gesprekspartner(s).

- Schakel een mediatrainer in of luister bijvoorbeeld naar de CD 'zakelijk flirten'.
- **Leestips:**
  - Professioneel presenteren. Hilgers, F. & Vriens, J. Academic Service, 2003.
  - Jij bent aan Z, het praktische handboek voor je loopbaan. Y. Buchel, Uitgeverij Nieuwezijds B.V., 2004.
  - Zakelijk flirten. Tools voor een sprankelend en overtuigend gesprek. M. Wiersma. 2 CD-luisterboek. Spectrum, 2009.
- **Denk aan de volgende trainingen:**
  - Charismatisch optreden
  - Communiceren met durf en daadkracht
  - Optreden en profileren
  - Netwerken en persoonlijke acquisitie

## Commentaar van jouw feedbackgevers

Hieronder tref je tips en suggesties van jouw feedbackgevers aan. Zaken die zij je graag mee willen geven of toewensen.

- Henk is een prettige collega. Je zou soms meer van jezelf kunnen laten horen.
- Je kunt je verbeteren in de manier waarop je jezelf uitdrukt. Neem meer rust en tijd wanneer je spreekt in het openbaar. De inhoud van je boodschap is doorgaans erg sterk, maar de verpakking kan soms dus wat beter. Succes!
- Ik vind je een prettige vent. Houden zo! Sterker nog: je zou er meer gebruik van kunnen maken in je contacten.