



Feedback 360°

Tips en best practices voor
meer efficiëntie!

DE HR-GIDS VOOR EEN SUCCESVOL 360-PROJECT

Preamble

Met geen equivalent op het gebied van HR-tools voor het ontwikkelen van vaardigheden, is 360° feedback de ideale aanpak voor het verbeteren van prestaties door betere zelfkennis een grotere flexibiliteit op vlak van soft skills!

Deze aanpak wordt soms gevreesd door mensen die het nog nooit geprobeerd hebben, maar levert desondanks opmerkelijke resultaten op voor degenen die er baat bij hebben. Maar het is waar dat 360° feedback gevoelig kan liggen, vooral voor organisaties die voor het eerst de sprong wagen

Daarom bieden wij u deze unieke gids, met alle best practices voor het succesvol implementeren van 360° feedback en om het meeste uit deze aanpak te halen, voor zowel de werknemer als de organisatie!

Veel leesplezier !



Wat u in deze gids vindt:

01

**360° feedback
begrijpen**

Page 4

02

**360° feedback succesvol
implementeren**

Page 11

03

**360° feedback door
PerformanSe**

Page 24

04

**Aan u de
keuze!**

Page 36

01

360°feedback begrijpen

Waar hebben we het over?

360 feedback° vindt zijn oorsprong in de Verenigde Staten in de jaren 1970 en deed zijn intrede in Europa in de jaren 1980 . Het wordt nu erkend als een hulpmiddel van onschatbare waarde dat mensen in staat stelt om de perceptie die hun professionele omgeving van hen heeft te verzamelen, en om hun sterke punten en gebieden voor ontwikkeling te identificeren.

In de praktijk is het dezelfde vragenlijst ingevuld door de betreffende werknemer, zijn of haar lijnmanager(s) en, volledig anoniem, door een aantal van zijn of haar collega's, medewerkers en, in sommige gevallen, partners.

De resultaten, zowel kwantitatief als kwalitatief, stellen werknemers in staat om zich bewust te worden van hun invloed op anderen, de verschillen in perceptie tussen henzelf en de mensen om hen heen met betrekking tot hun manier van werken en vaardigheden, en de verwachtingen van elke partij.

Deelnemers kunnen vervolgens een gepersonaliseerd actieplan opstellen om hun gedrag aan te passen met het oog op betere relaties op het werk en een hogere productiviteit, terwijl ze bijdragen aan een betere teamdynamiek!

De fundamentele principes:

01. Vrijwillig.

02. Anonimiteit van waarnemers (behalve lijnmanager).

03. Vertrouwelijkheid van de resultaten die uitsluitend aan de begunstigde worden gegeven.

04. Verankerd in de context, positie en organisatie van de begunstigde..

05. Reflectie werk om verder te gaan dan de feiten een ontwikkelingsplan op te stellen.

Evaluatie of ontwikkeling?

Het is waar dat 360° feedback ook bekend staat als 360° beoordeling. Het is echter in de eerste plaats een **ontwikkelingsinstrument**, geen **evaluatie-instrument**.

In tegenstelling tot een «klassieke» beoordeling, die de prestaties meet met het oog op ontwikkeling (mobiliteit, aanwerving, enz.), is 360° feedback gericht op bewustwording, om de begunstigde vooruit te helpen. Door de verschillen, maar ook de overeenkomsten, tussen zelfperceptie en externe feedback te benadrukken, biedt deze aanpak een kans om te leren en vooruitgang te boeken!

Als deze aanpak echter als een ontwikkelingshulpmiddel gezien moet blijven worden, is het essentieel dat dit gebeurt binnen een zorgzaam kader waarin de nadruk ligt op sterke punten en gebieden die voor verbetering vatbaar zijn, zonder oordeel!

Het zal de begunstigde in staat stellen om:

- 01.** Een beter inzicht te krijgen in **vaardigheden**, potentieel en verbeterpunten.
- 02.** Bewust te worden van **impact op** anderen en perceptieverschillen tussen zichzelf en de mensen om zich heen.
- 03.** Beter te begrijpen waarom prestaties misschien niet helemaal in lijn liggen **met verwachtingen**.
- 04.** Identificeer gebieden voor **ontwikkeling** en implementeer acties om vooruitgang te boeken.

Zoals bij elke ontwikkelingsaanpak is het de bedoeling om verder te gaan dan een eenvoudige observatie en om van de begunstigde een actieve speler te maken door een actieplan.

Visie van een expert

SAMUEL HERON

«Een 360° observatie-instrument is bijzonder krachtig om mensen bewust te maken en in beweging te krijgen. Daarnaast is het belangrijk dat we ons bewust zijn van het specifieke karakter van deze manier om percepties te capteren, dat maakt dat een positieve aanpak van het proces van onnoemelijk belang is.

Als consultant en vervolgens gecertificeerd coach voor meer dan 15 jaar, ben ik gewend om te zeggen dat als de communicatiefase bij de lancering een mislukking is, het heel moeilijk zal zijn om het proces tot een succes te maken.

De geobserveerde persoon moet zich bevoorrecht voelen en de 360° op een bepaald moment in zijn reis als een geschenk zien. Door de filosofie, de fases, de consultants, de vertrouwelijkheidsregels en de niet-opdringerige aard van het proces te presenteren, zal de geobserveerde persoon deze uitdagende stap willen nemen. Dit heeft gevolgen voor de keuze van waarnemers, in hun openheid tijdens discussies en in het opstellen van een operationeel ontwikkelingsplan. »



Samuel HERON

Coach, Director Consulting & Training,
PerformanSe



Wanneer moet 360° feedback geïmplementeerd worden

360° feedback maakt deel uit van strategische processen voor het ontwikkelen van vaardigheden en het versterken van de bedrijfscultuur, met als uiteindelijke doel het bevorderen van individuele en collectieve prestaties. Het is vooral nuttig om de volgende uitdagingen aan te gaan:

01. Ontwikkelen van managementvaardigheden

Wanneer een bedrijf de vaardigheden van zijn managers wil verbeteren of hen wil voorbereiden op nieuwe verantwoordelijkheden, helpt 360° feedback bij het identificeren van hun sterke punten en verbeterpunten. Dit helpt om hun houding af te stemmen op de verwachtingen van hun teams en de organisatie



02. Opstellen van gepersonaliseerde ontwikkelingsplannen

360° feedback is bijzonder nuttig voor het opstellen van gerichte trainingsplannen op maat van de werkelijke behoeften van werknemers. Het wordt gebruikt in individuele gesprekken en zorgt voor een betere afstemming tussen individuele vaardigheden en de verwachtingen van het bedrijf.



03. Een feedbackcultuur instellen of versterken

Als het bedrijf een open en welwillende communicatie tot stand wil brengen, is 360° feedback een krachtig hulpmiddel om constructieve uitwisselingen op alle niveaus van de hiërarchie in te voeren en te standaardiseren.



04. Betrokkenheid en teamcohesie versterken

Het gevoel bij werknemers dat ze gehoord en ondersteund worden in hun ontwikkeling, maakt dat de 360° feedback engagementsversterkend werkt, en collaboratie zal versterken, vooral in complexere of interfunctionele werkomgevingen.



360 feedback VS traditionele evaluatie... wat zijn de voordelen?

360° feedback wordt gekenmerkt door zijn rijkdom, zijn collaboratieve aanpak en zijn focus op ontwikkeling. Het is bijzonder geschikt voor het creëren van een evenwichtige visie en het stimuleren van een feedbackcultuur binnen het bedrijf, waar traditionele beoordelingsgesprekken of feedback meer gericht zijn op prestatiekaders of eenmalige interacties.

01. Meervoudig perspectief VS enkel gezichtspunt



360° feedback verzamelt feedback van meerdere bronnen, waardoor een globaler en genuanceerder beeld ontstaat van iemands vaardigheden en gedrag. Het is niet beperkt tot het gezichtspunt van de directe manager of één contactpersoon, wat objectiviteit zou kunnen missen of persoonlijke vooroordelen zou kunnen weerspiegelen.

02. Ontwikkelingsgerichtheid VS prestatiebeoordeling



360° feedback is bedoeld om werknemers te helpen zichzelf beter te leren kennen en verbeterpunten te identificeren met het oog op vooruitgang. Het wordt gezien als een hefboom voor het stimuleren van leren en ontwikkeling. Het is niet gericht op prestaties uit het verleden en het bereiken van specifieke doelstellingen, met een mogelijk sanctionerend of formeel aspect.

03. Vertrouwelijkheid en eerlijkheid VS relatievooroordeel



Met 360° feedback is alle feedback anoniem (behalve die van de manager), wat eerlijke en constructieve reacties aanmoedigt. Anonimiteit vermindert de angst voor represailles of relationele spanningen. De resultaten worden dus niet beïnvloed door de directe relatie tussen de waarnemer en de geobserveerde, wat de authenticiteit van de feedback zou kunnen beperken of deze te algemeen zou kunnen maken.

04. Meer samenwerking VS strikte hiërarchie



Door er verschillende belanghebbenden bij te betrekken, bevordert deze methode een cultuur van samenwerking en constructieve uitwisseling tussen collega's. Het zorgt ook voor een beter begrip van de verwachtingen binnen het team.



02

360° feedback **succesvol implementeren**

Fouten die u moet vermijden

Het implementeren van een 360° beoordelingsproces kan een krachtige hefboom zijn voor het ontwikkelen van gedragsvaardigheden binnen een bedrijf. Maar als het niet goed wordt uitgevoerd, kan het een averechts effect hebben! Hier zijn de zes meest voorkomende fouten waar u voor moet oppassen! Door deze valkuilen te begrijpen en te vermijden, kunt u de impact van deze methode maximaliseren en het succes ervan bij de ontwikkeling van werknemers garanderen.

01. Het project lanceren in een te kwetsbare context

Het verdient de voorkeur om dit soort aanpak uit te voeren in een voldoende stabiele omgeving, waar er geen grote problemen of acute crisissituaties zijn, zoals bijvoorbeeld een afvloeiingsplan dat aan de gang is. Het risico bestaat dat 360° eerder als een evaluatieproces dan als een ontwikkelingsproces wordt gezien, en dat het beeld dat waarnemers van de manager hebben door de situatie wordt vertekend.

02. Afzien van managers

De aanpak moet niet alleen ondersteund worden door de directie en de personeelsafdeling. Maar het moet ook aangemoedigd - en in zekere zin gelegitimeerd - worden door de voorbeeldfunctie van senior managers, die zelf aan de oefening moeten deelnemen.

03. Een 360° beoordeling opleggen aan een manager

360° feedback is een aanpak die de begunstigde betreft en moed geeft, en moet deel uitmaken van een gunstig ontwikkelingsklimaat. Omgaan met een imagoverbetering is geen gemakkelijke taak. Daarom is het nodig om - zodra het verzoek van het management komt - met de werknemer te communiceren over de reden voor het implementeren van deze aanpak en het gewenste doel, zodat hij/zij zich eraan verbindt met de bereidheid om zichzelf uit te dagen en vooruit te gaan.



04. Het proces starten zonder te communiceren

Of het 360° proces nu wordt geïnitieerd door de werknemer of door het management, er moet duidelijke en transparante communicatie zijn voordat het proces begint, om het in een algemene context te plaatsen en betekenis te geven. Deze communicatie moet het kader, de rol van de verschillende spelers en de spelregels verduidelijken, en ook eventuele angsten wegnemen en mensen geruststellen dat de principes van anonimiteit van de respondenten en vertrouwelijkheid van de resultaten zullen worden gerespecteerd.

05. De manager alleen laten om met zijn resultaten om te gaan

De 360° benadering is moedig en confronterend, en we - weten - niet welke emotionele weerklink het zal hebben voor de begunstigde. Zij moeten dus ondersteund worden bij het ontdekken en begrijpen van hun resultaten. Het doel is dat dit constructief is, niet destabiliserend!

06. Stoppen bij de feiten

Uit de resultaten en interviews zullen gebieden naar voren komen ondersteuning bieden, gebieden waar u op moet letten en gebieden die voor verbetering vatbaar zijn. Het idee is om verder te gaan dan een eenvoudige observatie en van de begunstigde een speler te maken, bijvoorbeeld door een ontwikkelingsplan. Het management en de HR-afdeling spelen dan een beslissende rol. Het is aan hen om samen met de betrokken werknemer een doelgericht, dynamisch programma uit te werken dat training, mentoring, coaching, enz. kan omvatten. De relevantie van de gekozen acties zal bepalen of de doelstellingen van het ontwikkelingsplan worden gehaald!

Voorwaarden voor succes

BEGUNSTIGDE:



- **Vrijwilliger zijn**
- **Niet in een crisissituatie verkeren**
- **Uitdagingen en dialoog accepteren**
- **Verantwoordelijkheid nemen voor uw eigen ontwikkeling** (actieplan)

HET BEDRIJF:



- **Te ondersteunen** door directie en HRD
- Duidelijke en **transparante communicatie** stroomopwaarts
- **De aangekondigde regels respecteren** (anonimiteit & vertrouwelijkheid)
- **Deel uitmaken van een aanpak die mensen samenbrengt** (gemeenschappelijk doel)
- **Anticiperen** op de nasleep

Visie van een expert

LISE WALLACE RABILLOUD

«Om een persoon effectief te mobiliseren in een 360° proces, is het belangrijk om een veilig en zorgzaam kader te creëren, om duidelijk te communiceren over de doelstellingen en fasen, om vertrouwelijkheid te garanderen, en natuurlijk om de persoon te ondersteunen in zijn/haar reflectieproces... zonder te oordelen!»

Deze elementen helpen om een omgeving van vertrouwen en betrokkenheid te creëren die bevorderlijk is voor een succesvolle persoonlijke ontwikkeling. Het gaat erom verder te gaan dan een eenvoudige observatie, zoals het begrijpen van de impact van uw communicatie op de mensen om u heen op het werk, en het vinden (of aanpassen) van de middelen om actie te ondernemen om vooruitgang te boeken op dit gebied.»



Lise Wallace RABILLOUD

Coach, Senior Consultante,
PerformanSe



De 6 stappen naar succesvolle 360 feedback!

Weet u nu alles over de fouten die u moet vermijden en de voorwaarden voor succesvolle feedback? Dan is het tijd om actie te ondernemen! Hier zijn de 6 belangrijkste stappen van 360° feedback. Dit zijn de stappen die worden voorgesteld tijdens een PerformanSe coachingsessie, gebaseerd op onze 25 jaar ervaring op dit gebied!

Deze stappen zijn de sleutel tot een succesvolle 360° feedback, of het nu gaat om een individueel proces (voor één begunstigde) of een collectief proces (voor meerdere begunstigten tegelijkertijd, zoals bijvoorbeeld de hele managementlijn).



Communicatie

Er moet voor duidelijke en transparante communicatie worden gezorgd, zodat de aanpak in een mondiale context wordt geplaatst en zinvol is!

Deze eerste fase biedt de gelegenheid om het hele proces uit te leggen aan de toekomstige begunstigen, om uit te leggen wat een 360° is - en niet is - en wat de regels zijn, en ook om eventuele vragen te beantwoorden. Als het proces wordt uitbesteed, bijvoorbeeld aan PerformanSe, is dit een gelegenheid voor de consultant(s) die de interviews zullen afnemen om zichzelf voor te stellen.

In het geval van een individuele benadering, voor een enkele begunstigde, biedt deze fase ook de mogelijkheid om de relatie tot stand te brengen en de werknemer de kans om zijn of haar mening te geven over de specifieke kwesties waar het om gaat en de eventuele moeilijkheden die zijn vastgesteld.

Doelstellingen

01. Betekenis geven: de aanpak in zijn geheel presenteren, deze koppelen aan de projecten en uitdagingen van het bedrijf, waarom nu en met welk doel.

02. Stel mensen gerust over wat een 360° is en wat het niet is: verduidelijk de principes, de spelregels, de verschillende fasen, de deliverables (wat wordt wel en niet aan wie gecommuniceerd en hoe).

03. Hulp bij het kiezen van waarnemers en communiceren met hen.

04. Vragen beantwoorden en eventuele angsten wegnemen.

Aanbevolen procedures

- **Bijeenkomst georganiseerd** door HRD en PerformanSe als onderdeel van een gezamenlijke campagne.
- **Gesprek tussen** werknemer en adviseur (+ HR mogelijk) als onderdeel van een benadering voor één persoon.

De lancering

De begunstigde kiest zijn waarnemers, informeert hen (u vindt de aanbevolen communicatie voor waarnemers in de bijlage) en zij ontvangen de vragenlijst om online in te vullen (15 minuten). De begunstigde moet dezelfde vragenlijst ook invullen.

NB: Het PerformanSe platform, met zijn eenvoudige en intuïtieve interface, garandeert een automatisch beheer van 360° campagnes (versturen van vragenlijsten, herinneringen, afdrukken van rapporten, etc.), maar de follow-up moet worden verzorgd door een consultant die ook eventuele vragen van waarnemers beantwoordt.

Vind de communicatie die we aanbevelen voor de deelnemers op pagina 41

Ons advies om begunstigten te helpen bij het kiezen van hun waarnemers

01. Geef de voorkeur aan mensen die u het beste kennen in uw dagelijkse leven en met wie u vaak omgaat in uw professionele omgeving. Mensen die hem in een andere rol hebben gekend en/of met wie u sindsdien geen interactie meer heeft gehad, zullen slechts een gedeeltelijke perceptie hebben. Het is de huidige perceptie die van belang is.

02. Kies niet alleen mensen met wie u affiniteit heeft, maar ook mensen met wie u misschien minder affiniteit heeft. Het is de bedoeling dat het panel representatief is.

03. Blijf bij een redelijk aantal waarnemers (10 tot 20), zelfs als er geen limiet is.

04. Zorg voor minstens 3 personen in de categorieën «Teamleden» (N-1), «Collega's» (met vergelijkbare status) en «Derden» om de anonimiteit van de respondenten te garanderen. Er mag slechts één persoon in de categorie «Hiërarchisch» (N+1) zijn, of twee als de begunstigde een functioneel manager en een operationeel manager heeft, of een voormalige manager die mogelijk recent toezicht op hem/haar heeft gehouden.

Individueel feedbackgesprek

Gebaseerd op het 360° feedbackrapport, is het doel van dit gesprek om de begunstigde te ondersteunen bij het analyseren van de feedback en zich deze eigen te maken, rekening houdend met hun professionele context.

Het doel is om hen actief te betrekken bij het onderzoeken van de punten van overeenkomst en de verschillen in perceptie, om hen te helpen een stap terug te doen en de resultaten te relateren aan hun werkelijke ervaring.

Doelstellingen:

- 01. o Houd rekening met de context van de positie** van de deelnemer binnen de organisatie, en verzamel hun visie op de rol van de manager, indien van toepassing.
- 02. Betrokkenheid bij de verkenning en analyse van feedback**, punten van convergentie en verschillen in perceptie.
- 03. U helpen om een stap terug te doen**, de resultaten te objectiveren en toe te eigenen in relatie tot concrete ervaringen, om u bewust te worden van uw steunpunten en de hiaten met de rol van de manager of expert vandaag en morgen in uw organisatie.
- 04. Een eerste overzicht van steunpunten en ontwikkelingsmogelijkheden delen.**
- 05. Betrek deelnemers bij het proces door ze :**
 - een ontwikkelingsgids, een ondersteuning voor persoonlijk werk om de analyse verder te brengen.
 - een individueel ontwikkelingsplan (IDP) dat de werknemer tussen het feedbackgesprek en het ontwikkelingsgesprek moet opstellen, gebaseerd op steunpunten en aandachtspunten, prioriteitsgebieden voor ontwikkeling en ontwikkelingsacties.

Een actieplan opstellen

PERSOONLIJK WERK

Dit is een persoonlijke oefening waarin de werknemer beschrijft wat hij of zij heeft geleerd van zijn of haar steun- en waakpunten, en een realistisch actieplan opstelt. Aan het einde van het feedbackgesprek krijgen zij een reeks documenten: een ontwikkelingsgids om hen te helpen hun denkproces voort te zetten en een sjabloon voor een ontwikkelingsplan om dit te formaliseren.

Dit werk tussen de sessies, dat 2 tot 3 weken duurt, is de sleutel tot het omzetten van bewustzijn in doelstellingen en vervolgens in actie. De werknemer identificeert de doelstellingen waarbij hij alleen kan handelen en de doelstellingen waarbij hij ondersteuning nodig heeft van zijn manager of het HR-team (gesprekken, coaching, training, codev, enz.).



Het individuele ontwikkelingsgesprek

Het ontwikkelingsgesprek stelt de consultant in staat om het individuele ontwikkelingsplan van de geobserveerde medewerker ter discussie te stellen.

Het doel is om te controleren of de bewustwording die tijdens het feedbackgesprek is verkregen, overeenkomt met de manier waarop het actieplan is opgesteld. De acties moeten voldoende in aantal maar geloofwaardig zijn, en voldoende nauwkeurig om in de agenda van de werknemer te kunnen worden geplaatst.

Doelstellingen

- 01. Samen een Individueel Ontwikkelingsplan opstellen en valideren**, dat als basis zal dienen voor besprekingen met de lijnmanager en/of HR.
- 02. Stel een ontwikkelingsactieplan op:** identificeer de 2 of 3 prioriteitsgebieden voor ontwikkeling, die de thema's zullen vormen waarrond de concrete ontwikkelingsacties zullen worden opgebouwd.
- 03. Om verder te gaan dan observaties, om steunpunten te consolideren en aandachtspunten** te specificeren, door de manager een speler te maken in de identificatie en toewijzing van zijn gebieden van vooruitgang, evenals in de uitwerking van zijn managementontwikkelingsplan.

De afsluitende tripartiete vergadering

Aan het einde van het proces kan de geobserveerde werknemer beschrijven hoe hij of zij het proces heeft ervaren en zijn of haar individuele ontwikkelingsplan aan de organisatie presenteren tijdens een drie- of vierpartijengesprek (HR/manager, werknemer, consultant).

De klant (HR, manager of iemand anders) kan de werknemer vragen naar de acties die hij of zij wil uitvoeren en vaststellen welke acties ondersteuning van de organisatie nodig hebben.

Doelstellingen

- 01. Sluit het proces af door de organisatie** in staat te stellen de werknemer te helpen bij het identificeren van de lessen die uit het coachingproces zijn geleerd.
- 02. De juiste omstandigheden creëren voor werknemers om zich uit te spreken.**
- 03. Het gespecificeerde niveau** van vertrouwelijkheid van de uitwisseling garanderen.
- 04. Het actieplan en de geïdentificeerde** prioritaire ontwikkelingsgebieden verwelkomen.
- 05. Het actieplan** aanvechten en de uitvoering ervan ondersteunen.

Expertenvisie

VIRGINIE PETIT

« Het is duidelijk dat u de voorwaarden voor een effectieve 360° kunt creëren door de verschillende fasen van het proces vast te leggen en te respecteren. Maar om ervoor te zorgen dat deze voorwaarden op de lange termijn optimaal zijn, hebben HR en/of Managers een rol te spelen nadat de 360° is voltooid. Het is belangrijk dat het management en/of de HR-lijn het individuele ontwikkelingsplan van de werknemer na verloop van tijd ondersteunen, zodat de werknemer echt voordeel kan halen uit deze oefening. Net als bij nieuwjaarsvoornemens is de kans groot dat u zich er niet aan houdt als uw innerlijke stemmetje u er niet regelmatig aan herinnert om ze te maken. Op dezelfde manier moeten HR en/of Managers de rol van het innerlijke stemmetje spelen, anders zullen de voornemens van de werknemer om te werken aan de ontwikkelingsgebieden die ze hebben geïdentificeerd in rook opgaan! Een ander advies is om realistische doelen te stellen. Net zoals het zelden mogelijk is om 15 nieuwjaarsvoornemens na te komen, moet u ervoor zorgen dat uw werknemer niet te gretig is en zich weet te beperken tot 2 of 3 gebieden waarop hij vooruitgang kan boeken. Als het hen niet lukt om zichzelf te beperken, help hen dan om dat ook te doen, zodat ze niet meer aannemen dan ze eigenlijk aankunnen!

Gewapend met deze paar sleutels zal uw werknemer kunnen profiteren van de volledige kracht van de 360° tool om een leerrijke en verrijkende ervaring te creëren.»



Virginie PETIT

Coach, Hoofd Advies & Opleiding,
PerformanSe



03

360° Feedback **door PerformanSe**

360° Feedback door PerformanSe

MENING VAN BEGUNSTIGDEN

*Tevredenheidsonderzoek bij 76 ontvangers
van 360° feedback uitgevoerd door
PerformanSe tussen juli en oktober 2024.*

99%

van de begunstigten is
tevreden met het 360°
feedbacksysteem.

100%

van de begunstigten
is tevreden met de
nauwkeurigheid van de
resultaten.

99%

van de begunstigten
vond de discussies
constructief en
leerzaam.

91%

wil betrokken raken
bij initiatieven voor
de ontwikkeling van
vaardigheden.

Het voorbeeld van Plurial Novilia

FEEDBACK OVER HUN ERVARING



Julie Bouchet is HR Director bij Plurial Novilia in Reims, een bedrijf in de Action Logement groep en een belangrijke speler in innovatieve sociale huisvesting in de regio's Île-de-France en Grand Est. Zij vertelt ons meer over de implementatie van een 360° feedback campagne in het bedrijf, uitgevoerd met PerformanSel!

Hoe is de 360° benadering voor alle 63 managers tot stand gekomen?

Nadetoekenning van het label «Great Place to Work» organiseerden we een seminar met het hele managementteam om de resultaten te delen, te becommentariëren en te analyseren, en om samen te zoeken naar andere manieren om te verbeteren. Onder de 7 acties die op deze manier door de groep werden gedefinieerd en behouden, stond de kwestie van feedback centraal, vandaar het idee van een algemeen 360° feedbackproces.

Hoe hebt u alle managers overtuigd?

Voor ons was het belangrijkste om samen met hen en voor hen een compleet programma op te stellen. Dus hebben we het hele programma in detail aan hen gepresenteerd, inclusief de onderwerpen en de inhoud. En bovenal hebben we echt ALLE managers erbij betrokken, inclusief de directie, zonder uitzondering. Natuurlijk voerde ik mijn eigen 360° review uit, net als de CEO. We wilden een collectief evenement creëren dat ieders inzet voor feedback en persoonlijke verbetering zou weerspiegelen. In deze context bleven eventuele twijfels vrij bescheiden. Ook al vereiste de aanpak ieders bereidheid en moed.

Hoe ziet u de samenwerking met Performanse?

Alles ging heel goed! De 360° feedback tool is eenvoudig, intuïtief en snel te gebruiken! We wilden onze managers graag consultants bieden die tegelijkertijd zorgzaam, confronterend en open voor onze eigen cultuur konden zijn... wat nooit gemakkelijk is! De feedback was erg goed, en de consultants van PerformanSe zullen ook een aantal van de trainingen van het programma voor ons verzorgen!

Wat hebt u geleerd van de belangrijkste feedback?

Het algemene rapport dat PerformanSe ons kon geven over het hele proces, en de directe feedback die we tegelijkertijd kregen, hebben echt licht geworpen op de verwachtingen en behoeften van onze managers. Aan de ene kant zagen we zeer concrete behoeften aan dagelijkse ondersteuning, bijvoorbeeld bij het omgaan met intergenerationele kwesties of het beheren van conflictsituaties, die ons zullen helpen om de inhoud van toekomstige trainingen beter te definiëren. Aan de andere kant zagen we ook een behoefte aan meer consistentie maar vooral aan meer duidelijkheid in de definitie van de rol van de manager, en in het bijzonder zijn of haar actieradius, wat ons ertoe gebracht heeft om samen een echt managementhandvest op te stellen.

*«Het 360° feedbackproces heeft geleid tot **echte collectieve navolging** en heeft ons in staat gesteld om de realiteit van een managementgemeenschap binnen Plurial Novilia beter te belichamen.»*

Julie BOUCHET

HR Director
Plurial Novilia

Waarom kiezen voor PerformanSe?

01. De meest geavanceerde 360° feedback tool op de markt

De 360° by PerformanSe tool is gebaseerd op:

- 25 jaar expertise in 360° benaderingen en feedback van klanten over het gebruik van onze tools.
- Een wetenschappelijk onderzoek, uitgevoerd met experts in psychologie, HR en management, om de vaardigheden te definiëren die het meest nodig zijn op het werk en die nu ons competentiemodel vormen.

De sterke punten:

Een korte vragenlijst die u in slechts **12 minuten** online kunt invullen.



Resultaten samengevat op 1 pagina die gemakkelijk gelezen en begrepen kan worden door de begunstigde.



14 geobserveerde vaardigheden, met gegevensrepresentatie om gesprekken tussen de geobserveerde werknemer en de consultant te vergemakkelijken.



Een betrouwbaar, krachtig platform om de logistiek van 360°-campagnes te vergemakkelijken.





Waarom kiezen voor PerformanSe?

02. Een positieve ervaring gegarandeerd door uitdagende en menselijke praktijken

360° is een bijzonder krachtig middel om het bewustzijn van de geobserveerde medewerker te vergroten. Naleving van de strikte ethische regels PerformanSe zich heeft gecommitteerd, is de sleutel tot het positief betrekken van werknemers bij het proces en het garanderen van een **positieve leerervaring**.

Het begrip 360° observatie kan beangstigend zijn voor werknemers, die zich soms beoordeeld en geëvalueerd voelen door hun professionele omgeving. Het gebruik van de juiste woordenschat (PerformanSe gebruikt bijvoorbeeld de term «geobserveerd» in plaats van «geëvalueerd») helpt om een **impactvolle communicatie** op te bouwen.

Door de uitbestede aanpak met meerdere interviews kan de werknemer de tijd nemen om de geuite percepties te begrijpen, terwijl hij of zij in elke fase wordt uitgedaagd om een **individueel ontwikkelingsplan** op te stellen. Dit actieplan wordt vervolgens met de consultant besproken om de relevantie en haalbaarheid ervan te beoordelen. Zo kunnen de acties worden gespecificeerd, zodat het bewustzijn kan worden omgezet in veranderingen in houding.



Waarom kiezen voor PerformanSe?

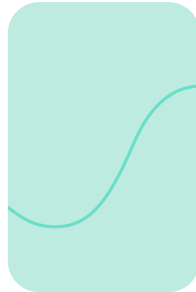
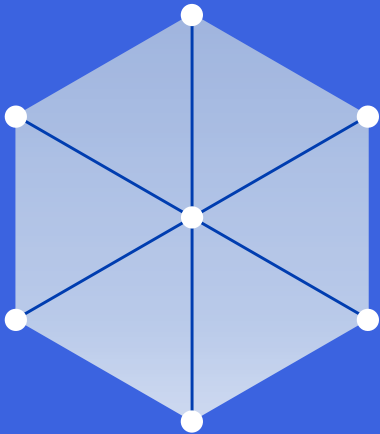
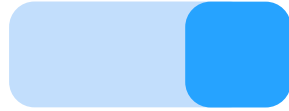
03. Een team met expertise in het implementeren van 360° observatiesystemen

Een 360° observatiesysteem kan alleen geïmplementeerd worden door consultants die experts zijn in deze **krachtige maar gevoelige benadering**. Bij PerformanSe worden onze senior coachingen 360° consultants ondersteund in hun ontwikkeling van vaardigheden door de supervisie van consultants die experts zijn op dit gebied.

Deskundige consultants garanderen :

- Perfecte beheersing van de tool
- Uitgebreide communicatie om ervoor te zorgen dat iedereen de aanpak begrijpt, als veilig ervaart, en het project positief onthaald wordt.
- Een welwillende houding met behoud van een kader
- Het vermogen om de geobserveerde werknemer uit te dagen om een actieplan op te stellen.

Deze consultants staan onder toezicht van een Project Manager, die verantwoordelijk is voor het algehele succes van het project. Daarom zorgen we er bij PerformanSe voor dat de Project Manager een expert is in het onderwerp in kwestie en de nodige beschikbaarheid heeft om een hoogwaardige, nauwe follow-up met de klant te garanderen.



De 360° by PerformanSe tool bevat competenties die voldoen aan de behoeften van zowel managers als niet-managers. Het kan echter aangewezen zijn om bepaalde vragen om te vormen of zelfs om de tool volledig aan te passen zodat hij een specifieke set competenties bevat. In dit specifieke geval kunnen we de inhoud van de vragen volledig herzien.

Waarom kiezen voor PerformanSe?

04. Een aanpasbaar systeem

Focus op de 360° tool van PerformanSe



01

14 vaardigheden

8 hoofdvaardigheden die essentieel zijn voor elke baan:

Geloofwaardigheid, Besluitvorming, Communicatie, Interpersoonlijke vaardigheden, Samenwerking, Activiteit beheren, Complexiteit beheren, Servicegerichtheid

En 6 optionele vaardigheden, die toegevoegd kunnen worden om de analyse te verfijnen :

Teammanagement, Leiderschap, Doorgedreven management, Innovatiemanagement, Veranderingsmanagement, Emotionele intelligentie.

En ook

De geobserveerde vaardigheden kunnen gepersonaliseerd en aangepast worden uw context en uw managementuitdagingen. **De tool is aanpasbaar !**

Als u een specifiek competentiemodel hebt, kan het aangewezen zijn om dit te integreren.

02

Een vragenlijst van 12 minuten

Dezelfde vragenlijst wordt ingevuld door de geobserveerde persoon en door observatoren gekozen uit 4 categorieën: hiërarchie, teamleden collega's en anderen (partners, klanten, enz.).

Onze vragenlijst is ontworpen als een enquête. De 32 tot 56 vragen (afhankelijk van het aantal te observeren vaardigheden) zijn gebaseerd op een Likert-schaal van «Nooit» tot «Altijd» om te beoordelen hoe vaak de geobserveerde persoon de vaardigheden gebruikt.

Elke vaardigheid wordt onderzocht aan de hand van 4 vragen.

Waarnemers krijgen ook de gelegenheid om hun mening te geven in twee open vragen over de positieve en ontwikkelingspunten van de observatie.

03

Een duidelijk, beknopt rapport

De resultaten worden gepresenteerd in een rapport dat gemakkelijk te gebruiken is en waarin de resultaten snel verwerkt kunnen worden :

- de belangrijkste vaardigheden voor de baan, volgens de waarnemers,
- een samenvatting van de gemiddelde scores ,
- hoogste en laagste scores,
- vrije commentaren (anoniem verbatim)

De gedetailleerde resultaten stellen ons in staat om verder te gaan in de analyse door voor elke vaardigheid de vergelijking tussen de verschillende percepties weer te geven: die van de geobserveerde persoon en die van elk van de observatoren (anoniem) volgens hun categorie (hiërarchisch, collega's, enz.).

04

Een campagne gelanceerd en beheerd in slechts een paar klikken

360° campagnes worden vereenvoudigd en beheerd in slechts een paar klikken op het PerformanSe platform, dankzij een eenvoudige, intuïtieve interface en snelle gegevensverwerking!

05

Ondersteuning op maat van uw behoeften

Optie 1 : U krijgt een opleiding in het gebruik van de 360° by PerformanSe tool (Virtuele les van 3 x 2 uur of een opleiding van 1 dag) zodat u autonoom bent en uw campagne van A tot Z kunt beheren op het PerformanSe platform.

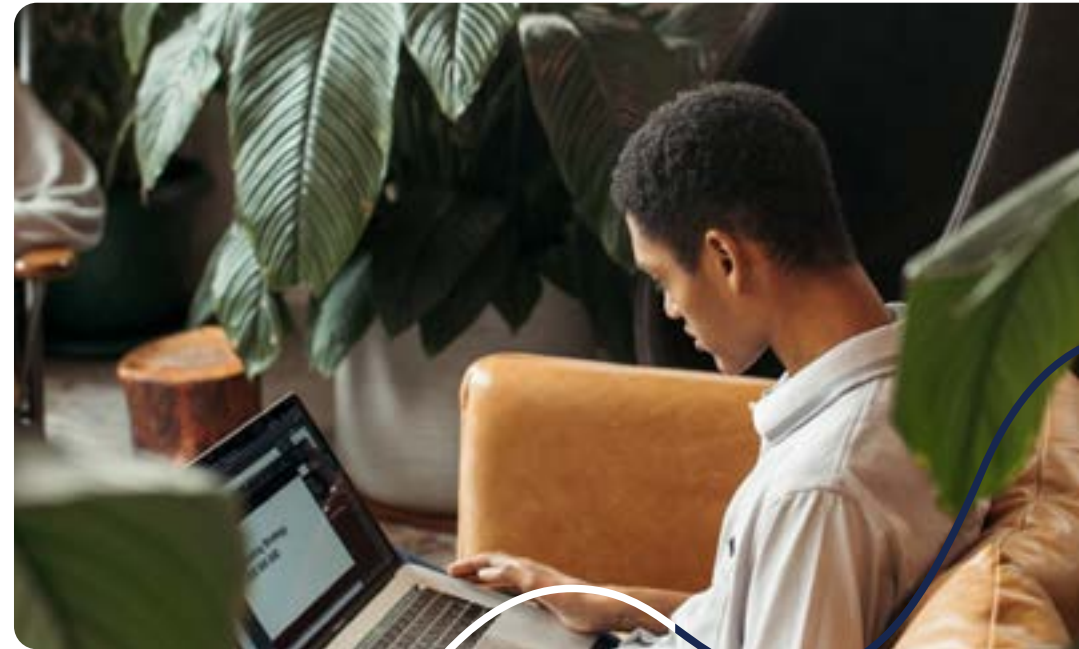
Optie 2 : U besteedt het beheer van de 360° campagne uit aan PerformanSe, vanaf de interne communicatie, via het beheer van de vragenlijsten, tot de feedback.



Conclusie

De rijkdom, authenticiteit en diversiteit van een 360 project is uniek en onovertreffelijk door andere benaderingen. Hoe beter het project voorbereid wordt, hoe betrouwbaarder en effectiever de inzichten zullen zijn die de begunstigde kan meenemen. Gestructureerde implementatie en transparante communicatie zijn de drijvende krachten voor een succesvol project.

Natuurlijk moeten de ontwikkelingsplannen ook zorgvuldig worden opgevolgd om ervoor te zorgen dat ze daadwerkelijk binnen het bedrijf worden geïmplementeerd. Tot slot is het belangrijk om te onthouden dat een 360° beoordeling geen test is. Het is een instrument dat is opgezet als een enquête, een dwarsdoorsnede van meningen, en is daarom onvermijdelijk enigszins subjectief. In het hart van 360° feedback blijft de uitwisseling tussen deelnemers de zekerste manier om de nodige afstand te nemen om de resultaten optimaal te benutten.



04

Bijlagen

U bent aan de beurt!

Checklist: Stappen om te valideren voor impactvolle 360° feedback ^(1/2)

01. Het proces voorbereiden



- ☐ **Doelstellingen definiëren :**
 - Welke resultaten verwacht u van deze aanpak?
 - Hoe komen deze doelstellingen overeen met de strategie van het bedrijf?
 - Beschikt u over een relevant competentiemodel waarop u de 360° feedbackvragenlijsten kunt afstemmen?
- ☐ **Belanghebbenden erbij betrekken :**
 - Ondersteunen het directiecomité HRD de aanpak?
 - Zijn de begunstigden op de hoogte gebracht? Nemen ze vrijwillig deel?

02. Communicatie en bewustmaking



- ☐ **Een duidelijk kader vaststellen :**
 - Hebt u gecommuniceerd waarom u dit doet?
 - Zijn de basisprincipes gedefinieerd en voor iedereen duidelijk (anonimiteit, vertrouwelijkheid, vrijwillige bijdrage)?
- ☐ **Waarnemers erbij betrekken :**
 - Zijn de waarnemers goed gekozen en geïnformeerd over hun rol?
- ☐ **Anticiperen op angsten :**
 - Hebt u vragen beantwoord en mensen gerustgesteld over de verwachtingen?

03. Lancering (uit te besteden)

- ☐ **De tool kiezen en configureren :**
 - Is de feedbacktool klaar en correct geconfigureerd?
 - Zijn de vragenlijsten aangepast aan de beoogde vaardigheden en de bedrijfscontext?
- ☐ **Deelnemers registreren :**
 - Zijn de waarnemers correct geregistreerd?
 - Zijn de waarnemers geïnformeerd en uitgenodigd via de tool?
- ☐ **Volg het proces :**
 - Is er een systeem om waarnemers op te volgen indien nodig?
 - Zijn de vergaderingen (feedbackgesprek, ontwikkelingsgesprek, tripartiete vergadering) gepland?
 - Zijn de verantwoordelijke consultants of managers opgeleid om begunstigen te ondersteunen?

04. Monitoring

- ☐ **Het proces afsluiten :**
 - Is er een tripartiet overleg (werknemer, manager, HR) gepland om het actieplan te valideren?
 - Worden ontwikkelingsprioriteiten opgenomen in regelmatige gesprekken (jaarlijkse beoordelingen, individuele monitoring)?
- ☐ **De impact beoordelen :**
 - Hoe wordt de impact van de aanpak gemeten (individueel en collectief)?
 - Zijn er aanpassingen gepland voor toekomstige campagnes?

**Checklist : Stappen om te valideren
voor impactvolle 360° feedback (2/2)**

Checklist: Kernboodschappen om begunstigden gerust te stellen en te betrekken! (1/2)



01. Een ontwikkelingstool

- 360° feedback is een hulpmiddel voor persoonlijke en professionele ontwikkeling dat ontworpen is om u een beter inzicht te geven in uw sterke punten en gebieden die voor verbetering vatbaar zijn.
- Dit is een kans om vooruitgang te boeken door uw manier van werken af te stemmen op de verwachtingen van uw professionele omgeving.



02. Anonimiteit en vertrouwelijkheid

- De antwoorden van de waarnemers zijn volledig anoniem (behalve die van uw directe hiërarchie).
- De resultaten worden vertrouwelijk aan u meegedeeld. U bent de enige die beslist of u ze wilt delen.



03. Vrijwillige deelname

- Uw deelname is vrijwillig. Dit proces is geen evaluatie, maar een hulpmiddel om u in uw ontwikkeling te ondersteunen.

Checklist: Kernboodschappen om begunstigden gerust te stellen en te betrekken! (2/2)



04. Investering

- De aanpak omvat een persoonlijke bijdrage om een individueel ontwikkelingsplan op te stellen



05. Ondersteuning

- U wordt tijdens het hele proces ondersteund, met name bij het rapporteren van de resultaten en het opstellen van uw ontwikkelingsplan.



06. Volgende stappen

- U zult gevraagd worden om een zelfbeoordelvragenlijst in te vullen.
- U krijgt gestructureerde feedback van uw manager en andere waarnemers die gekozen zijn uit uw collega's

Checklist: Kernboodschappen om deelnemers te mobiliseren! ^(1/2)



01. Waarom deelnemen

- Uw bijdrage is essentieel voor het geven van constructieve feedback aan de begunstigde, zodat hij of zij een beter inzicht krijgt in zijn of haar sterke punten en gebieden die voor ontwikkeling vatbaar zijn.
- U wordt uitgenodigd om uw waarnemingen op een eerlijke en zorgzame manier te delen.



02. Bescherming van de anonimiteit

- Uw antwoorden zijn strikt anoniem en er wordt geen nominatieve informatie aan de begunstigde doorgegeven.
- Feedback wordt samengevoegd om vertrouwelijkheid te garanderen.



03. Benodigde tijd

- De vragenlijst is kort (10-15 minuten) en gemakkelijk in te vullen.
- U heeft tot die datum de tijd om de vragenlijst(en) in te vullen

Checklist: Kernboodschappen om deelnemers te mobiliseren! (2/2)

04. Verwachte rol

- Uw feedback moet eerlijk, objectief en opbouwend zijn.
- Focus op feitelijke waarnemingen en percepties.

05. Effect van uw bijdrage

- Uw feedback zal de begunstigde helpen om vooruitgang te boeken en het bedrijf om zijn managementpraktijken te verbeteren.



Voor meer informatie...

Neem nu contact met ons op.

→ [FEEDBACK 360°](#)

