

Learning Service Center

- Performance Programma's -



Een unieke innovatie voor het inventariseren van de
leerbehoefte van individuen en teams.





Performance Programma

Van Sadelhoff biedt met het Performance Programma (PP) een uniek instrument aan waarmee de klant in één oogopslag de gehele opleidingsbehoefte in beeld krijgt. Het Performance Programma bevat direct advies om geheel zelfstandig, flexibel en kosteneffectief een eigen opleidings- en coachingstraject te doorlopen. De adviezen zijn gebaseerd op een gedegen vooronderzoek. De Performance Programma's zijn in twee vormen leverbaar. Een Individueel Performance Programma® (IPP®) richt zich volledig op het individu. Een Team Performance Programma® (TPP®) richt zich op teams of afdelingen.

Wat zijn de Performance Programma's?

Een Performance Programma bestaat uit een drietal vaste onderdelen:

1. Een onderzoeksdeel: een meting die geënt is op de gewenste situatie, bijvoorbeeld de huidige functie of een gewenste functie;
2. Een specifiek op de persoonlijke- of teamsituatie geschreven onderzoeksadviesrapportage;
3. Eén of meerdere terugkoppelgesprek(ken).

Na deze 3 stappen is de klant in staat om geheel zelfstandig te starten met zijn ontwikkelingstraject. De klant bepaalt zelf in welk tempo en in welke vorm adviezen worden omgezet naar leersituaties.

Performance rapportages bevatten geen diagrammen of analyses die voor de klant niet te begrijpen zijn. De klant krijgt met een kleurentabel letterlijk in beeld welke competenties als kwaliteit aanwezig zijn en welke competenties verder ontwikkeld moeten worden. Een impressie is bijgevoegd in deze brochure. Bij een teamrapportage is dit zelfs direct inzichtelijk voor een heel team of meerdere teams, maar waarbij ook de resultaten van de individuele teamleden zichtbaar zijn.

Het rapport geeft direct adviezen voor de ontwikkeling van de persoonlijke en professionele performance. De klant krijgt tenminste één terugkoppelgesprek waarbij alle bevindingen en adviezen worden besproken. Desgewenst kan de klant verdere begeleiding vragen in het ontwikkelingstraject, maar in principe kan de klant na dit eerste gesprek zelfstandig verder.

Unieke kenmerken

De Performance Programma's hebben een aantal unieke kenmerken:

Flexibele scope

Het gaat over gedrags- en competentieontwikkeling: professionaliteit en persoonlijke effectiviteit staan centraal; het gaat niet over kennis. De klant kan zelf bepalen welke competenties hij onderzocht wil hebben.

Brede inhoudelijke scope

De rapportages zoomen in en uit. De klant krijgt zowel een totaaladvies als een advies per competentie.

Geen geautomatiseerd verslag

De analyse en adviezen komen voort uit een aantal onderzoeksmethoden die in combinatie met elkaar worden gebruikt. De klant krijgt geen voorgeprogrammeerd of geautomatiseerd advies: alle adviezen komen van experts op het gebied van leren, die alle onderzoeksgegevens van de klant goed analyseren en doorgronden.

Compactheid

Competentie-onderzoek en advisering zijn in één rapportage en traject verweven.

Eigendom van de klant

De klant kiest zelf op welk moment én in welke vorm ondersteuning ingezet wordt. De klant heeft in het ontwikkelingsdeel de regie. Het is het fundament voor 'self managed learning'.



Advies met zowel een korte- als een lange termijn scope

De Performance Programma's zijn gebaseerd op onderzoek waarbij de adviezen betrekking hebben op een periode van ongeveer 1 tot 2 jaar.

Voor wie zijn de Performance Programma's bedoeld?

De Individuele Performance Programma's (IPP®'s) zijn gericht op:

- Professionals die de regie willen behouden over de wijze waarop de persoonlijke- en professionele ontwikkeling plaats gaat vinden
- Professionals die zich binnen de huidige functie willen ontwikkelen
- Professionals die zich willen bezinnen op de huidige functie of van functie willen veranderen.

De Team Performance Programma®'s (TPP®'s) zijn als middel te gebruiken voor:

- HRM - professionals
- MD - deskundigen
- Management / Leidinggevenden die een goed fundament voor zowel individuele- als teamontwikkeling willen realiseren.
- Opleidingskundigen op opleidingsafdelingen
- (Zelfstandige) trainers die meer inzicht willen krijgen in de opleidingsbehoeften van een groep, en voeding willen krijgen hoe een traject vorm moet krijgen.

Kortom: in principe zijn de Performance Programma's dé oplossing voor iedereen die op een zelfstandige, flexibele en kosteneffectieve wijze wil werken aan de professionele (team)ontwikkeling.

Hoe komt een Performance Programma tot stand?

De basis voor een Performance Programma is een onderzoek, waarbij een aantal 'gereedschappen' worden gebruikt. De onderzoeksresultaten worden beschreven in de IPP®-rapportage.

Online vragenlijst	Dit is fase 1 van het onderzoek. Elke deelnemer krijgt een inlogaccount waarmee een vragenlijst van ruim 200 vragen ingevuld kan worden. Dit neemt ca. 45 minuten in beslag.
Competentieanalyse	De klant bepaalt welke competenties onderzocht moeten worden. Regulier zijn dit tussen de 8 en 12 competenties. Hierbij kan ook worden uitgegaan van bestaande functieprofielen, maar ook kan gekozen worden uit een lijst van competenties.
Persoonsanalyse*	Op basis van de antwoorden van de online vragenlijst volgen conclusies over de persoonlijkheidskenmerken van de deelnemer, zoals balans, leerstijl, werkstijl, etc.
Individueel Terugkoppelgesprek	Op basis van de persoonsanalyse krijgt de deelnemer een persoonlijk gesprek met een psycholoog aangeboden om de resultaten uit de persoonsanalyse te bespreken en te toetsen.
Extra informatie van deelnemer(s)	De deelnemers krijgen de opdracht een leerbiografie, een curriculum vitae te schrijven en van een aantal personen 360- graden feedback te verzamelen.
Aanvullend onderzoek	Indien aanwezig maken wij graag gebruik van uitslagen van eerder gedane onderzoeken, zoals assessments, etc.



IPP® /TPP® tabel	De resultaten van de online-vragenlijst worden gespiegeld met de gekozen competenties. Hieruit ontstaat de IPP®-tabel (resp. TPP®-tabel voor teams) waarmee letterlijk de competenties in beeld worden gebracht. Deze analyse is visueel en transparant: in één overzicht wordt duidelijk over welke kwaliteiten en aandachtspunten de deelnemer beschikt.
Experts	De adviezen worden geschreven door Toegepast Onderwijskundigen.
Performance Programma Rapport	Dit rapport beschrijft op heldere en beeldende wijze (m.b.v. de IPP®- of TPP® - tabel) de bevindingen en adviezen.
Overdrachtsgesprek	Onze experts kunnen alle vragen beantwoorden rondom de PP-rapportages. Ze geven de klant handreikingen om zelfstandig verder te gaan met het Performance Programma.
Ontwikkelingstrajec	<p>In principe gaat de klant zelfstandig verder met het Performance Programma.</p> <p>In dit deel koopt de klant ondersteuning in zoals bijvoorbeeld een training, coach of voert opdrachten uit. Geheel naar eigen inzicht en eigen tempo. Desgewenst kan de klant verdere coaching / begeleiding vragen. Uiteraard kan Van Sadelhoff hierbij wel helpen.</p>
Evaluatie	Na één of twee jaar is het mogelijk het Performance Programma opnieuw te starten. De resultaten van de eerste IPP®- /TPP®-tabel kunnen dan vergeleken worden met de nieuwe resultaten. Op basis hiervan kan een nieuwe PP-rapportage worden gemaakt.

() De persoonsanalyse en het individuele terugkoppelgesprek zijn geen standaard onderdelen van de Team Performance Programma®'s. Indien de klant dit wenst kunnen deze wel worden opgenomen in het onderzoek.*

Wat kan de klant ermee?

Doordat de methode zo eenvoudig en visueel transparant is kan de klant geheel zelfstandig aan de slag met de persoonlijke- en professionele ontwikkeling. De IPP®-tabel en de aangereikte adviezen zijn door de klant zelf te lezen en naar eigen inzicht te realiseren. De klant kan de rapportage bijvoorbeeld gebruiken om trainingen te ontwikkelen of veel kritischer dan in de reguliere situatie in te kopen. Immers, de leerbehoefte is zeer specifiek bepaald. Daarnaast kan de rapportage gebruikt worden als input bij coaching of bij aansturing in het algemeen door een leidinggevende. Tot slot leent de rapportage zich ook prima om aan zelfstudie te doen m.b.v. bijvoorbeeld literatuur.

Wat levert het op en wat is de meerwaarde?

De klant heeft na het doorlopen van het onderzoeksdeel letterlijk beter in beeld wat de persoonlijke kwaliteiten en ontwikkelpunten zijn en beschikt over concrete handreikingen om te werken aan de eigen ontwikkeling. De concrete meerwaarde is:

- Een aanzienlijke kosten- én tijdsbesparing;
- De methode is voor de klant eenvoudig;
- Het onderzoeks- en adviseringstraject is in enkele dagen te doorlopen;
- De klant kan in eigen tijd de onderzoeksactiviteiten doorlopen. Er is geen sprake van dat de klant bijvoorbeeld een gehele dag kwijt is;
- De klant heeft de regie en kan zelfstandig de vervolgstappen bepalen en benodigde ondersteuning kiezen.

De kracht is dat de klant de optimale combinatie van middelen zelf kan bepalen.



Wat heeft de klant nodig?

De klant heeft niets anders nodig dan toegang tot internet. De klant ontvangt van Van Sadelhoff een inlogcode voor het beantwoorden van een online vragenlijst. Deze kan via een browser worden ingevuld. De rest wijst zich vanzelf....

Wat kost het?

Van Sadelhoff biedt Individuele Performance Programma's® aan vanaf € 375,00 voor een vereenvoudigde rapportage. Aan de meest uitgebreide vorm is een bedrag verbonden van €2.675,00.

Voor de Team Performance Programma's® geldt dat de kosten afhankelijk zijn van het aantal deelnemers dat aan het onderzoek mee doet en daarnaast uiteraard de doelstellingen en wensen van de klant. Per project wordt een prijsindicatie gegeven.

Alle genoemde bedragen zijn exclusief BTW.

Referenties

Hoewel we spreken van een innovatie is de marktacceptatie inmiddels ruim bewezen. In de afgelopen 2 jaar heeft Van Sadelhoff een respectabele ervaring opgebouwd in het realiseren van de Performance Programma's voor zeer diverse klanten, zoals voor o.a.:

- Belcompany
- Academisch Ziekenhuis Groningen
- Stork
- Saxion Hogeschool
- Hogeschool Arnhem Nijmegen
- Pharma Partners

Voorbeelden van professionals waarvoor een IPP® geschreven is, zijn: apothekers, consultants, medisch specialisten, HRM-functionarissen, managers, salesmanagers, teamleiders en ook studenten.



Impressies van de Performance Programma's

IPP® - tabel

De kern van de Individuele Performance Programma's® is de IPP®-tabel. Hiermee krijgt de klant op een visuele- en transparante wijze inzage in de persoonlijke competenties. De competenties staan verwoord in de rijen.

Elke competentie bevat eigen indicatoren, altijd tenminste 3, maximaal 15.
Voorbeelden van indicatoren bij een competentie 'communicatie' zijn:

Indicator 1: Brengt structuur aan in de informatie.

Indicator 2: Plaatst informatie in een bredere context.

Indicator 3: Maakt complexe informatie concreet.

Naarmate de indicatoren meer of minder donkerblauw kleuren, is meer of minder aandacht nodig voor een competentie. Duidelijk zichtbaar zijn de ontwikkelpunten en kwaliteiten.

Competenties \ Indicatoren	1	2	3	4	5	6
Communicatie	Light blue	Blue	Light blue			
Samenwerking stimuleren	Light blue	Blue	Blue	Blue	Blue	
Plannen en organiseren	Blue	Light blue	Blue			
Besluitvaardigheid	Blue	Blue	Blue	Blue		
Gezag	Light blue	Dark blue	Dark blue			
Kwaliteitsgerichtheid	Light blue	Blue	Light orange			
Verantwoordelijkheid	Light blue	Light blue	Light blue			
Omgang met details	Dark blue	Blue	Dark blue			
Organisatiegerichtheid	Light blue	Blue	Blue			
Klantgerichtheid	Light blue	Blue	Blue	Light orange		
Commercieel - Planning	Light blue	Blue	Blue	Blue		
Commercieel - Ondernemendheid	Light blue	Light blue	Blue	Blue	Light blue	
Commercieel - Doelgerichtheid	Dark blue	Light blue	Dark blue	Blue	Light orange	Dark blue

- Zeer belangrijk aandachtspunt
- Belangrijk aandachtspunt
- Aandachtspunt
- Licht aandachtspunt
- Neutraal
- Mogelijk over-ontwikkeld of niet relevant



IPP® - rapport

Elke competentie wordt in een volledig IPP® - rapport geanalyseerd en uitgewerkt naar een conclusie met specifiek advies hoe deze competentie ontwikkeld kan worden. Wanneer de klant al een eerdere IPP® heeft gehad worden de resultaten van de twee IPP®'s naast elkaar geplaatst. In principe kan een nieuw IPP® in een periode van een tot twee jaar worden vergeleken.

Communicatie			
Definitie: Structureert ideeën en informatie op zodanige wijze en brengt ze zodanig over, dat de bedoelde essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen. Zowel zenden als luisteren is hierbij belangrijk.			
Score	2009	2010	Vershil
1. Brengt structuur aan in de informatie.			
2. Plaatst informatie in een bredere context.			
3. Maakt complexe informatie concreet.			
Conclusie			
De leerpunten van de heer Apotheker hebben allemaal betrekking op de competentie "Communicatie". Dit wordt ondersteund door de informatie uit de 360 graden feedback. Minder duidelijk zien we dit terugkomen in bovenstaande aandachtspunten. Dit laatste komt met name voort uit het feit dat de heer Apotheker veel kwaliteiten heeft liggen bij het aanbrengen van structuur en het systematisch werken. Zijn communicatieve leerpunten komen voort uit het leren verwoorden en uiten van zijn gevoelens en het afstemmen van zijn boodschap op de verwachtingen en behoeftes van de ander. Zijn ontwikkeling dient zich te richten op het verbeteren van zijn interpersoonlijke sensitiviteit.			
Competentie-ontwikkeling			
Prioriteit	Aangezien de leerpunten en de 360 graden feedback de noodzaak voor ontwikkeling onderschrijven is dit een belangrijke competentie om verder te ontwikkelen.		
Ontwikkelingsactiviteiten	In het coachingstraject dient de heer Apotheker te leren zijn emoties te erkennen en op een constructieve wijze te hanteren. Vervolgens is een training interpersoonlijke sensitiviteit geschikt voor het ontwikkelen van een breder pakket van communicatieve vaardigheden.		
Gewenst resultaat	Emotionele balans en een effectieve wijze van communiceren.		
Planning	2009		
Benodigde ondersteuning	Coaching en een training interpersoonlijke sensitiviteit / communicatie.		
Toelichting			



IPP®- tabel : vergelijking

Wanneer de klant al een eerdere IPP® heeft gehad worden de resultaten van de twee IPP®'s naast elkaar geplaatst. In principe kan een nieuw IPP® in een periode van één tot twee jaar worden vergeleken. De klant heeft in één oogopslag een duidelijk beeld welke ontwikkeling hebben plaatsgevonden in de competentieontwikkeling. Onderstaand voorbeeld illustreert dat er een dynamiek is in de ontwikkeling van competenties. De persoonlijke doelstelling van de apotheker achter dit Performance Programma was het realiseren van meer sturing aan zijn team. Duidelijk zijn de verschillen te zien in de competenties gezag, samenwerking en commercieel - planning.

N.B: De ontwikkeling van de ene competentie kan betekenen dat in andere competenties ook een verandering optreedt: Meer gezag uitoefenen betekent bijvoorbeeld ook een verschuiving in de mate van samenwerking.

Overzicht ontwikkeling competenties in A&O-rapport

Versie 2009							Versie 2010								
Competenties	Indicatoren	1	2	3	4	5	6	Competenties	Indicatoren	1	2	3	4	5	6
Communicatie								Communicatie							
Samenwerking stimuleren								Samenwerking stimuleren							
Plannen en organiseren								Plannen en organiseren							
Besluitvaardigheid								Besluitvaardigheid							
Gezag								Gezag							
Kwaliteitsgerichtheid								Kwaliteitsgerichtheid							
Verantwoordelijkheid								Verantwoordelijkheid							
Omgang met details								Omgang met details							
Organisatiegerichtheid								Organisatiegerichtheid							
Klantgerichtheid								Klantgerichtheid							
Commercieel - Planning								Commercieel - Planning							
Commercieel - Ondernemendheid								Commercieel - Ondernemendheid							
Commercieel - Doelgerichtheid								Commercieel - Doelgerichtheid							

- Zeer belangrijk aandachtspunt
- Belangrijk aandachtspunt
- Aandachtspunt
- Licht aandachtspunt
- Neutraal
- Mogelijk overontwikkeld of niet relevant



TPP® - tabel

Wanneer er sprake is van meerdere IPP®-analyses binnen een team kunnen de individuele resultaten bij elkaar worden geplaatst. Dan ontstaat een Team Performance tabel waarin de competenties en bijbehorende indicatoren in de kolommen zijn geplaatst en de deelnemers in de rijen staan. Zo is in één oogopslag te zien welke competenties als kwaliteit en welke als ontwikkelgebieden gelden voor het team.

Gemeten functie: HRM Functionaris (HBO niveau)

	Communiceren	Interpersonele sensitiviteit	Verenigen Oplossen	Overtuigingskracht	Bemiddelen	Herenverantwoord	Ongrijpbaar	Levenswijzen	Realisme gerichtheid	Probleem analyse	Overzicht	Organisatie gerichtheid
Deelnemer 1
Deelnemer 2
Deelnemer 3
Deelnemer 4
Deelnemer 5
Deelnemer 6

Bekijk de uitwerking van deze competentie op de volgende pagina

- Zeer belangrijk aandachtspunt
- Belangrijk aandachtspunt
- Aandachtspunt
- Licht aandachtspunt
- Neutraal
- Mogelijk overontwikkeld of niet relevant



TPP® rapport

Elke competentie wordt in een TPP®-rapport geanalyseerd en uitgewerkt naar een conclusie met specifiek advies hoe deze competentie ontwikkelt kan worden. Doordat zowel het gehele team als de individuele deelnemers in beeld zijn gebracht kan de klant advies krijgen hoe individuele deelnemers deze competenties kunnen ontwikkelen en / of de wijze waarop dit voor het hele team kan gebeuren.

Wanneer de klant al een eerdere TPP® heeft gehad worden de resultaten van de twee TPP®'s naast elkaar geplaatst. In principe kan een nieuw TPP® in een periode van een tot twee jaar worden vergeleken.

Samenwerken					
<p><u>Definitie:</u> Een actieve bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat of aan het oplossen van problemen of conflicten. Ook wanneer de samenwerking niet direct van persoonlijk belang is.</p> <p><u>Indicatoren:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toont belangstelling voor visie teamgenoten. 2. Deelt informatie en ervaring. 3. Actie van een individu kan het hele team beïnvloeden. 4. Bevordert de samenwerking binnen een heterogeen team. 5. Werkt zelfstandig, maar is geen solist. 					
	1	2	3	4	5
Deelnemer 1	5	5	3	5	5
Deelnemer 2	5	5	5	3	5
Deelnemer 3	3	2	3	2	3
Deelnemer 4	3	3	3	2	3
Deelnemer 5	3	2	3	2	3
Deelnemer 6	3	3	3	3	2
Conclusie					
<p>De teamleden kunnen ondersteuning gebruiken in het leren informatie te delen en het vinden van een juiste balans van de inzet voor het team.</p> <p>Alleen deelnemer 1 en 2 moeten uitgebreide aandacht besteden aan alle indicatoren. Bij deze twee deelnemers is coaching wenselijk om in korte tijd een verbetering te realiseren. Voor het gehele team gelden indicator 1 en 3 als te ontwikkelen indicatoren. Indicator 1 'toont belangstelling voor visie teamgenoten' kan worden benaderd vanuit de doelstelling de visies eens te vergelijken en met elkaar te zoeken naar de overeenkomsten en de verschillen tussen de visies. Wanneer dit een regelmatig terugkerend onderwerp is wordt hier de aandacht op gelegd.</p> <p>Indicator 3 kan vanuit het gebruik van de Belbin test worden benaderd: Wanneer de deelnemers meer zicht krijgen op de natuurlijke rol(len) die ze innemen kan gediscussieerd worden over welke impact vanuit die rol ontstaat en wat de effecten van wel of niet handelen zijn voor het gehele team. Dit kan plaatsvinden middels een sessie met een begeleider. Gezien indicator 4 dat men gericht is op het bevorderen van de samenwerking, is voldoende bagage en motivatie beschikbaar om een degelijke sessie te houden.</p>					
Aanbeveling					
<p>Een standaardvragenlijst / voorbereidingsformulier kan ondersteunend zijn om het groepsproces te stimuleren. Gebruik van de Belbin teamrollen kan gebruikt worden om de onderlinge rolverdeling te bespreken. Dit is met name voor indicator 3, 4 en 5 ondersteunend.</p>					



Van Sadelhoff

Van Sadelhoff organiseert onder andere opleidingen en trainingen op het vlak van management, marketing en sales en hanteert hierbij de volgende missie:

“De commerciële positie van bedrijven verbeteren door medewerkers slagvaardiger te maken in denken en doen”.

Wij zien educatie als managementtool om gestelde commerciële doelen te behalen waarin de ontwikkeling van mensen centraal staat. Wij benaderen onze deelnemers niet alleen als individu, maar ook als vertegenwoordigers van hun bedrijf. Door ontplooiing van het individu wordt een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het bedrijfsrendement in termen van kennis en ervaring. Om deze reden hecht Van Sadelhoff veel waarde aan een partnerrelatie met haar klantbedrijven.

Uitgangspunt in onze educatietrajecten is het verbeteren/aanscherpen van de performance van deelnemende professionals en de organisaties waarbinnen zij werken. Het leerrendement van de deelnemer wordt gemaximaliseerd, steeds gezien vanuit de investering die in de professional is gedaan.

Mensen staan bij Van Sadelhoff op de eerste plaats en nemen dan ook een centrale positie in. Educatie is mensenwerk. We kiezen voor de persoonlijke benadering en beogen aan ieders verwachting te voldoen. Dat doen we met passie; we houden van ons vak en lopen graag “een tandje harder” voor onze klanten. Klantnummers kennen we niet, namen en gezichten wel.

Van Sadelhoff past de principes van ‘realistisch opleiden’ toe binnen haar trajecten, met als focus de directe toepassing van het geleerde in de bedrijfspraktijk. Om die reden behandelen we alleen waar nodig de fundamentele basis van theorieën. Wij zien de groepssamenstelling, de groepssfeer en de docent als belangrijkste kwaliteitsfactoren voor de optimale leeromgeving. Aan deze drie factoren stellen we dan ook hoge kwaliteitseisen. Tot deze leeromgeving rekenen wij ook uw eigen organisatie. Tussen de sessies door krijgt u bijvoorbeeld opdrachten mee en is er tijd om alle nieuwe indrukken te laten bezinken en toe te passen in uw dagelijkse praktijk. Theorie en praktijk zijn daardoor niet langer gescheiden, maar kennis en vaardigheid ontwikkelen zich in een voortdurende wisselwerking met een herkenbare praktijk. Binnen een sfeer van betrokkenheid en persoonlijke benadering wordt deze praktijk mede gecreëerd door ervaringsuitwisseling tussen deelnemers onderling en begeleide reflectie zowel individueel als binnen de groep. In onze ogen zijn deze factoren de basis voor de ontwikkeling van het lerend vermogen van onze deelnemers: voor nu en in de toekomst! Onze trainers/begeleiders hebben hierin een coachende rol.

Van Sadelhoff heeft een uitgebreid netwerk van gespecialiseerde auteurs, docenten, trainers en coaches. Zij hebben hun sporen verdiend in het bedrijfsleven, academische instellingen en de advieswereld. Op deze wijze zijn wij continu in staat actuele expertise te leveren op de vele deelgebieden van algemeen en commercieel management.

Van Sadelhoff BV

IJsselburcht 3
6825 BS Arnhem

Postbus 5486
6802 EL Arnhem

Tel.: 026 - 3337444
Fax: 026 - 3653366

E-mail: info@sadelhoff.nl
www.sadelhoff.nl