

Evaluatie Ontwikkelassessments oud-OR-leden

Achtergrond

In het kader van de pilot medezeggenschap van het A&O Fonds Rijk is het ontwikkelassessment als een van de projecten uitgewerkt en toegepast op de ministeries van LNV en V&W.

De doelstelling van het project is een koppeling aan te brengen tussen de OR-periode van een medewerker en zijn loopbaan. In dit verband is aan een aantal oud-OR-leden van de departementen van LNV en V&W een ontwikkelassessment aangeboden.

De ontwikkelassessments staan beschreven in een apart document in Bijlage III van dit verslag.

Na afloop van het ontwikkelassessmenttraject is met de geassesseerden gesproken door een senior HRM-functionaris met het doel om te evalueren hoe de procedures zijn gelopen en welke resultaten het heeft opgeleverd.

Vragen t.b.v. de evaluatie

1. Heb je na het assessment een gesprek met je leidinggevende gehad?
2. Zo ja, welke vervolgacties zijn afgesproken?
3. Heb je inmiddels een andere baan?
4. Zo ja, wat voor baan is dat (verticale of horizontale mobiliteit)?
5. Zo nee, ben je aan het zoeken?
6. Hoe is/was de reactie van de leidinggevende op het geheel?
7. Zijn er zaken in dit kader die je kwijt wil (proces, het assessment zelf, de aanpak, etc.)?
8. Heb je tips voor de organisatie?

Algemeen overzicht van de antwoorden

Ad. 1

Er zijn gesprekken gevoerd met de hiërarchisch leidinggevende in de oude en de nieuwe situatie en soms ook met een functionele leidinggevende. De resultaten zijn in een aantal gevallen ingebracht in het functioneringsgesprek. Bij wisseling van functie en van dienst is met de nieuwe leidinggevende gesproken. In sommige gevallen heeft de oude leidinggevende meegewerkt aan vormen van feedback.

In gesprekken bleek o.a. dat de uitkomsten relatief vaak overeenkwamen met het zelfbeeld dat de betrokkene van zichzelf had, maar ook met het beeld dat de leidinggevende van hem/haar had. De assessments gaven soms echter ook een beeld van mogelijkheden die de betrokkene zich tot dan toe niet had gerealiseerd.

Ad. 2

De resultaten van het assessment zijn gebruikt voor gesprekken met leidinggevendens. Hoewel de uitkomsten vaak een bevestiging gaven van het beeld dat betrokkenen van zichzelf hadden, leverde de assessment voor beide partijen nieuwe gezichtspunten op.

Inzicht in het eigen functioneren werd hierdoor versterkt, hetgeen leidde tot handreikingen voor de aanpak van zaken die verbetering behoeften.

De resultaten van het assessment werden ook direct gebruikt in het loopbaantraject dat bij een aantal medewerkers al in gang was gezet.

Een aantal medewerkers ervoer dat anders tegen hen werd aangekeken en ze hadden het gevoel dat het departement bereid was in hen te investeren. Daar waar geen sprake was van een loopbaantraject, bevestigden de beelden uit het assessment toch een ontwikkeling die de medewerker al eerder bij zichzelf had waargenomen. Het komt overigens ook voor dat uit een assessment blijkt dat een medewerker juist wel op de goede plek zit. Het direct verkrijgen van een andere en gewenste functie was niet altijd mogelijk.

Ad. 3

Sommige medewerkers waren reeds voor het einde van hun OR-periode projectmatig ingezet. Daardoor kreeg men meer mogelijkheden om zich goed te oriënteren en een richting te kiezen. Het assessment bevestigde daarbij de gemaakte keuze. Er zijn ook medewerkers die naar een hogere functie zijn doorgestroomd. De meesten geven aan dat het OR-werk vaardigheden heeft opgeleverd die in de reguliere baan niet noodzakelijk waren, maar goed van pas komen in de nieuwe functie.

Ad. 4

In een aantal gevallen is een hoger schaalniveau bereikt. In één geval is een baan buiten het departement binnen bereik gekomen. Sommige medewerkers zijn naar een gelijkwaardige functie gegaan met dezelfde salarisschaal, waarbij de functie interessanter was of waardoor de reistijd tussen de woon- en de standplaats gunstiger was. Bij een horizontale plaatsing was vaak wel sprake van een verbreding van het takenpakket.

Ad. 5

Lang niet in alle gevallen is men bewust aan het zoeken. Het assessment kan aantonen dat men voor een gewenste functie toch niet de juiste persoon is. Een loopbaanontwikkelingstraject wordt daardoor nog belangrijker. Het wordt niet in alle gevallen aantrekkelijk gevonden een lange opleiding te gaan volgen. Dan ziet men liever van een functie af.

Ad. 6

Over het algemeen staan de leidinggevenden positief t.o.v. het gehele proces en werken zij ook mee. Als gevolg van een wisseling van de wacht in het management ten tijde van het assessment, bleken nogal wat oude, maar ook nieuwe leidinggevenden te worstelen met hun positie. Men is vaak zeer benieuwd naar de assessmentresultaten.

Ad. 7

Er bestaat grote waardering voor het feit dat men in staat werd gesteld om vanuit eigen initiatief een assessment te ondergaan. De assessments zelf, werden naar het oordeel van de betrokkenen, professioneel uitgevoerd. Het accent zou nog sterker kunnen liggen op de persoonlijke ervaringen in en de ontwikkeling door het OR-werk. De instructie vooraf en de wijze van rapporteren zouden nog uitvoeriger kunnen gebeuren. Het OR-werk heeft de manier van kijken naar de organisatie veranderd en een bredere blik opgeleverd. Het OR-werk heeft ook tot opbouw van netwerken geleid. In het algemeen werd opgemerkt dat, ook zonder directe koppeling naar het OR-werk in relatie tot loopbaanbeleid, assessments een belangrijke rol kunnen spelen in het inzicht in de veranderingen binnen de organisatie die het gevolg zijn van de veranderde vraagstelling vanuit de samenleving. De door het assessment verkregen informatie zou ook door de organisatie benut kunnen worden. Dit geldt ook voor de kennis die het OR-lid heeft opgedaan, bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsomstandigheden.

Ad. 8

Eén van de deelnemers geeft aan dat het aanbeveling verdient om het assessment ook bij het begin van de zittingstermijn te kunnen doorlopen als een soort nulmeting. Mogelijk kan als alternatief daarvoor ook de “Loopbaanscan” gebruikt worden. Aan de mogelijkheid moet dan ook meer bekendheid worden gegeven. Aan de deelnemers moet goed duidelijk worden gemaakt wat de bedoeling en status van de procedures rond assessment inhouden en wat daarvan ook de voordelen zijn. Het ontwikkelassessment zou een van de vaste instrumenten moeten worden in het beleid om deelname aan de medezeggenschap te bevorderen en de kwaliteit te verhogen. De leidinggevende zou wel meer betrokken moeten worden bij het proces. De resultaten uit het assessment zouden dan ook beter aansluiting vinden bij de vaardigheden uit de reguliere functie en het eventueel uit te stippelen ontwikkelingstraject.

Het assessment heeft geen risico's in zich voor de medewerkers aangezien zij zelf bepalen of de uitkomsten naar de leidinggevendenden gaan.

Met dank aan:

*Ad Rehorst, senior beleidsmedewerker HRM, Ministerie van LNV en
John Verbeek, senior beleidsmedewerker HRM, Ministerie van V&W*