

**Handleiding Assessment, competenties en medezeggenschap**

*Het gebruik van assessment om competenties in medezeggenschapsverband te meten*

## **Inleiding**

Om het medezeggenschapswerk aantrekkelijker te maken kan men gebruik maken van competenties in relatie tot loopbaanbeleid.

Competenties die zijn verworven in de medezeggenschap kunnen, op basis van vrijwilligheid, worden gekoppeld aan het loopbaanbeleid door middel van ontwikkelingsgesprekken, competentiegerichte opleidingen en persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Assessments kunnen de verschillende stappen in dit proces ondersteunen.

### **1. Wat is assessment?**

Het Assessment Center was aanvankelijk een selectietechniek voor hoger opgeleid personeel waarbij niet zozeer de intelligentie of persoonlijkheid van de sollicitant, maar vooral het gedrag werd geobserveerd bij rollenspelen, presentaties, discussies en gesprekken aan de hand van vooraf opgestelde criteria rond eigenschappen en vaardigheden.

Later heeft het assessment zich ook ontwikkeld als instrument voor intern personeelsbeleid en als HRM-instrument. Binnen het strategische personeelsbeleid bij de overheid kwam steeds meer behoefte aan employability of employee adaptability waarmee de inzet van de medewerker zo groot en breed mogelijk gemaakt kon worden. Door de kennis en vaardigheden van de medewerker te vergroten, wordt deze flexibeler en breder inzetbaar. Hierdoor is het assessment center een instrument geworden dat de loopbaanontwikkeling ondersteunt, een development center. De laatste jaren is assessment meer en meer gebruikt bij competentie management.

Omdat de individuele medewerker in toenemende mate geïnteresseerd is in het beeld dat van hem of haar naar buiten toe ontstaat in het kader van loopbaanontwikkeling, is assessment een goed instrument om te ervaren welke competenties in de organisatie gewenst zijn en hoe verkregen feedback voor de eigen ontwikkeling kan worden aangewend, naar keuze, onafhankelijk van wat de organisatie met de resultaten van het assessment doet.

Hierdoor is assessment ook uitermate geschikt voor het meten van medezeggenschapscompetenties in relatie tot loopbaanontwikkeling.

### **2. Assessment en loopbaanbeleid**

De medezeggenschapper kan met assessment worden gestimuleerd en ondersteund om richting en inhoud te geven aan de eigen ontwikkeling en loopbaan op basis van de competenties die in de periode van medezeggenschap worden ontwikkeld en/of versterkt. Competenties zijn gericht op persoonlijke sterkten en zwakten, motivatie en persoonlijke waarden.

Het resultaat is een persoonlijk ontwikkelingsplan voor de langere termijn, gebaseerd op de eigen belangstelling en ambities, op de eigen competenties en de ontwikkelbaarheid van deze competenties. Voor de korte termijn ontstaat een ontwikkelplan waarin op basis van de sterktezwakteanalyse concrete ontwikkelactiviteiten worden ingepland.

Door aan het begin van de medezeggenschapsperiode een nulmeting te houden, kan het ontwikkelplan worden opgezet. Aan het einde van de periode kan ook weer via assessment worden vastgesteld in welke mate de ontwikkeling is gerealiseerd en welke loopbaanstap binnen bereik is.

### 3. Vormen van assessment

Van belang is vast te stellen in welke context de assessment dient te geschieden.

Heeft de leidinggevende de behoefte om te meten, is het DB van de OR de initiatiefnemer of het individuele OR-lid.

Zijn leidinggevend nu al belast met assessment of is dit aan derden uitbesteed?

In principe zou iedere leidinggevende of ieder DB-lid van een medezeggenschapsorgaan een basis-assessment moeten kunnen houden.

De geassesseerde zal de "bewijslast" moeten leveren voor het aangeven van de stand van ontwikkeling van zijn competenties. De assessor moet het vermogen hebben om daar doorheen te kunnen prikken.

#### I. Vormen die in eigen beheer kunnen plaatsvinden

Interview (geschikt als nulmeting of als ontwikkelinstrument)

Met behulp van de Starmethodiek (Situatie/Taak/Activiteit/Resultaat) laat de leidinggevende een **situatie** benoemen en beschrijven. Vervolgens wordt de **taak** van de betrokkene hierin toegelicht, evenals de **acties** die zijn ondernomen. In het doorvragen op de acties staat de vraag centraal in welke mate je de besproken competentie in het hier en nu kunt herkennen.

Vervolgens wordt het **resultaat** toegelicht waardoor zicht op de eigen effectiviteit ontstaat.

Portfolio

Hierbij geeft de geassesseerde de dingen aan die hij of zij gedaan heeft. Dit kan in de vorm van geschreven artikelen, sheets van presentaties, notities, verslagen, eventueel aangevuld met verklaringen van derden.

360-gradenfeedback

Dit is een terugkoppeling over effectiviteit van het eigen functioneren. De personen met wie je samenwerkt, kunnen het best inzicht geven in de effectiviteit van de competenties die je inzet. De feedback wordt vanuit diverse invalshoeken verzameld. In het geval van een OR-lid kunnen dat zijn: de bestuurder, de voorzitter van de OR, een collega-OR-lid en een achterbanlid.

De bovenstaande drie vormen kunnen naast elkaar of apart worden toegepast.

#### II. Externe assessment

De traditionele vorm van assessment is een procedure waarin gedrag van medewerkers in verschillende simulaties wordt beoordeeld aan de hand van gedragsobservaties door diverse getrainde assessoren die gezamenlijk het gedrag waarderen en tot een conclusie komen. Vaak wordt in rollenspelen een situatie nagebootst. Deze vorm van assessment wordt in beginsel door externe bureaus uitgevoerd.

Voorwaarden voor het uitvoeren van assessment

- De opdracht voor assessment moet goed worden geformuleerd: de doelstelling en de functie en het niveau waarop het assessment zich richt;
- Het formuleren van een sterktezwakteanalyse, een loopbaan- en ontwikkelingsplan moeten worden geïntegreerd;
- Wanneer leidinggevend worden betrokken bij het assessment moeten beoordelen en ontwikkelen uit elkaar gehouden worden;
- De verantwoordelijkheid voor en de bewaking van de voortgang en het initiatief tot follow-up ligt bij de geassesseerde;

- De geassesseerde beschikt over zijn eigen gegevens en bepaalt zelf wie welke informatie krijgt;
- De interne assessor is op de hoogte van de doelstellingen van loopbaanbeleid in relatie tot medezeggenschap en is toegerust om deze instrumenten uit te voeren.

### **Hoe verder?**

Assessment verloopt langs twee sporen. Enerzijds is assessment gericht op het ontwikkelen van competenties en draagt het bij aan de kwaliteit van de medezeggenschap. Anderzijds is het gericht op individuele medezeggenschappers en op hun loopbaanontwikkeling.

Gestreefd moet worden naar een totaalpakket voor assessment dat de ondernemingsraden en de OR-leden, meteen na de komende verkiezingen aangeboden kan worden. Voorafgaand daaraan zouden enkele steekproeven kunnen worden gehouden onder ondernemingsraden en OR-leden. Het pakket bestaat uit richtlijnen voor de leidinggevenden en medezeggenschappers, een handleiding voor de assessor en de geassesseerde, de uitwerking van een aantal modellen en enkele richtlijnen voor de verwerking van gegevens en de opname van gegevens in het personeelsdossier. Dit gehele pakket kan worden toegevoegd aan de Handleiding Personeelsbeleid.