

Uitvoerig assessment zeldzaam in rijkstop

'Prima dat het topmanagement van Buitenlandse Zaken dat assessment heeft ondergaan', vindt Jan Willem Weck, directeur-generaal voor de Algemene Bestuursdienst, die het personeelsbeleid voor rijksambtenaren op directieniveau en hoger vormgeeft. 'Maar uniek is het niet. In 2003 heeft de top van Economische Zaken, inclusief secretaris-generaal Jan-Willem Oosterwijk, ook zoiets gedaan. Ze hebben de uitkomsten gebruikt voor een strategische discussie.' Dat is wel het enige - en niet al te recente - teamgewijze voorbeeld dat Weck te binnen schiet. Daarnaast weet hij van enkele topambtenaren dat ze op eigen initiatief en individueel een extern assessment hebben doorlopen. 'En er is bijna overal wel een vorm van georganiseerde feedback. Dat is nodig, want op topniveau wordt het stil om je heen. Bij OCW maakt de top bijvoorbeeld gebruik van psychologische vragenlijsten. En alle departementen houden jaarlijks een personeelschouw voor het directieniveau en hoger. Die zogeheten ABD-schouw spreken we op ieder departement door. Er zijn loopbaangesprekken, prestatiebeoordelingssystemen, coaching en intercollegiale consultatie. En bij elke promotie zitten wij ertussen.' In hoeverre de beoordelingen zijn gebaseerd op objectief testmateriaal, kan Weck niet zeggen. 'Dat regelen de departementen zelf. Wij dringen erop aan dat ze voor de top een objectieve vorm van zelfreflectie organiseren, en dat ze de uitkomst terugkoppelen naar hun directe omgeving. Ze kunnen bijvoorbeeld ook kiezen voor een interne vorm van objectivering, door middel van de zogeheten 360-graden feedback, waarbij een directeur commentaar vraagt aan ondergeschikten, superieuren, collega's én stakeholders.' Een verplicht assessment is er alleen bij toetreding tot de ABD, dus wanneer iemand een functie gaat uitoefenen vanaf schaal vijftien. Gezien de lange loopbaanlijnen die hierop meestal nog volgen, kan het voorkomen dat topambtenaren zich hun assessment nauwelijks meer kunnen heugen. Een standaardisering van de beoordelingen van de rijkstop acht Weck echter niet nodig. 'De houdbaarheid van een assessment is ongeveer vier jaar', erkent hij. 'Maar de departementen kunnen hun managementbeoordeling heel goed zelf organiseren. En zo'n test maakt al steeds vaker deel uit van benoemingsprocedures.' Hoe vaak is bij de ABD niet bekend.

Binnenste buiten gekeerd

Assessment voor ambtelijke top Buitenlandse Zaken

'Een natte rug' hielden ze eraan over. En een dieper zelfinzicht. Een dag vol psychologische tests en rollenspellen ging de top van het ministerie van Buitenlandse Zaken niet in de koude kleren zitten.

Carien Overdijk

Waarom zou een topambtenaar zich vrijwillig binnenstebuiten laten keren? In de eerste plaats uit nieuwsgierigheid, zeggen de secretaris-generaal en zijn plaatsvervanger van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Beiden onderwierpen zich onlangs een hele dag aan een extern psychologisch onderzoek. 'We hebben de afgelopen jaren als onderdeel van ons management-developmentbeleid onze managementkandidaten zo'n testbatterij laten doorlopen', vertelt secretaris-generaal Flip de Heer. 'Daar kwamen confronterende situaties uit voort. Zo moesten we mensen die al diverse buitenlandse posten succesvol achter de rug hadden, vertellen dat ze niet in aanmerking kwamen voor een managementfunctie hier op het departement. En we ontdekten dat vrouwen stelselmatig beter scoren dan mannen op sommige door ons gewenste competenties.' Het waren belangrijke ontdekkingen, want mannen zijn binnen het departement sterk in de meerderheid, en tot voor kort was een Haagse managementcarrière een gangbaar vervolg op een geslaagde afronding van diplomatieke stationeringen. 'Medewerkers komen hier in dienst voor een loopbaan. Al onze managers zijn eigen kweek, want ze moeten binnen- en buitenlandse werkervaring hebben', zo licht plaatsvervangend secretaris-generaal Fons Stoelinga toe. 'Maar de beoordeling van ons managementpotentieel was tot twee jaar geleden subjectief en niet systematisch. Iemand merkte bij de vierjaarlijkse overplaatsing vanzelf of hij wel of niet

in het management terecht kwam. Vroeg of laat gebeurde dat meestal wel.'

Dat automatisme is veranderd met de invoering van het externe assessment. Op basis van de testuitslagen moest het topmanagement de loopbaanverwachtingen van een aantal veertigers ontzenuwen. Meer dan een beleidsfunctie zat er voor sommigen niet in. 'Om valse verwachtingen te voorkomen, laten we het assessment nu los op iedereen in schaal dertien. Iedereen moet door die poort', vertelt De Heer. 'Zo kunnen we veel vroeger objectief vaststellen wie geschikt is voor het management.'

Competenties

Tijdens discussies over de testcriteria in de bestuursraad ('welke competenties zijn in dit departement het belangrijkste?') realiseerden De Heer en Stoelinga zich dat hun eigen psychologische test in een ver verleden lag. 'Toen rees bij ons de vraag hoe zo'n testdag tegenwoordig precies verloopt, en hoe we zelf scoren op de competenties waar we onze collega's op aanspreken.' De SG en de plaatsvervangend SG besloten niet alleen om de complete toetsing te ondergaan, maar ook om hun testuitslagen direct bij ontvangst onderling uit te wisselen. 'Een kwestie van vertrouwen', noemen ze die afspraak. 'Je moet ook elkaars zwakke kanten kunnen bespreken. We wilden weten hoe onze stijlen op elkaar aansluiten, of we elkaar beter konden aanvullen.' De testdag ervoeren de heren als 'behoorlijk zwaar'. De computertests, die intelligentie en



Flip de Heer (l) en Fons Stoelinga

Foto: Serge Ligtberg

De Heer: 'Ik zag mezelf als een mensgericht, coachend leider. Maar ik blijf gezegend te zijn met coöperatieve collega's'

Stoelinga: 'Ik heb geleerd dat ik té taakgericht kan zijn'

persoonlijkheid meten, waren wel te verhapstukken, maar de praktijksimulaties vielen niet mee. Testpsycholoog Jorden Beijerinck van bureau Lecuwendaal zegt het niveau voor de gelegenheid wat te hebben opgeschroefd. 'Van ervaren managers verwacht je meer dan van startende managers', aldus Beijerinck. 'Je tast de grenzen af. We lieten onze acteurs in het rollenspel dus zwaar tegengas geven, meer aanvallen dan normaal. En tegelijk gaven ze ook subtielere hints af dan gewoonlijk, om te zien hoe ver de sensitiviteit gaat. Op topniveau moet je het immers vaak van hints hebben, mensen spreken tegen de hoogste bazen vaak niet vrijuit.'

'Ik moest een budget binnenslepen waar ook andere partijen op uit waren', vertelt Stoelinga. 'Ik kreeg een gesprek van een half uur om het te winnen. Die opdracht zette me op scherp. Je kunt je in zo'n geval niet anders voordoen dan je bent. Ik schoot door en verloor andere belangen uit het oog. Ik wist al dat ik behoorlijk taakgericht ben, maar ik heb nu geleerd dat ik té taakgericht kan zijn.'

De Heer vond zijn zogeheten slecht-nieuwsgeprek een eye-opener. 'Ik zag mezelf als een mensgericht, coachend leider. Maar uit de feedback op dat gesprek concludeer ik dat ik primair ben gezegend met coöperatieve collega's, die openstaan voor suggesties. In het rollenspel sprak ik een fictieve medewerker Anne, die iets totaal anders wilde dan ik. Ik was verrast dat ik daar toch verkeerd mee om bleek te gaan.'

De Heer zegt het geleerde direct te kunnen toepassen. 'Ik voer natuurlijk wel vaker een

Grote steden testen topambtenaren vaker

Bij de grootste drie gemeenten zijn psychologische assessments vrij gangbaar voor topambtenaren. In Amsterdam, Rotterdam en Den Haag is het een verplicht onderdeel van de selectieprocedure vanaf schaal zestien, ook voor interne kandidaten. In Amsterdam is elke promotie van minimaal twee salarisgroepen omhoog aanleiding voor een extern assessment. Utrecht bepaalt per benoeming of een extern assessment wenselijk is. De G4 hebben elk bovendien een intern beoordelingsstelsel voor hun topmanagers, inclusief de gemeentesecretarissen. De beoordelingen worden uitgevoerd door een commissie met daarin tenminste de burgemeester en meestal ook de wethouder die p&o in portefeuille heeft. De jaarlijkse beoordeling van de Amsterdamse, Rotterdamse en Haagse topambtenaren is deels gebaseerd op een prestatie-contract. 'In ons contract staan meetbare doelen', aldus een Amsterdamse woordvoerder. 'Daaraan zijn financiële prikkels verbonden, maar dan moet u niet denken aan hoge bonussen. Eerder aan het wel of niet toekennen van een extra periodiek.' Naast zo'n contract is in Amsterdam, Rotterdam en Den Haag ook altijd het persoonlijk functioneren van de topambtenaren gespreks-

onderwerp, op basis van specifieke managementprofielen en competenties.

In Den Haag kunnen managers daarnaast vrijwillig deelnemen aan een zelftest van hun 'Haagse competenties' op het intranet. De test is uit te breiden met een gecomputeriseerde 360-graden beoordeling. Rotterdam herzielt momenteel zijn beoordelingsstelsel voor de top. Er komen invullisten voor verschillende beoordelaars rondom elke functionaris. Bovendien gaat het vermogen om concernbreed een bijdrage te leveren zwaarder meetellen, evenals de waardering van burgers voor de betreffende dienst.

De Utrechtse ambtelijke top krijgt tweemaal een beoordeling. Alle benoemingen in schaal 16 en hoger zijn hier overigens tijdelijk. Voor elke Utrechtse beoordeling verzamelt een 'commissie personeelszorg diensthoofden' informatie bij ondermeer het managementteam, de ondernemingsraad, de vakwethouder, een collega en de concernstaven. Het daaruit resulterende informantenverslag dient als basis voor het beoordelingsgesprek.

'Het is moeilijk te verdedigen dat je je management naar een assessment stuurt als je zelf buiten schot blijft'

"Annegesprek", zoals Fons en ik dat nu noemen. Ik volg nu minder alleen mijn eigen agenda. Ik neem meer tijd om te luisteren.' 'We hebben bovendien geleerd dat we als team soms anders moeten optreden', vertelt Stoeltinga. 'Flip en ik hebben de neiging om elkaar voor een vergadering te overtuigen van de juistheid van een standpunt. We kunnen elkaar daarin te veel opjutten. Dan ga je als duo vooringenomen zo'n overleg in, en loop je het risico om keihard te worden teruggewezen. We proberen ons nu ontvankelijker op te stellen.'

Anders dan bij een selectie-assessment heeft de testuitslag van de beide topambtenaren geen gevolgen voor hun loopbaan. 'Dit noemen we een ontwikkelassessment', licht testpsycholoog Beijerinck toe. 'Je gaat ervan uit dat iemand al op goede gronden voor een

functie is geselecteerd. Je wilt dan vooral het zelfinzicht en daarmee de effectiviteit vergroten. Onze feedback leidt meestal tot concrete functioneringsadviezen, soms tot een vorm van coaching.'

'We willen uiteindelijk alle managers in het departement aan zo'n assessment laten deelnemen', meldt De Heer. 'We verwachten dat dat tot een cultuurverandering leidt, en tot andere selectiepatronen aan de basis. Coachend leidinggeven is in dit departement de belangrijkste competentie. We zullen met dit criterium dus ook meer vrouwen kunnen laten doorgroeien.'

Nieuwsgierig

Een objectieve, externe vorm van beoordeling is niet verplicht voor de rijkstop (zie kader pagina 32). 'Voorzover ik weet maken de

meeste SG's en DG's dit niet mee', zegt De Heer. 'Dat je met een natte rug zo'n opdracht zit te doen. Ze zijn natuurlijk ooit wel eens langs een testpsycholoog geweest, maar niet gerelateerd aan het niveau waarop ze nu zitten. Op dit niveau heb je toch meer jaknikkers om je heen.'

Voor de openheid over hun eigen test kiezen ze bewust. 'Het is moeilijk te verdedigen dat je je management naar een assessment stuurt als je zelf buiten schot blijft', vindt De Heer. De interne nieuwsgierigheid naar de doorlichting van de bazen bleek overigens groot. De Heer, lachend: 'De ondernemingsraad vroeg of we de complete uitslag op het intranet wilden zetten.' Stoeltinga: 'Toen hebben we gezegd: alleen als alle testuitslagen erop komen.' Dat leek niemand een goed idee.



Preventief assessment voor burgemeesters

Politieke bestuurders staan constant bloot aan openbare beoordeling door de democratisch gekozen gremia, en de afgelopen jaren is die beoordeling harder. Een gemeenteraad die het ene jaar een burgemeester hartelijk welkom heet, kan dezelfde persoon, zoals onlangs in Raalte en Wieringen, een jaar later keihard de deur wijzen.

Die kwetsbaarheid voedt de behoefte aan meer zelfinzicht en begeleiding. 'Een assessment zou een verplicht onderdeel moeten zijn van de sollicitatieprocedure', zei de gesneuvelde Wieringse burgemeester Titia Lont onlangs in dit blad. Zij was benoemd op basis van één sollicitatiegesprek.

Een psychologische test is nergens een verplicht selectie-onderdeel voor burgemeesters, maar volgens het Genootschap van Burgemeesters laten provincies of gemeentelijke vertrouwenscommissies hun burgemeesterskandidaten soms wel testen. 'Wij dringen aan op een kwaliteitstoets bij

aanstelling', aldus Ruud van Bennekom van het Genootschap. 'Maar het hoeft niet per se zo'n uitvoerig assessment te zijn. De waarde van simulaties en rollenspellen is voor deze functie relatief. Veel problemen in het burgemeestersvak zijn contextgebonden.'

Sinds 2004 kunnen zittende burgemeesters zich - voorheen bij BZK, nu bij het Genootschap - aanmelden voor een ontwikkelassessment, desgewenst gevolgd door coaching. Enkele tientallen burgemeesters hebben al van dat aanbod gebruik gemaakt.

Dit najaar laat opnieuw een dertigtal burgemeesters zich psychologisch screenen, al is het onderdeel praktijksimulatie, mede vanwege de hoge kosten, geschrapt. Volgens Van Bennekom zijn de aanmeldingen afkomstig uit kleine én grotere gemeenten. 'Ook van honderdduizend-plus, ja. Maar burgemeesters kunnen natuurlijk ook buiten ons om een assessment laten doen. Daar hebben wij geen zicht op.'