



Korte handleiding

**Competentietest en
360 graden feedback instrument**

Inleiding

De competentietest is een vragenlijst met 155 items. De items bestaan uit beschrijvingen van wat iemand kan (bijvoorbeeld "Kan anderen goed ergens van overtuigen"). De persoon die de test invult, beoordeelt bij elk item in hoeverre hijzelf of iemand anders aan die beschrijving voldoet. Hiervoor kiest hij een getal tussen 1 ("deze uitspraak is nooit / helemaal niet op mij/hem/haar van toepassing") en 5 ("deze uitspraak is altijd / heel goed op mij van toepassing").

De test wordt per internet afgenomen. Direct nadat de vragen zijn ingevuld, is het resultaat beschikbaar in de vorm van genormeerde scores op 16 competenties.

Uitgangspunten

Definitie

'Competentie' is in de afgelopen 15 jaar in arbeidsorganisaties en vervolgens is in het hoger en middelbaar van beroepsonderwijs een belangrijk begrip geworden. Er zijn veel definities in omloop. Voor de onderhavige competentietest is een synthese van de meest gangbare manieren van definiëren opgesteld: een competentie wordt in dit project gedefinieerd als "een in gedrag waarneembare combinatie van kennis en inzicht, houding en vaardigheid, waarmee in de praktijk doelen worden bereikt".

Doel en toepassingen

Doel van het instrument is gelegenheid te bieden tot een wetenschappelijk verantwoorde (zelf)beoordeling van competenties.

Het instrument kan worden ingevuld door een persoon die zichzelf beoordeelt, maar ook door iemand (bijvoorbeeld leidinggevende, medewerker, collega, klant, familielid of vriend) die een ander beoordeelt. Bestudering en bespreking van de verschillen tussen de beoordelingen door zelf en ander kunnen extra inzicht geven. Als verschillende mensen 'rondom' een persoon een beoordeling geven spreekt men wel van 360 graden feedback.

Het belangrijkste toepassingsgebied voor het verworven (zelf)inzicht is loopbaanontwikkeling. Het instrument kan bijvoorbeeld helpen bij het beantwoorden van vragen als:

- in wat voor functies komen mijn (zijn/haar) competenties het best tot hun recht?
- hoe komt het dat medewerker X bij bepaalde taken steeds problemen tegenkomt?
- wat zijn mijn zwakke en sterke punten in verband met mijn verdere ontwikkeling en (interne of externe's) sollicitaties?

Het instrument helpt bij (zelf)beoordeling. Het reikt een begrippenkader en norm aan. De beoordelingen zijn echter subjectief. De competentietest is daarom minder geschikt voor toepassing bij selectie.

Doelgroep

Het instrument is bedoeld voor Nederlands sprekende mensen van 15 t/m 64 jaar vanaf mbo niveau.

Aanwijzingen voor het gebruik

Bij toepassing van de competentietest *als zelfbeoordelingsvragenlijst* biedt het instrument feitelijke informatie over hoe iemand zichzelf beoordeelt vergeleken met hoe anderen zichzelf beoordelen. Het helpt de persoon om zich zelf door een 'competentiebril' te bekijken en dat kan nuttig zijn in de communicatie met leidinggevenden of bijvoorbeeld selecteurs. Het kan tevens dienen als een kleine zelfconfrontatie die iemand wijst op relatief sterke en zwakke punten. De persoon kan hierop reflecteren en er plannen op baseren, bijvoorbeeld op het gebied van beroepskeuze, loopbaanstappen, trainingsplannen en cetera. Het is aan te bevelen naast de competentietest ook andere bronnen te gebruiken (bijvoorbeeld assessments of mondelinge beoordelingen en een interesstest).

In het geval van toepassing *als 360 graden feedback instrument* is het van belang dat er vooraf overleg en wederzijdse/algemene instemming is over het gebruik van het instrument. Als het instrument wordt gebruikt door mensen die dit eigenlijk niet willen, kan men niet of minder aan op de resultaten. Van belang is dat er duidelijke afspraken zijn over de procedure. Zo moet het onder andere duidelijk zijn wat er met de gegevens gebeurt (of het bewaard blijft, en zo ja hoe lang en wie er toegang tot deze informatie krijgen). Tevens is het belangrijk dat er een natraject is. Dat begint met een analyse. Eén van de aspecten daarbij is, dat hoge scores niet automatisch goed zijn. Dat hangt onder meer van de functie af. De competentie Samenwerken kan bijvoorbeeld neutraal zijn of zelfs negatief uitwerken bij heel solitaire functies. Ook bij Flexibel reageren en Volhouden moet vaak sprake zijn van een balans. De waarde van toepassing van het instrument kan sterk toenemen door het laten plaatsvinden van minstens een nabespreking, die vervolgens kan leiden tot eventuele consequenties in termen van persoonlijke ontwikkelingsplannen, mogelijkheden voor opleidingen/training et cetera.

Ter toelichting nog het volgende. Bij zelfbeoordeling en beoordeling zijn er dikwijls blinde vlekken of punten waar sprake is van systematisch over- of onderschatten. Communicatie en het opdoen van concrete ervaringen helpen om de beelden van de eigen persoon of van andere personen helderder en realistischer te maken. Zelfbeoordelingen zijn niet automatisch beter of slechter dan de beoordelingen door een ander, zij kunnen elkaar juist goed aanvullen. Als de competentietest goed wordt gebruikt, helpt het gesprekken op gang, bijvoorbeeld: *"Hé, dat is opmerkelijk, op competenties a en b komen we precies hetzelfde uit, maar op x en y geven we elkaar verschillende beoordelingen, hoe zou dat komen, zie jij dingen die ik niet zie, kijk jij door een andere bril, hanteren we dezelfde term op verschillende manieren?..."* Hiervan kunnen beiden iets leren! En het kan processen op gang brengen, bijvoorbeeld iemand die iets wil gaan leren, iemand die bepaalde aspecten van zichzelf beter gaat presenteren of die bepaalde stappen gaat zetten die op hun beurt leerervaringen met zich meebrengen. 'Redundantie' (beoordeling door minstens 10 personen) kan nuttig zijn voor het verkrijgen van een betrouwbaar 'gemiddeld' beeld, bijvoorbeeld in het geval van een leidinggevende die wil weten welk beeld zijn medewerkers van hem hebben.

De competentietest is er niet voor bedoeld, maar kan ook *als selectie instrument* gebruikt worden. De selecteur gebruikt het instrument dan om een kandidaat te beoordelen. Het stelt de beoordelaar in staat om systematischer naar een kandidaat te kijken. Het biedt daarmee een kleine bijdrage aan het bestrijden van vooroordelen en misleidende eerste indrukken. 'Echte tests' kunnen die functie doorgaans overigens nog beter vervullen. Duidelijk moet zijn dat het onethisch is om een kandidaat een zelfbeoordelingsvragenlijst in te laten vullen en op die zelfbeoordelingen selectiebeslissingen te baseren. Bescheiden, eerlijke invullers komen dan immers gauw in het nadeel ten opzichte van mensen die het

minder nauw nemen. Vooral als de kandidaat niet van tevoren weet dat zijn zelfbeoordeling gebruikt gaat worden voor selectie, is dat verwerpelijk.

Het is bij alle genoemde toepassingen van belang dat de gebruiker zich realiseert dat het instrument geen test is die competenties meet, maar dat het gaat om subjectieve beoordelingen.

Testconstructie en psychometrische gegevens

Testconstructie

Allereerst is een competentieset samengesteld. Hierbij is gestreefd naar een handzaam en toch volledig overzicht van competenties. Hiertoe zijn competentiesets bestudeerd die bekend zijn vanuit wetenschappelijke literatuur, overheidsinstellingen en adviesbureaus. Het resultaat was een set van 16 gedefinieerde competenties.

Vervolgens zijn op basis van inhoudsanalyse items geschreven. Voor alle 16 competenties zijn de 15 items, die op grond van de inhoudsanalyse het meest veelbelovend waren, rond de jaarwisseling 2006-2007, uitgetoetst in een experimentele versie. De proefgroep bestond uit 706 personen.

De gemiddelde betrouwbaarheid van de 16 schalen lag op 0,854. Bij slechts twee schalen was de betrouwbaarheid kleiner dan 0,80.

Items die een item rest correlatie kleiner dan 0,35 hadden, werden geschrapt.

Items met een gemiddelde score groter dan 4 ("deze uitspraak is vaak/ goed op mij van toepassing"), werden geschrapt of gewijzigd.

In een enkel geval (Zelfsturing en ontwikkeling) werd de inhoud van de schaal licht gewijzigd om tot een hogere betrouwbaarheid te komen. Of om 'te hoge' (>0,70) intercorrelaties tussen schalen te verlagen. De aantallen items werden met het oog op de 'invulbaarheid' teruggebracht tot 8 à 12 items per schaal.

De verschillen tussen mannen en vrouwen, de verschillende contexten (puur voor het plezier, inzicht, voorbereiding voor assessments, anders), leeftijden en opleidingsniveaus waren klein (kleiner dan een halve standaarddeviatie) en goed te verklaren (bijvoorbeeld vrouwen schatten zich sterker in bij Opmerken, mannen bij Initiatief nemen; ouderen en beter opgeleiden schatten zichzelf sterker in bij Analyseren en Schriftelijk communiceren). Om deze redenen kan uitgegaan worden van één normgroep.

Normgroep

De normgroep bestaat uit 750 mensen tussen 15 en 65 jaar, opleiding vanaf mbo niveau, die vlak in het begin van 2007 de tweede, definitieve versie van de vragenlijst per internet hebben ingevuld. Vrouwen (62 procent) en hoger opgeleiden (68 procent) zijn in de steekproef oververtegenwoordigd. Om de normgroep toch een zo zuiver mogelijke afspiegeling te laten zijn van de doelgroep zijn de respondenten 'gewogen' op geslacht, opleidingsniveau en leeftijd met behulp van CBS gegevens over 2006.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheden van de schalen ('Cronbach's Alpha') liggen alle 16 boven de 0,82. Drie liggen zelfs boven 0,90. Het gemiddelde van de 16 betrouwbaarheden is 0,88. De betrouwbaarheid van het instrument kan daarmee zonder meer als goed wordt aangemerkt.

Validiteit

De relaties tussen de schalen zijn onderzocht met behulp van correlatieberekening en factoranalyse. Zoals verwacht zijn de competenties niet geheel onafhankelijk van elkaar. Er zijn geen negatieve correlaties. Dit kan erop wijzen dat er een hoofdfactor speelt die benoemd kan worden als 'competentie in zijn algemeenheid' of 'een competente personen zijn'.

Twee van de 120 correlaties zijn hoger dan 0,70 (Initiatief nemen en Leidinggeven: 0,78; Beslissen en Plannen en organiseren: 0,73).

Factoranalyse resulteert in drie factoren met een 'eigenvalue' groter dan 1. Deze factoren kunnen worden geïnterpreteerd in termen van de drie duidelijke typen:

- de ondernemer (flexibel, initiatief, leidinggeven, netwerken, functioneren onder spanning en creëren)
- de zakelijke (plannen en organiseren, controleren, beslissen, volhouden en zelfontwikkeling)
- de communicator (mondeling communiceren, opmerken, helpen en schriftelijk communiceren)

Over de 'externe validiteit' (relaties met andere instrumenten of criteria) zijn nog geen gegevens beschikbaar.

Inhoud van de schalen

Competentie	Definitie	Voorbeeld item	Voorbeelden van beroepen waarin deze competentie belangrijk is
1 Opmerken	Signalen vanuit personen, organisatie en samenleving opvangen en gebruiken	Merkt het snel als er iets aan de hand is met een ander	Relatie therapeut Bodyguard Trendwatcher
2 Initiatief nemen	Uit zichzelf handelen; kansen gebruiken; iets ondernemen, ook als dit risico met zich meebrengt	Neemt vaak het initiatief	Ondernemer Verkoper Activiteitenbegeleider
3 Analyseren	Complexe informatie begrijpen; verbanden leggen; conclusies trekken	Begrijpt bij een moeilijk probleem snel wat de kern is	Onderzoeker Rechercheur politie Systeemontwerper
4 Beslissen	Tot een afweging en besluit komen	Weet in complexe situaties de juiste beslissing te nemen	Rechter Bestuurder Interimmanager
5 Creëren	Met nieuwe ideeën, benaderingen of oplossingen komen	Komt vaak met nieuwe ideeën	Reclame ontwerper Industrieel vormgever Binnenhuisarchitect
6 Plannen en organiseren	Activiteiten, middelen en mensen uitzetten in de tijd om een doel te realiseren	Kan goed inschatten wat er nodig is om een plan uit te voeren	Planner Congressen organisator Verkeersleider NS
7 Volhouden	Doorzetten, ook bij tegenslag	Houdt vol, ook als het tegenzit	Wielrenner Maatschappelijk werker verslavingskliniek
8 Flexibel reageren	Iets anders doen dan je gewend bent of van plan was, als de situatie dat vraagt	Weet zich goed aan te passen als de omstandigheden zich wijzigen	Reisbegeleider Stand-up comedian Eerste hulp arts

Competentie	Definitie	Voorbeeld item	Voorbeelden van beroepen waarin deze competentie belangrijk is
9 Functioneren onder spanning	Effectief zijn in situaties waarin druk bestaat, bijvoorbeeld tijdsdruk, risico, emoties	Houdt in chaotische situaties de controle over zichzelf	Politieagent Straaljagerpiloot Arbiter profvoetbal
10 Mondeling communiceren	In mondeling contact anderen begrijpen en begrepen worden	Voelt goed aan wat een ander bedoelt	Advocaat Interviewer Psychotherapeut
11 Schriftelijk communiceren	In schriftelijk contact anderen begrijpen en begrepen worden	Kan goed schriftelijk communiceren, ook met mensen die heel anders zijn	Journalist Redacteur Literatuur recensent
12 Helpen	Inzet en middelen bieden voor het bereiken van doelen van ander(en)	Snapt goed wat een ander nodig heeft en probeert dat te bieden	Maatschappelijk werker Personal coach Fysiotherapeut
13 Netwerken	Een relatienetwerk opbouwen, instandhouden en benutten	Kent veel mensen	Makelaar Headhunter Lobbyist
14 Controleren	Nagaan of eigen of andermans handelingen of producten voldoen	Controleert regelmatig of werkzaamheden volgens planning verlopen	Accountant Controler Inspecteur
15 Leidinggeven	Invloed en sturing uitoefenen	Kan anderen goed ergens van overtuigen	Manager Vakbondsbestuurder Politicus
16 Zelfsturing en –ontwikkeling	Lering trekken uit ervaringen en het eigen ontwikkelingsproces sturen	Werkt doelgericht aan de eigen ontwikkeling	Wordt in bijna alle functies en beroepen steeds meer van belang