

## **WACKER-methode**

### **Objectief beoordelen**

Objectief beoordelen door mensen is een paradox: het oordeel van een mens is per definitie subjectief. Het streven is dan ook om zo objectief mogelijke uitspraken te doen, gegeven de omstandigheden. Intersubjectiviteit (het oordeel van verschillende mensen) lijkt objectief beoordelen nog het meest te benaderen. Daar dat niet altijd mogelijk is, maar het desondanks van de leidinggevende wel gevraagd wordt zo objectief mogelijk te beoordelen, zijn er methoden ontwikkeld om tot een zo objectief mogelijk oordeel te komen. Het streven is dan om een beoordelaar via een bepaalde methode tot een beoordeling te laten komen, op zodanige wijze dat het eigenlijk niet uitmaakt welke persoon de beoordelaar is, omdat iedereen via die gehanteerde methode tot hetzelfde 'objectieve' oordeel zou komen. De methoden richten zich dan niet zozeer op het uiteindelijke oordeel, maar juist op de oordeelsvorming, kortom op de waarneming van datgene wat aan het oordeel ten grondslag ligt: het functioneren, het vertoonde gedrag en de gevolgen daarvan. Door de waarneming van de beoordelaar te objectiveren met behulp van tevoren vastgestelde en gedefinieerde criteria kan men op een efficiënte en effectieve manier tot een 'objectief' oordeel komen.

### **Criteria**

Op het moment dat we uitspraken willen doen over hoe iemand op dit moment functioneert of in de afgelopen periode gefunctioneerd heeft, kan dat door een algemeen oordeel te vellen. Men kan bijvoorbeeld zeggen dat een persoon zeer goed, goed, redelijk enz. heeft gefunctioneerd. Wanneer we echter een meer objectief oordeel willen vellen dan zijn we genoodzaakt het besluit voor andere mensen inzichtelijk te maken; dit betekent dat het oordeel onderbouwd moet worden met algemeen geaccepteerde argumenten. Criteria kunnen worden opgevat al een categorie van bepaald gedrag dat een persoon kan vertonen. Vervolgens zou er dan per criterium een maat aangegeven moeten worden, wanneer iets matig, voldoende, goed of uitstekend is.

### **Waarnemen en concluderen**

In principe werkt beoordelen als volgt: men observeert gedurende een periode iemand, meet dat af aan vooraf opgestelde criteria en normen en komt dan tot een beoordeling. Sommige criteria en normen zijn zeer helder, andere zijn vager en laten meer ruimte voor interpretatie van de beoordelaar. Vergelijk een wedstrijd hardrijden met een wedstrijd kunstschaatsen. Bij het eerste weten we tot op honderdsten van seconden nauwkeuring wat de schaatser gepresteerd heeft: aan de kunstrijder kan een jury soms zeer uiteenlopende beoordelingen geven. Naarmate de criteria en normen meer ruimte voor interpretatie laten, is het moeilijker tot een beoordeling te komen.

### **De WACKER – methode**

**Waarnemen:** De beoordelaar observeert het concrete, feitelijke gedrag van de kandidaat: wat een kandidaat doet en zegt. De gedragsindicatoren vormen het uitgangspunt voor de observatie. Van belang is dat in het beoordelingsproces de waarnemingen niet direct worden geïnterpreteerd.

**Aantekeningen maken:** Het vastleggen van observaties is noodzakelijk voor de objectiviteit en betrouwbaarheid van het beoordelingsproces. Als er geen aantekeningen worden gemaakt en de beoordelaar aangewezen is op zijn geheugen, ontstaat het risico van vertekening en willekeur. Feitelijke observaties kunnen verloren gaan. Feitelijke observatie is dat wat u waarneemt, geen interpretatie ervan. Door waarnemingen te registreren kunt u er te allen tijde op terug vallen.

**Classificeren:** Alle gedragingen worden vervolgens gekoppeld aan de kenmerken van de beoordelingscriteria. Welke gedragingen zeggen iets over welke criteria? Het leren herkennen van gedrag en toewijzing aan criteria, vormt de kern van de classificatievaardigheid.

**Kwalificeren:** Er wordt een vergelijking gemaakt tussen de verzamelde, geclassificeerde observaties, en de standaard. Nu kunnen er conclusies worden getrokken over de mate waarin een kwaliteit bij de persoon in de beoordelingssituatie aan de standaard voldoet.

**Evalueren:** In het assessorenoverleg worden de bevindingen van de assessoren bij elkaar gelegd en besproken. Achteraf moet men tot een gezamenlijk totaaloordeel komen. Twijfelt men over bevindingen dan vergelijkt men het gedrag van de kandidaat met de concrete gedragingen die genoteerd zijn in de fase van aantekeningen maken.

**Rapporteren:** De beoordelingen worden neergelegd in een rapport en besproken met de kandidaat. De bespreking resulteert in een persoonlijk ontwikkelplan (POP) of een advies voor erkenning of een ander advies. De verwijzer, opdrachtgever, kan op basis van het rapport beslissen welk vervolgtraject het meest geschikt is voor de kandidaat.

### **Criteriumgericht interview**

Interviewvorm waarbij aan de hand van tevoren beschreven gedragscriteria bij kandidaten wordt beoordeeld in hoeverre zij dat gedrag in het verleden hebben vertoond. Er wordt gewerkt aan de hand van het STARR-model. 'STARR' staat voor: situatie, taak, actie, resultaat en reflectie. Er wordt gevraagd naar een situatie (context) uit het verleden van een kandidaat waarin het te beoordelen criteriumgedrag zichtbaar was. Om te kunnen vaststellen wat in die situatie precies de opdracht was van de kandidaat en welk aandeel hij of zij in de situatie had, wordt vervolgens gevraagd naar taak (doel/rol) van de kandidaat in de situatie. Vervolgens wordt gevraagd wat de kandidaat concreet deed (Actie) en wat het resultaat ervan was. Tenslotte wordt de kandidaat gevraagd te reflecteren op zijn of haar handelen (zie reflectie).

### **Portfolio**

Kandidaten dragen bij het portfolio assessment allerlei bewijzen aan. De evidentie van de bewijzen wordt gewogen aan de hand van de volgende begrippen:

1. Variatie in de contexten: hoe groter de variatie in handelings- en opleidingscontexten hoe groter de kans dat competenties ontwikkeld zijn.
2. Relevantie: de mate waarin de bewijzen de meest belangrijke elementen van de competentie dekken. Hoe specifiek, hoe relevanter.
3. Authenticiteit: vertrouwen dat het bewijs een accurate representatie is van de ervaring.
4. Actualiteitswaarde: bewijzen weerspiegelen het huidige competentieniveau van de kandidaat
5. Kwantiteit: heeft betrekking op het aantal maanden, jaren ervaring in een bepaald competentiedomein, of de hoeveelheid relevante trainingen en andere opleidingservaringen.

### **Feedback: het verwoorden van beoordelingen**

De kunst van het zo objectief mogelijk beoordelen is te weten welk gedrag u observeert, welke criteria u daarbij gebruikt, welke kwantitatieve gegevens u kunt gebruiken en welke normen u hanteert. Daarbij dient u rekening te houden met mogelijke bronnen van vertekening die we hieronder bespreken. Door u bewust te zijn van mogelijke vertekeningen, kunt u dat zelf meenemen bij de meer subjectieve beoordelingen.

Bij het geven van feedback en bij het verwoorden van de beoordeling is het belangrijk voor de beoordeelde inzichtelijk te maken op welke wijze u tot de beoordeling bent gekomen. Hoe transparanter hoe beter. Dit kan door uw beoordeling in de volgende punten te verwoorden: criterium, geobserveerd gedrag, kwantitatieve output, normen en beoordeling.

### **Spelregels voor feedback geven:**

- Spreek in de ik-vorm
- Richt je op feitelijk, concreet, veranderbaar gedrag
- Geef aan welk effect dit gedrag op jou heeft
- Zorg voor een goede timing
- Geef mogelijk alternatieven aan

### **Spelregels voor feedback ontvangen:**

- Laat de feedback goed tot je doordringen
- Interpreteer het niet als een persoonlijke aanval
- Ga je niet verdedigen
- Vraag indien nodig door
- Toon waardering voor de gever
- Beoordeel de feedback
- Bepaal wat je met de feedback gaat doen

Het geven van feedback is echter niet gemakkelijk. Het is belangrijk dat iemand zich niet aangevallen voelt. Er zijn een aantal basisregels voor het geven van feedback. Door het hanteren van deze regels is de kans het grootst dat de feedback over komt en de ontvanger daadwerkelijk aan een andere houding of aan de verbetering van een vaardigheid gaat werken.

### **Regels voor effectieve feedback**

- Probeer je bij het geven van feedback te verplaatsten in de ander.
- Overlaadt de ander niet met feedback.
- Doseer de feedback; let op de verwerkingscapaciteit van de ander. Verwerken is moeilijk. Geef de ander de tijd! Wanneer zij zich gaat verdedigen, verliest de feedback aan waarde.
- Wissel positieve en negatieve feedback af, begin met positieve
- Eén positieve uitspraak over bepaald gedrag van de ander heeft meer effect dan tien negatief getinte kritische opmerkingen
- Richt je op feitelijk gedrag of uitkomsten van gedrag feitelijk van de ander. Beschrijf dit zo objectief mogelijk. Dan weet de ander duidelijk waar je het over wilt hebben en kun jij je beperken tot dat ene gedragsaspect of die ene uitkomst. Als je de feedback algemeen houdt val je daarmee de ander in haar geheel aan en zal je vooral verdediging en weer stand als reactie krijgen.
- Wees zo concreet mogelijk. Geef weer wat je geobserveerd hebt en vermijd interpretaties. Hoe specifieker je bent, hoe duidelijker de ander weet wat er aan de hand is en hoe meer zij daarvan kan leren. Als je het algemeen houdt kan de anders zelf nog een heleboel invullen en kan zij onnodig geraakt worden in emoties of weinig concreet veranderen.
- Richt je op veranderbaar gedrag. (Feitelijk gedrag kan de ander veranderen en dit is objectief terug te geven. Opmerkingen over de persoonlijkheid of het karakter zijn veelal subjectief en moeilijker te beïnvloeden. Vermijd feedback op deze punten).
- Ga na of de ander de feedback heeft begrepen. Check of laat de ander de feedback samenvatten zodat je zeker weet dat jullie het over hetzelfde hebben en de feedback geen eigen leven gaat leiden.