

Het Interactieve Assessment Center:

De *Derde Weg* in *personeelsbeoordeling*

In het juli/augustusnummer hielden we een pleidooi gehouden voor het invoeren van de Derde Weg in de assessment-praktijk: het invoeren van een transparant feedback-model, waarin het gesprek met de kandidaat voorop staat. Dat leverde reacties op, aan de hand waarvan we nu de uitwerking presenteren van deze gedachte voor de assessmentpraktijk: het interactieve assessment center (IAC).

GEERT-JAN GEERSING EN GERDY GEERSING

Derde weg eist ieders deelname' kopte de Volkskrant van 28 september. Op de opiniepagina legt Peter Brusse uit wat Tony Blair met de Derde Weg bedoelt als hij zijn gedachten over de toekomst van de Engelse samenleving uiteenzet. 'Inclusion', 'Erbij horen, eigen verantwoordelijkheid dragen en dat burgerschap als overheid stimuleren [...] daar gaat het om in de moderne maatschappij'. Zet dit citaat in de context van de organisatie en het biedt een uitstekend kader om na denken over de toekomst van de assessmentpraktijk. Thema's als betrokkenheid van de kandidaat, openheid vanuit de organisatie, verant-

woordelijkheid nemen voor de eigen beoordeling komen dan naar de voorgrond. Thema's die spelen in organisaties van nu.

In de Gids voor Personeelsmanagement van juli/augustus hebben wij een pleidooi gehouden voor het invoeren van de Derde Weg in de assessment-praktijk. Veranderingen op de arbeidsmarkt en in de verhouding tussen werknemers en organisaties vragen om een nieuwe aanpak van assessment centers. 'Het 'doormeten' van de kandidaat moet plaats maken voor een transparant feedback-model, waarin het gesprek met de kandidaat voorop staat'.

Aan de hand van de reacties die dit artikel heeft opgeleverd willen we nu een uitwerking presenteren van deze gedachte voor de assessmentpraktijk. De Derde Weg, overlegmodel, transparant feedbackmodel, het zijn de termen die de revue gepasseerd zijn om deze nieuwe methode te benoemen. Om alle verwarring weg te nemen zullen we het vanaf nu hebben over het interactieve assessment center (IAC).

Een veel gestelde vraag in de reacties op

het artikel is: 'hoe gaat dat er dan uitzien, zo'n interactief assessment center?'. In dit artikel proberen we zo goed mogelijk de overeenkomsten en verschillen met een traditioneel assessment center uit te werken. De bedoeling is om een duidelijk beeld te geven van het IAC en daardoor ook wat twijfels weg te nemen. Twee casussen illustreren de toepassing van het IAC in de praktijk.

Reacties van de lezers

Het uitgangspunt van ons eerdere artikel was dat veranderingen in de arbeidsmarkt, met name met betrekking tot flexibilisering en in de relatie tussen werkgever en werknemer, vragen om veranderingen in de assessment-praktijk. Deze veranderingen moeten er voornamelijk op gericht zijn om de betrokkenheid van de kandidaat bij zijn eigen beoordeling te verhogen.

Uit de reacties op het artikel blijkt dat de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt herkend worden. Over het algemeen

G.J. Geersing is historicus van de psychologie, met als aandachtsgebied de geschiedenis van de psychologische testpraktijk. Daarnaast werkt hij als freelancer in de assessmentpraktijk.

Drs. G.M. Geersing is organisatiepsycholoog. Ze is oprichter en directeur van Toels, een bureau dat instrumenten en methodieken ontwerpt voor personeels- en organisatieontwikkeling.

onderschrijft men dat er te weinig wordt gedaan met de vaak nuttige resultaten van een assessment center. Daarbij wordt de regel 'effectiviteit is een product van kwaliteit en acceptatie' ($E=K \times A$) een aantal keren genoemd. Men geeft dan aan dat er bij assessment nog te veel aandacht gaat naar de K van kwaliteit en dat de A van acceptatie nogal veronachtzaamd wordt, waardoor de effectiviteit van de methode niet ten volle wordt uitgebuit.

De verschillende betrokkenen bij de assessmentpraktijk, de AC adviseur, de leidinggevende en de personeelsfunctionaris, leggen vanuit hun eigen perspectief ieder een wat ander accent in hun reacties op de mogelijkheid van een IAC. Elk zien zij specifieke voor- en nadelen aan het inzetten van een IAC.

AC adviseur

De AC adviseurs leggen vooral de nadruk op het onderscheid tussen een ontwikkelings-assessment en een selectie-assessment. Over het algemeen vinden zij een IAC niet bruikbaar in selectiesituaties omdat de objectiviteit van de methode dan in het geding komt. Vooral de rapportage wordt gezien als werk van deskundigen, waar de kandidaat zich niet mee mag bemoeien. Ook worden er twijfels geuit over de mogelijk-

heid van een actieve inbreng van de kandidaat in het assessment center: Kan hij zoiets wel aan? Zal hij zich niet te positief voor gaan doen gezien de belangen die er op het spel staan?

Er wordt wel belang gehecht aan openheid in het gesprek over de resultaten en aan het inzicht van de kandidaat in de criteria en procedure. Een uitgebreid voor- en nagesprek wordt meestal gezien als voldoende om deze openheid en duidelijkheid te garanderen.

Leidinggevende

Voor leidinggevenden is de praktische implicatie van de resultaten belangrijk. Men wil vooral zien dat het assessment center iets oplevert in de dagelijkse werkpraktijk van de kandidaat. En dat wordt tot nu toe nog niet voldoende gerealiseerd. Met betrekking tot het IAC geven zij een aantal randvoorwaarden aan waarbinnen zo'n methode, met een actieve rol voor de kandidaat, 'transfer' zou kunnen opleveren. De kandidaat moet het aankunnen om te reflecteren op zijn eigen functioneren. De leidinggevende van zijn kant, moet feedback kunnen en willen geven op basis van gedragsobservaties. Daarnaast lijkt een coachende stijl van de manager noodzakelijk om in de organisatie verder te kunnen met de resultaten die een IAC oplevert.

Personeelsfunctionaris

De personeelsfunctionaris is over het algemeen positief over de gedachte achter het IAC. Van medewerkers in de moderne organisatie wordt tegenwoordig mondigheid verwacht, maar de mogelijkheid daartoe moet ze wel gegeven worden. Als de medewerker eigen verantwoordelijkheid moet nemen, kan dat alleen op basis van voldoende informatie. Dat vereist openheid en betrokkenheid van de kandidaat, de AC adviseur en de leidinggevende. Hoewel dit misschien moeilijk is, kan dit wel vruchten afwerpen in de werksituatie: medewerkers leren kritisch te zijn ten opzichte van zichzelf en kunnen die inzichten meenemen in hun functioneren.

Samenvattend valt op dat over het algemeen meer openheid en het nastreven van meer betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de kandidaat in de assessmentpraktijk toegejuicht worden. De praktische uitwerking ervan wordt nog wel met enige reserve tegemoet gezien. Er zijn twijfels over de objectiviteit van het IAC in selectiesituaties en er wordt aangegeven dat het toepassen van een IAC alleen zin heeft als dit aansluit bij de cultuur van de organisatie. Door aan te geven hoe een IAC er in de praktijk uit kan zien, hopen we iets van deze terughoudendheid weg te kunnen nemen.

1. De verschillen tussen de ACM en het IAC.

Naast de verschillende stappen die in de methodes worden doorgelopen, wordt aangegeven wie er per stap betrokken zijn. Belangrijke verandering in het IAC zijn de uitgebreide aandacht die wordt gegeven aan de uitleg van de methode en de criteria en aan de grotere samenwerking tussen kandidaat en assessoren bij de beoordeling van elke simulatie.

ACM:

<i>Voorgesprek</i>	<i>Afname</i>	<i>Beoordeling</i>	<i>Evaluatie</i>	<i>Rapportage</i>	<i>Nabespreking</i>
AC adviseur kandidaat	(AC adviseur?) kandidaat acteur	AC adviseur assessoren	AC adviseur assessoren	AC adviseur	AC adviseur kandidaat

IAC:

<i>Voorgesprek</i>	<i>Uitgebreide uitleg (methode, criteria)</i>	<i>Testdag (afname - beoordeling - afname - beoordeling -)</i>	<i>Evaluatie</i>	<i>Rapportage</i>	<i>Nabespreking</i>
AC adviseur kandidaat	AC adviseur kandidaat	AC adviseur kandidaat assessoren acteur	AC adviseur kandidaat assessoren	AC adviseur	AC adviseur kandidaat

2. Loopbaanontwikkeling bij Domein woondiensten

Domein woondiensten is een organisatie die het bevorderen van de kwaliteit en mobiliteit van haar medewerkers hoog op de strategische agenda heeft gezet. Daarom heeft het zich ten doel gesteld dat alle medewerkers gaan beschikken over een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP). Om dit te realiseren is een traject opgezet waarin een belangrijk onderdeel wordt gevormd door het Interactieve Assessment Center (IAC). Er is gekozen voor het IAC omdat men een traject wil op basis van gestructureerde beoordelingen, maar vooral omdat er veel waarde wordt gehecht aan de betrokkenheid van de medewerkers en de acceptatie van de resultaten. De directeur van Domein woondiensten kan zich goed vinden in de gedachten achter het IAC:

‘Open de black box van het assessment center! Deze stellingname is me uit het hart gegrepen. Het gaat zowel bij werving en selectie als bij loopbaanontwikkeling om het gesprek tussen (potentiële) medewerker en organisatie. Daarbij hoort een kwetsbare houding van beide kanten. Je verschuilen achter (niet eens hard te maken) objectiviteit is dan een belemmerende factor. En belemmerende factoren zijn voor organisaties in de huidige arbeidsmarkt bepaald af te raden’.

In het IAC is gekozen voor de beoordeling van een aantal criteria die nauw aansluiten bij de kerncompetenties van de organisatie. Zo doen de kandidaten onder andere mee aan tweegesprek simulaties over klantgerichtheid en leiding geven. Er wordt gewerkt in groepen van drie deelnemers, zodat men ook de simulaties van collega-medewerkers kan zien en mee beoordelen. Centraal onderdeel in het IAC is de uitgebreide nabespreking na elke simulatie of opdracht. Zowel de kandidaat zelf als de assessoren, collega en acteur presenteren daarin openlijk hun beoordeling en discussieren hierover. Uitgangspunt is uiteraard de beoordeling van waargenomen gedrag en de beoordeling door meerdere beoordelaars. Er wordt gewerkt met zeer gestructureerde beoordelingsformulieren, die dwingen om observaties te noteren in concrete gedragsvoorbeelden. De systematiek in de beoordelingsformulieren zorgt ervoor dat de nabespreking concreet en bondig blijft. Deze manier van beoordelen en feedback geven vraagt wel het een en ander aan extra vaardigheden van de beoordelaars. Naast het op systematische wijze kunnen beoordelen van gedrag, moet de assessor nu ook over coachende vaardigheden beschikken om de beoordeling met de kandidaat op een constructieve wijze door te spreken. Het hoofd Personeel & Organisatie van Domein formuleert het als volgt: ‘Door in het assessment center ruimte in te bouwen voor reflectie op eigen functioneren wordt een medewerker minder een willoos ‘slachtoffer’ van beoordelaars, maar leert de kandidaat ook kritisch naar zichzelf kijken [...] Keerzijde van het inzichtelijk maken van de black box is dat beoordelaars en tester op hun beurt kunnen worden beoordeeld door de kandidaat. In plaats van uit een ‘ivoren toren’ te opereren, staan beoordelaar en kandidaat meer op gelijke voet. Dit vergt daarbij meer van de beoordelaars en kan juist door hen als bedreigend worden ervaren [...] Het assessment moet dus extra gedegen zijn en beoordelaars moeten extra getraind worden’. Omdat het de bedoeling is dat alle medewerkers aan de hand van de resultaten uit het IAC hun eigen POP gaan schrijven, worden er geen eindconclusies over het gehele IAC door de assessoren geformuleerd. De medewerkers hebben de beschikking over zogenaamde ‘overpeinsbriefjes’ die zij na elke opdracht invullen, om zo zelf de rode draad vast te houden. Daarin noteren ze wat ze uit de betreffende opdracht geleerd hebben. Het resultaat van deze nieuwe wijze van beoordelen is dat de kandidaten zelf zeer intensief nadenken over hun sterke kanten en ontwikkelpunten en gemotiveerd aan de slag gaan met het schrijven van hun POP. De presentatie van hun POP voor een panel met onder andere hun leidinggevende vormt de afronding van het traject. Uiteindelijk leverde dit goed uitgewerkte plannen op die op zeer levendige en originele wijze zijn gepresenteerd.

Bij Domein wordt de loopbaanontwikkeling met IAC naar tevredenheid toegepast. De medewerkers geven aan dat zij het prettig vinden om op deze wijze met hun eigen loopbaanontwikkeling bezig te zijn. De leidinggevenden zijn blij verrast met de resultaten van het IAC. Er zijn concrete afspraken gemaakt om het POP tot regelmatig terugkerend gespreksonderwerp tussen medewerker en leidinggevende te maken. (Domein woondiensten is een woningbouwcorporatie in Groningen en is onderdeel van Nijestee.)

Het Interactieve Assessment Center

Het vergroten van de transparantie van de methode en het verhogen van de betrokkenheid van de kandidaat bij de resultaten zijn de belangrijkste uitgangspunten bij het opzetten van het IAC. Daarnaast wordt voortgebouwd op bestaande inzichten uit de traditionele assessment center methode. De mix van sterktes uit de assessment center methode en het belang dat gehecht wordt aan openheid, transparantie en betrokkenheid leveren uiteindelijk het IAC op. In schema 1 worden de procedures van het traditioneel AC en het IAC naast elkaar gezet. De assessment center methode is een procedure waarbij op systematische wijze wordt getracht die kwaliteiten vast te stellen die essentieel zijn voor een goede functieuitoefening van één of meer (toekomstige) medewerkers. Uitgangspunt bij de methode is het motto ‘gedrag voorspelt gedrag’. De procedure van het AC is zodanig opgezet dat dit zo goed mogelijk uit de verf komt. Er wordt, naast ‘klassieke’ psychologische tests, gebruik gemaakt van simulaties, meerdere gedragsbeoordelaars en een gesystemiseerde beoordelingsprocedure (zie o.a. Jansen en De Jongh, 1993). Net als het traditionele assessment center bestaat het IAC uit meerdere praktijk simulaties en tests. De beoordeling van gedrag om gedrag in de toekomst te kunnen voorspellen, vormt ook hier een belangrijk uitgangspunt. Meerdere beoordelaars worden ingezet en er wordt gezamenlijk tot een einduitslag gekomen. Het grote verschil is het betrekken van de kandidaat bij zijn eigen beoordeling. Dit vereist een open en transparante methode en een grote inzet van alle betrokkenen. Het toegevoegde doel is dat de rapportage voor de kandidaat geen verrassingen meer heeft en dat de kandidaat het gevoel heeft dat de eindbeoordeling ook zijn product en verantwoordelijkheid is. Om dit te bereiken kent het IAC een aantal nieuwe werkwijzen in vergelijking met het traditioneel assessment. Zo worden het programma en de te beoordelen criteria aan het begin van de assessmentdag met de kandidaat besproken. Daarnaast is een centraal onderdeel uit het IAC de uitgebreide nabespreking van elke simulatie of opdracht. In deze nabespreking

worden de beoordelingen openlijk gepresenteerd en bediscussieerd. Hierin gaat het IAC duidelijk verder dan een traditioneel assessment center.

Door de openheid van werken blijft de kandidaat steeds zicht houden op het hoe en waarom van de procedure. De kandidaat beoordeelt ook zichzelf door middel van gestructureerde beoordelingsformulieren. In de evaluatie van de assessoren wordt met deze zelfbeoordeling rekening gehouden. Maar uiteindelijk formuleren de assessoren de eindconclusie. Aan het eind van de dag wordt ook de eindconclusie van de assessoren met de kandidaat besproken. Aangezien alle onderdelen van het programma al afzonderlijk zijn nabesproken, zal er bij de kandidaat al veel meer duidelijkheid bestaan over de achtergronden van de eindconclusie. Wanneer de afzonderlijke nabesprekingen goed zijn verlopen, kan de eindcon-

clusie dan ook niet veel verrassingen meer brengen. Bij de rapportage is de kandidaat niet direct betrokken. Deze blijft in handen van de psycholoog of AC adviseur. In het rapport wordt de eindconclusie, die al eerder besproken is met de kandidaat, verwerkt. Doordat de kandidaat actief betrokken is geweest bij de totstandkoming van zijn eigen beoordeling zal hij tijdens de nabespreking van het rapport geen fundamenteel nieuwe zaken meer tegen komen. In de nabespreking kan daarom het accent meer liggen op de toepassing van de resultaten in de werkpraktijk van de kandidaat.

Black box

Het IAC is een open en transparante methode die de kandidaat op een actieve manier verantwoordelijk maakt

voor zijn eigen ontwikkeling. Door acceptatie en betrokkenheid evengoed uitgangspunt van de methode te maken als kwaliteit en objectiviteit, wordt de sterkte van de assessment center methode ten volle uitgebuit. Het IAC opent de black box van het assessment center! ■

Literatuur

- Brusse, P., 'Derde Weg eist ieders deelname', in: *De Volkskrant*, 28 september 1999.
- Geersing, G.M. en G.J. Geersing, 'De Derde Weg: Ook noodzakelijk in de assessmentpraktijk', in: *Gids voor Personeelsmanagement 1999/7-8*.
- Jansen, P.W.G. en F. de Jongh, *Assessment centers*. Een open boek, Het Spectrum, Utrecht 1993.

3. Selectie en loopbaanadvisering bij Emetis

Adviesbureau Emetis heeft recentelijk het interactieve assessment center (IAC) aan haar dienstenpakket toegevoegd. Vanuit eigen ervaringen in het verleden bestonden er duidelijke ideeën over de positieve, maar vooral ook de negatieve kanten van het traditionele assessment center. Men wilde daarom een assessment center procedure aanbieden waarin openheid en betrokkenheid centraal staan. Eén van de adviseurs van Emetis omschrijft het als volgt: 'Vanuit mijn eigen ervaring weet ik hoe gefrustreerd ik me voelde over de assessments die ik heb meegemaakt. Ik had het gevoel niet echt te hebben deelgenomen, maar het te hebben ondergaan als lijdend voorwerp. Bij ons bureau moet het assessment een gelijkwaardige ontmoeting zijn, waarbij je als kandidaat het gevoel hebt te worden gehoord!'

Voor Emetis is het streven naar gelijkwaardigheid tussen de kandidaten en de assessoren een belangrijk uitgangspunt in de manier van werken. De kandidaat moet een Assessment Center niet slechts ondergaan, maar er echt aan deelnemen. Alleen dan kan hij ook verantwoordelijkheid nemen voor de resultaten ervan. Het Interactieve Assessment Center (IAC) sluit aan op deze visie.

Na een uitgebreid voorgesprek aan het begin van de testdag krijgt de kandidaat gedurende de dag steeds uitleg over de beoordelingsmethode en de achtergrond van het IAC. Ook wordt er tijdens de testdag na elke opdracht direct beoordeeld en feedback gegeven. Hierbij wordt gebruik gemaakt van gestandaardiseerde beoordelingsformulieren voor gedragsobservatie en beoordeling van de competenties. De assessoren geven hun beoordelingen, maar de kandidaat beoordeelt ook zichzelf. Door deze werkwijze is de kandidaat gedurende de dag steeds op de hoogte van de gang van zaken en van de tussentijdse resultaten.

Om aan de eis van objectiviteit in selectiesituaties tegemoet te

komen, zijn er twee fasen in de procedure van het IAC waarin de beoordeling is voorbehouden aan de assessoren. Dit zijn de evaluatiebespreking van de assessoren en de rapportage. In deze twee fasen van het IAC, waarin de conclusies worden geformuleerd en beschreven, heeft de kandidaat geen actieve rol. Net als in een traditioneel AC bespreken de assessoren met elkaar de beoordelingen om te komen tot een 'overall assessment rating' (OAR). Er wordt daarnaast rekening gehouden met de zelfbeoordeling van de kandidaat. Het combineren van de OAR met de zelfbeoordeling levert de eindbeoordeling op. Daarbij zijn de beoordelingen van de assessoren altijd doorslaggevend. In de eindbeoordeling wordt naast de beoordeling per competentie de kern van het resultaat voor de kandidaat geformuleerd, dat bij Emetis de 'essentie' genoemd wordt. Deze essentie is de rode draad die loopt door de verschillende beoordelingen en wordt weer apart besproken met de kandidaat. Op deze manier wordt voorkomen dat er een fragmentarisch beeld ontstaat. De essentie geeft een totaal beeld van de kandidaat met een conclusie die werkelijk relevant is voor de functie. Door deze werkwijze is de kandidaat actief betrokken bij het vaststellen van zijn eigen beoordeling. Als hij aan het eind van de dag weer naar huis gaat weet hij altijd wat de conclusies van het IAC zijn. Het draagvlak voor deze conclusies en de betrokkenheid om hier ook iets mee te gaan doen zijn dan al in grote mate aanwezig. De rapportage blijft de verantwoordelijkheid van de psycholoog. Het rapport is de weerslag van de besprekingen van de assessoren en bevat naast de conclusies ook adviezen voor toekomstige ontwikkeling. Door de actieve medewerking van de kandidaat aan zijn eigen beoordeling en de openheid gedurende de testdag, zal het rapport voor hem geen verrassingen meer bevatten. Het IAC biedt Emetis een werkwijze die aansluit bij haar uitgangspunten: open, gelijkwaardig en betrokken. En één die tegemoet komt aan de eisen van objectiviteit. (Emetis is een HRM adviesbureau met vestigingen in Nijmegen en Groningen.)