

Assessment Centers

© 1997, Coert Visser, Tanja Vlug, Pieter Hermans en Michiel Castelijns

1. INTRODUCTIE

Het Assessment Center is binnen een relatief korte periode één van de meest populaire methoden geworden voor het inschatten van de geschiktheid en het potentieel van mensen. Een Assessment Center is een procedure gericht op het systematisch beoordelen van de geschiktheid of het potentieel van een of meer kandidaten voor een functie of loopbaan. Bij Assessment Centers wordt gebruik gemaakt van praktijkopdrachten (groepsgewijs of individueel) die een nabootsing vormen van situaties die in het werk voorkomen. Assessment Centers worden de laatste jaren steeds vaker toegepast in het kader van personeelsselectie en -beoordeling. Met name bij de selectie van hogere management functies en anderen kritiek functies wordt van Assessment Centers gebruik gemaakt. Uit een in 1992 gehouden periodieke enquête (Altink, Roe, Greuter & Candell, 1992) blijkt dat het Assessment Center sterk aan populariteit wint. Het traditionele psychologisch testonderzoek lijkt met name voor de hogere functies meer en meer te worden vervangen door het Assessment Center. Ondanks het feit dat de populariteit snel groet en veel (personeels)managers bekend zijn met de term, blijkt dat weinigen op de hoogte zijn van de feitelijke kenmerken, inhoud en toepassingsmogelijkheden van het Assessment Center.

2. ASSESSMENT CENTERS IN HISTORISCH PERSPECTIEF

Assessment Center zijn geen nieuw fenomeen. Het beoordelen van kandidaten op functiegerichte vaardigheden is niet nieuw maar gebeurt al driekwart eeuw lang. Over de werkelijke oorsprong van de AC-methode bestaat enige onduidelijkheid. Sommigen zijn van mening dat het Assessment Center zijn oorsprong vindt in de Verenigde Staten; anderen menen dat het Assessment Center een Duitse vinding is. Vast staat dat in de dertiger jaren Duitse officieren door middel van een soort Assessment procedure zijn geselecteerd. De Duitse procedure hield destijds het volgende in:

- **Leiderschapssimulatie**: het instrueren van een groep soldaten ten aanzien van een praktische taak (het maken van een klerhanger van een stuk ijzerdraad)

- **Analyse van gezichtsuitdrukkingen**: een soort persoonlijkheidsanalyse die onder meer bestond uit een observatie van gezichtsuitdrukkingen naar aanleiding van verstoringen of pijnprikkels zoals elektrische stroomstootjes.
- **Biografisch interview**: een interview gericht op opleidings-, werk en levenservaring
- **Groepsdiscussie** door alle kandidaten over een algemeen onderwerp bedoeld om zicht te krijgen op competitief gedrag en andere sociale reacties.

De Engelsen (British War Office Board) namen in de Tweede Wereldoorlog de Assessment Center methode al snel van de Duitsers over bij de selectie van hun officieren, geheim agenten en secretaresses.

AT&T, de American Telephone en Telegraph Company, begon in de jaren vijftig te experimenteren met de Assessment Center methode als onderdeel van een groot Management Development programma. Het gebouw waar de Assessments plaatsvonden werd het Assessment Center genoemd. Deze naam is vanaf toen verbonden gebleven aan de methode.

In de zestiger en zeventiger jaren is de Assessment Center methode in de Verenigde Staten goed van de grond gekomen, mede gestimuleerd door de Equal Employment Opportunity wetgeving, waarin gelijke rechten voor minderheidsgroep in de VS wettelijk werden vastgelegd. In de 'Uniform Guideline on Employee Selection' uit 1978 is vastgesteld dat selectie-instrumenten gerelateerd moeten zijn aan (relevantie moeten vertonen voor) de functie waarvoor ze worden ingezet. De assessment Center methode die juist getypeerd werd door de gebruikmaking van simulaties van functiesituaties, sluit veel beter aan op de wetgeving dan het gebruik van traditionele psychologische tests, zoals intelligentietests en persoonlijkheidsvragelijsten.

In de jaren tachtig zijn Assessment Centers ook in Nederland goed in gebruik geraakt. Pionier op dit gebied was onder andere MARS. Rank Xerox, PTT, ABN, De AMRO Bank, diverse ministeries en politieke organisaties volgden snel. Veel grote Nederlandse organisaties maken momenteel gebruik van een eigen

Assessment Center. Dit is dan ofwel zelf ontwikkeld, ofwel in licentie aangeschaft bij psychologische

Adviesbureaus. Veelal worden 'in company' Assessment Centers gebruikt voor de vaak grootschalige selectie van (management-)trainees. Voor eenmalige vacatures wordt vaak een beroep gedaan op een psychologisch adviesbureau dat dan een individueel Assessment verricht.

Het beoordelen van kandidaten op functiegerichte vaardigheden is niet nieuw. De praktijksimulaties die in een Assessment Center worden gebruikt, worden doorgaans assessment-oefeningen genoemd. Andere benamingen die voorkomen zijn: situatietests of praktijkopgaven. In feite gaat het bij een assessment-oefening om afgeleiden van de arbeidsproef, die aan het begin van deze eeuw met name bij praktische uitvoerende functies werd gehanteerd. Voorbeelden van arbeidsproeven zijn: de typevaardigheidstest voor typistes en secretaresses, en de lokettentest voor kandidaat-lokettisten bij de Nederlandse Spoorwegen. Maar ook de flight-simulator voor toekomstige jachten verkeersvliegers is een complex en geavanceerd voorbeeld van een arbeidsproef. Assessment-oefeningen onderscheiden zich van dergelijke arbeidsproeven doordat het in assessment-oefeningen in de meeste gevallen gaat om complexe situaties die veelal een beroep doen op meerdere (interpersoonlijke en intellectuele) vaardigheden, terwijl in arbeidsproeven het accent meer ligt op technisch-uitvoerende vaardigheden. Voorbeelden van assessment-oefeningen zijn: het voeren van een verkoopgesprek, het presenteren van een marketingplan, en het screenen en afhandelen van een postbak met memo's en notities.

Het beoordelen en selecteren van (nieuwe) medewerkers met behulp van functie-gerichte methoden en simulaties van taken en functiesituaties is kortom al driekwart eeuw oud. Waarom nu die hernieuwde belangstelling? De volgende paragrafen trachten hierop een antwoord te geven.

3. WAT IS EEN ASSESSMENT CENTER?

Zoals eerder gezegd: met een Assessment Center bedoelen we: een procedure gericht op het voorspellen van (toekomstig) werkgedrag van een individu of een groep individuen, gemeten door een team van beoordelaars, waarbij gebruik gemaakt wordt van een geïntegreerde set van verschillende systematische en geobjectiverde instrumenten waaronder in elk geval gedragsobservaties tijdens simulaties van werksituaties.

Tussen de termen Assessment Center en Assessment Center Methode (ACM) wordt niet altijd een duidelijk onderscheid gemaakt. Wij willen de twee begrippen als volgt toelichten. De Assessment Center methode in de

enge zin van het woord slaat uitsluitend op de specifieke beoordelingsmethode waarvan gebruik gemaakt wordt bij de zogenaamde Assessment Center oefeningen. het belangrijkste kenmerk van een Assessment Center is dan ook dat er gebruik wordt gemaakt van de Assessment Center methode door middel van de toepassing van een aantal assessment-oefeningen (naast overige instrumenten). In de praktijk worden de termen Assessment Center en Assessment Center methode door elkaar gebruikt zonder de hierboven genoemde nuancering.

Een Assessment Center heeft de volgende kenmerken:

- Functiegedrag als uitgangspunt
- Een set zorgvuldig ontworpen en gekozen beoordelingsinstrumenten
- Managers als beoordelaars
- Systematische en geobjectiverde beoordeling

Hieronder gaan wij op elk van de kenmerken wat dieper in.

3.1 (Functie)gedrag als uitgangspunt

In tegenstelling tot het traditionele psychologische testonderzoek, waarin het accent ligt op de meting en beoordeling van capaciteiten, eigenschappen en motivationele factoren, neemt de Assessment Center methode concreet observeerbaar (functie)gedrag als uitgangspunt. Dit verschil in benadering wordt ook wel genoemd het verschil tussen de 'sign' en de 'sample' benadering (Wernimont & Campbell, 1968). In de sign benadering wordt een vertaling gemaakt van eigenschappen van kandidaten naar toekomstig werkgedrag. Bijvoorbeeld: een sollicitant voor de functie van Hoofd Financiële Zaken behaalt een hoge score op een capaciteitentest voor cijfermatig inzicht. De voorspelling luidt dat hij hoogstwaarschijnlijk een kloppende begroting op zal kunnen stellen. In de sample benadering is de relatie tussen de beoordeling en de voorspelling van het werkgedrag directer. Een assessment-oefening is immers als het ware een steekproef (sample) uit de betreffende functie. Een voorbeeld van de sample benadering: Een sollicitant voor een financiële functie krijgt een assessment-oefening voorgelegd waarin zij een begroting moet opstellen voor te plegen nieuwbouw van een kantoorpand. De begroting wordt beoordeeld en voldoet aan de van tevoren vastgestelde eisen. De voorspelling luidt dat zij in de functie een kloppende begroting zal kunnen opstellen.

Dit voorbeeld illustreert het eenvoudige principe van de sample benadering: geobserveerd gedrag tijdens de selectiesituatie voorspelt toekomstig functiegedrag. Een extra vertaalslag is niet noodzakelijk. Een

Assessment Center kan een combinatie vormen van instrumenten uit zowel de sign als de sample benadering. Deze twee blijken elkaar in de praktijk goed aan te vullen.

Functie-analyse en gedragscriteria

De eerste stap in het ontwikkelen van Assessment Center is het verrichten van een functie-analyse. Bij de ontwikkeling van een Assessment Center heeft de functie-analyse twee doelen. De informatie verkregen uit de functie-analyse dient:

- als basis voor het ontwikkelen van praktijksimulaties
- als uitgangspunt voor het vaststellen van gedragscriteria.

Dit zijn kritieke vaardigheden en gedragingen die voor de functie vereist zijn. Er zijn diverse manieren om relevante functie-informatie te verzamelen. Bij het ontwikkelen van een Assessment Center kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van een combinatie van de volgende methoden:

De Kritiek Incidenten Techniek (KIT)

De KIT (Flanagan, 1954) is een interviewtechniek om feitelijke gebeurtenissen te verkennen die hebben plaatsgevonden in de functie. Het gaat om gebeurtenissen die van kritiek belang zijn voor het slagen of falen in de functie. Een voorbeeld het hanteren van een ernstige klacht van een klant. Uiteindelijk leidt de KIT tot het identificeren van vereiste sleutelvaardigheden in de functie. Het sterk situatiegerichte karakter van de verzamelde informatie maakt dat deze techniek uitermate goed gebruikt kan worden bij het ontwikkelen van een Assessment Center.

De Repertory Grid (Rep Grid) Methode

Deze techniek is gebaseerd op het werk van George Kelly (Stewart & Stewart, 1981). Het gaat om een inductieve, gestructureerde interviewmethode om kenmerken in kaart te brengen die managers beschouwen als de sleutel toe effectief functioneren. De door managers genoemde kenmerken worden uitgebreid geanalyseerd. Een van de aantrekkelijk kanten van de Rep Grid methode is dat managers in hun eigen termen en aan de hand van hun eigen voorbeelden kunnen aangeven wat belangrijk is in de functie.

Work Profiling System (WPS)

Het Work Profiling System is een voorbeeld van een gestructureerd en geavanceerd functie-analyse-instrument (Saville & Holdsworth, 1989). Via een vragenlijst wordt uitgebreid ingegaan op de functie-

inhoud (taken) en op de functiecontext waarbinnen de taken moeten worden verricht. Het WPS kan zowel handmatig als via de computer worden afgenomen. Via een expertsysteem zijn er diverse toepassingen van WPS, afhankelijk van het gebruiksdoel.

In het kader van het ontwikkelen van een Assessment Center kunnen functie-analyse methoden zoals hierboven beschreven een belangrijke bijdrage leveren.

3.2 Een set zorgvuldig ontworpen en gekozen beoordelingsinstrumenten

Bij het inhoudelijk vormgeven van een Assessment Center gaat het erom een zodanige set van beoordelingsinstrumenten te kiezen of te ontwerpen dat de zogenaamde kritieke vaardigheden kunnen worden beoordeeld in functierelevante situaties. Een Assessment Center bevat in ieder geval een of meer assessment-oefeningen, die afgeleid zijn van situaties of vraagstukken die men in de toekomstige werksituatie kan tegenkomen. Assessment-oefeningen zijn in te delen in een aantal categorieën, afhankelijk van het type oefening. Een veelgebruikte indeling is de volgende:

a. Postbak-oefeningen

In een postbak oefening (ook wel In Basket genoemd) wordt de kandidaat gevraagd zich in te leven in een bepaalde functie in een bepaalde situatie. Bijvoorbeeld de functie van commercieel manager van een software bedrijf. In deze functie wordt hij geconfronteerd met een postbak vol memo's, notities en brieven die hij of zij schriftelijk moet afhandelen binnen een bepaalde tijd, gegeven dat het vrijdagavond 8 uur is en dat er geen secretaresse meer aanwezig is. De memo's kunnen allerlei soorten problemen bevatten, zoals klachten en schadeclaims van klanten, conflicten tussen personeelsleden, beleids- en investeringsvoorstellen, maar ook kranteknipsels en reclamefolders. In dit type oefeningen staan organisatorische en probleemoplossende vaardigheden centraal. In een zogenaamd 'postbakinterview' wordt de kandidaat om een nadere toelichting op de zijn of haar handelingen gevraagd.

b. Schriftelijke analyse-oefeningen

Dit zijn vraagstukken die schriftelijk worden gepresenteerd en moeten worden uitgewerkt. Afhankelijk van het niveau en de inhoud van de functie kan het gaan om een analyse en aanpak van een personeelsprobleem, een financieel-economisch vraagstuk, een marketingvraagstuk, een planningsprobleem, een commercieel vraagstuk, enz. Voorbeelden zijn: het voorbereiden van een advies aan de directie van een holding over de aankoop van een

bedrijf, het schrijven van een brief aan een potentiële afnemer om interesse voor een bepaald produkt te kweken, het schrijven van een artikel voor een plaatselijke krant over een gebeurtenis in de stad, enz.

c. Analyse- en presentatie-oefeningen

Hierbij gaat het om de presentatie van een van te voren uitgevoerde analyse van een probleemsituatie in rollenspel, waarna een discussie met een of meer rollenspelers volgt. Bijvoorbeeld het (als commercieel directeur) bespreken van een marketingplan met het hoofd verkoop, het als organisatie-adviseur geven van een analyse aan het hoofd personeelszaken over ziekteverzuimproblematiek in een bepaalde organisatie, het (als verkoper) presenteren en verkopen van kantoorartikelen aan een inkoper. Het rollenspel kent een presentatie- en een discussiegedeelte.

d. Fact-finding-oefeningen

In een fact-finding-rollenspel moet de kandidaat zich door middel van analyse (vragen stellen aan informant) een oordeel vormen over een probleemsituatie en tot een beslissing komen. Bijvoorbeeld: de kandidaat moet in de functie van bedrijfsleider een keuze maken tussen twee interne kandidaten voor een vacature. De informant is de personeelsfunctionaris van dat bedrijf.

e. Interviewsimulaties

'Interviewsimulatie' is in feite een wat misleidende term. Het gaat hier niet zozeer om een nabootsing van een interview, alswel om een tweegesprek naar aanleiding van een probleemsituatie. Het kan bijvoorbeeld gaan om een functionerings- of coachingsgesprek, een adviesgesprek tussen adviseur en klant, een acquisitiesprek van een verkoper met een potentiële klant, en dergelijke.

f. Groepsoefeningen

In groepsgewijze Assessment Centers nemen een of meer groepsoefeningen vaak een vaste plaats in. Het zijn uiteraard de oefeningen bij uitstek om kandidaten te observeren in samenwerkings- en vergadersituaties. Veelal wordt gebruik gemaakt van zogenaamde groepsdiscussies. Er wordt dan gediscussieerd over een thema, een aantal stellingen of een bepaald probleem in de organisatie. Vooraf wordt wel een bepaald doel gesteld aan de groep, in de vorm van een beslissing, conclusie of standpunt. Verder kan een groepsdiscussie met of zonder vooraf aangewezen voorzitter plaatsvinden. Ook is het mogelijk vooraf rollen (functies) te verdelen. Een groepsoefening kan ook een bepaalde concrete taak inhouden: bijvoorbeeld het bouwen van een vlot of het maken van een 'plan de campagne' voor de introductie van een nieuw produkt.

Een Assessment Center bevat naast assessment-oefeningen gewoonlijk ook een aantal psychologische instrumenten zoals capaciteiten tests, persoonlijkheidsvragenlijst en gedragsgerichte vragenlijsten. Een interview is ook doorgaans onderdeel van een Assessment Center.

Groeps- of individueel Assessment?

Een Assessment Center kan groepsgewijs of individueel plaatsvinden. De keuze is onder meer afhankelijk van de doelstelling van het Assessment Center en de functioneringscriteria. Een aantal globale richtlijnen zijn de volgende: Al het werken in teams een belangrijk bestanddeel van de functie is, ligt het voor de hand te kiezen voor een groepsgewijs ingericht Assessment Center.

3.3. Managers als beoordelaars: trainen van assessoren

Een in het oog lopend kenmerk van een AC is de betrokkenheid van het lijnmanagement bij de beoordeling van kandidaten. Dit wordt veelal gedaan in zogenaamde "in company" en maatwerk AC's. Deze managers worden opgeleid om als rollenspeler en assessor op te treden tijdens een AC. In hoofdstukken 3 en 7 wordt uitvoerig op dit kenmerk ingegaan.

3.4 Systematische en geobjectiveerde beoordeling
De beoordeling van kandidaten in een AC vindt op een systematische manier plaats. Tijdens het AC worden kandidaten beoordeeld op het gedrag dat zij vertonen in de praktijksimulaties. Deze beoordeling vindt plaats aan de hand van een aantal (gedrags)criteria. Een aantal voorbeelden:

1. Mondeling communiceren

Uitwisselen van informatie, gedachten en gevoelens in een gesprek of overleg, door de eigen mening naar voren te brengen, door inhoudelijk te reageren op wat anderen zeggen en door vragen te stellen. Zich verstaanbaar en begrijpelijk maken.

2. Overtuigen

Instemming van anderen trachten te verkrijgen door het op een gevarieerde manier aandragen van argumenten, waar nodig met vasthoudendheid. Verschillende strategieën toepassen om de anderen mee te krijgen.

3. Plannen en organiseren

Aanpak van kwesties in de tijd faseren en structureren, prioriteiten stellen en de inschakeling van personen en/of middelen bepalen om gestelde doelen te bereiken, rekening houden met de beschik-

baarheid van middelen en personen en met de doelmatigheid en haalbaarheid van plannen.

4. Initiatief nemen

Niet afwachten, uit zichzelf beginnen, de aanzet tot acties of ontwikkelingen geven. Op het juiste moment beginnen, de eerste stap doen.

Een matrix geeft visueel weer in welke assessment-oefeningen de criteria gemeten kunnen worden.

De rapportage

Ook de eindrapportage over de resultaten van het AC volgt idealiter de criteriumgerichte structuur. Per criterium wordt een verbale sterkte/zwakte analyse gegeven, vaak ook aangevuld met een score op een beoordelingsschaal (bijvoorbeeld een vijf-puntsschaal).

Assessment Centers en psychologische tests

De AC-methodiek is zo'n goede aanvulling op de meer traditionele psychologische tests (intelligentie-, persoonlijkheidstests en een interview) dat veel psychologische adviesbureaus assessment-oefeningen opnemen in hun geschiktheidsonderzoeken van kandidaten. Psychologische tests zullen waarschijnlijk nooit uit een geschiktheidsonderzoek verdwijnen, omdat zij toegevoegde waarde hebben naast assessment-oefeningen. Daar waar assessment-oefeningen een goed beeld geven van de functie- en situatiespecifieke vaardigheden van een kandidaat, geven psychologische tests aan wat het (ontwikkelbare) potentieel is van de kandidaat in termen van intellectuele capaciteiten en persoonlijkheidseigenschappen ("traits").

Dit pleit er ook voor om juist bij de selectie van trainees of meer in het algemeen mensen met weinig werkervaring, gebruik te maken van capaciteiten- en persoonlijkheidstests, naast assessment-oefeningen. Immers, wat iemand nog niet in vaardigheden kan laten zien, kan wel in potentie aanwezig en ontwikkelbaar zijn.

4. WAAROM ZIJN ASSESSMENT CENTERS ZO POPULAIR?

Het is hiervoor al even aangestipt, maar de populariteit van AC's hangt naar onze mening samen met een aantal factoren.

4.1 Factoren vanuit de organisatie bekeken

Face-validity en relevantie

De assessment-oefeningen vormen een afspiegeling van de belangrijkste taken en situaties in de betreffende functie. Het beoordelen van kandidaten in dergelijke situaties wordt gezien als vanzelfsprekender en relevanter dan het trekken van conclusies over

geschiktheid, bijvoorbeeld op basis van een persoonlijkheidstest.

Directe betrokkenheid management bij beoordeling en selectie

De betrokkenheid van het management bij het AC, in de rol van assessor en rollenspeler, wordt over het algemeen als positief ervaren. Het biedt het management de mogelijkheid om toekomstige medewerkers aan het werk te zien in situaties die een sterke gelijkenis vertonen met de realiteit en om de invloed uit te oefenen op de instroom van medewerkers.

Meerdere toepassingsmogelijkheden

De AC-methode heeft meerdere toepassingsmogelijkheden, te weten:

- selectie;
- management development;
- training en opleiding;
- loopbaanadvisering.

Door dit brede toepassingsgebied kan het een uitstekend instrument vormen binnen het Human Resource Management (HRM) binnen een organisatie.

Realistic Job Preview

Door toepassing van het AC heeft men de mogelijkheid om kandidaten een realistisch beeld te geven van de belangrijkste elementen uit de functie waarnaar gesolliciteerd is en de vaardigheden die daarvoor nodig zijn. Met name als gebruik wordt gemaakt van assessment-oefeningen die directe representaties vormen van functiesituaties (in wat mindere mate is dit het geval bij zogenaamde "analoge" (vergelijkbare, maar niet direct van de functie afgeleide) assessment-oefeningen).

Voordeel voor de organisatie is dat de kandidaat de kans krijgt voor enige zelfbeoordeling en zelfselectie.

4.2 Factoren vanuit de kandidaat bekeken

Face-validity en relevantie

Met name de kandidaat ervaart het als plezierig als hij of zij wordt beoordeeld in situaties die relevantie vertonen voor het werk dat men straks gaat doen. Dit bevordert transparantie en openheid van het gehele beoordelingsproces.

Fairness

Nauw samenhangend met het vorige punt, ervaren kandidaten een AC over het algemeen als een eerlijke beoordelingsmethode. Het is duidelijk wat de relatie is tussen de assessment-oefeningen en de functie-inhoud en beoordelingen worden gebaseerd op geobserveerd gedrag in de diverse oefeningen.

Realistic Job Preview

Wat voor de organisatie geldt, geldt uiteraard ook voor de sollicitant. Doordat men in de assessment-oefeningen een beeld krijgt van typische functiesituaties en benodigde vaardigheden, creëert men bij de sollicitant realistische verwachtingen over de functie.

Trainings- en experimentersituatie

De AC-methode kan worden toegepast wanneer men interne medewerkers wil laten experimenteren en oefenen met bepaalde moeilijke situaties in hun huidige of nieuwe functie.

4.3 Factoren vanuit de professie bekeken

Behoorlijke tot goede psychometrische kwaliteiten

Het AC heeft behoorlijke tot goede psychometrische kwaliteiten, juist door de samenbundeling van verschillende typen instrumenten (meer hierover in een volgende paragraaf).

Directe in plaats van indirecte voorspelling van functioneren

In de advisering aan opdrachtgevers c.q. organisaties bieden de beoordelingen uit een AC voor psychologen directere aanknopingspunten. Het maken van een vertaalslag van scores op een persoonlijkheidstest naar functiegedrag genereert logischerwijs meer ruis, dan het vertalen van gedrag tijdens een assessment-oefening naar functiegedrag.

Transparant en acceptabel voor de kandidaat

Beoordelingen naar aanleiding van een AC zijn voor een kandidaat gemakkelijker te begrijpen en accepteren dan scores op psychologische tests. Een AC is met andere woorden kandidaat-vriendelijker.

5. ASSESSMENT CENTERS ALS HRM-INSTRUMENT

Naast het gebruik van een AC als selectie-instrument, is er voor het AC een breed toepassingsgebied binnen het HRM. Raakvlakken tussen het HRM en het AC zijn onder meer:

- de actieve rol van het lijnmanagement bij HRM-activiteiten;
- de optimale benutting van menselijk potentieel in de onderneming.

Actieve rol lijnmanagement

Er vindt momenteel een belangrijke verschuiving plaats in de rol van het lijnmanagement. Waar de lijnmanager voorheen vaak puur op vakinhoudelijke basis personeel aanstuurde, vervult de lijn manager nu steeds meer een actieve rol binnen het personeelsmanagement. De uitvoerende personele functie komt daardoor meer en meer bij lijnmanagers

te liggen, waarbij de P&O-professional veeleer een adviserende en procesbegeleidende taak krijgt. Het AC biedt een uitgelezen kans om lijnmanagers te betrekken bij het beoordelen van kandidaten voor selectie- en doorstroomvraagstukken.

Benutting menselijk potentieel

Voor ondernemingen is het momenteel van wezenlijk belang dat zij in staat zijn het menselijke potentieel dat binnen de organisatie aanwezig is optimaal te benutten. Dit heeft te maken met het feit dat het ondernemingsklimaat in (en buiten) Nederland sterk concurrerend is geworden. Daarnaast zijn eisen die klanten aan organisaties stellen zeer hoog geworden. Het is voor veel bedrijven zaak om te komen tot een hogere produktiviteit. Dit mag echter niet ten koste gaan van de kwaliteit van het werk en de tevredenheid van het personeel. Via de AC-methodiek (inclusief functieanalyse) kunnen functieprofielen en MD-profielen worden ontwikkeld. Deze profielen bevatten een aantal criteria waartegen medewerkers uit de organisatie kunnen worden beoordeeld. Het AC leent zich goed voor het signaleren van ontwikkelingsmogelijkheden van zittend personeel. Dergelijke AC's worden ook wel Development Centers of Management Development Centers genoemd. Dit zijn periodiek terugkerende AC's (met tussenpozen van enkele jaren of op markante punten in de loopbaan) waarbij sterke en zwakke punten van de deelnemers in kaart worden gebracht, evenals specifieke aandachtspunten met betrekking tot de ontwikkeling van de betreffende persoon.

Assessment-oefeningen kunnen tevens in een trainingscontext worden benut. Een voorbeeld: door middel van het deelnemen aan specifieke assessment-oefeningen, bijvoorbeeld het voeren van een functioneringsgesprek, kunnen functionele vaardigheden worden aangeleerd. De AC methode leent zich goed om de deelnemer bepaalde inzichten te verschaffen omtrent het eigen functioneren; men kan oefenen ("droogzwemmen") met bepaalde functiegerelateerde situaties en problemen die nieuw zijn voor de medewerker.

6. WAT IS DE KWALITEIT VAN EEN AC ALS BEOORDELINGSINSTRUMENT?

Wanneer u een selectie- of beoordelingsinstrument moet kiezen, dient u met een aantal zaken rekening te houden. Naast de herkenbaarheid van het instrument, het gebruikersgemak en de mogelijkheid om managers te betrekken bij de beoordeling zijn ook de volgende aspecten van belang:

Predictieve validiteit

Predictieve validiteit is de voorspellende waarde van een test of beoordelingsinstrumenten. De predictieve validiteit drukt men uit in een coëfficiëntie die correlatie wordt genoemd. De predictieve validiteit kan een waarde aannemen tussen 0 en 1. In de praktijk geldt echter dat een correlatie van .40 al behoorlijk hoog is en een predictieve validiteit van ongeveer .60 tot .65 ongeveer het maximaal haalbare is. Een instrument of procedure met een validiteit van 0 of daaromtrent voegt echter niets of weinig toe en is dus zinloos.

zijn. Arbeidsprestaties en potentieel kunnen er niet mee worden voorspeld. Cognitieve capaciteitentests (intelligentietests) en AC-methoden zijn goede instrumenten. Een voordeel is dat beide instrumenten elkaar goed aanvullen, omdat er weinig overlap bestaat tussen wat ze meten.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid slaat op de meetnauwkeurigheid van het instrument. Bij een betrouwbaar instrument zijn de uitkomsten van het instrument relatief ongevoelig voor toevallige verschillen in omstandigheden of voor de persoon die het instrument gebruikt. De scores zijn stabiel. Belangrijk om vast te stellen is dat de metingen die betrouwbaar zijn nog niet automatisch valide zijn. Het meten van de schoenmaat is bijvoorbeeld met grote nauwkeurigheid uit te voeren maar doorgaans niet zinvol in het kader van een selectie- of beoordelingsprocedure. Het omgekeerde is wel waar: een instrument dat niet betrouwbaar is, kan ook niet valide zijn. De betrouwbaarheid bepaalt dus de bovengrens van de validiteit.

De validiteit van selectie-instrumenten kan via onderzoek in kaart worden gebracht. Dergelijk onderzoek levert voor de verschillende instrumenten het volgende beeld op (afgerond):

FIGUUR 1. Overzicht voorspellende waarde van selectie-instrumenten

Instrument	Gemiddelde predictieve validiteit
Cognitieve capaciteitentests	0.50
AC-methode	0.40
Gestructureerd interview	0.40
Biografische vragenlijst	0.40
Situationele vragenlijst	0.40
Persoonlijkheidsvragenlijst (gericht op werksituaties en gedrag)	0.25
Ongestructureerd interview	0.25
Persoonlijkheidsvragenlijst (traditioneel)	0.15
Astrologie	0.00
Grafologie	0.00

Uit de figuur valt af te lezen dat instrumenten als grafologie (handschriftanalyse) en astrologie voor selectie- en beoordelingsvraagstukken niet zinvol