

**“Een medewerker verdient het dat u heel gefundeerd bij zijn carrière stilstaat.**

**Hij moet er de rest van zijn leven mee voort.”**

## **25 JAAR ASSESSMENT CENTERS IN BELGIË.**

Lou Van Beirendonck doet oproep aan HR-community om zorgzaam om te springen met het potentieel van mensen.

### **Historisch kader**

De assessment center methode zag het levenslicht in de woelige oorlogsjaren, eind jaren '30 - begin jaren '40 van de vorige eeuw. In de jaren '50 en '60 vond de methodiek volop ingang in Amerikaanse bedrijven, hoofdzakelijk voor de selectie van managers en leidinggevendenden. Het duurde tot begin de jaren '80 vooraleer de methode ook op het Europese continent de weg naar het bedrijfsleven vond.

Personeelsmanagement was in de jaren '60 vooral gestoeld op het sociale overleg. Eind jaren '60 en de jaren '70 kenmerkten zich maatschappelijk door de flower power periode, wat zich op het vlak van personeelszaken vertaalde in het geloof in mogelijkheden van mensen, en in de zoektocht naar dieperliggende drijfveren, persoonlijkheidskenmerken en intellectuele capaciteiten. De oorzaak van succesvol gedrag werd vooral gezocht in dieperliggende, oorzakelijke en allesverklarende factoren.

In het begin van de jaren '80 lanceerden enkele auteurs (o.a. Beer en in België Vloeberghs) het concept “Human Resources Management”. Mensen moeten worden gezien als 'bronnen', De personeelsdienst is er om het people management te faciliteren, de lijnmanager wordt de échte personeelsbegeleider,... Iedereen wordt meteen ook geacht om menselijk potentieel te kunnen waarnemen en inschatten. Vandaar dat net in deze periode de groeiende interesse ontstond in het observeren en benoemen van objectieve menselijke gedragingen. Waarneembare eigenschappen die op een transparante manier bijdragen tot succes in één of andere rol of functie krijgen volop aandacht. Op dat ogenblik werden die eigenschappen “gedragdimensies” of “gedragscriteria” genoemd. Later werden deze termen vervangen door het nog steeds gehanteerde begrip “competenties”.

De assessment center methode bleek een ideaal instrument te zijn om gewenst gedrag zo objectief mogelijk te beoordelen binnen de context van een toekomstige functie, een duidelijk verband te leggen met beoogde resultaten, de lijnmanagers te betrekken in de screening van die competenties, enz. Het succes van de assessment center methode kan dus zeer duidelijk worden gekaderd binnen een ruimer historisch HR-perspectief.

### **Degelijk fundament voor competentie management**

Assessment centers hebben een belangrijke bijdrage geleverd in de populariteit van competentie management. Vele organisaties hebben het competentie management de facto geïntroduceerd door assessment centers te gebruiken, hetzij voor selectie, mutatie, door groei, of voor de identificatie van ontwikkelingsmogelijkheden.

Momenteel staat België, samen met de UK, Nederland en Duitsland aan de kop wat het toepassen van de principes van competentie management betreft. Dat was vroeger ook al het geval met de toepassing van assessment centers. Als pionier in zowel assessment centers als competentie management kijk ik dan ook met enige fierheid terug op de verwezenlijking die de HR-community in dit verband heeft gerealiseerd. Bescheidenheid is een mooie deugd, maar het mag ons niet weerhouden te onderkennen dat ons land wat dat betreft in Europa een koploperspositie heeft ingenomen.

### **Professionele omzichtigheid**

In het begin van de jaren '80 werd er met de assessment center methode zeer voorzichtig geëxperimenteerd. Door een beperkte groep van gebruikers ging er zeer veel aandacht naar de wetenschappelijke kenmerken, naar de methodologische implicaties van deze methodiek. Wie assessment centers gebruikte, was zeker niet uit op een "quick fix", maar diende te worden overtuigd van de wetenschappelijke waarde die een meerinvestering moest kunnen verantwoorden. Assessment centers werden zeer duidelijk gezien als een strikte methodologie die sowieso tijdsrovend en kostenintensief is. De assessment centers werden gezien als een valabel alternatief voor de psychologische screening, die zich vooral focuste op onderzoek naar persoonlijkheidseigenschappen en intellectuele capaciteiten en de dieperliggende motivatie. In de aanvangsjaren werden zowel assessment centers als psychologische

screenings uitgevoerd door psychologen of andere menswetenschappers die zich in "de mens" hadden verdiept. Zowel de psychologische screenings als de assessment centers kenden een hogere professionaliteitsgraad, ook al kennen beide methoden hun grondslag in een verschillende toegepaste wetenschap.

### **Steeds breder ingezet**

In de loop van de jaren '90 werden de assessment centers echt populair. De assessment center methode werd toegepast op grote groepen, en voor een breder publiek. De assessment centers werden niet alleen ingezet voor de screening van managers en leidinggevenden, maar ook voor commerciële profielen, administratieve medewerkers, lijnarbeiders, chauffeurs, planners, IT-experts, enz. De idee dat elke toekomstige functie in haar component kan worden gesimuleerd en dat die simulatie de basis kan zijn voor een potentiële kandidaat om te tonen wie hij is en wat hij kan, is op elk soort functie van toepassing. Assessment centers werden niet alleen voor een breder publiek en voor grotere groepen toegepast, er werden ook varianten uitgewerkt. Development centers, die conceptueel al lang bestonden, werden steeds meer geïntegreerd in diverse toepassingen van personeelsmanagement. Ondanks economische fluctuaties werden de jaren '90 vooral getypeerd door een grote behoefte van het management om competenties van (potentiële) medewerkers te kunnen meten. In functie van de behoeften van de organisatie, was het belangrijk te weten welke competenties je rekruteerde, over welke competenties je eigen medewerkers beschikten, en welke zwakkere competenties voorwerp waren voor verdere ontwikkeling.

### **De tol van de roem**

Sinds het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw worden assessment centers massaal toegepast. Op basis van succesvolle wetenschappelijke resultaten en de positieve ervaringen van bedrijfsleiding en management met deze methodiek, werd "de systematische observatie van gedrag in gesimuleerde situaties" een standaard binnen personeelsbeoordeling. Vandaag doet ongeveer de helft van de organisaties die zich professioneel inlaten met het rekruteren en selecteren van personeel, op één of andere manier beroep op de principes van de assessment center methode.

Jammer genoeg heet vandaag de dag alles 'assessment'. Van psychologisch onderzoek is geen sprake meer, elke vorm van beoordeling of screening binnen de

context van selectie of mutatie wordt met de term "assessment" gelabeld. En hierin schuilt een enorm gevaar. Assessment staat voor elke vorm van beoordeling, teert op het succes van de assessment center methode, maar impliceert geenszins de methodologische en wetenschappelijke onderbouw waarop ze appelleert. Het zijn niet de assessment centers zelf die slachtoffer blijken te worden van hun succes, maar wel de vrijelijke interpretatie van enkele methodologische principes en de geringe zorg voor de wetenschappelijke onderbouw zijn oorzaak van veel ellende. Bovendien worden de assessment center programma's, onder druk van concurrentiële en economische wetmatigheden, steeds ingekort en afgeslankt. Zonder enige onderbouw, vaak zonder enige deontologie.

U moet weten dat ik al 20 jaar met assessment centers opsta en ga slapen. Mocht er een valide en gefundeerde manier zijn om een correcte inschatting te maken van iemands potentieel via dit soort 'light' programma's, ik zou het toejuichen. Maar ze bestaat niet, we doen hiermee enkel onrecht aan de deelnemer. Assessment centers afslanken kan fundamenteel slechts op twee manieren, namelijk door gedragsobservatie opnieuw te vervangen door vragenlijsten en psychologische tests die minder tijdsintensief zijn, en door andere ingrepen op de loonkost, zoals het inschakelen van een beperkter aantal assessoren, het inkorten van interviews, enz. Niet alleen de instrumentele kwaliteit (meetbaar in o.a. betrouwbaarheid en validiteit), maar ook de relationele kwaliteit (het persoonlijke contact met de deelnemer) gaat er in een veelheid van assessment centers fel op achteruit. Het is alsof een democratisering van assessment centers een verlies aan professionalisme heeft geïmpliceerd, wat absoluut geen logisch gevolg hoeft te zijn.

Ik zie met lede ogen aan dat assessoren van vandaag dikwijls een minder gespecialiseerde basisopleiding hebben zonder enige ervaring in menselijke wetenschappen. Ze stappen erg snel in in het beoordelingsproces, moeten het dikwijls doen met minder instrumentaria dan vroeger het geval was,... De reële kans op beoordelingsfouten neemt dan ook toe. En versta me goed, ik wil hier absoluut niet veralgemenen, maar over de jaren heen zie ik wel een negatieve trend voor het doorsnee assessment.

### **Liever een psychologische screening in 1990, dan een assessment anno 2008**

Ik roep de volledige HR-community dan ook op om aandacht te hebben voor zowel de relationele als de instrumentele kwaliteit van het beoordelingswerk. Persoonlijk zou ik liever deelgenomen hebben aan een psychologische screening van 20 jaar geleden

dan vandaag voorwerp te zijn van een “doorsnee” assessment center. De opleidingsgraad van de assessoren, de instrumentele kwaliteit gewikt en gewogen met al haar plussen en minnen, en ook de relationele kwaliteit van een doorsnee psychologische screening waren destijds mijns inziens beter dan die van een gemiddeld assessment center van vandaag. Ik besef dat dit een krasse uitspraak is, maar ik kan ze jammer genoeg staven met diverse observaties in de markt. Ik geef een voorbeeld: Wanneer een HR-dienstverlener voor de evaluatie van managers een programma aanbiedt dat bestaat uit een diepte-interview van 45 minuten (!?) een schriftelijke inbasket, een persoonlijkheidsvragenlijst (met een beperkte wetenschappelijke waarde) en een gesprekssimulatie van 20 minuten, dan maak ik me zorgen. Dergelijke praktijken zijn niet alleen de verantwoordelijkheid van de HR-dienstverlener, maar zeker ook van de HR-manager of de selectieverantwoordelijke die dergelijke programma's kiest en koopt.

Het feit dat beoordeling van mensen alsmaar sneller, kouder en oppervlakkiger moet gebeuren, staat echter in schril contrast met de getuigenis van vele HR-managers over hun eigen inspanningen om in deze “war for talent” hun beste beentje voor te zetten. Systematische bevraging bij HR-managers toont immers aan dat ze vandaag veel meer dan vroeger aandacht besteden aan kandidaten die zich aandienen. Er wordt sneller gereageerd, meer tijd uitgetrokken om een relatie op te bouwen, om het bedrijf en de mogelijkheden te tonen, om de interesses van kandidaten te peilen. Wanneer een dergelijk proces wordt afgerond met een “koude test” gaat veel van de initiële inspanning verloren. Ondanks de goede bedoelingen van vele HR-managers blijkt uit onderzoek dat niet alleen de relationele kwaliteit in vele assessment centers eerder zwak is, maar ook het percentage kandidaten dat na een assessment kwaliteitsvolle feedback krijgt, blijft beperkt.

### **Moral duty**

Veel belangrijker dan het rendement op rekrutering en het effect inzake bedrijfsimago is de menselijke verantwoordelijkheid die we dragen. Andere mensen beoordelen is in wezen een pretentieuze taak. We hebben dan ook de morele en professionele plicht om het beoordelingsproces zo correct en zo professioneel mogelijk te doen, gebaseerd op degelijke informatie. Een foutieve beoordeling kost de organisatie niet alleen geld, maar richt ook schade aan op menselijk vlak. Een assessor bepaalt voor een groot deel mee in

welke carrière de deelnemer moet verder leven, elke dag. Iedere deelnemer heeft het recht op een correct advies.

Een gelukkig zijn er ook vele organisaties die assessment en/of development centers op een professionele manier invullen, die ruim tijd uittrekken om deelnemers menselijk te begeleiden en die ook de nodige ruimte en middelen voorzien voor feedback, nazorg en ontwikkeling. Gelukkig tellen we in de lijst van professionele gebruikers zowel grote als kleine, nationale en internationale organisaties, privé-organisaties als overheidsinstanties. Onder hen enkele ronkende namen zoals Axa, ING, Dexia, Fortis, Alcatel, General Motors, Leaseplan, Stad Antwerpen, Siemens,... Vele van die organisaties kunnen bogen op een rijke voorgeschiedenis inzake professionele personeelsbeoordeling. Sommigen onder hen kunnen twintig jaar ervaring met assessment centers mooi consolideren.

### **Tips voor een goede praktijk**

Om deelnemers aan een assessment center zo goed mogelijk te informeren, schreef ik vorig jaar het boekje; "Hoera, ik neem deel aan een assessment center!". In het boekje worden de door deelnemers meest courant gestelde vragen open en transparant beantwoord. Het boek heeft tot doel om de praktijk van assessment centers te demystifiëren en deelnemers zoveel mogelijk op hun gemak te stellen bij aanvang van deelname aan een dergelijk programma.

Ook voor de professionele HR-manager of -expert wil ik graag constructief eindigen met enkele aanbevelingen. Het zijn de duizenden HR-directors, managers, selectie- en opleidingsverantwoordelijken, selectiepsychologen en experts die de absolute bewakers zijn van de kwaliteit van de menselijke beoordeling. Teneinde hen allen te ondersteunen in een professionele keuze, meen ik een bescheiden bijdrage te kunnen doen door het inventariseren van enkele belangrijke meetpunten in hun keuzeprocés voor assessment centers.

Onze collectieve verantwoordelijkheid voor professionele beoordeling van mensen beschouw ik als een mooie en unieke opdracht. Ik ben ervan overtuigd dat de toekomstige evolutie van assessment centers – gedreven door de evoluties op de arbeidsmarkt – zal evolueren naar een hogere professionaliteitsgraad, waarin we niet alleen meer zorg besteden aan de instrumentele en wetenschappelijke kwaliteit van het meetproces, maar waarin we ook opnieuw meer aandacht zullen besteden aan de

relationele kwaliteit. De professionele en menselijke deontologie is niet alleen een professioneel, maar eveneens een menselijk vraagstuk.

Ook wat dit betreft, vind ik inspiratie bij mijn kinderen. Ik stel me wel eens de vraag: "Hoe zou ik willen dat mijn zoon of dochters binnenkort worden behandeld wanneer ze solliciteren voor hun eerste job?". Wel, ik hoop dat ze een rijk proces aan instrumentele en relationele kwaliteit mogen ontdekken. Dat er tijd voor hen wordt gemaakt door mensen die weten waarmee ze bezig zijn, vanuit de zorg dat ze als individu terecht komen in een professioneel leven dat hen als gegoten zit. Want daar gaat het tenslotte toch om: mensen inzetten op hun sterkten, daar worden individu en organisatie alleen maar beter van.

Lou Van Beirendonck  
Quintessence Consulting