

Assessment centers voor KMO's

Vragen bij de uitgave 'Hoera, ik neem deel aan een assessment center!'



En interview met Lou van Beirendonck

Industrie Magazine, oktober 2008

Is een assessment center zinvol voor een KMO?

In een assessment center wordt geëvalueerd in welke mate de huidige competenties van een kandidaat in overeenstemming zijn met het gewenste profiel. Voor een KMO is het zeker zo belangrijk om de juiste mensen aan te trekken. Het aantal functies is minder omvangrijk, de verantwoordelijkheden zijn doorgaans ook breder dan in een grote organisatie. Van een manager in een KMO wordt doorgaans meer flexibiliteit verwacht, bestaat de functie uit meer diverse verantwoordelijkheden. Een degelijke beoordeling voor aanwerving van de aanwezige competenties is in een KMO daarom zeker zo belangrijk als in een grote onderneming. Een belangrijk onderdeel van een assessment center is zeker ook de beoordeling van de ambities, de motivatie en de dieperliggende interesses van de kandidaat. Die maken wezenlijk deel uit van een beoordelingsproces.

Ik adviseer een KMO-leider om het assessment van een finale kandidaat mee te volgen als observator. Een KMO-leider kan hier zeer veel van leren, hij krijgt op die manier een duidelijk zicht op de competenties van zijn potentiële medewerker, hij weet wat hij ervan mag verwachten en wat niet, en hij kan hem op die manier optimaal inzetten. (indien u graag een praktijkcase heeft, kan u eventueel contact opnemen met de heer Jef Dockx, hoofdaandeelhouder van de Dockx groep (o.a. van de verhuurwagens, verhuisbedrijf,... Hij rekruteerde o.a. een CEO, volgde elk assessment, evalueert al zijn managementfuncties met deze methodiek,...)).

Over de **duur van assessment centers** doen er inderdaad verschillende geruchten de ronde. Dat een assessment center in de overheid dagenlang duurt, is een fabeltje. Zowel overheidsdiensten als privé-ondernemingen leven op het vlak van werving en selectie dikwijls onder hoge druk, hebben het niet altijd even gemakkelijk om kandidaten te motiveren om aan een assessment center deel te nemen. Het gevolg is dat de programma's steeds korter worden. Een degelijk assessment center waarin een kandidaat wordt beoordeeld op zijn competenties, duurt idealiter een volledige dag. Het beoordelen van gedrag impliceert dat je voldoende ruimte laat aan kandidaten om gedrag te tonen. Wanneer je hen die kans onvoldoende geeft, is je beoordeling ook niet accuraat. Ik vergelijk met een metafoor: als je door een sleutelgat in de kamer kijkt, heb je slechts een fragment gezien. Wanneer je de illusie hebt dat je de kamer dan kent, en dat je ze volledig hebt kunnen aanschouwen, maak je jezelf iets wijs. Hetzelfde geldt voor assessment centers. Gedragsbeoordeling is meer dan door een sleutelgat kijken en op basis daarvan algemeen geldende uitspraken doen.

Een goede **simulatie** is geen theoretische case, noch een hypothetische vraag. Kandidaten worden niet gevraagd wat ze “zouden” doen, of wat ze ervan “vinden”, aan hen wordt gevraagd om een concrete situatie daadwerkelijk aan te pakken. De cases moeten dezelfde complexiteit vertonen als die van de toekomstige job.

Indien de toekomstige job impliceert dat je voortdurend switcht in meerdere talen (bv. zoals in de politiek, in multiculturele complexe omgevingen,...) dan moeten een deel van de simulaties of cases zich in meerdere talen afspelen. Om een correcte beoordeling van het gedrag te doen en om de interferentie tussen taal en gedrag zuiver te kunnen houden, adviseren we in een dergelijk geval toch steeds een aantal simulaties of gedragsproeven in de eigen taal.

Mensen werken in een complexe omgeving en worden vernederd omdat ze het gevoel hebben in een assessment center ‘winkeltje te moeten spelen’.

Dit is nog steeds een veel gehoorde opmerking, namelijk dat mensen 10 of 20 jaar in een bedrijf werken en dat ze dan voor een nieuwe functie voor een extern assessment worden uitgenodigd. Mensen zeggen dan wel eens: “Kennen ze me nu nog niet?”. De bedoeling van een assessment center binnen de context van mutatie of promotie is om potentieel te beoordelen, terugkijken naar het verleden is prestatiebeoordeling. Wanneer we ons voor potentiële beoordeling baseren op geleverde prestaties, hebben we slechts een gedeeltelijk antwoord. De toekomstige functie vereist wellicht andere gedragingen en competenties dan de functies in het verleden. Indien we ons alleen op prestaties zouden beoordelen, riskeren we ons te zondigen aan het ‘Peters Principle’, waarbij je mensen promoveert tot op hun niveau van incompetentie.

Assessment centers zijn niet alleen van toepassing voor commerciële medewerkers of voor leidinggevendenden. In principe kan elke functie worden gesimuleerd en onder de vorm van een praktische case aan potentiële kandidaten worden voorgelegd. Zo hebben we praktijkproeven ontwikkeld voor chauffeurs, planners, lijnarbeiders, postbedienden, sorteerdere, vrachtwageninladers,... In feite boots je een praktijkproef na, en beoordeel je op systematische wijze op welke manier mensen het werk aanpakken. Zijn ze nauwkeurig? Lereren ze snel? Kunnen ze routinematig werk volhouden? Denken ze logisch na? Formuleren ze voorstellen tot verbetering? Kunnen ze zich houden aan regels en procedures? ...

Ook bv. voor een informaticus is het niet voldoende om louter en alleen te kijken naar bv. zijn kennis van programmeren. Zeker zo relevant zijn vragen zoals: “Kan hij samenwerken? Is hij voldoende analytisch? Is hij in staat om met gebruikers te communiceren? Hoe gaat hij om met plotse problemen? ...” Dat zijn allemaal competenties die verder reiken dan de loutere kennis.

Is het inschakelen van een gespecialiseerd bureau een voordeel voor de kandidaten?

Het zou een voordeel kunnen zijn, maar ik ben daar anno 2008 niet meer zo eenduidig van overtuigd als 10 jaar geleden. Een extern bureau heeft het voordeel dat het iets meer afstand kan nemen van het bedrijf, en dat het de kandidaat onafhankelijker zal kunnen evalueren ten aanzien van zijn/haar functiekeuze. Een gespecialiseerd bureau zou ook garantie moeten kunnen bieden voor een professionele beoordeling van de kandidaten die ze evalueren, maar daar wringt het schoentje. Er is de laatste jaren een zo grote wildgroei in assessment bureaus ontstaan, dat er grote variatie is in de kwaliteit. Een groeiend aantal bureaus gaat te snel door de bocht, verkoopt computertests als assessment centers en steunen in hun verkoopspreekje ten onrechte op de sterkten van de assessment center methodologie.

De dynamiek van de Stad Antwerpen

We hebben misschien niet onmiddellijk het meest vooruitstrevende of dynamische beeld van een stad of van een overheidsorganisatie, maar op het gebied van human resources management zijn diverse overheidsdiensten op federaal, Vlaams, provinciaal en stedelijk niveau vooruit op vele privé-ondernemingen. Deels heeft dat te maken met het feit dat een overheidsorganisatie een dienstenbedrijf is, en daarom zeer goed begrijpt dat dienstverlening erg afhankelijk is van de competenties van mensen. Bij de Stad Antwerpen wordt mijns inziens op een professionele manier gewerkt op het gebied van HRM.

Kan de opdrachtgever zich verzetten tegen het geven van feedback aan de kandidaten?

In principe zou een opdrachtgever zich kunnen verzetten, maar elke kandidaat heeft fundamenteel recht op feedback. Indien een bedrijf dat recht schendt, kan een kandidaat zich wenden tot Federgon, de koepel van o.a. rekrutering en selectiebureaus.

We adviseren kandidaten trouwens om feedback op te vragen, omdat een assessment op die manier een nog nuttigere ervaring kan zijn. Je leert altijd van feedback, en mondelinge feedback kan men je niet onthouden. Sommige organisaties sturen ook een verslag toe, andere nodigen je uit om het verslag exhaustief door te nemen.

Kan een getrainde assessor op de duur niet alle sollicitatieprocedures aan als kandidaat?

Neen, want 'kennen' is niet gelijk aan 'kunnen', of 'weten' is niet gelijk aan 'in staat zijn tot'. In een goed assessment center word je met diverse situaties geconfronteerd die appel doen op uw spontane reacties en op uw verworven gedrag. Stel u voor; je krijgt een situatie op papier, je bereid je voor op een gesprek met een medewerker, die medewerker zit plots voor jou, je weet niet hoe die zich gaat gedragen, je hebt een eigen idee over hoe je de situatie zou willen aanpakken, en daarbovenop zou je dan nog strategieën bedenken over hoe je dit soort van situaties – eventueel tegen uw natuurlijk gedragspatroon in – zou moeten aanpakken. De complexiteit van de situatie, van een persoon tegenover u en dergelijke, is te groot om daarbovenop nog extra en niet natuurlijke strategieën uit te voeren... zonder dat het opvalt dat het fake gedrag is. Dit is wel erg moeilijk. (We verwijzen hiervoor naar een experiment dat we een aantal jaren geleden deden met een hoofdredacteur van een tijdschrift, die bewust heeft getracht zich anders voor te doen dan hij werkelijk was.).

Oktober 2008

© Quintessence Consulting