

Richtlijnen en ethische overwegingen bij het toepassen van de Assessment Center Methode

Inhoudsopgave

1. Leden van de werkgroep
2. Bronnen
3. Achtergrondinformatie
4. Doelstelling
5. Kader
6. Richtlijnen

Leden van de werkgroep

De volgende leden van de werkgroep hebben actief geparticipeerd aan de samenstelling van de richtlijnen :

- Mevr. Chris Verheyden
- Mevrouw Alice Fannes
- Dhr. Robert Bols
- Dhr. Arnold Bohrer
- Prof. René Bouwen
- Dhr. Frank Catteeuw
- Dhr. Herman poelmans
- Dhr. Daniel Jeanquart
- Dhr. Marc Vanschoenwinkel
- Dhr. Lou Van Beirendonck.

Bronnen

Bij de samenstelling van de Belgische richtlijnen en ethische overwegingen bij het toepassen van de assessment-centermethode is gebruik gemaakt van de Nederlandse richtlijnen, opgesteld door de Werkgroep Assessment Center Richtlijnen Nederland (versie december 1990). Deze richtlijnen zijn op hun beurt gebaseerd op de 'Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations', opgesteld door de Task Force on Assessment Center Guidelines, Endorsed by the 17th International Congress on the Assessment Center Method, May 17 1989, Pittsburgh, Pennsylvania. De structuur en de vormgeving van de Belgische richtlijnen verschilt grondig van die van de Amerikaanse en de Nederlandse.

Achtergrondinformatie

De snelle toename die het gebruik van de assessment-centermethode heeft gekend, kan aanleiding geven tot een wildgroei van toepassingen in een breed scala van organisaties. Momenteel wordt de assessment-centermethode in België vooral gebruikt in industriële en dienstverlenende organisaties.

Doelstellingen

Dit document is bedoeld om professionele richtlijnen en ethische overwegingen vast te stellen ten behoeve van de gebruikers van de assessment-centermethode. Deze richtlijnen zijn zo geformuleerd

dat ze zowel bestaande als mogelijk toekomstige toepassingen kunnen bestrijken. De benaming assessment-center is gereserveerd voor die methoden die voldoen aan deze richtlijnen.

Deze richtlijnen verschaffen :

1. raad aan human resources deskundigen, arbeids- en organisatiepsychologen en andere ontwerpers van assessment centers,
2. informatie voor managers die moeten beslissen of ze wel of niet een assessment center willen instellen,
3. instructies voor assessoren die deeluitmaken van de staf van een assessment center,
4. het genereren van onderzoeksvragen.

Kader

Bij het instellen van deze richtlijnen werd impliciet rekening gehouden met deontologische principes die van toepassing zijn bij andere (klassieke) vormen van personeelsbeoordeling. In deze richtlijnen wordt niet verwezen naar deontologische codes die door andere vakverenigingen werden opgesteld. Deze richtlijnen hebben geenszins de bedoeling de bestaande 'ethische codes', uitgewerkt door de BFP of andere professionele organisaties te vervangen. Uiteraard blijven deze codes ook bij het gebruik van de assessment centermethode van toepassing.

Richtlijnen

Een assessment center is een evaluatieproces waarbij een individu of een groep van individuen beoordeeld wordt door meerdere beoordelaars (assessoren), die daarvoor een geïntegreerde set aan technieken gebruiken. Simulaties, waarbij gedragsobservatie basis is van meting, maken wezenlijk deel uit van de gehanteerde technieken. Op basis van de resultaten van een assessment center worden uitspraken gedaan over selectie, loopbaanplanning, potentieelbeoordeling, detectie van opleidingsbehoeften, enzovoort.

Bij een assessment center moet aan de kandidaten de mogelijkheid worden geboden om op een zinvolle manier te interageren met situaties en/of personen in een context die voldoende representatief is voor de functie of het functieniveau waarvoor zij worden geëvalueerd.

Om van een assessment center te kunnen spreken dienen de volgende essentiële kenmerken aanwezig te zijn :

1. een degelijke functie-analyse
2. de vertaling van jobvereisten in o.m. gedragscategorieën
3. het aanwenden van technieken die informatie verzamelen over de gedragscategorieën
4. het gebruik van meerdere technieken, waaronder simulaties
5. werken met minstens 2 assessoren per kandidaat.
6. assessoren moeten opgeleid zijn
7. per simulatie een verslag
8. besluit over een kandidaat in een evaluatiesessie
9. feedback aan de kandidaat
10. follow-up van de waarde van het assessment center.

Elk van deze essentiële kenmerken wordt verder in deze richtlijnen - daar waar nodig - in detail uitgewerkt.

1. Een degelijke functie-analyse

Een functie-analyse is wezenlijk ter voorbereiding van een assessment center. Deze analyse moet de taakcontext (c.q. loopbaancontext), de taakdimensies en de gedragingen die hierin relevant zijn, duidelijk omschrijven. Daarnaast moet deze analyse ook de in het assessment center te beoordelen gedragingen identificeren. Deze gedragingen moeten concreet observeerbaar zijn.

2. Het ordenen van de relevante gedragingen in gedragscategorieën

In een assessment center wordt gewerkt met gedragscategorieën die zo concreet mogelijk het gedrag omschrijven, goed communiceerbaar zijn en gemakkelijk te begrijpen voor 'leken'.

3. het aanwenden van de gepaste technieken

De in een assessment center aangewende technieken moeten meervoudig zijn, maar dienen steeds simulaties of andere contextrijke technieken te bevatten. Daarnaast kunnen ook deskundig toegepaste psychologische tests, interviews e.d. deel uitmaken van een assessment center, op voorwaarde dat ze informatie verzamelen over de gedragscategorieën.

4. werken met minstens 2 assessoren per kandidaat

Omwille van een verhoogde objectiviteit is het noodzakelijk meerdere assessoren bij de observaties en de beoordeling te betrekken.

5. assessoren moeten aan de gepaste vereisten voldoen

Samenstelling van het assessorenteam

Assessoren moeten door of in overleg met de betrokken onderneming zeer specifiek gekozen worden in functie van de doelstelling van het assessment center. De volgende benadering lijkt dan ook noodzakelijk :

- Indien het gaat om de beoordeling van een loopbaan - in tegenstelling tot de beoordeling van een functie - dan moet minstens één gedragswetenschappelijk gevormd professional deel uitmaken van het assessorenteam.
- Wordt er beoordeeld in het kader van een specifieke functie, dan geldt de regel 'hoe concreter het te beoordelen gedrag, hoe crucialer het belang van een gespecialiseerde lijnassessor die de functie en het te demonstreren gedrag kent. Men moet er dan wel voor zorgen dat de assessment center-procedure sterk gestructureerd is.
- Worden er in de procedure psychotechnische tests gebruikt, dan is een psychologisch geschoold iemand nodig om de resultaten ervan te interpreteren.

Competenties van het assessorenteam

Alle assessoren moeten bovendien een goede kennis hebben van de functie en van de te beoordelen criteria, van de observatietechnieken en van gedragsbeoordeling.

Niet elke assessor hoeft een grondige kennis te hebben van de functie in context, maar de expertise moet wel aanwezig zijn.

Binnen elke assessorengroep moeten niet alle, maar wel voldoende assessoren getraind zijn om consequent en objectief het rollenspel uit te voeren dat vereist wordt bij interactieve oefeningen.

De assessoren moeten onderling als gelijkwaardigen worden beschouwd op het vlak van de beoordeling.

Elke assessor moet binnen de organisatie geloofwaardig zijn en dit op alle niveaus.

Elke assessor moet in staat zijn zich onafhankelijk te kunnen opstellen, los van een achterban of hiërarchie.

Het opleidingsprogramma voor assessoren

De doelstelling van de assessorentraining bestaat erin om de assessoren te ondersteunen bij hun taak om tijdens het assessment center betrouwbare en nauwkeurige beoordelingen te maken.

Als minimale vereiste gelden de volgende trainingsdoelstellingen :

- kennis van de organisatie en de te beoordelen functie;
- observatietraining, waarbij geleerd wordt zo zuiver mogelijk te observeren en de interpretatie / beoordeling uit te stellen.
- het zich vertrouwd maken met de simulaties bij voorkeur door ze zelf als kandidaat te doen.
- aanleren van de voor de functie / het functieniveau relevante gedragsdimensies;
- training in de verschillende stappen van de beoordelingsprocedure
- aanleren van de vaardigheden om een evaluatiediscussie te houden
- deontologische beschouwingen bij personeelsbeoordeling.

6. Er dient een coördinator te worden aangesteld

Ieder assessment center heeft een coördinator. Zijn taak bestaat erin :

- de samenstelling van het assessorenteam te verzorgen.
- het goede verloop van de procedure te waarborgen
- de evaluatiediscussie te leiden.

7. Werken met een systematische beoordelingsprocedure

Essentieel voor het beoordelingssysteem dat gebruikt wordt bij de assesment centermethode is dat het een gecontroleerd en gestandaardiseerd beoordelingsproces is. Dit wordt bereikt door het systematisch uitvoeren van de volgende stappen :

- het observeren en registreren van gedrag : hierbij is het belangrijk dat enkel observeerbaar gedrag wordt genoteerd en dat interpretaties vermeden worden.
- het categoriseren van gedrag : per gedrag dient bepaald te worden voor welk van de vooropgestelde dimensies het een positieve of negatieve indicator is.
- het scoren van dimensies : op basis van het gecategoriseerde gedrag moet door middel van een vooraf bepaalde en gestandaardiseerde manier tot een beoordeling worden gekomen.
- het integreren van de informatie : door middel van een vooraf bepaalde en gestandaardiseerde manier moet tot een integratie en een eindoordeel worden gekomen op basis van alle informatie met betrekking tot de verschillende kandidaten over alle oefeningen en assessoren heen.

Een belangrijke voorwaarde opdat deze stappen leiden tot een gecontroleerd en gestandaardiseerd meetproces is dat de assessoren tijdens de opleiding hiermee op een efficiënte en adequate manier hebben leren werken.

8. Per Simulatie een verslag

Per kandidaat en per simulatie moet een afzonderlijk verslag worden opgemaakt, waarin o.m. de beoordelingen op de diverse gedragskenmerken worden opgenomen.

9. Besluit over een kandidaat in een evaluatiesessie

Tijdens de evaluatiesessie dienen assessoren alleen die informatie te vermelden die verkregen is uit het assessment center en niet de informatie die irrelevant is voor de doelstelling van het assessmentproces.

De integratie van de informatie wordt tot stand gebracht door middel van consensus. Per deelnemer wordt voldoende tijd besteed om tot een zorgvuldige inschatting van kwaliteiten te kunnen komen.

10. Feedback aan de kandidaat

Assessment Center activiteiten genereren op dringende wijze een aantal gegevens. Daarom is nog meer dan bij andere evaluatiemethodes van belang de kandidaat feedback te geven over de resultaten, in ieder geval wanneer hij hierom vraagt. Trouwens de kandidaat heeft fundamenteel het recht om over zijn resultaten te worden ingelicht. De organisatie heeft dan ook de plicht de kandidaat over zijn resultaten te informeren.

11. Follow-up van de waarde van het assessment center

Er moeten mogelijkheden voorzien worden om de waarde van het assessment center op te volgen. Alle beschikbare en relevante informatie met betrekking tot de context, de functie, de functiebeschrijving, de simulaties, de prestaties van geëvalueerde kandidaten in de praktijk, de validiteit op zich van het assessment center; kan hiervoor worden aangewend.