



MORE INSIGHT  
**MORE IMPACT**

# Hoe Assessment Centers nuttig zijn én leuk kunnen worden

Whitepaper

**NINA KELDER, PSYCHOLOOG NIP**

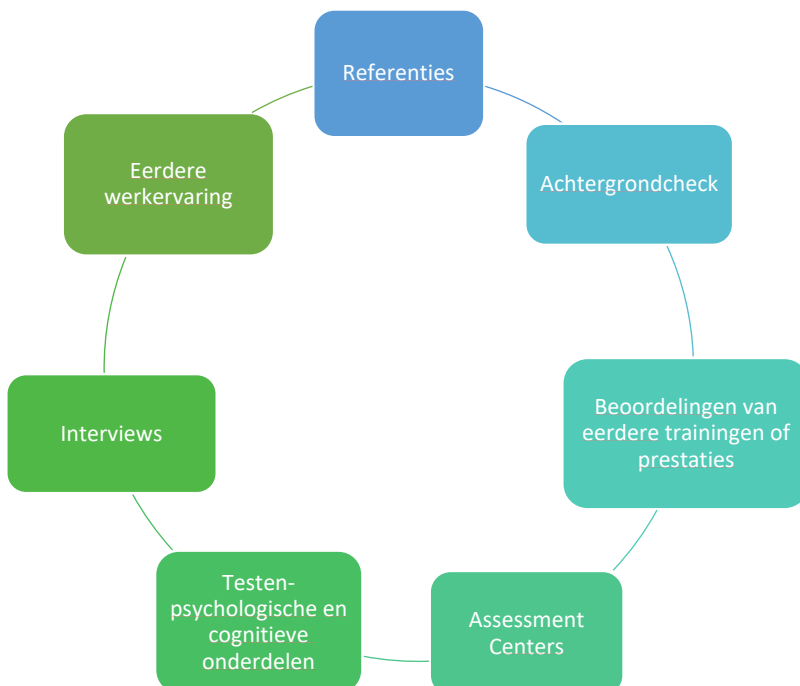
# Hoe Assessment Centers nuttig zijn én leuk kunnen worden

Assessment Centers (AC's) worden al jaren ingezet door het bedrijfsleven. Ze worden gebruikt om zo goed mogelijk het potentieel van een kandidaat in te schatten en zijn daarmee een belangrijk hulpmiddel in selectie- of ontwikkelingsprocedures. Kandidaten ervaren AC's echter niet altijd positief en zien dit proces als een grote hobbel in het sollicitatietraject. Het kan ze weerhouden van solliciteren als ze weten dat een AC onderdeel uitmaakt van de procedure. Deze whitepaper houdt een pleidooi om AC's desondanks in te zetten en geeft richtlijnen voor hoe een kwalitatief goed AC óók leuk kan worden gemaakt.

## Prestaties voorspellen

Binnen het HR-domein willen we aan de voorkant van een traject zo goed mogelijk het ware potentieel van kandidaten meten. Of het nu om een selectie- of ontwikkelvraagstuk gaat: we willen weten of iemand de juiste vaardigheden, persoonlijkheid, expertise, drijfveren en intellectueel vermogen heeft om een functie aan te kunnen. Bij Pearson TalentLens noemen we dit ook wel de 'Talentformule'. Om inzicht te krijgen in deze Talentformule gebruiken we verschillende *tools*. Deze tools begeleiden HR-professionals

en management in de vaak moeilijke, maar belangrijke keuzes die zij moeten maken. De uiteindelijke beslissing is veelal bepalend voor iemands carrière en ook voor de organisatie. Door de veelheid aan tools, waarvan een aantal in figuur 1 wordt getoond, is het soms lastig voor HR-professionals om door de bomen het bos te blijven zien. Welke tools kan hij of zij het beste inzetten?



Figuur 1 Verschillende assessmenttools

Het inzetten van kwalitatief goede assessmenttools is de ene kant van het verhaal, aan de andere kant staan de kandidaten zelf. Het wordt steeds belangrijker om kandidaten een zo positief mogelijke kandidatenervaring te geven in een selectietraject. Sollicitanten zijn wat dat betreft vaak verwend: ze kunnen kiezen uit verschillende aanbiedingen en het ene sollicitatietraject is nog 'leuker' dan het andere. Ze worden met high-tech-snufjes binnengehaald, de assessments bestaan uit leuke, nieuwe methodes en de selectieprocedure kan steeds sneller worden afgerond. Een AC, waarbij een kandidaat de hele dag door 'de mangel gehaald wordt' door een strenge psycholoog (zo beelden zij zich in), is dan minder aantrekkelijk.

Selectietrajecten moeten tegenwoordig dus naast nuttig en voorspellend, dan ook leuk, snel en 'hip' zijn. Bedrijven halen van alles uit de kast om kandidaten te verleiden om te solliciteren. Nieuwe assessmentmethodes verschijnen, zoals technieken die naar gezichtsuitdrukkingen kijken of die socialmediapagina's analyseren. Het doel hiervan is het assessment leuker, sneller en kostenefficiënter te maken. In de zoektocht naar 'leuk, snel en hip', wordt 'nuttig en voorspellend' regelmatig vergeten. Veel aanvullend onderzoek naar deze nieuwe, veelal digitale, selectietools wordt namelijk nog uitgevoerd. Wanneer een organisatie overweegt om deze tools in te zetten in plaats van klassieke assessmenttools en/of een AC, is het belangrijk om te achterhalen in welke mate deze onderworpen zijn aan wetenschappelijk onderzoek. Het toevoegen van een dergelijke tool (of als voornaamste voorspeller inzetten) heeft immers vooral zin als die ook daadwerkelijk extra en/of beter voorspelt. Dat is nu nog heel moeilijk te zeggen omdat methodes zo nieuw zijn (Woods et al., 2020).

Tijd om ons twee belangrijke vragen te stellen: hoe zit het ook alweer met de kwaliteit van verschillende tools? En hoe kunnen we gedegen selectietools, zoals de AC, leuk maken? Slagen we erin de kwalitatief goede AC's leuker te maken, dan brengen we de twee essentiële wensen van HR-professionals samen.

## **Het AC**

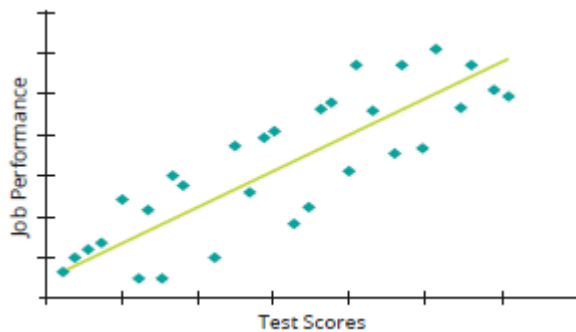
Een AC is een dag waarin een kandidaat verschillende assessmentonderdelen doorloopt onder begeleiding van een gekwalificeerde assessmentpsycholoog (AP) die zijn of haar Talentformule volgens richtlijnen in kaart brengt. Onderdelen die vaak aan bod komen zijn: het maken van verschillende online assessments, een gestructureerd interview, rollenspellen, postbakoefeningen, casusanalyse, groepsdiscussies en/of presentaties. Deze verschillende onderdelen brengen bepaalde eigenschappen aan het licht die juist wel of niet ondersteunend zijn aan de functievereisten. Na afloop van het AC levert de psycholoog een rapportage aan waarin meestal verschillende competenties die relevant zijn voor de beoogde functie worden beoordeeld en/of waarin een oordeel over de geschiktheid van de kandidaat voor de functie wordt gegeven.

## **Voorspellende waarde van assessmenttools**

Om HR-professionals zo goed mogelijk te ondersteunen met die keuze, moeten AC's vooral nuttig zijn. Dat wil zeggen dat alle tests en tools die ingezet worden daadwerkelijk inzicht geven in iemands waarschijnlijke werkprestaties. Hier zijn psychologen continu mee bezig. Aan de hand van onderzoek wordt (onder andere) gekeken naar de zogeheten validiteit: meet de tool wel écht wat die beoogt te meten?

## Correlatie

Om validiteit te begrijpen, moeten we eerst uitleggen wat correlatie is. Correlatie gaat over de mate van samenhang tussen twee dingen. Er is bijvoorbeeld een sterke, positieve samenhang (correlatie) tussen



*Figuur 2 Ideale correlatie tussen assessmenttestscores en werkprestaties*

mooi weer en ijsjesverkoop. Wanneer het mooi weer is, gaan meer mensen ijsjes eten. Op eenzelfde manier is er een negatieve samenhang tussen mooi weer en de verkoop van winterjassen. Als we kijken naar het weer, kunnen we dus met vrij veel zekerheid iets zeggen over de verkoop van ijsjes en winterjassen.

Op dezelfde manier willen we als HR-professionals met vrij veel zekerheid iets zeggen over de toekomstige werkprestaties van kandidaten aan de hand van de verschillende tools. Hoe sterker de correlatie, hoe groter de voorspellende waarde binnen het betreffende sollicitatietraject. Daarbij zijn we op zoek naar een sterke *positieve* correlatie: hoe hoger de score op een test, hoe beter de waarschijnlijke werkprestaties. Een correlatie wordt uitgedrukt in een cijfer van -1 tot 1. Waarbij -1 een sterke negatieve samenhang weergeeft, 0 geen enkele samenhang weergeeft en 1 een sterke positieve samenhang weergeeft. Het liefst zouden we de correlatie zien zoals in figuur 2, waarin een fictieve groep van dertig mensen een online assessment maakt en we perfect de werkprestaties kunnen voorspellen. Hoewel zo'n ideaalplaatje in de werkelijkheid bijna niet voorkomt, streef je er in de praktijk als HR-professional naar om met elk instrument zo dicht mogelijk bij die 1 te komen. Dat zou de leidraad moeten zijn in welke tools je inzet.

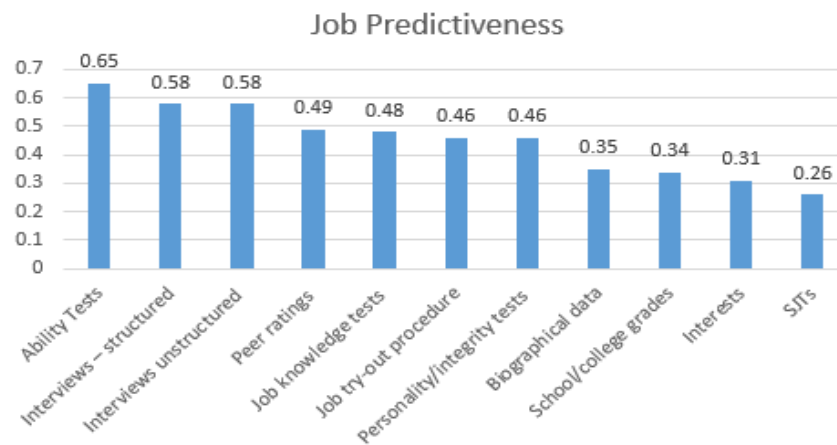
## Validiteit

Wanneer is de correlatie hoog genoeg om een tool valide te vinden? Hiervoor zijn de volgende richtlijnen (U.S Department of Labor, 1999):

- > 0.35: de voorspellende waarde is goed. Er is een verband tussen de tool en het beoogde resultaat;
- 0.21 - 0.35: de voorspellende waarde is voldoende. Er is een redelijk verband tussen de tool en het beoogde resultaat;
- 0.11 - 0.20: de voorspellende waarde is gering. Afhankelijk van de situatie zou de test een deel kunnen voorspellen;
- < 0.11: de test voorspelt niet voldoende.

met behulp van deze richtlijnen kun je de validiteit van een tool beoordelen. In tabel 1 zien we de voorspellende waarde van losse

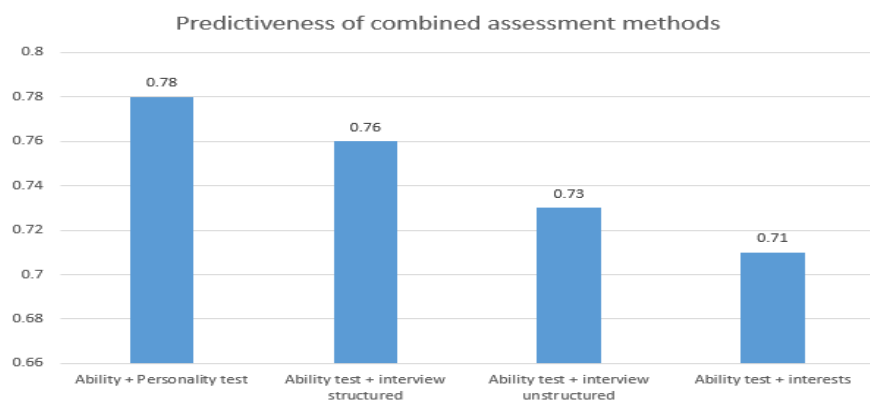
assessmenttools voor werksucces (Schmidt, 2016). Hierin zien we dat er de hoogste samenhang is gevonden tussen cognitieve testen en werksucces. Dus de kans is groot dat een kandidaat die hoger scoort op cognitieve testen, beter presteert en betere beoordelingen in het werk krijgt.



Tabel 1 De voorspellende waarde van assessmenttools voor werksucces

Als we meerdere assessmenttools met elkaar combineren, kunnen we deze voorspellende waarde zelfs nog iets hoger krijgen, naar 0.78 (zie tabel 2). Dat

betekent dat we met een combinatie van testen (een testbatterij) waarin we een cognitieve test en een persoonlijkheidsvragenlijst combineren een nog betere voorspelling kunnen doen. Van kandidaten die goed scoren op de combinatie van tools, verwachten we betere prestaties in hun dagelijks werk dan bij kandidaten die minder goed scoren op de testbatterij.



Tabel 2 De voorspellende waarde van gecombineerde assessmenttools

Zoals gezegd betekent een correlatie van 1 een zeer sterke positieve samenhang en zien we scores met een waarde van boven de 0.35 als een goede voorspeller. De dankzij de combinatie verkregen score van 0.78 is dus een heel mooi cijfer. Wat betekent dit in de praktijk? Het doel van HR-professionals is om variantie in toekomstig gedrag te voorspellen. Met een correlatie van 0.78, kunnen wij 61% van toekomstig gedrag voorzien ( $0.78^2$ ). We komen zo dus steeds dichterbij het volledig in kaart brengen van de Talentformule, om uiteindelijk de best mogelijke selectie- of ontwikkelbeslissing te nemen en risico's te minimaliseren. Het is hier belangrijk om nogmaals te benoemen dat voor veel nieuwe assessmenttools zulke cijfers nog niet bekend zijn. Hoe zit dat met de AC's?

### **Toegevoegde voorspellende waarde van AC's**

We weten nu dat het inzetten van een combinatie van selectietools al 61% van de variantie in toekomstig gedrag van een kandidaat zou kunnen voorspellen (mits deze juist worden ingezet en geïnterpreteerd).

Hiermee zijn HR-professionals al goed op weg om bij het ware potentieel van een kandidaat te komen. Kunnen we met behulp van een AC nog dichter bij het ware potentieel komen?

### Incremental Validity van AC's

*Incremental Validity* gaat over de extra voorspellende waarde die een nieuwe tool toevoegt. Bij een AC worden naast de tools die hierboven al werden genoemd, ook nog andere onderdelen toegevoegd zoals simulaties, casussen, presentaties e.d.. Het is interessant om te weten hoeveel extra variantie in toekomstig gedrag deze voorspellers toevoegen.

Uit onderzoek bleek dat het toevoegen van verschillende onderdelen in een AC, naast cognitieve testen en een persoonlijkheidsvragenlijst, in totaal 3% toevoegt aan het voorspellen van gedrag, waarbij rollenspellen en casussen de meest significante toegevoegde waarde bieden (Hoffman et al, 2015 en Dilchert & Ones, 2009). Daarbij is het belangrijk dat de verschillende onderdelen van het AC de volgende elementen bevatten: complexiteit (de kandidaat moet nieuwe informatie verwerken om tot een succesvol resultaat te komen), *interdependence* (de kandidaat heeft te maken met samenwerken met anderen), structuur (de taak moet duidelijk zijn vormgegeven), interpersoonlijke vaardigheden (de kandidaat heeft interactie met anderen), *fidelity* (het onderdeel is daadwerkelijk relevant voor de functie die het betreft).

Alle bovengenoemde cijfers gaan ervan uit dat de verschillende onderdelen zorgvuldig worden uitgekozen na het doen van een functieanalyse, dat ze op een goede, objectieve en eerlijke manier worden ingezet in een gestandaardiseerde testomgeving en vervolgens door getrainde professionals worden geïnterpreteerd en worden vertaald naar de betreffende functie. Als dat niet het geval is, kunnen cijfers lager uitvallen.

### Hoe een AC alle elementen bij elkaar brengt

Als we met een AC maar 3% extra kunnen verklaren ten opzichte van een testbatterij die bestaat uit een cognitieve test en een persoonlijkheidsvragenlijst, is dat percentage de investering dan wel waard? Het korte antwoord daarop is: ja. Want binnen AC's kunnen we die prettige kandidatenervaring creëren die kandidaten aanmoedigt deel te nemen aan een selectieprocedure. Anonieme, online tools kunnen die ervaring niet creëren. Maar dan moeten we wel dringend wat gaan doen aan het stoffige, strenge imago van AC's. Hier is een centrale rol voor assessmentpsychologen weggelegd.

### De assessmentpsycholoog (AP)

Het voordeel van het inschakelen van een (externe) AP is namelijk dat deze ervaren is in het opstellen van een geschikt AC voor de specifieke context. De AP formuleert eerst de onderzoeksvraag en maakt een functieanalyse waarin hij of zij bepaalt welke elementen essentieel zijn voor de functie en hoe die elementen kunnen worden gemeten. Op basis hiervan stelt de AP het AC samen, waarbij hij of zij verschillende onderdelen kiest. De AP gaat systematisch te werk en bepaalt van tevoren de beoordelingscriteria om een objectief en gelijkwaardig assessment voor verschillende kandidaten te kunnen waarborgen. Het voordeel van een externe AP is dat deze onafhankelijk is en geen belang heeft bij een positief of negatief advies voor de kandidaat. Hierdoor kan subjectiviteit zo veel mogelijk worden geminimaliseerd.

Maar wat misschien nog wel belangrijker is voor de kandidaatervaring is dat de AP ervaren is in het begeleiden van kandidaten en weet hoe hij of zij hen op hun gemak kan stellen. En wie zich op zijn gemak voelt en minder het gevoel heeft beoordeeld te worden, geeft uiteindelijk een beter beeld van wie hij of zij is. Dat op zijn of haar gemak stellen zit in de kleine dingen. Wie bij Pearson TalentLens een AC inzet, kan bijvoorbeeld verwachten dat alle kandidaten vooraf persoonlijk gebeld worden. Vanaf die kennismaking zetten we in op een prettige, persoonlijke sfeer, waarin kandidaten het gevoel hebben zichzelf te kunnen zijn. Zo laten zij zich uiteindelijk beter zien en halen kandidaat en de AP meer uit het AC. Het is aan de AP om van 'een strenge beoordelaar' de switch te maken naar een 'gastvrije en nieuwsgierige professional' die iemand gedurende een dag zo goed mogelijk leert kennen. *Hospitality* mag meer aandacht krijgen bij AC's om naast een nuttige en inzichtvolle dag ook een leuke ervaring te geven.

Uiteindelijk brengt de AP alle informatie samen in een onderbouwd assessmentrapport en koppelt de bevindingen terug naar de kandidaat en vervolgens (met goedkeuring van de kandidaat) naar de opdrachtgever. Het samenbrengen van deze informatie gebeurt volgens een vooraf opgestelde formule waarbij kandidaten op een weloverwogen manier worden gescoord op verschillende competenties. De kandidaat krijgt na afloop de gelegenheid om eventuele opmerkingen aan de rapportage toe te voegen. Ook hier krijgen kandidaten een sterker gevoel van betrokkenheid dan wanneer zij alleen maar een rapport toegestuurd zouden krijgen.

### **Een leuk AC, is dat ook mogelijk?**

AC's behouden dus wetenschappelijke onderbouwing, bieden mogelijkheden voor op maat gemaakte assessments én zijn persoonlijker en gastvrijer dan alleen online onderdelen. Maar zijn ze ook leuk? Er gebeurt op het moment veel om de bestaande, gedegen tools steeds leuker te maken. Zo kunnen online assessmenttools in een leukere vorm worden gepresenteerd, zoals in een game. De psychometrische onderbouwing blijft dan dezelfde, maar de weergave is vernieuwd en leuker. Wij zijn hier bij Pearson TalentLens al volop op aan het inzetten. Simulaties kunnen bijvoorbeeld digitaal worden uitgevoerd, waardoor kandidaten het AC flexibeler en in hun eigen tijd kunnen inplannen. Ook kunnen simulaties in een real-lifegame worden gepresenteerd waarin de kandidaat die in een realistischere setting doorloopt. Er zijn dus verschillende methodes om bestaande tools in een nieuw jasje te steken. Hierdoor kun je beproefde tools op een leukere manier gebruiken.

Door wetenschap met *hospitality* en creatieve inzet van beproefde tools te combineren kunnen we aan de twee basisbehoeften van HR-professionals tegemoetkomen: op een onderbouwde én leuke manier potentieel in kaart brengen. En al die andere tools? Die zetten we net zo lief in *zodra* ze goed onderbouwd zijn.

## Referenties

Dilchert, S. and Ones, D.S. (2009). Assessment Center Dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 254-270.

Hoffman, B. J., Kennedy, C.L., LoPilato, A.C., Monahan, E.L., & Lance, C.E. (2015). A Review of the Content, Criterion-Related and Construct-Related Validity of Assessment Center Exercises. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1143 – 68.

Schmidt, F. L. (2016). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical implications of 100 Years. Geraadpleegd op 16 oktober 2017, van: [https://www.researchgate.net/publication/309203898\\_The\\_VValidity\\_and\\_Utility\\_of\\_Selection\\_Methods\\_in\\_Personnel\\_Psychology\\_Practical\\_and\\_Theoretical\\_Implications\\_of\\_100\\_Years\\_of\\_Research\\_Findings](https://www.researchgate.net/publication/309203898_The_VValidity_and_Utility_of_Selection_Methods_in_Personnel_Psychology_Practical_and_Theoretical_Implications_of_100_Years_of_Research_Findings)

The British Psychological Society (2015). The Design and Delivery of Assessment Centres: A standard produced by the British Psychological Society's Division of Occupational Psychology. Geraadpleegd op 15 december 2019, van: <https://www.bps.org.uk/sites/bps.org.uk/files/Member%20Networks/Divisions/DOP/DOP%20The%20Design%20and%20Delivery%20of%20Assessment%20Centres.pdf>

U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration (1999). Testing and Assessment, An Employer's Guide to Good Practices.

Woods, S.A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N.R. (2020). Personnel selection in the digital age: A review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 29-1, 64-77.