



Diversiteit en/in assessment Over terecht en onterecht onderscheid

Diversiteitsbeleid leek tot voor kort vooral een thema voor organisaties die politiek correct wilden zijn óf lijken. Bij een toenemende krapte op de arbeidsmarkt, open Europese grenzen en een klantenbestand met zeer uiteenlopende culturele achtergronden wordt het echter voor steeds meer organisaties noodzaak. Organisaties en klanten worden veelkleuriger.

Voor LTP is het toepassen van tests, vragenlijsten en assessment centers die 'diversity-proof' zijn een basisvoorwaarde. Immers, onze assessmentaanpak is er op gericht om mensen zo goed mogelijk tot hun recht te laten komen. Het gaat er om dat alle kandidaten op hun waarde geschat kunnen worden, daarom houden we in de opzet rekening met mogelijke belemmeringen, zoals bijvoorbeeld onervarenheid met assessment. Wij hebben onze assessmentprocedure bewust niet ingericht op verschillende doelgroepen of op deelnemers met verschillende culturele achtergronden. Dit zou gezien de oneindige verscheidenheid aan achtergronden geen recht doen aan de complexiteit van de werkelijkheid.

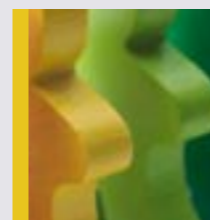
In dit artikel wordt beschreven wat de visie van LTP op het thema diversiteit en assessment is.

We onderscheiden verschillende niveaus: ten eerste dienen het assessmentmateriaal, de in te zetten tests, vragenlijsten en simulatie-opdrachten geen onterecht onderscheid te veroorzaken. Het tweede niveau gaat

over het bieden van gelijke kansen aan de deelnemers. Een mogelijk gebrek aan assessmentervaring, het niet weten wat er in een assessment verwacht wordt, moet natuurlijk een zo minimaal mogelijke rol spelen. Het geven van feedback, het bieden van de mogelijkheid om te oefenen en optimale transparantie tijdens het assessment zijn daarvoor essentieel. Op het derde niveau wordt diversiteit een integraal onderdeel van ieder assessment. Voor iedere werknemer geldt dat men in toenemende mate gaat functioneren in een multinationale, multicultureel samengestelde organisatie, voor iedere medewerker geldt daarom dat interculturele sensitiviteit en culturele empathie essentiële eigenschappen zijn.

Overigens is diversiteit binnen onze adviespraktijk een thema dat niet alleen bij assessment en personal development een rol speelt. Het is ook een belangrijk thema bij recruitment (Hoe en waar vindt u die hoog opgeleide allochtonen? Hoe maakt u zichzelf

...Wanneer iemand op de vraag "Wanneer u uw laatste oortje versnoept heeft, lacht u dan als een boer met kiespijn?", als antwoord 'ja' geeft, zegt dit dan iets over zijn humeurigheid?...



een aantrekkelijke werkgever? Hoe werft u in het buitenland?) en bij Transition (Hoe kijken de medewerkers echt tegen diversiteit aan? Hoe kan de effectiviteit van divers samengestelde teams verhoogd worden? Hoe kunnen de leidinggevendenden begeleid worden in het omgaan met diversiteit?). Aan deze en andere vragen zal in een volgend nummer van dit magazine aandacht besteed worden.

Assessment maakt onderscheid

Een goed assessment maakt terecht onderscheid, in de zin dat op grond van een aantal instrumenten verschillende adviezen worden gegeven over de deelnemers aan het assessment. Zo wordt er bijvoorbeeld bij een selectie-assessment onderscheid gemaakt tussen wel en niet, of meer en minder geschikte kandidaten voor een bepaalde functie. Hetzelfde geldt voor iedere afzonderlijke test of vragenlijst. Een rekenvaardigheidstest maakt onderscheid tussen mensen die wel en die niet op een bepaald niveau kunnen rekenen. Een persoonlijkheidsvragenlijst geeft aan wie er meer en wie er minder extravert, altruïstisch, consciëntieus of gevoelsmatig etc. zijn. Een taaltest maakt onderscheid tussen degenen die de Nederlandse taal bijvoorbeeld wel op een gemiddeld hbo-niveau beheersen en degenen die dat niet doen. De wijze waarop men zich die kennis van het Nederlands heeft eigen gemaakt doet daarbij niet ter zake. Mensen voor wie het Nederlands niet de eerste taal is scoren gemiddeld lager op een dergelijke test, en dit geeft aan dat zij gemiddeld gezien het Nederlands ook minder goed beheersen. Hetzelfde zal Nederlanders overkomen die een test moeten maken gericht op hun beheersing van de Engelse grammatica; ook zij zullen gemiddeld lager scoren dan degenen voor wie Engels de eerste taal is. Wanneer bepaalde groepen lager scoren op onderdelen van een assessment center, dan is er wellicht aanleiding om iets te doen aan deze achterstand, maar met de test, vragenlijst of het assessment center zelf is niet noodzakelijkerwijs iets mis. Een advies zou kunnen zijn om de betrokkene de gelegenheid te geven middels coaching, begeleiding of een cursus de achterstand weg te werken. Een goede test of vragenlijst constateert een werkelijk bestaand verschil.

Niveau 1: Wegnemen van factoren die onterecht onderscheiden

Ernstiger is het probleem wanneer er bij een test,

vragenlijst of assessment sprake is van onterecht onderscheid. Onterecht omdat de uitkomsten beïnvloed worden door andere factoren dan die waar de test, de vragenlijst of het assessment op gericht is. Bekende voorbeelden zijn persoonlijkheidsvragenlijsten waarin veel typisch Nederlandse uitdrukkingen voorkomen. Wanneer iemand op de vraag 'Wanneer u uw laatste oortje versnoept heeft, lacht u dan als een boer met kiespijn?', als antwoord 'ja' geeft, zegt dit dan iets over zijn humeurigheid? Of het antwoord 'ja' op de vraag 'Vindt men u een vrolijke Frans?'. De uitkomst van de vragenlijst geeft een onbetrouwbaar beeld wanneer de invuller die uitdrukkingen en zegswijzen niet kent. Iets vergelijkbaars geldt voor een rekentest waarin de opgaven veel taalelementen bevatten. In dit geval meet de test waarschijnlijk niet alleen rekenvaardigheid, maar indirect ook kennis van de Nederlandse taal. Wanneer in tests laagfrequente Nederlandse woorden worden gebruikt, woorden die in het dagelijks spraakgebruik slechts zelden voorkomen en dus relatief onbekend zijn, dan meet de test indirect de woordenschat, en dat is niet de bedoeling. Vanzelfsprekend mag een test ook geen discriminerende uitdrukkingen bevatten. Zo kwam in een vroegere versie van een van de subtests van de DAT, een bekende intelligentietest, het woord 'kaffer' voor, toentertijd wellicht gangbaar en 'neutraal', inmiddels is dergelijk taalgebruik volstrekt ondenkbaar.

De verschillende elementen in een assessment center moeten dus vrij zijn van dergelijke factoren die kunnen zorgen voor onterechte discriminatie. Dit is het eerste niveau in de ontwikkeling van een diversiteitsbestendig assessment center. De meest gebruikte Nederlandse tests en vragenlijsten zijn gescreend door diverse teams van deskundigen. Deskundigen zowel waar het gaat om gebruikers en makers van tests en vragenlijsten, en deskundigen uit diverse allochtone groepen. Gebleken is dat van onterechte discriminatie op grond van dit soort zaken niet of nauwelijks meer sprake is (terug te lezen in de publicaties van het Landelijk Bureau Racismebestrijding, tegenwoordig Art.1 geheten, 2005).

Niveau 2: Wegnemen van onbedoelde drempels; het reduceren van het effect van assessmentervaring

In de Nederlandse samenleving worden kleine kinderen al heel vroeg geconfronteerd met tests en vragenlijsten. Van jongs af aan leert men welk gedrag er verwacht wordt wanneer er een test gemaakt moet worden of een vragenlijst moet worden ingevuld. Bij veel competentiegericht onderwijs wordt gebruik



Aparte normen of niet?

De scores van een kandidaat op een test of vragenlijst worden afgezet tegen een bepaalde normgroep. Wanneer een kandidaat voor de functie van accountant dient te beschikken over een cijfermatig inzicht op academisch niveau, dan worden diens scores op de betreffende test vergeleken met het gemiddelde van mensen met een academische opleiding. Om deze vergelijking te kunnen maken beschikt LTP over een databestand met de gegevens van ruim 75.000 kandidaten. Uit dit bestand kunnen verschillende steekproeven genomen worden, bijvoorbeeld alle mensen met een academische opleiding. Wanneer het gaat om een representatieve steekproef van de Nederlandse beroepsbevolking of om het gemiddelde van mensen met een hbo- of academische opleiding, dan is het ons inziens realistisch om de steekproef ook daadwerkelijk te laten bestaan uit een groep die een echte afspiegeling vormt van de beroepsbevolking of van de huidige studentenpopulatie. Dus geen aparte normen voor specifieke allochtone groepen, maar één norm vastgesteld aan de hand van een divers samengestelde representatieve groep, representatief voor de huidige beroepsbevolking. Ook bij de recente CITO-toets is weer gebleken dat jongens iets beter zijn in rekenen en meisjes in taal. Dit is echter geen reden om voor selectietests aparte normen te gaan hanteren voor jongens en meisjes, voor mannen en vrouwen. In een dergelijke situatie zijn de functie-eisen leidend. Wanneer een bepaalde groep op die eigenschap gemiddeld een lagere score behaald, dan zijn mensen uit die groep gemiddeld genomen kennelijk minder geschikt. Een andere, c.q. lagere, norm hanteren zou impliceren het aannemen van niet-gekwalificeerde kandidaten.

...Voor iemand die geen ervaring heeft met assessment centers, is deelname daaraan waarschijnlijk een opmerkelijke ervaring...



gemaakt van rollenspelen. Wanneer men eenmaal op volwassen leeftijd gevraagd wordt deel te nemen aan een assessment center, dan bevat dit voor velen niet of nauwelijks echt nieuwe elementen. Men weet dus wat er in een assessment center verwacht wordt. Wanneer dat niet het geval is, dan is deelnemen aan een assessment center en het invullen van de bijbehorende tests en vragenlijsten waarschijnlijk een opmerkelijke ervaring. Tests, vragenlijsten, een interview met een psycholoog, rollenspelen, analyse-opdrachten, misschien zelfs een groepsdiscussie; het kunnen allemaal zaken zijn waar iemand niet of nauwelijks ervaring mee heeft. Dit kan er gemakkelijk toe leiden dat men gedrag gaat laten zien waarvan men denkt dat het verwacht wordt. Dit hoeft niet noodzakelijkerwijs het meest effectieve gedrag te zijn. Door onbekendheid met het fenomeen assessment kan een deelnemer gemakkelijk op het verkeerde been gezet worden, waardoor een niet-realistische beoordeling op de loer ligt.

Transparantie

Voorwaarde is dus in ieder geval dat het assessment zo transparant mogelijk is, dat wil zeggen de bedoelingen zijn duidelijk, het is voor de deelnemer duidelijk naar welke competenties men op zoek is. Zo wordt bij LTP voor de start van een rollenspel aan de deelnemer verteld op welke competenties men beoordeeld gaat worden. Uit onderzoek van LTP in samenwerking met de Vrije Universiteit (Kolk, 2001) is gebleken dat dit niet leidt tot toneelmatig of onnatuurlijk gedrag, maar dat het juist bijdraagt aan de kwaliteit van de beoordeling. De kandidaat wordt daadwerkelijk in de gelegenheid gesteld om te laten zien of hij/zij beschikt over de gevraagde competenties. Bijkomend voordeel is dat de 'percieved fairness' toeneemt, dat wil zeggen dat men de ervaring heeft in het assessment een goed beeld van de eigen kwaliteiten te hebben kunnen geven. Hierdoor wordt ook de acceptatie van de uitkomst veel groter.

Oefenen

Transparantie alleen is echter niet voldoende. Wanneer er sprake is van relatief weinig of geen ervaring met het deelnemen aan een assessment, dan verdient het aanbeveling om de deelnemer in staat te stellen tijdens het assessment die ervaringsachterstand (gedeeltelijk) in te halen. Bijvoorbeeld door na de simulatie-opdrachten feedback te geven, door meerdere simulatie-opdrachten in het assessment op te nemen en de deelnemer de kans te geven te oefenen met het gevraagde gedrag. Wanneer iemand immers in een bepaald rollenspel niets of weinig van het gewenste gedrag laat zien, impliceert dit niet noodzakelijkerwijs dat de betrokkene niet in staat is om dit gedrag te tonen. Uit onbekendheid kan het zijn dat men denkt dat het getoonde gedrag passend en juist is. Door feedback te geven, door de gelegenheid te geven om te oefenen met alternatief gedrag kan een deel van de ervaringsachterstand worden ingelopen.

LTP Spectrum assessment

Om iedere assessmentdeelnemer optimaal kansen te bieden om zijn daadwerkelijke capaciteiten en groeipotentieel te laten zien, kan het noodzakelijk zijn om de inhoud en opzet van het assessment aan te passen; diversiteit en assessment, kan leiden tot diversiteit in het assessment. Het LTP Spectrum assessment bevat tests en vragenlijsten die speciaal

ontwikkeld zijn met het oog op deze groep. In het interview wordt zonnig specifiek ingegaan op de invloed van mogelijke cultuurverschillen, de manier waarop men daar mee omgaat, de ervaring ermee, etcetera. Het Spectrum assessment bevat minimaal één assessmentopdracht die bedoeld is om te oefenen en de kandidaat feedback te geven. Feedback waarbij vooral wordt ingegaan op het plan van aanpak en de visie die een kandidaat voorafgaand aan het rollenspel had en diens ideeën over de wijze waarop het optreden van de kandidaat bij de acteur is overgekomen, wat er volgens plan is verlopen en wat er mogelijk nog beter zou kunnen. De dag wordt afgerond met een mondelinge evaluatie. Een dergelijk aangepast assessment betekent overigens niet dat het assessment gemakkelijker wordt, of dat de normen verlaagd worden. Het betekent louter en alleen dat de kans verkleind wordt dat iemand uit onbekendheid met het fenomeen assessment onterecht onvoldoende uit de verf komt. Aanpassing van het assessment is alleen nodig voor diegenen met een gebrek aan assessmentervaring.

Niveau 3: Interculturele empathie voor iedere werknemer

In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw was er een instroom van 'gastarbeiders' uit Spanje, Griekenland en Italië. Later kwamen daar werknemers uit het toenmalige Joegoslavië bij en weer later mensen uit Turkije en Marokko. Inmiddels zien we een toename van werknemers uit o.a. Polen en Tjsechië. Het verder openen van de grenzen en de toenemende internationalisering van organisaties zal de culturele diversiteit van organisaties alleen maar doen toenemen. Diversiteit is daarmee niet meer een zaak voor 'culturele minderheden', maar voor iedere medewerker.

Er zijn meer dan 190 landen in de wereld, in de meeste van die landen bestaan er verschillende en uiteenlopende culturen. Waar we in Nederland al vinden dat Friezen toch duidelijk verschillen van Limburgers, hoe divers moeten de verschillende culturen in een land als China dan wel niet zijn? Het is alleen al om deze reden onzinnig om van werknemers te verwachten dat zij op de hoogte zijn van de verschillende gewoontes en gebruiken van al die verschillende culturen. Wel is het zaak dat men gevoelig is voor die verschillen, er begrip voor kan opbrengen, er open voor staat. Culturele empathie en interculturele sensitiviteit zullen daarmee competenties zijn die voor iedere medewerker essentieel zijn. Een

goed assessment zal dus aandacht besteden aan deze competenties. Vanzelfsprekend geldt dit ook voor de psychologen die de assessments afnemen, de tests en vragenlijsten ontwikkelen en beoordelen, en de simulatie-opdrachten observeren. Voor de LTP-adviseurs is dit dan ook een functie-eis.

Waar staan we...

Tests en vragenlijsten zijn in toenemende mate vrij van onterechte discriminatie, maar perfect zijn ze nog niet. Het veranderen van de samenstelling van de arbeidsmarkt maakt voortdurende aanpassing van onze normgroepen noodzakelijk. Door LTP wordt gewerkt met optimale transparantie, in ons Spectrum assessment wordt de deelnemer de gelegenheid geboden om te oefenen. Wij zijn ons echter terdege bewust van het feit dat een keertje oefenen nog lang niet voldoende is om een grote ervaringsachterstand in te halen. Voor een verdere invulling van de begrippen culturele empathie en interculturele sensitiviteit, het betrouwbaar en valide meten ervan en het bieden van de mogelijkheid om deze competenties verder te ontwikkelen, werken wij aan aanvullend onderzoek. De wereld wordt steeds 'kleiner', grenzen vervagen, culturen en de bijbehorende normen en waarden lopen meer en meer in elkaar over. De Nederlandse beroepsbevolking wordt steeds diverser van samenstelling; een samenspel van mensen met verschillende waarden, normen, wensen, behoeften en gedragingen. Diversiteit blijft daarmee een belangrijk thema, en het is voor onze klanten, en daarmee voor ons, belangrijk dit onderwerp de aandacht te blijven geven die het verdient, eventuele belemmerende factoren in dit kader weg te nemen en de kansen te grijpen die hiermee geboden worden.

Inzicht in de kwaliteiten van nieuwe medewerkers is overigens slechts het begin. Bij het daadwerkelijk invoeren van diversiteitsmanagement binnen een organisatie komt meer kijken, daarom zal dit thema in de volgende uitgave van het LTP Magazine zeker weer de nodige aandacht krijgen. Ook organiseert LTP in juni een themabijeenkomst voor relaties en klanten over diversiteit. Binnenkort kunt u hierover meer informatie verwachten.

...Waar we in Nederland al vinden dat Friezen toch duidelijk verschillen van Limburgers, hoe divers moeten de verschillende culturen in een land als China dan wel niet zijn?...

