

Best Practice Assessment Center

- sådan designes det optimale forløb

MORTEN KAMP ANDERSEN

2015

Indhold

Resumé	3
1. Hvad er et assessment center?	4
2. Hvorfor bruge et assessment center?	7
3. Best practice assessment center processer	9
4. Overvejelser om dataindsamling	18
5. Ethiske overvejelser	20
6. Ni vigtige elementer i et assessment center	21
7. Konklusion	22
8. Litteraturliste	23

Resumé

Et AC er den mest valide
udvælgelsesmetode

Et assessment center (AC) bør bruges af to grunde; for det første er det er vanskeligt at vurdere og udvælge personer med de rette kompetencer og egenskaber og et AC er den mest valide af alle udvælgelsesmetoder. For det andet giver et AC mange andre fordele frem for andre udvælgelsesmetoder såsom øget motivation hos kandidaterne, personlig og professionel udvikling og større indsigt i det fremtidige jobs krav.

Samtidig viser undersøgelser, at den højere validitet er prioriteten værd, selv taget udgifter til design og afholdelse i betragtning.

Seks trin til en valid AC
udvælgelse

Et AC består af en række standardiserede evalueringer af adfærd typisk samlet over en eller flere dage. Formålet er at vurdere, udvælge og skabe læring hos potentielle kandidater. Den høje validitet sikres kun gennem et struktureret design og afholdelsesproces bestående af seks trin:

- 1) Strategisk forankring
- 2) Profilering af job og kandidater
- 3) Praktiske overvejelser
- 4) Design
- 5) Afholdelse
- 6) Opfølgning

Psykologer er bedst
egne som AC
assessorer

Assessorerne er centrale i forhold til at få et validt og optimalt udbytte. Psykologer er de bedst egnede til at være assessorer efterfulgt af specialtrænede HR-medarbejdere og eksterne konsulenter. Et AC kan bruges i alle sammenhænge, hvor udvælgelse og udvikling indgår.

Der er flere etiske
dilemmaer ved
afholdelse af et AC

Der er flere etiske dilemmaer involveret i at designe og afholde et AC. Vi har identificeret fire: Fuld information før afholdelsen af dagen. Ret til at modtage feedback på vurderingen. Mulighed for at læse konklusionen på evalueringsrapporten. Give samtykke før resultatet bruges i anden sammenhæng. Samtidig er der en række etiske overvejelser i forbindelse med afholdelse af øvelserne.

1. Hvad er et assessment center?

Evaluering af adfærd gennem flere assessmentøvelser

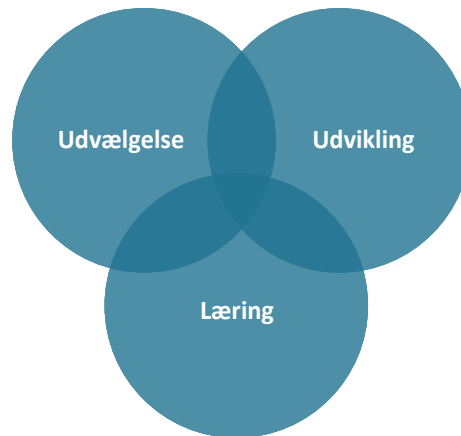
Der findes mange definitioner på et assessment center (AC). Dette White Paper tager udgangspunkt i en bred forståelse;

"Et assessment center består af en række standardiserede evalueringer af adfærd baseret på flere input, ofte samlet over en eller flere dage. Formålet er at vurdere, udvælge og skabe læring hos potentielle kandidater til et udviklingsprogram eller rekruttering. Flere uddannede assessorer og teknikker bliver brugt. Vurderinger af adfærd er lavet ud fra assessmentøvelser, som specifikt er udviklet til formålet."

Længden afhænger af kompleksitet og gruppens størrelse

Der er altså tale om en række evalueringsøvelser, som er samlet i et forløb, hvor der evalueres adfærd. Hvor langt det forløb bør være afhænger af formålet, kompleksiteten af adfærden, gruppens størrelse og typen af kandidater.

Figur 1: Tre formål med assessment center



Personlig og professionel læring gennem AC er højt værdsat hos kandidater

Formålet er altså at udvælge, udvikle og skabe læring. Læringen er både den, som virksomheden får i forhold til kandidaten, som kan bruges i forhold til efterfølgende at lave individuelle eller teambaseret udviklingsprogrammer. Men læringen er også den personlige og professionelle, som kandidaten får om egen præstation og adfærd. Sidstnævnte er ofte en meget værdsat læring hos kandidaten. Hvordan de tre formål vægtes vil variere. Alle tre formål bør dog i et eller andet omfang være til stede.

AC fokuserer på fremtidig præstation, ikke nuværende

Måske er et af de vigtigste aspekter ved et AC, at det retter sig imod fremtidig præstation og ikke nuværende. På den måde adskiller et AC sig fra eksempelvis 9-grid evaluering og 360 graders evaluering, som forsøger at vurdere en kandidats nuværende præstation. Ved at observere, hvordan en deltager håndterer problemer og udfordringer, som det job eller jobpulje kræver, får assessorerne et godt billede af, hvordan personen vil klare sig i den fremtidige stilling. Det er specielt egnet i situationer, hvor kandidaten ikke har mulighed for at udviser de krævede kvalifikation og kvaliteter i nuværende stilling.

AC som udvælgelse og udviklingsforløb

Endelige tager ovenstående definition udgangspunkt i, at der er tale om noget, som bruges i forbindelse med et udviklingsprogram (eks. talent-, trainee- eller lederudvikling) eller rekruttering. Et AC er altså ikke en aktivitet, som bør stå alene, men er noget, som bør være en del af en større proces. Figuren nedenfor viser, hvor i den samlede proces AC er placeret.

Figur 2: Placering af AC i samlet proces



Nogle danske organisationer ønsker ikke en udvælgelsesproces ved intern rekruttering, hvor kandidater åbenlyst afvises. De benytter derfor AC til udvælgelse i forhold til forskellige spor i eksempelvis et talentprogram. Under alle omstændigheder vil der være tale om en vurdering.

Det strategiske forarbejde er meget vigtigt og danner grundstenen i forløbet

Den strategiske profilering, som er den første proces, er ofte den mest oversete af alle. Den handler om det strategiske perspektiv af det program, som AC'et skal understøtte. Hvis AC'et er en del af et talentprogram, så er formålet at udvælge de profiler, som det strategiske perspektiv i talentprogrammet har identificeret. Denne procesdel vil blive beskrevet nærmere nedenfor.

Når formålet og de strategiske kompetencer er blevet afdækket skal der udvælges en række kandidater til at deltage i programmet. Der vil typisk være en nominerings- og udvælgelsesproces i denne fase. Hvis det drejer sig om interne kandidater, som vil være tilfældet ved et talent- eller lederprogram, så vil den nomineringsproces typisk foregå gennem ledernomineringer og talent board review o.l. En virksomhed har måske 500 talenter, hvoraf 200 besidder de rette strategiske kompetencer og et udviklingsprogram, som har plads til 25 om året. Når nomineringsprocessen så har indsnævret mulige kandidater til eksempelvis 50 vil AC kunne bruges til at udvælge de bedst egnede.

Hvis der derimod er tale om eksterne kandidater, som er tilfældet ved et trainee forløb eller rekruttering, så drejer nomineringsprocessen i højere grad om frasortering af CV'er etc. og man kan så eksempelvis tage 50 mulige kandidater ind til et trainee-program, hvor 20 udvælges.

Et AC kan med fordel kombineres med et personligt udviklingsspor

Den observerede adfærd og evalueringen af adfærden bruges i selve udviklingsprogrammet. Her vil det overordnede program kunne blive støttet af et personligt udviklingsspor eventuelt i samarbejde med en mentor eller coach.

Hvornår bruges et assessment center?

Det er vigtigt at skelne på brugen af AC fra interne til eksterne kandidater

Et AC kan bruges i mange sammenhænge, hvor udvælge og udvikling er involveret. Ofte i forbindelse med rekruttering, talent management, succession management programmer, traineeforløb og andre interne udviklingsprogrammer. Det bliver dog i stigende grad også brugt i forbindelse med teambuilding og organisationsudvikling.

I praksis bruges det stadig mest i forbindelse med talent management og traineeforløb. Det er to meget forskellige sammenhænge; den ene rekrutterer primært internt (talent management) og har derfor med personer, som kender organisationen at gøre. Her er det vigtigt, at ingen føler sig afvist på en sådan måde, at de ikke kan arbejde videre i deres nuværende stilling uden samme grad af commitment og engagement. I det andet tilfælde (traineeforløbet) er kandidaterne eksterne, og her er det ofte et eksplicit formål at vise kulturen i organisationen, hvordan der arbejdes, og øvelserne vil ofte reflektere "en typisk dag på kontoret".

Assessment centres historie

AC har historisk været lange forkromede udgiftsrige forløb

AC er ikke et nyt fænomen. Tværtimod. De blev første gang introduceret i stor stil i store ledende amerikanske virksomheder i 1950'erne i takt med øget fokus på talentprogrammer. Talentprogrammerne havde sin storhedstid i USA i 1960'erne og 1970'erne, hvor AC var den hyppigst brugte adgangsbillet. De udviklede sig til store forkromede forløb, som ofte varede op til 4-5 dage. På det tidspunkt var specielt intelligencetest og egnedestests hyppigt brugt, idet man var tiltrukket af at finde de mest objektive tests, som kunne give det mest objektive billede af, hvem der var bedst egnet. I midten af 1970'erne blev rollespil og gruppeøvelser også introduceret og skuespillere blev ofte involveret.

1980'erne: Kritik af AC

I 1980'erne blev talentledelse drastisk beskåret i prioritet og ressourcer på verdensplan. Talentprogrammerne havde ikke leveret de rette talenter til de store forandringer, som organisationer mødte i slut-1970'erne og starten af 1980'erne. I starten af 1980'erne gik de store globale organisationer i gang med kæmpe organisationsforandringer og organisationsstrukturer ændrede sig hele tiden. I det miljø var det svært at forudse, hvilke jobs talenterne skulle have – mange stillinger var nedlagt eller omstruktureret på det tidspunkt talenterne var igennem programmet. Der kom samtidig en stor kritik af AC. Der blev stillet spørgsmålstegn ved validiteten af udvælgelsen via AC. Desuden havde AC'er vokset sig for store og dyre.

AC er i dag bedre, billigere og fremviser en højere validitet

I slutningen af 1990'erne kom der atter fokus på talent. McKinseys berømte artikel "Kampen Om Talent" satte bevægelsen omkring talentledelse i gang igen. I første omgang bar mange præg af tilfældighed og fastholdelse, og AC blev kun genindført halvhjertet. I dag er der en bred enighed om, at evnen til at fastholde talenter er måske den vigtigste parameter for fremtidig overlevelse for mange organisationer. At tiltrække og udvælge de rette er derfor af strategisk vigtig betydning og derfor det øget fokus på og brug af AC.

AC har historisk være et fænomen, som har været brugt i forbindelse med talentledelse, hvorfor det historiske vue sættes sammen med udviklingen af talentledelse. Men inden for de sidste 15 år har AC været brugt i mange andre sammenhænge såsom rekruttering, traineeforløb og lederudvikling. Det er naturligt. AC er et effektivt og validt værktøj (se figur 3), som er så fleksibelt, at det kan bruges til udvælgelse i rigtig mange sammenhænge. Samtidig er omkostningerne mindre og validiteten højere i dag end for 30 år siden, hvilket også gør dem brugbare i andre sammenhænge.

2. Hvorfor bruge et assessment center?

Vurdering af holistiske egenskaber kan være svære i en almindelige ansættelseprocess

Det er vanskeligt at vurdere og udvælge de personer, som besidder de rette kompetencer og egenskaber. Det er der mange grunde til. For det første er mange af disse kompetencer og egenskaber holistiske, og derfor svære at nedbryde i enkeltelementer. For det andet er mange (specielt unge) medarbejdere dygtige til at fremstå 'korrekte' i både interview og tests. For det tredje skal kandidaterne ofte evalueres i forhold til et job, som de ikke bestrider endnu.

7 grunde til at bruge et AC

Der er syv primære grunde til at bruge assessment center:

- 1. Valid udvælgelse.** Én ting er at tiltrække kandidater, en anden er at udvælge de rette. At vælge forkert er både kostbart og utilfredsstillende for begge parter. AC metoden er simpelthen den mest valide af alle udvælgelsesmetoder.
- 2. Personlig udvikling.** Et AC-forløb vil dels give personlig og professionel læring til kandidaten og dels vil det afdække udviklingsområder og identificere behov for konkrete indsatsområder fremadrettet.
- 3. Øget motivation.** Kandidater, som har været igennem et AC udviser en højere grad af motivation for det efterfølgende forløb.
- 4. Brand og kultur.** For kandidater, som ikke har et godt kendskab til organisationens kultur, værdier og mål, er AC et vigtig vindue til organisationen. Kandidaten og organisationen kan vurdere, om der er et godt match.
- 5. Fair udvælgelse.** AC skaber et mere åbent og gennemsigtigt forløb, hvor kandidaten kan forstå udvælgelseskriterierne. Kandidater, som har været igennem et AC føler i højere grad at udvælgelsen har været fair – uanset om de blev udvalgt eller ej.
- 6. Finder kandidater, som ellers ville være forbigået.** Mange udvælgelsesprocesser har en indbygget selv-udvælgelse, således forstået, at dem der træffer beslutningerne har en tendens til at vælge kandidater, der ligner dem selv. Mange dygtige medarbejdere overses i disse evalueringer-processer. Et AC har en indbygget mekanisme, som bryder disse processer.
- 7. Større indsigt i jobbets krav.** Øvelserne i et AC vil ofte afspejle de krav, som det fremtidige job kræver og kandidaten vil derfor tidligere i forløbet få indsigt og kunne vurdere jobbet i forhold til egne kompetencer og forventninger.

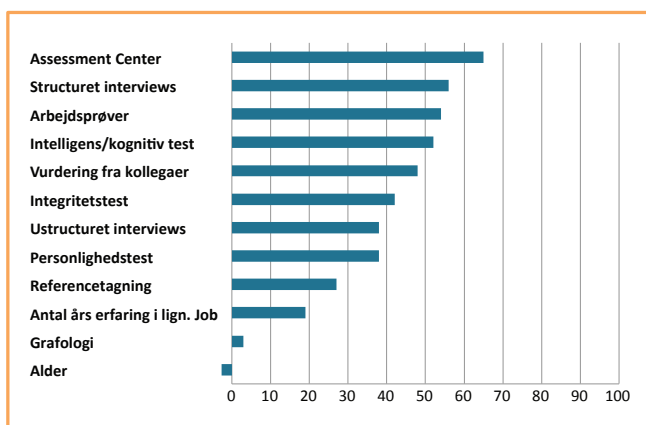
Der findes mange andre metoder til at lave udvælgelse og udvikling, men der er ingen metoder, som på samme tid kan levere alle de fordele, som et AC kan.

Validiteten af assessment centre er høj

Forskningsmæssigt er et AC den mest valide udvælgelsesmetode

Et af de vigtigste argumenter for at bruge et AC er, at validiteten af udvælgelsen og identificeringen af udviklingspotentialer er højere. Der er simpelthen forskningsmæssigt belæg for, at AC er mere valide. Samtidig er AC-metoden en af de mest undersøgte udvælgelsesmetoder. Siden den berømte AT&T undersøgelse i 1958 og researchstudier hos IBM, GE, GM og JC Penney i perioden 1963-1970, har der været megen forskningsmæssig bevågenhed omkring AC. Som figur 3 viser, er AC-validiteten højst af alle udvælgelsesmetoder. Figuren skal læses således, at ved '0' kunne man lige så godt have slået plat eller krone og ved '100' er der sikkerhed for, at metoden forudsiger, hvordan ansøgeren vil klare jobbet.

Figur 3: Validiteten ved forskellige udvælgelsesmetoder



Kilde: Kahlke & Schmidt, 2000

AC bliver tilbagerapporteret som en vigtig del af kandidaters professionelle udvikling

Det er ikke kun i forhold til udvælgelse, at AC klare sig godt. Deltagere tilbagerapporterer en oplevet værdi af at gennemgå et AC i forhold til deres professionelle udvikling. I en undersøgelse siger 98% af deltagerne, at AC-delen af deres lederudviklingsprogram enten var "vital" eller "meget vigtig" som et udviklingsredskab (Dusenbury, 1993). I samme undersøgelse nævnte 49% af deltagerne at AC havde været "the single most important" type af udviklingsværktøj i hele deres lederudviklingsprogram. Til sammenligning var det 27% for undervisningen, 7% for mentoring og 5% for projekterne, der var inkluderet i programmet. Denne undersøgelse stemmer overens med lignende undersøgelser fra Rifkin & Heine samt DDI.

Det er samtidig værd at bemærke, at der er områder, hvor AC-metoden ikke er særlig valid eller brugbar. Eksempelvis er AC ikke en god metode til test af teknisk og faglig viden, til det er andre metoder mere effektive.

Værdien af den højere validitet overstiger den ekstra investering

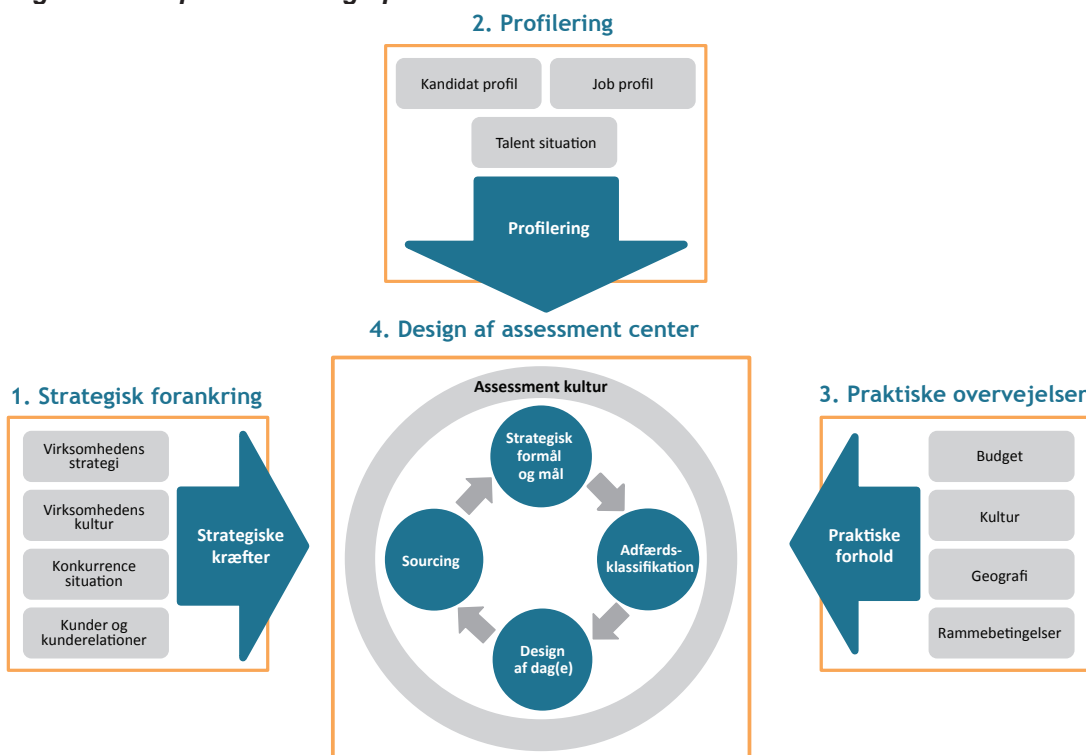
Et AC er imidlertid en dyr investering, og der har været lavet undersøgelser, som har forsøgt at påvise, om det kan betale sig med den ekstra investering. Resultaterne har vist, at værdien af den højere validitet overstiger i signifikant grad den ekstra investering, der kræves. Samtidig giver metoden seks ekstra fordele oven i (se begyndelsen af dette kapitel).

3. Best practice assessment center processer

Design og afholdelse af AC indeholder mange procesfaser

Planlægningen af et AC forløb omfatter flere procesfaser. Figur 4 og figur 6 giver et overblik over de seks faser og de elementer, der er vigtige at være opmærksomme på. Vi har af hensyn til overblikket inddelt forløbet i to dele; design og afholdelse, men gør opmærksom på, at begge dele ikke er særskilte men derimod integrerede procesdele.

Figur 4: Best practice design proces



Kilde: proacteur

Planlægningen af et AC forløb vil nødvendigvis variere meget i forhold til dets formål. Alligevel er procesfaserne temmelig ens. Nedenfor vil vi gennemgå faserne vist i modellen.

1. Strategisk fokus

Kortlægning af de strategiske elementer skaber relevans

Modellens første trin er at analysere de strategiske drivkræfter. Ved at lave en komplet analyse af de fire delområder er det muligt at forstå de strategiske behov, som AC-forløbet skal opfylde. Hvis programmet understøtter et talentprogram, skal det undersøges, hvordan sammenhængen mellem udvælgelse/udvikling af talenter skal ske i forhold til virksomhedens strategiske mål. Det er i denne fase, hvor spørgsmålet "Hvordan skal talentet complimentere og underbygge vores virksomheds strategi?" skal besvares.

Tidshorisonten for analysen bør stemme overens med virksomhedens overordnede strategi – helst 5-7 år. Hvis tidshorisonten er længere, bliver analysedelens forudsætninger for usikre, og hvis den er kortere, risikerer man at overse vigtige tendenser.

Analysen af de strategiske drivkræfter tager udgangspunkt i fire elementer:

- 1) Virksomhedens strategi** repræsenterer måden, virksomheden vil nå dens langsigtede mål og formål på. Man bør forholde sig til spørgsmål som: Hvor ønsker vi at være om 5-7 år? Hvilke markeder og hvilke produkter skal vi satse på? Hvordan skal strategien implementeres og hvilke specielle udfordringer sætter strategien os i?
- 2) Virksomhedens kultur** bestemmer, hvordan en strategi implementeres, og danner rammen for, hvad der kan lade sig gøre at forandre og hvor hurtigt. Det anbefales ikke at lave en omfattende kulturanalyse men derimod at vælge relevante segmenter ud af kulturen og analysere dem med friske øjne.
- 3) Konkurrencesituationen.** Tilrettelæggeren skal kende virksomhedens nuværende og fremtidige konkurrenter. Det kræver indsigt i, hvordan branchen har udviklet sig, og hvordan den udvikler sig lige nu globalt set. Når de nuværende og fremtidige konkurrenter er identificeret skal deres styrker og svagheder analyseres for derigennem at forstå, hvordan virksomheden kan differentiere sig.
- 4) Kunderelationer.** En analyse af kunderelationerne kan give nyttige input til hvilke typer af medarbejdere, talenter og ledere som virksomheden har brug for. Følgende spørgsmål bør stilles: Hvem er vores vigtigste kunder? Hvilke markeder og produkter er vores vigtigste? Hvorfor vælger kunderne os frem for konkurrenterne? Hvordan

arbejder vi med at sikre nærhed med vores primære kunder? Hvordan er profilen af vores primære kunder om 5 år? Hvilke produkter vil de typisk efterspørge? Hvad vil være vores vigtigste konkurrenceparameter over for de kunder?

De strategiske driftkræfter giver et billede af de kompetencemæssige, ledelsesmæssige og kulturelle behov

Analysen af de strategiske drivkræfter giver et billede af, hvilke kompetencemæssige, ledelsesmæssige og kulturelle behov, virksomheden har og vil møde i fremtiden. De behov skal dækkes, for at virksomheden kan opnå sin strategi og opnå de konkurrencemæssige fordele, der er nødvendige for at overleve.

Idet et AC oftest understøtter en større proces, vil dette første proceselement oftest være dækket i designfasen af denne større proces. Hvor det er tilfældet bør dette tages med som input i den senere designproces.

2. Profilering

En kandidatprofil er en skitsering af ønsket kompetencer, værdier og karaktertræk

Kandidatprofilen skitseres, hvilket inkluderer styrker, svagheder, karaktertræk og præferencer. Dette er nødvendigt for at besvare spørgsmålet "Hvad er talent for os, hvilke kriterier vælger vi ud fra?" Det kan være forskelligt fra organisation til organisation, hvordan denne profil skal skitseres eksempelvis, hvor "konkret" denne profil skal være. Vi har haft gode erfaringer med at skitsere en profil, der bygger på værdier og karaktertræk. Et eksempel kunne være, at man har valgt tre parametre: Relationsorienterede, Nysgerrighed, Resilience (overlevelsessevne). Ligeledes kan man skitsere inden for kompetencer, attitude og karisma. Målet er at have et klart billede af, hvad der er gældende for organisations forståelse af talent.

Der er tale om en balance mellem at være helt åben (ingen parametre) og meget afgrænset (en total beskrivelse af kandidaten). En for afgrænset profilerings kan betyde en meget snævre udvælgelse, med risiko for at vælge diversitet fra. En for åben profilerings derimod kan gøre processen personbaseret og subjektiv i udvælgelsen, da der dermed intet pejlemærke er.

Jobprofilen bruges der, hvor der er tale om udvælgelse til et bestemt job, en jobpulje eller til et bestemt niveau i organisationen. Hvor det er relevant bør en veldefineret profil af jobbet udarbejdes. I jobprofilen bør der beskrives, hvilke kompetencer, faglighed og egenskaber en person bør have for at være effektiv i stillingen.

Virksomhedens egen talentsituation undersøges, for at få et indblik i, hvilke talenter og ledere, der findes internt. Hvordan svarer virksomhedens egne kompetencer overens med virksomhedens nuværende og fremtidige udfordringer? Hvilke styrker og svagheder har den nuværende talent- og ledermasse, hvor mangfoldig er den, og er den korrekt placeret/fordelt?

3. Praktiske rammer

Budgettet har en naturlig indflydelse på hvilke evalueringsredskaber, der er mulige at bruge. Man skal som organisation overveje hvilken investering, man er interesseret i. Et AC-forløb behøver ikke at handle om at "hoppe rundt i en skov" eller tage til udlandet på et dyrt hotel, men derimod om at skabe de bedste rammer for at udvælge, skabe udvikling og læring. Det er et spørgsmål om det rigtige match mere end pris og størrelse.

Der er ikke påvist nogen entydig sammenhæng mellem pris og validitet, men på den anden side, er de AC-forløb med den højeste validitet samtidig dem, som undersøger alle adfærds kategorierne igennem flere øvelser, hvilket naturligt påvirker længden af AC en smule.

Talenter er ofte "kulturbærere" og et AC kan derfor fremme en ønsket kultur

Kultur er et vigtigt aspekt i forhold til planlægningen. Det drejer sig både om organisationens kultur men også at være opmærksom på deltagernes kultur. I forhold til organisationens kultur er det vigtigt at holde sig for øje, at et AC-forløb er en eksponering af organisationen, og dermed en mulighed for at opretholde eller fremme en ønsket kultur. Dette er specielt vigtigt ved udvælgelse af eksterne kandidater, da det er en introduktion til virksomheden og mulighed for at brande virksomheden eller påvirke en gruppe nye medarbejdere med en bestemt kulturforståelse. At være opmærksom på virksomhedskulturen handler også om, at konceptet er klart og udtrykker det, virksomheden står for, og dermed er en valid repræsentant i både form og udtryk. Ligeledes må det forventes, at den udvalgte gruppe kandidater er eller vil blive "kulturbærere", da de ofte er udvalgt med henblik på centrale positioner i virksomheden.

På samme tid er det vigtigt at være opmærksom på nogle centrale forskelligheder i den pågældende kandidatgruppe. Disse forskelle kan være på nationalitet, personlighed (introvert/ekstrovert), køn og alder. Det er vigtigt i en blandet gruppe at være opmærksom på hvilke elementer/øvelser AC-workshoppen består af. Der kan blandt andet være nogle tests, hvor det er fordelagtigt at være ekstrovert eller skandinavisk. Et eksempel kunne være at opstille en simuleret opgave, for eksempel at diskutere etik og moral. Problemet bliver, at det kan være stødende for nogle kulturer og ikke for andre.

Pointen er at være opmærksom på den gruppe kandidater, der skal vurderes og skabe et AC-forløb, der matcher gruppen. Det er en håndfin balance, at presse gruppen for at se det fulde potentiale uden dog at nogle føler sig stødt eller unødigt presset.

Geografi. Er der geografiske præferencer eller nødvendigheder, som er vigtige at tage hensyn til i designfasen? Kommer deltagerne fra forskellige lande, og vil der være sprogmæssige og/eller kulturelle aspekter at tage hensyn til? Er der internationale kontorer/områder, der med fordel kan bruges til AC?

Et AC bør ikke være for langt men heller ikke indholde for få øvelser

Rammerne. Omfanget af AC-forløbet skal vurderes e.g. forløbets længde, størrelse på gruppen af kandidater, i hvilken grad skal eksisterende medarbejder involveres i processen etc. Eksempelvis bør det overvejes, hvor lang tid et AC bør forløbe over. I 1960'erne og 1970'erne var de store forkromede assessment centre populære, og det var ikke ualmindeligt, at bruge op til en uge på et AC. Det kunne forsvares, fordi talenterne blev længere tid hos virksomhederne, og derved blev investeringen tilbagebetalt over flere år. Derudover var organisationer mere forudsigelige, hvilket gjorde det lettere at lede efter specifikke kompetencer.

I dag er den organisatoriske kontekst anderledes, hvor mange organisationer omstruktureres med stigende hast. Det er derfor ofte bredere kompetencer, der ledes efter, og de efterfølgende programmer er kortere. I den kontekst bør et AC også være kortere end tidligere. De fleste kan gennemføres uden validiteten eller tilfredsheden forringes med en varighed på 1-2 dage afhængig af formål.

4. Designfasen

Et komplet og gennemtænkt design er centralt for et vellykket AC forløb. Dette gælder både for kandidaternes oplevelse af forløbet og dermed af organisationen som helhed, og for at skabe de fornødne rammer for at opnå en høj validitet. Vores erfaring er, at de bedste resultater opnås med et gennearbejdet design, som er designet i samarbejde mellem organisation og (mindst) én erfaren konsulent. Desuden skal der være en total overensstemmelse mellem design af AC dagene og design af data indsamling (=vurderingsproces)

De **strategiske formål og mål** med AC skal først afdækkes. Det er et naturligt resultat af inputtene fra procestrin 1-3, og som svarer på, hvilke strategiske behov dette AC vil dække. Det vil også være i denne proces, at der vil blive opstillet eventuel ROI-beregninger, KPI'er (Key Performance Indicators) og målepunkter.

Profileringen og det strategiske formål omdannes til adfærds kategorier

Adfærdsmæssige testområder. Inputtet fra profileringen og det strategiske formål og mål giver mulighed for at lave en række adfærdsmæssige kategorier, som ønskes vurderet. Disse kategorier bør være brede og inden for områder som social adfærd, personlighed, kompetencer, intelligens og job motivation. Valg af områder er det der bliver grundstenen for at bygge et velfungerende design. Det er i den forbindelse vigtig, at være grundig i vurdering af områderne. Man kan se det som at skitsere profilen og de strategiske mål ud i områder, der efterfølgende kan stå som klare pejlemærker for valg af øvelser og senere udvælgelse. Områderne bør altid dække hele paletten, som vist på figur 5.

Figur 5: Eksempler på adfærdsmæssige kategorier



AC dagene skal være transparente for kandidater og etisk korrekte

Design af dag(ene). Elementerne, der vælges, skal stemme overens med de strategiske mål og den opstillede kandidat profil. Elementerne skal sikre en fair og pålidelig udvælgelsesproces. Elementerne vælges ud fra forskellige parametre. Det er en fordel at have elementer, der komplementerer hinanden og skaber synergi, men samtidig sikrer, at de ikke kun dækker et område. Det er ligeledes vigtigt, at vurderingsprocessen er en god oplevelse for kandidaterne. Her gælder det, at øvelserne er etisk korrekte, og at kandidaterne kan se en tydelig sammenhæng imellem øvelserne og det pågældende mål.

Der har gennem tiden været afprøvet mange forskellige elementer for at skabe den mest optimale udvælgelsesproces. Nogle af de mest anvendte er:

- Intelligenstest/kognitiv test
- Personlighedstest
- Referencer
- Interviews (struktureret/ustruktureret)
- Personprofil
- Simuleringsøvelser
- Motivationsanalyse
- 360° vurdering (omverdens vurdering)

Sammensætningen af øvelser skal overvejes på flere dimensioner

Sammensætningen af de forskellige elementer vil være forskellige fra AC til AC. I designprocessen skal der tages højde for dynamikken i sammensætningen af de forskellige øvelser, bredde i de testede områder, og at de valgte elementer passer overens med virksomhedens værdier og brand.

Brug rigtige opgaver i øvelserne

I en simuleret øvelse er det vigtigt, at det virker rigtigt. Det kan derfor være en fordel at stille en rigtig og relevant opgave til rådighed for besvarelsen. Eventuelt en central problemstilling i organisationen. Dette skaber reel oprigtig adfærd, og viser kandidatens sider og tanker i en uforberedt og presset situation. Hermed bliver det muligt at opleve, hvordan kandidaten agerer i en gruppe, hvilken rolle kandidaten tager, og hvordan kandidaten fremmer processen osv. Det skaber et mere korrekt billede af kandidaterne, når der er noget rigtigt på spil. Øvelsen bør stilles af en fremtrædende leder i organisationen. Når en ledende figur stiller en rigtig opgave kan meget af den "taktiske opførsel", der kan forekomme, mindskes, da resultatet af opgaven pludselig vægtes højere, og kandidaterne ofte "glemmer" processen i skyggen af resultatet.

I designet er det en fordel at veksle mellem gruppe og individuelle opgaver, for at se hvordan kandidaten klarer opgaver på egen hånd, og hvordan kandidaten reagerer

i gruppesammenhænge.

Ved valg af øvelser bør det tilstræbes, at der er en stor variation i, hvad øvelserne skal fremhæve, ex. samarbejde, kreativitet, lederpotentiale osv. Det skal gerne være tydeligt, hvilket formål øvelsen har, og ligeledes hvilken "type", man må forvente, at den gavner. Er den for ekstroverte eller introverte? Har den en kulturel præference for fx. danskere eller andre osv.?

Timing kan bruges som en intervention, til at udfordre kandidaterne på ny

Evalueringsteknikkerne kan også fungere som interventionsmetoder. Et eksempel er det personlige interview. I dag ved de fleste talenter og kandidater godt, hvordan de skal agere, reagere og svare i en interviewsituation. En god måde at undgå et "strategisk" interview på, kan være at foretage interviewene et stykke inde i forløbet, og dermed tage udgangspunkt i, hvad der er sket siden forløbet startede, inklusiv specifikke observerede situationer, hvor kandidaten har gjort sig bemærket eller måske slet ikke gjort sig bemærket. Dette giver mulighed for umiddelbare refleksioner og eliminere forberedelsesmuligheden. Dermed opnås et mere autentisk interview. Samtidig er det også en mulighed at give kandidaterne et skub eller råd og så observere, hvordan kandidaten bruger denne nye indsigt i resten af forløbet.

Som grundregel bør de enkelte øvelser være korte. Det er dels for at få tid til mange forskellige øvelser, således at hver adfærd kan undersøges fra forskellige situationer, og dels fordi validiteten ikke øges med længerevarende øvelser.

Ekstern hjælp bør involveres tidligt i forløbet

Sourcing handler i bund og grund om at vælge en ekstern udbyder til at levere del-elementer af AC dagene. Rent praktisk vil vi dog anbefale, at den eksterne udbyder bliver involveret tidligere, således at hele eller dele af designfasen forgår med en erfaren konsulent, der har erfaring med AC design, og som har en palette af elementer og øvelser at byde ind med.

For at sikre høj validitet skal forløbet designes "korrekt"

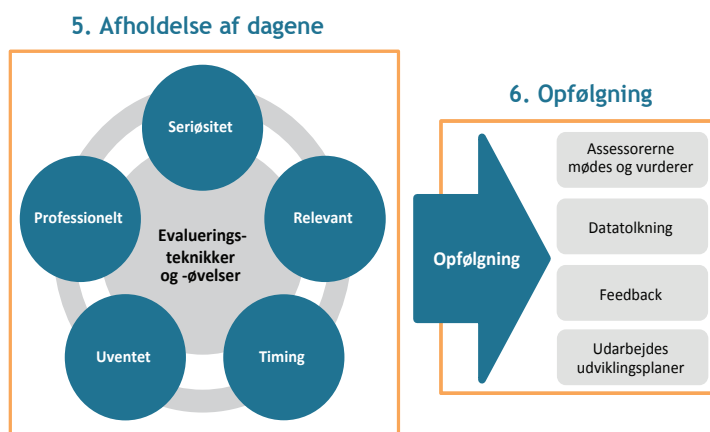
Organisationer bør overveje i hvor høj grad, det er nødvendigt med input og hjælp udefra. Nogle organisationer har så mange ressourcer internt, at det meste kan laves af interne HR specialister. Samtidig skal det bemærkes, at de fordele som et AC giver – og specielt den høje validitet – kun er til stede, hvis designet af AC-forløbet sker 'korrekt'. Ligeledes har det en stor betydning, hvor godt kendskab assessorerne har til kandidaterne. Er dette for tæt, kan man med fordele (og for at sikre en høj validitet) have eksterne assessorer tilknyttet.

Et AC kan ikke blot kopieres fra en virksomhed til en anden

Det er vigtigt, at udbyderen har et godt kendskab til organisationens kultur og forstår at tilrettelægge evalueringselementerne i henhold til denne. Et AC kan ikke blot kopieres fra en anden kontekst.

Når designet af AC-forløbet er overstået, skal det afholdes. Denne del har vi valgt at inddеле i to procesdele; afholdelse og opfølgning, som vist i figur 6.

Figur 6: Best practice afholdelsesproces



5. Afholdelse

Det er vigtigt at dagene
faciliteres og ledes
professionelt

Professionelt. Det er vigtigt, at elementerne bliver gennemført professionelt, og at kandidaterne har en klar fornemmelse af, hvem der leder processen. Der skal være en høj grad af tillid til øvelserne, for at det bliver en valid udvælgelsesproces. Det er vores erfaring, at den valgte facilitator har stor indflydelse på, hvordan AC-processen forløber; det skal være en facilitator, der kan sikre, at kandidaterne føler sig i trygge hænder og lader sig "overgive" til processen, og dermed viser mere af sig selv.

Seriositet. Rammer og programmet bliver taget seriøst og prioriteres højt. Det vil sige, at de deltagende medarbejdere og ledere tager opgaven som observatør, repræsentant og leder seriøst og skaber et rum, hvor kandidater kan mærke, at det virkelig gælder. Kandidaterne har en tendens til at adoptere den atmosfære/holdning, der er til stede, og det er derfor en fordel at agere som forbillede.

Uventet. Overrask kandidaterne med øvelser, de ikke havde forventet. En øvelse, der er speciel og gir en anderledes oplevelse for dem. Dette så de går hjem med mere end de forventede. Det handler om at give dem en reel oplevelse af at de er værdsatte, overraskelsesmomentet skaber desuden sammenhold i gruppen, fordi de nu deler en fælles oplevelse. Ved eksterne kandidater, som eksempelvis i forbindelse med rekruttering eller trainee-program, kan en mindeværdig oplevelse have en høj værdi, især hvis kandidaten fravælges, her kan en anderledes oplevelse skabe et godt minde og dermed en god oplevelse med virksomheden.

Øvelserne skal håndteres
professionelt og være
relevante

Relevant og vedkommende. Et AC forløb handler om mennesker, og det er derfor vigtigt, at kandidaterne føler, at de først og fremmest bliver bedømt på deres professionelle kunnen. Men da de også bliver målt på et mere personligt plan skal de samtidig føle, at der bliver taget hånd om dem som personer, ved at øvelserne er professionelle og relevante for det kommende job.

Timing er et element, som gør det muligt at "skrue op og ned" for presset i øvelserne. Det kan gøres på flere måder:

- **Undlad at give kandidaterne en tidsramme.** Ved at kandidaterne ikke ved, hvor lang tid de har til en opgave, presser det som regel de meget strukturerede kandidater og fratager dem muligheden for at kalkulere en procesplan. Det giver mulighed for at observere, hvordan kandidaterne håndterer det, og hvordan de agere i øjeblikket.

- **Timet interviewindkaldelse.** At trække en kandidat til interview under en gruppeøvelse, kan være en mulighed for at ændre dynamikken i en gruppe. For eksempel kan den mest dominerende eller måske ledende type trækkes ud til interview under en øvelse. Det har to effekter, først giver det mulighed for at observere, hvordan gruppen håndterer, at de har mistet en kandidat. Hvem træder ind i stedet? Hvem tager lederskab nu? Den anden effekt er muligheden for at tale og reflektere på processen. Hvorfor gør kandidaten a og b? Hvad ser kandidaten som næste strategiske løsning for gruppen? osv.
- **Afbryd med anden øvelse.** Afbryd en større gruppeøvelse med en anden mindre øvelse. Dette er igen en måde at ændre dynamikken i en gruppe. Det kan også være en mulighed for at tage en reflektiv diskussion i gruppen om deres arbejde. Her kan stilles forskellige spørgsmål ud i gruppen om for eksempel "Hvordan synes I arbejdet går?" "Er du tilfreds med dit bidrag?" Dette kan skabe en større forståelse af teamwork og ændrer som regel i en positiv retning arbejdet, når gruppen vender tilbage til opgaven.

6. Opfølgning på AC

Design og facilitering af opfølgning på AC dagene sikre et validt resultat

Efter AC dagene **mødes assessorerne og vurderer** samlet kandidaterne ud fra deres renskrevne noter og scorer. Herefter skal data integreres. Det kan gøres ved både at indsende scorerene til statistisk bearbejdning (i de tilfælde hvor der er tale om rene standardiserede scoreresultater) og ved at assessorerne mødes og igennem en faciliteret samtale opnår konsensus omkring den samlede vurdering for hver enkelt kandidat.

Det er vigtigt at gøre sig klart, inden AC-dagene bliver afholdt, hvordan man rent praktisk ønsker, at udvælgelsen skal ske. Det er dels så udvælgelsesprocessen er designet i overensstemmelse med AC-dagene, men også fordi deltagerne har krav på at få den information på forhånd (se kapital 5 om etiske overvejelser). Det vil sige, at der skal være en plan over, hvordan de udvalgte elementer i AC-dagene skal give input til og mulighed for at udvælge. Vores erfaring er, at hvis denne proces ikke er tilrettelagt professionelt, vil det have konsekvenser for validiteten af hele AC-forløbet.

Typiske faldgruber ved opfølgning

List over typiske faldgruber i denne procesdel:

- Personlige præferencer spiller ind i udvælgelsen
- Uklarhed om hvilke kriterier der udvælges ud fra
- Forkert fokus i observation af øvelser
- Udvalgelsesproces der er baseret på en ustruktureret (ikke-faciliteret) diskussion

Disse faldgruber kan undgås på følgende måde:

- Klare retningslinjer omkring udvælgelseskriterier
- Klarhed over hvornår subjektiv og objektiv tolkning af data er i brug
- Undgå at assessorerne har personligt kendskab og relation til observerede kandidater
- En gennemarbejdet procesplan for, hvordan kandidater vælges til og fra

Brug både subjektive og objektive data

Udvælgelsesprocessen kan variere meget. Mange AC arbejder med testscore, skemaer og andre værktøjer, der kan hjælpe processen. Det kan anbefales at benytte både objektive og subjektive data indsamlet for at imødekomme en balance imellem kompetenceanalyse og professionel og personlig karakterbedømmelse som vist i figur 7 nedenfor.

Feedback er vigtig og skal gives ansigt-til-ansigt

Feedback til kandidaterne bør altid gives i ansigt-til-ansigt af en, som er uddannet til at give feedback. Erfaring viser, at feedback tages meget seriøst af kandidater og bør altid gives stor opmærksomhed. Det er helt normalt, at ved et udvælgelsesforløb, vil kandidaterne prøve at finde svar på, hvorvidt de er videre, og hvordan de klarede sig. Kandidaterne bør få besked på samme dag, hvis muligt. Ingen af kandidaterne bør få signifikant tidligere besked end andre, eller får en længere feedback eller forklaring. Det kan skabe stor forvirring og i værste fald utilfredshed blandt de andre, især hos de kandidater, der ikke er blevet udvalgt. Det er assessorernes opgave at udforme (hvis det er aftalen) en positiv og konstruktiv feedback til kandidaterne, både afviste og optagede (hvis det er et udvælgelsesforløb). Det kan være starten på et udviklingsforløb. Ligeledes er det en måde at afslutte forløbet på en god måde.

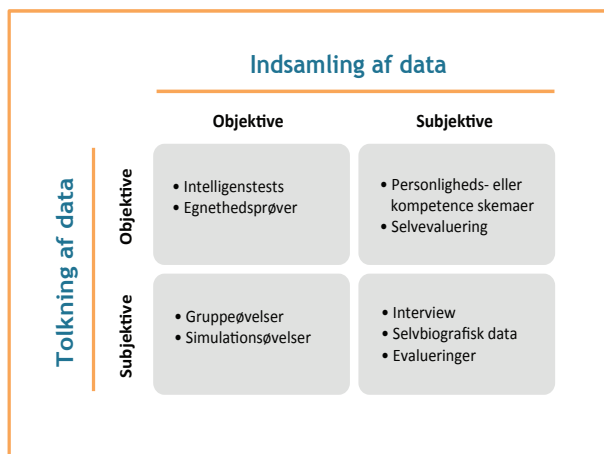
Personlige udviklingsplaner kan udarbejdes på baggrund af observationerne af assessorerne under AC-dagene. Disse kan eventuelt sammenholdes med indholdet af sidste MUS, 360-graders evaluering o.l. til at udvikle et personligt og professionelt udviklingsforløb. Disse udviklingsplaner bør være afstemt i forhold til resten af forløbet (trainee- eller talentprogrammet) og indgå i et samles udviklingsforløb.

4. Overvejelser om dataindsamling

Fire typer af evalueringsteknikker

AC metoden bruger en bred vifte af forskellige evalueringsteknikker til at foretage den samlede vurdering. De giver tilsammen et nuanceret billede af kandidaten. Man kan groft sagt dele dem op i fire typer, se figur 7.

Figur 7: Forskellige former for data



Tolkning af objektive data

Intelligenstests og 360-graders evaluering benyttes i stigende grad i forbindelse med et AC. Det skal dog bemærkes, at disse og lignende redskaber ikke har fokus på adfærd i den fremtidige jobsituation, men derimod siger noget generelt eller har fokus på den nuværende jobmæssige kontekst. Det er derfor vigtigt, at der benyttes en bredere vifte af evalueringsredskaber.

Teknologi såsom computerbaseret tests, CAT og simuleringsspil bør overvejes

Generelt spiller teknologi en større rolle i dag end tidligere for denne form for data. Webbaseret simuleringsspil, Computer Adaptive Testing (CAT) er to teknologier, som bruges i stigende grad. Det er dog tvivlsomt, om de på nuværende er udviklet i en sådan grad, at de skaber en øget validitet og tilfredshed med AC, men det er utvivlsomt blot et spørgsmål om tid. Samtidig tilbyder den type af tests og teknologibaseret spil en billig og effektiv løsning.

Vurdering og udvælgelse skal tage udgangspunkt i konkrete observation, resultater og eksempler

Tolkning af subjektive data

Ved den konsensusbaseret udvælgelse bør processen, som nævnt tidligere, være faciliteret. Det kan være en fordel at lade assessorer gennemarbejdet eget materiale (ved subjektiv observation) og lave en individuel vurdering alene, for ikke at "farve" hinandens observationer. Her skal der være fokus på de strategiske parametre og adfærdsområder, idet det danner grundlag for udvælgelsen. Det er vigtigt, at udvælgelsen forholder sig til præcise eksempler og fakta, således at al subjektiv observation er funderet i reelle observationer. Det anbefales, at en erfaren facilitator gennemfører denne proces med kendskab til AC designet, men uden at have været deltagende assessor under forløbet.

Observationsteknikker

Brug af video til indsamling af data er blevet mere udbredt – specielt i USA. Fordelene er mange; at det er muligt at evaluere efter testen; observationerne kan lagres elektronisk; det giver øget standardisering; øget kontekstuel dataindsamling; billigere (brug for færre assessorer); øget nøjagtighed af bedømmelse; øget fleksibilitet etc. Det er dog ikke uden ulemper. Eksempelvis mangler en del af den

interpersonelle kontakt i bedømmelsen og den non-verbale kommunikation bliver ofte undervurderet.

Assessorer

Assessorer er meget vigtige for en valid udvælgelse

Alle undersøgelser peger på, at assessorer er utrolig vigtige i forhold til at få et validt og optimalt udbytte af AC. Processen omkring assessorerne er derfor et centralt element at få designet og udført rigtigt.

Det varierer fra land til land, hvilken faggruppe der bruges som assessor. Generelt er der fem faggrupper:

De fem mest anvendte assessorer

1. HR medarbejdere (26%),
2. Psykologer (14%),
3. Eksterne konsulenter (15%),
4. Specialistmedarbejdere (14%)
5. Linjeledere (24%)

Tallene i parentes viser fordelingen i Europa. I USA spiller specialistmedarbejderne en langt mindre rolle (6%) mens HR medarbejderne spiller den væsentligste rolle med 31%.

Forskning viser, at psykologer skaber det mest valide resultat

Forskningsmæssigt er der størst validitet ved at bruge (erhvervs)psykologer og mindst ved at bruge (linje)ledere fra virksomheden. Ledere fra organisationen har simpelthen svært ved at skelne mellem de forskellige dimensioner i forhold til de andre faggrupper. Det er også muligt, at de har en bias i deres vurdering, som er svær at lægge fra sig under vurderingen, eller de er vant til at træffe beslutninger på baggrund af færre dimensioner og derfor skelner mindre ved vurderingen. Hvad grunden end måtte være, så bør vurderingen under AC foretages enten af erhvervspsykologer, eksterne konsulenter med psykolog-lignende baggrund eller af HR medarbejdere, hvor sidstnævnte ikke kender talenterne særligt godt inden AC-dagene.

En mulighed er dog, at en erhvervspsykolog coacher lederen eller HR medarbejderen i en sådan grad, at denne er opmærksom på sin mulige bias og derved ser bort fra den under bedømmelsen. Der er ingen tvivl om, at assessorerne skal være trænedede på den ene eller anden måde, ellers er det meget svært at undgå at blande personlige og professionelle præferencer.

Forhold mellem assessorer og deltagere bør være 2:1

Der er en høj korrelation mellem antallet af assessorer i forhold til deltagere og til validiteten af resultatet. Ud fra en forskningsmæssig betragtning bør dette forhold være mellem 2½:1 og 2:1 – altså at der bør være 8-10 assessorer til 20 deltagere.

I praksis finder mange organisationer det dog for dyrt kun at bruge eksterne assessorer og/eller at bruge 2:1 forhold under hele forløbet. Det har ført til en række kreative tiltag såsom brug af video (assessorerne kan se videoen senere og spare penge), færre assessorer ser på færre adfærdskriterier, multiple choice opgaver etc.

Da de forskellige grupper af assessorer har forskellige styrker og svagheder, vil det være bedst at lave en gruppe af assessorer, som rummer en mangfoldighed – både i forhold til de fem mulige grupper af assessorer, som nævnt ovenfor, men også forhold til andre parametre såsom køn og alder etc.

5. Etiske overvejelser

Der er mange etiske overvejelser ved et AC

Et AC er ikke uden etiske dilemmaer, og man bør altid have en række etiske overvejelser med sig igennem hele designet og afholdelsen af et AC. Eksempelvis skal alle deltagere være fuldt informeret omkring AC'et og gerne på skrift, inden de møder.

Informationen bør indeholde;

- Formålet med programmet
- Hvordan udvælgelsen sker (man kan evt. vedlægge de adfærdsdimensioner, der vælges ud fra)
- Hvilke valg deltagerne har i forhold til at deltage og eventuelle konsekvenser af valget
- Information om assessorerne og om deres rolle, erfaring og træning
- Hvilket materiale der vil blive samlet ind og brugt efter forløbet
- Hvordan resultatet vil blive brugt
- Hvordan og hvornår deltagerne vil modtage feedback
- Om der er mulighed for at udfordre resultatet
- Hvem der har adgang til resultatet, og hvem der kan se videoerne (hvis brugt)

Deltagerne har ret til at modtage feedback på deres vurdering. I realiteten er det dog ikke altid tilfældet, at det er muligt, specielt ikke hvor der er tale om et forløb med eksterne kandidater såsom rekruttering. Interne kandidater og valgte kandidater bør som hovedregel altid modtage feedback. Hvis der bliver lavet en intern rapport, bør interne kandidater gives mulighed for at læse konklusionen på den.

Øvelserne bør være transparente

Deltagerne har ret til at vide på forhånd, hvis resultatet skal bruges i andre sammenhænge. Deltageren bør altid give sit samtykke før resultatet bruges i anden sammenhæng.

Endelig er der etiske overvejelser i forbindelse med øvelserne. Det kan være fristende og nogle gange nærliggende at designe en øvelse, hvor det er umuligt for deltageren at gennemskue, hvad formålet med øvelsen er, og hvordan den bliver vurderet. Samtidig ønsker nogle måske at teste kandidatens evne til at arbejde under ekstremt pres eller under mangel på søvn o.l. Vi vurderer disse former for øvelser for uetiske.

6. Ni vigtige elementer i et Assessment Center

Det har været diskuteret meget igennem tiden, hvornår et forløb er et AC, og hvornår det er noget andet såsom teambuilding, tilfældige øvelser og andet. I den forbindelse har 'International Task Force on Assessment Center Guidelines' lavet en liste over essentielle elementer, som skal til, for at det betragtes som et AC.

'International Task Force on Assessment Center Guidelines' ni elementer, der skal være til stede i et "korrekt" AC

Det er relevant fordi, det er kun de AC'er, som opfylder nedenstående ni punkter, som kan siges at have den validitet som figur 3 viser.

De ni er:

1. **Job analyse/kompetence model.** Der skal laves en jobanalyse eller en kompetenceprofil, som skal ligge til grund for de adfærdsdimensioner, der skal evalueres efter.
2. **Klassificering af adfærd.** Den adfærd, som deltagerne udviser, skal klassificeres i meningsfulde og relevante kategorier.
3. **Kobling af adfærd og vurderingsteknikker.** De udvalgte øvelser og vurderingsteknikker skal designes og justeres således, at de kan evaluere de enkelte klassificeringer af adfærd. Denne sammenkobling bør dokumenteres.
4. **Bruge flere vurderingsteknikker.** Flere forskellige former for evalueringsteknikker skal bruges, såsom interview, tests, gruppeøvelser, individuel opgaveløsning, spørgeskemaer og 360-graders evaluering for at fremkalde flere relevante adfærd inden for samme kategori.
5. **Simuleringer.** Et AC skal inkludere et stort nok antal simuleringer (øvelser hvis formål det er at fremkalde adfærd, som knytter sig til dimensioner af præstation, som jobbet kræver) så assessorerne kan observere kandidatens adfærd i forhold til hver af de ønskede dimensioner på flere måder.
6. **Flere assessorer evaluerer hver deltager.** Gruppen af assessorer bør være mangfoldig både i forhold til demografi og erfaring. En direkte leder bør aldrig være involveret i at vurdere en medarbejder.
7. **Træning af assessorerne.** Assessorerne skal modtage træning og vise, at de har forstået og magter opgaven.
8. **Registrering af adfærd og scorer.** En systematisk procedure bør bruges af assessorer for at indsamle og registrere specifik observerbar adfærd så korrekt og rigtig som mulig. Denne procedure kan inkludere håndskrevne noter, adfærds-mæssige observationsskalaer eller adfærdstjeklister. Video kan med fordel bruges.
9. **Dataintegration.** Integreringen af den samlede mængde af data omkring den enkelte persons adfærd skal scores gennem en statistisk integrationsproces. Hvis der benyttes en diskussionsproces bør det sikres, at der kun diskuteres ud fra relevante dimensioner, hvor der er brugt standardiseret informationsindsamling.

7. Konklusion

Et AC består af en række standardiserede evalueringer af adfærd typisk samlet over en eller flere dage, hvis formål det er at vurdere, udvælge og skabe læring hos potentielle kandidater.

AC fokuserer på fremtidig præstation

Et AC retter sig imod fremtidig præstation og ikke nuværende. Ved at observere, hvordan en deltager håndterer problemer og udfordringer, får assessorerne et godt billede af, hvordan personen vil klare sig i den fremtidige stilling. Et AC kan bruges i mange sammenhænge, hvor udvælgelse og udvikling er involveret men i praksis bruges det stadig mest i forbindelse med talentmanagement og traineeforløb.

De syv vigtigste årsager til at bruge AC ...

De syv vigtigste årsager til at bruge et AC er at; 1) det er den mest valide udvælgelsesmetode af alle, 2) det afdækker individuelle udviklingsområder, 3) kandidaterne er mere motiverede for det efterfølgende forløb, 4) det er en effektiv introduktion til kulturen og organisationens brand, 5) det skaber et mere åbent og gennemsigtigt udvælgelsesforløb, 6) det finder kandidater, som ellers ville være forbigået, og 7) øvelserne giver større indsigt i kravene, som det fremtidige job vil stille.

Planlægningen og afholdelsen af et AC omfatter seks procesfaser, som alle har stor betydning for udbyttet. Denne rapport har beskrevet de seks som er; 1) strategisk forankring, 2) profilering, 3) praktiske elementer, 4) design, 5) afholdelse og 6) opfølgning.

Psykologer er de bedst egnede som assessorer, efterfulgt af eksterne konsulenter

Assessorerne er centrale i forhold til at få et validt og optimalt udbytte af AC. Psykologer er de bedst egnede til at være assessorer efterfulgt af specialtrænede HR medarbejdere og eksterne konsulenter. Specialister og linjeledere bør benyttes med forsigtighed.

Der er en høj korrelation mellem antallet af assessorer i forhold til deltagere og til validiteten af resultatet. Ud fra en forskningsmæssig betragtning bør dette forhold være mellem 2½:1 og 2:1 – altså at der bør være 8-10 assessorer til 20 deltagere.

Der er flere etiske dilemmaer involveret i at designe og afholde et AC. Vi har identificeret fire; fuld information før afholdelsen af forløbet, ret til at modtage feedback, mulighed til at læse konklusionen på evalueringsrapporten, give samtykke før resultatet bruges i anden sammenhæng. Endelig er der etiske overvejelser i forbindelse med øvelserne.

Ni ting skal være til stede, før det kan forudsættes, at AC'et har en høj validitet: 1) der skal på forhånd laves en jobanalyse eller en kompetenceprofil, 2) deltagernes adfærd skal klassificeres i meningsfulde og relevante kategorier, 3) der skal være en kobling af adfærd og vurderingsteknikker, 4) der skal bruges flere vurderingsteknikker, 5) et AC skal inkludere et stort nok antal simuleringer, 6) hver kandidat skal vurderes af flere assessorer, 7) assessorerne skal være uddannede med specialkompetencer, 8) en systematisk procedure skal bruges af assessorerne for at indsamle og registrere specifik observerbar adfærd, 9) der skal være solide dataintegrationsprocesser.

8. Litteraturliste

Andersen, M. (2015) *Strategisk Talent Management – Best practice i effektiv talentudvikling*. proacteur White Paper (www.proacteur.com)

Anders, G. (2011) *The Rare Find: Spotting Exceptional Talent Before Everyone Else*. Portfolio/Penguin

Ballantyne, I. and Povah, N. 2004. *Assessment and Development Centres* (2nd Edition). Aldershot: Gower.

Coyle, D. (2009). *The talent code – greatness isn't born, it's grown*. Bantam

Dusenbury, D. (1993). *Getting the most from assessment*. Presentation at the 21st International Congress on the Assessment Center Method, Atlanta, GA

Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C. & Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment centre validity. *Journal of Applied Psychology*, nr. 72. pp. 493-511

Kahle, E. & Smidt, V. (2007). *3rd Job og personsvurdering – om at øge træfsikkerheden i personudvælgelse*. Børsen

Lievens, F. (1999). Development of a Simulated Assessment Center. *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 15, Issue 2, pp. 117–126

Lievens, F. & Dilchert S. (2009). The Importance of Exercise and Dimension Factors in Assessment Centers: Simultaneous Examinations of Construct-Related and Criterion-Related Validity. *Human Performance*, 22, pp.375–390

Marescia, G. (2010). 4th generation development centres – a fast track option to developing potential in Asia. Presentation at the 35th International Congress on the Assessment Center Method, St. Petersburg, FL

Rifkin, J. & Heine, D. (1993). The impact and payoff of development centers. Presentation at the 21st International Congress on the Assessment Center Method, Atlanta, GA

Thornton, G.C. III, and Rupp, D.R. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Schollaert, E. & Lievens, F. (2011). The Use of Role-Player Prompts in Assessment Center Exercises. *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 19 Number 2

Om proacteur

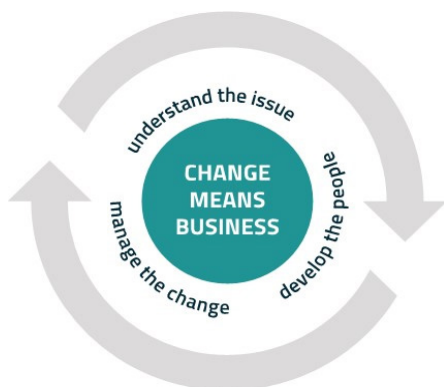
proacteur er et konsulentfirma, der leverer evidensbaserede og best practice baserede konsulentløsninger inden for forandringsledelse. Vi arbejder ud fra en internationalt anerkendt og velafprøvet forandringsledelses-metode der, ud fra en holistisk tilgang, tager højde for forandringens kompleksitet. Dette sikrer at forandringen bliver robust og varig.

Det er sådan vi gør det:

1. Sammen sikrer vi, at vi forstår situationen
2. Vi udvikler ansatte og ledere, så de kan tage deres rolle i forandringen på sig
3. Vi styrer forandringen, sammen med dig

Vi baserer alle beslutninger på data og strategiske indikatorer, så vi sikrer at vi ikke mister fokus på forretningens målsætninger – hvad enten det er kvalitetssikring af vores kunders leverancer, forbedret produktionseffektivitet eller procesoptimeringer.

proacteur blev stiftet i 2006 og har i dag 20 konsulenter. Vores værdier, vores ambitioner og vores vision er vedblevet uforanderlige siden starten; vi vil være de bedste i Norden til at hjælpe organisationer med at omsætte strategier til virkelighed og få projekter til at lykkes.



For more information please contact:

Morten Kamp Andersen
Partner

t: +45 25 53 27 39
e: mka@proacteur.com
www.proacteur.com

proacteur ApS
Vadstrupvej 53,1
DK-2880 Bagsværd