

## I.3.3.1-2

### PC Postbak

Dr. P.E.A.M. van der Maesen de Sombreff

Drs. P.A.G. de Kok\*

*Een Postbak is een veel gebruikte oefening in Assessment Centers. De Postbak bestaat uit een verzameling brieven die in korte tijd verwerkt moeten worden. De test laat toe de kandidaat te beoordelen op criteria als besluitvaardigheid, probleemoplossen en delegeren. Nadeel van de potlood-en-papier-postbak is dat het nakijken en het interpreteren van de testprestaties veel tijd vraagt. Tegenwoordig is het ook mogelijk een postbak op de PC af te nemen.*

#### Doel

Het doel van een Postbak is inzicht te krijgen in de manier waarop een persoon omgaat met veelsoortige en in korte tijd aangeboden problemen. Deze problemen komen uit de praktijk van het werk. Daardoor wordt de Postbak als realistisch ervaren.

Het doel met de PC-versie van de Postbak is de efficiency van afnemen en scoren van de test te verbeteren. Dit kan gunstig uitwerken op het rendement dat men van de test heeft.

#### Toepassingsgebieden

De PC Postbak kan voor verschillende doelstellingen worden gebruikt:

- Externe selectie van personeel. De Postbak bevat een groot aantal verschillende problemen die in korte tijd moeten worden behandeld. Informatieverwerking, probleemoplossing en besluitvorming zijn kritieke vaardighe-

\* Dr. P.E.A.M. van der Maesen de Sombreff is universitair hoofddocent bij de Vakgroep Personeelwetenschappen aan de KUB. Drs. P.A.G. de Kok is onlangs afgestudeerd in Personeelwetenschappen.

den die in vele functies een rol spelen. Externe sollicitanten, en vooral schoolverlaters, kan men geen Postbak voorleggen die beroep doet op specifieke werkervaring.

- Interne selectie van medewerkers. Hoe hoger de geambieerde functie, hoe groter de cognitieve complexiteit van die functie. De PC Postbak lijkt een nuttig instrument om te bekijken hoe effectief kandidaten met die complexiteit omgaan en hen daarop te vergelijken.
- Ontwikkeling en loopbaanbegeleiding van medewerkers. De PC Postbak geeft een indicatie van het potentieel van mensen om nog niet eerder ontmoete, maar realistische werkproblemen te behandelen. Aan de hand van een sterkte-zwakte-analyse is het mogelijk gerichte ontwikkeladviezen te formuleren.

## Methode

### 1. Achtergrond

De Postbak is van oorsprong een bewerkelijke en arbeidsintensieve methode om mensen op hun kwaliteiten te beoordelen. De traditionele manier om een test af te nemen gebeurt met papier en potlood ('paper-and-pencil'-methode). In de verwerking van veel tests zijn drie fases of stappen te onderscheiden. Dit zijn ten eerste de afname van een test, waarbij alleen de kandidaat de test daadwerkelijk maakt. Ten tweede de scoring van de antwoorden van de kandidaat, en ten derde de interpretatie van die score. In het geval van de Postbak nemen met name de laatste twee stappen veel tijd in beslag. Vaak zorgen zij voor een veelvoud van het tijdsbeslag dat voor het afnemen van de test gereserveerd moet worden. Maar ook het afnemen duurt in het algemeen lang, vaak twee tot vijf uur, zeker in vergelijking met bijvoorbeeld intelligentietests of persoonlijkheidsvragenlijsten. Toen in het begin van de jaren '80 de PC ingezet kon worden, werd getracht de scoring en interpretatie van diverse soorten tests te automatiseren. Dit zorgde voor een aanmerkelijk sneller testverloop.

Sinds enkele jaren bestaan er ook geautomatiseerde of gecomputeriseerde Postbakken. Vanaf 1989 biedt een Duits bedrijf, Scharley & Partner, een Postbak per computer aan. Deze PC Postbak wordt al enkele jaren gebruikt in Duitsland en Zwitserland bij grote ondernemingen. Enkele jaren geleden werden ook een Engels- en Franstalige versie op de markt gebracht.

Als resultaat van het onderzoek door de KUB is er meer informatie beschikbaar gekomen over de kwaliteiten van de PC Postbak. Voordat het onderzoek naar de waarde van de PC Postbak kon aanvangen, was het noodzakelijk dat

de bestaande PC Postbak in het Nederlands vertaald werd. Gekozen is om de 'Zeezicht'-variant te gebruiken; dit is een algemene Postbak die niet speciaal bedoeld is voor een bepaalde marktsector. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om bedrijfs- of functiespecifieke maatwerkversies te maken. Het programma fungeert als een lege huls ('shell') waarin allerlei soorten oefeningen kunnen worden ingebouwd.

## 2. Kern

### *Algemeen*

Een Postbak is een centraal instrument in het assessment center. Het gaat hier om een bak met ingaande post: allerlei paperassen die behandeling vereisen. De sollicitant wordt gevraagd de rol aan te nemen van manager in een organisatie. Het is een middel om na te gaan of een kandidaat veel informatie snel kan verwerken. Snelheid van informatieverwerken is dus van belang. Bij elke Postbak is namelijk sprake van een haastsituatie; de manager moet nog even de bak legen voordat hij enige dagen voor zaken of om een andere reden van zijn kantoor verdwijnt. Meestal is er een tijdslimiet; na een of twee uur is de tijd op. Dit zet de kandidaat onder een flinke druk en introduceert bij hem een 'maximal performance'-werkhouding. De opdrachten zijn brieven die zich opgestapeld hebben. In de PC-versie zijn dit elektronische brieven: e-mail. In de loop van de activiteiten kunnen er nog meer brieven bezorgd worden. Dit zal de kandidaat er ook wel toe nopen een eerder genomen beslissing te herzien.

De kern van de taak is het aangeven van de prioriteit van elke boodschap. Een ander aspect van de taak is delegeren; dit betekent zowel het ervoor zorgen dat problemen worden behandeld door mensen die hiervoor in de beste positie zijn, als het laten (voor)behandelen van minder belangrijke problemen door minder belangrijke mensen in de organisatie. Problemen die in de brieven aan de orde komen zijn vaak aan elkaar gerelateerd. Dit kan betekenen dat het ene bericht een iets andere of meer genuanceerde kijk toelaat op een probleem dat al in een ander bericht aan de orde kwam of dat het ene bericht een ander bericht overbodig maakt. Het kan ook zijn dat problemen die door twee of meer berichten worden beschreven, in een bepaalde volgorde moeten worden behandeld.

De Postbak dwingt personen ertoe snel informatie te verwerken en vervolgens besluiten te nemen, ook al is men soms onzeker over de correctheid van die besluiten. Het helpt wanneer men beschikt over een goed geheugen zodat men niet eerder behandelde brieven (helemaal) hoeft over te lezen om te weten wat ook weer de essentiële informatie is die erin staat.

Wat varieert in de opdrachten is de inhoud ervan. Die kan meer of minder

specialistisch van aard zijn. Standaard-postbakken bevatten daarentegen 'general management'-problemen waarvoor geen specialistische kennis en ervaring vereist zijn.

Om 'Zeezicht' te kunnen gebruiken dient men te beschikken over een PC uitgerust met harde schijf en monitor. Een kleurenmonitor en een printer zijn niet noodzakelijk maar maken het gebruik van de test wel gemakkelijker. Om illegaal gebruik te voorkomen werkt de test alleen met een hardware-matige beveiliging. Dit gebeurt in de vorm van een zogenaamde dongle, een klein stukje electronica dat op de computer moet worden aangesloten. Deze dongle registreert ook het aantal afnames. Wanneer die verbruikt zijn kan men nieuwe afnames bestellen bij de leverancier. Naast deze beveiliging en de software om de PC Postbak te installeren, bevat het totale pakket ook enkele handleidingen. Deze handleidingen zijn bedoeld voor kandidaten die de oefening gaan maken. Eén deel bevat informatie over de context waarin de postbak gesitueerd is. De kandidaat is een fictieve manager van een hotel met bijbehorend trainingscentrum, beide behorend bij een grote bankinstelling. Tijdens de eerste week waarin de manager aan het werk is, wordt het trainingscentrum officieel geopend. Er is veel voorbereidend werk voordat de opening plaatsvindt. Daarnaast mag de manager zijn normale werk niet vergeten. De plaats waarin dit alles zich afspeelt is een fictief, aan zee gelegen, stadje. De manager heeft enkele medewerkers tot zijn beschikking; elk van hen heeft een specialisme. De manager moet een aantal doelen realiseren:

- Het coördineren van de dagelijkse gang van zaken (hotel, cursussen, technische aangelegenheden);
- Het goed houden van de reputatie van het Trainingscentrum naar de bank;
- Het tevreden stellen en houden van de gasten en cursusdeelnemers;
- Ervoor zorgen dat personeelsleden efficiënt en gemotiveerd werken.

Naast deze contextinformatie dient een kandidaat er ook kennis van te nemen hoe hij met het programma aan de slag kan gaan. In een instructie worden alle handelingen en toetsaanslagen behandeld die een kandidaat tijdens de duur van de oefening kan tegenkomen. Binnenkort zal het ook mogelijk zijn aan de kandidaat een diskette met het programma op te sturen. De kandidaat kan dan rustig oefenen met de test. Vijf oefeningen (e-mails) zijn in deze instructieversie opgenomen. Met het afnemen van de echte test kan dan onmiddellijk worden gestart.

De PC Postbak bestaat uit drie modules. De eerste is de afname-module. Hiermee is het mogelijk om de Postbak af te nemen bij kandidaten. Met de tweede module is het mogelijk om scores van kandidaten te bekijken, te wijzigen en te verwijderen. De laatste module is geschikt om nieuwe Postbak-oefeningen te ontwikkelen.

### *De afname-module*

Wanneer de computer is opgestart, vult de kandidaat zijn naam in. Deze naam (of eventueel code) wordt door het programma gebruikt om alle respons van de kandidaat in een bestand op PC op te slaan. Wanneer de oefening is begonnen, verschijnt er eerst het hoofdscherm. De kandidaat heeft hier verschillende mogelijkheden tot zijn beschikking. Ten eerste staan er zo'n 35 titels en sleutelwoorden van brieven op het hoofdscherm. Tijdens de duur van de oefening komen hier nog vijf brieven bij, zodat de kandidaat in totaal 40 brieven dient te verwerken. Per brief zijn er vier taken die een kandidaat moet verrichten. Een kandidaat moet aangeven (via een meerkeuzelijstje):

1. Aan welke medewerker de in de brief opgenomen taken gedelegeerd moeten worden (of besluit de kandidaat de taken zelf, in de rol van manager, aan te pakken);
2. Welke prioriteit aan deze taken wordt gegeven (drie prioriteitsklassen of de prullenbak);
3. Onder welk probleemgebied (bijvoorbeeld personeel, cursussen, opening) de in de brief genoemde taken vallen (dit is om na te gaan of de kandidaat de hoofdzaak in het probleem doorheeft);
4. Op welke dag en tijd die taken dienen te worden uitgevoerd. De weekagenda van elke medewerker (inclusief de manager zelf) is op te roepen waarin alle relevante afspraken kunnen worden gepland. Rekening moet worden gehouden met de diensttijden van medewerkers.

Alle activiteiten worden in de agenda in éénzelfde week ingepland. De kandidaat moet ermee rekening houden dat de ene activiteit vóór een andere gepland moet worden, omdat die ene logisch voorafgaat aan die andere. Een voorbeeld hiervan is een brief waarin de manager gevraagd wordt om de druk-klare brochure naar de drukkerij te (laten) brengen. Na deze brief volgt een andere brief waarin de fotograaf te kennen geeft foto's te willen maken voor die brochure. Het programma controleert of de kandidaat in de gaten heeft dat het maken van foto's eerder dient te gebeuren dan het (laten) wegbrengen van de brochure.

### *De evaluatie-module*

Nadat de kandidaat de oefening gemaakt heeft, kan de computer aan de slag met de reacties. Alle antwoorden worden opgeslagen in een bestand en vergeleken met een oplossingspatroon. Deze 'ideale' oplossing is ontstaan door overleg tussen ervaren en deskundige managers. Voor elke brief zijn in het programma scoringsregels opgenomen. Hierin staat gespecificeerd welke antwoorden leiden tot welke scoringspunten. Voorbeelden van regels zijn: 'als taak1 gedelegeerd wordt aan persoon X, geef dan vier punten', 'als taak1 ingeroosterd wordt tussen 9.00 en 12.00 uur op woensdagmorgen, geef dan

vier punten; na 12.00 twee punten en op een andere dag geen'. De snelle verwerking van de antwoorden tot scores is een van de aantrekkelijke kenmerken van de PC Postbak.

De testgebruiker heeft nu de mogelijkheid de scores van een kandidaat te bekijken. Het 'ideale' antwoordpatroon geeft het maximaal aantal punten dat een kandidaat kan behalen. De respons van elke kandidaat wordt hiermee vergeleken. Zo ontstaat er een puntenaantal voor de respons van een kandidaat in de vorm van een percentage. De module berekent vervolgens enkele scores:

- *Kwantitatieve produktie*. Per brief dienen vier beslissingen genomen te worden. Een beslissing is in dit geval het maken van een keuze uit één van de alternatieven per aspect (persoon, probleem, prioriteit en planning). Het maximaal aantal beslissingen dat een kandidaat tijdens de testduur kan nemen is 160 (40 brieven, 4 beslissingen per brief). Dit komt overeen met een 100%-score op kwantiteit. Het aantal beslissingen van een kandidaat wordt hiertegen afgezet. Een percentage is het resultaat. Dit percentage geeft de snelheid aan waarmee de kandidaat tijdens de 60 minuten durende test de brieven heeft verwerkt. Voor alle verrichtingen samen en voor elk van de deelaspecten apart wordt een percentage berekend. Bij kwantiteit wordt er dus louter gekeken naar het aantal beslissingen, niet naar de kwaliteit van die beslissingen.
- *Kwalitatieve produktie (absoluut)*. Bij de kwalitatieve produktie gaat het om het aantal punten dat de kandidaat met zijn beslissingen heeft verdiend. De computer telt alle punten per aspect op en vergelijkt deze met de maximumscore uit de ideale oplossing. Het resultaat is wederom een percentage: de verhouding tussen kandidaat-score en maximum haalbare score. De kwalitatieve produktie wordt weergegeven in een totaalpercentage en percentages per aspect. Een extra aspect hierbij is de logische volgorde. De kwalitatieve score geeft meer de correctheid van de genomen beslissingen aan dan de snelheid, vandaar de benaming 'kwalitatief'.
- *Kwalitatieve produktie (relatief)*. Deze score komt op bijna dezelfde manier tot stand als de absolute. Het enige verschil is dat het aantal verwerkte brieven in de score wordt verwerkt. Het is mogelijk dat een kandidaat maar de helft van de brieven heeft behandeld (lage kwantitatieve produktie), maar dat het resultaat van die behandeling heel goed is. In de maat van absolute kwaliteit komt deze hoge kwaliteit niet tot uiting.

Hoge produktie en besluitkracht (kwantiteit) en hoge effectiviteit van besluiten (kwaliteit) worden beide verwacht van goede managers. Daarom geeft de score op absolute kwalitatieve produktie voor selectiedoeleinden de beste informatie.

Met behulp van de evaluatie-module zijn allerlei verdelingen op het scherm te tonen. Een voorbeeld is de geleverde produktie (aantal besluiten) per tijdsinterval. Hieruit is een en ander af te leiden over de strategie die de kandidaat heeft gevolgd: eerst kijken en denken, daarna handelen of per probleem onmiddellijk besluiten nemen? De drie bovengenoemde scores zijn, ook uitgesplitst per soort actie, in histogramvorm te zien. Extra gegevens zoals het aantal verwerkte brieven en het aantal keren dat eenzelfde brief is bekeken, zijn ook op scherm afleesbaar.

Een score in de vorm van een percentage is pas interpreteerbaar als men weet wat de positie van die score ten opzichte van de scores van andere personen in een vergelijkbare groep is. Alle scores zijn te normeren. Daartoe kiest men een normgroep waarmee de kandidaat het best te vergelijken is. Een Nederlandse normgroep van enkele honderden personen is binnenkort beschikbaar. Verder is een normgroep van 350 Duitstalige managers beschikbaar. In de toekomst zullen alle antwoorden van kandidaten (geanonimiseerd) worden verzameld en worden gebruikt om gedifferentieerde normen op te stellen. Hierbij kan men denken aan niveau van de functie, profit vs. non-profit, organisatietype, branche en functiegroep.

Normgroepen kunnen met behulp van de evaluatie-module geanalyseerd worden. Op het beeldscherm zullen dan normgroep-gemiddelden en standaardafwijkingen verschijnen.

Het is ook mogelijk om zelf, voor de eigen organisatie, normen op te bouwen. Deze zogenaamde lokale normen kunnen bestaan uit scores van kandidaten van eenzelfde afdeling, in eenzelfde functie, in eenzelfde leeftijdsklasse enzovoort.

#### *De ontwikkelmodule*

Met de ontwikkelmodule is het mogelijk om nieuwe oefeningen in te voeren, als start van een maatwerk-Postbak. Behalve de organisatiecontext en de brieven (mails) moeten de scoringsregels worden ontwikkeld. Een extra optie, die in 'Zeezicht' niet gebruikt wordt, is het invoeren van zogenaamde 'acties'. Naar aanleiding van een brief kan aan de kandidaat nog een extra probleem worden voorgelegd; de kandidaat wordt gevraagd een keuze te maken uit een aantal handelingen die ondernomen kunnen worden om het probleem op te lossen. Een voorbeeld is een rekenopgave waarbij de kandidaat de juiste oplossing uit een aantal alternatieven dient te selecteren. Bij het ontwikkelen is het belangrijk dat de juiste oplossingen ingevoerd worden. Deze optie lijkt vooral geschikt voor het toetsen van kennis van een vakgebied.

#### *Meetpretenties*

Jansen en De Jongh (1993) beschrijven de dimensies waarover de schriftelijk

afgenomen Postbak informatie verstrekt: probleemanalyse, probleemoplossen, creativiteit, interpersoonlijke sensitiviteit, delegeren en managementcontrol, schriftelijke taalvaardigheid, plannen en organiseren, initiatief en besluitvaardigheid. Deze dimensies komen niet allemaal voor in de PC Postbak. Dit heeft ermee te maken dat de PC dwingt tot het hanteren van de multiple choice-vorm van antwoorden. Verwerking met de PC van vrije, zelf geformuleerde antwoorden is technisch (nog) niet of nauwelijks realiseerbaar. Een nadeel dat minstens even belangrijk lijkt, is dat men kandidaten verplicht tot het intypen van antwoorden. Verschillen tussen kandidaten in typvaardigheid en verschillen in de neiging om kort of uitgebreid te antwoorden gaan de scores te veel beïnvloeden. Bij de PC Postbak is het om genoemde redenen niet mogelijk om kandidaten te testen op hun schriftelijke uitdrukingsvaardigheid. Daarmee samenhangend is het ook minder goed mogelijk om interpersoonlijke sensitiviteit te meten. Bij de beoordeling komen we op dit punt echter nog terug. Dimensies die duidelijk wel gemeten worden door de PC Postbak zijn: probleemherkenning, delegatiebereidheid, prioriteitsbepaling, afsprakenplanning en inzicht in de relatie tussen problemen (logische volgorde). Reeds genoemd is het beroep dat de test doet op de cognitieve capaciteiten van de kandidaat. Er dient een grote hoeveelheid informatie verwerkt te worden. Een goede geheugenfunctie bevordert sterk de effectiviteit en efficiency van die verwerking.

Uit enquêtes die werden afgenomen bij Nederlandse kandidaten bleek dat veel van deze dimensies door kandidaten van de PC Postbak herkend werden. Volgens hen waren met name taakgericht management, onderscheiden van hoofd- en bijzaken, organiseren, plannen, delegeren, besluitvaardigheid, logisch redeneren en handelen onder tijdsdruk duidelijk te herkennen in de opdrachten die men moest verrichten.

#### *Onderzoek*

'Zeezicht', de Nederlandse versie van een Duitse PC Postbak, werd onderzocht door de test af te nemen bij werknemers met een managementtaak uit enkele organisaties. Het betrof hier 22 medewerkers van de Belastingdienst en 12 managers van een uitzendbureau.

Hoewel het onderzoek is uitgevoerd met een te kleine steekproef, werpt het toch enig licht op deze nieuwe methode. De betrouwbaarheid van de test lijkt goed te zijn.

Met betrekking tot de acceptatie valt op te merken dat deze over het algemeen goed tot zeer goed is. Kandidaten vinden de opdrachten begrijpelijk en relevant en de instructies en gebruiksvriendelijkheid goed.

De volledige resultaten van het onderzoek zijn te vinden in De Kok (1995).

### 3. Toepassingen

De PC Postbak is tijdens het onderzoek gebruikt binnen de twee eerdergenoemde organisaties. Hierna werd de PC Postbak ingezet als onderdeel van het Assessment Center voor leidinggevenden bij de Belastingdienst. Verder werd de PC Postbak ingezet voor een aantal selectieprocedures bij de politie. Ten slotte heeft een selectie-adviesbureau de Postbak in selectietrajecten voor klanten gebruikt. De ervaringen tot nu toe zijn overwegend positief. Naar schatting is de Nederlandse PC Postbak op het ogenblik van publicatie van dit artikel aan 300 personen afgenomen.

### 4. Voor- en nadelen

#### *Voordelen*

- *Snelheid* In tegenstelling tot een schriftelijke Postbak kost het scoren, normeren en interpreteren van de antwoorden van kandidaten geen tijd. Omdat de test weinig tijd kost, zou het mogelijk zijn een kandidaat voorafgaand aan het selectiegesprek de Postbak te laten doen. De resultaten kunnen in het interview worden meegenomen. Potentieel zeer goede kandidaten kan men zo extra snel behandelen.
- *De PC Postbak kan door veel mensen gebruikt worden.* Er hoeven geen goed getrainde professionals aan te pas te komen. Een training is echter wel nodig om de noodzakelijke kennis over het programma op te doen. De interpretatie van de resultaten vereist eveneens enige oefening: het schrijven van een rapport over de bevindingen kan niet zomaar worden overgelaten aan een willekeurige medewerker.
- *Betrouwbaarheid.* De PC Postbak levert een betrouwbaarder scoring dan de schriftelijke Postbak. Dit komt omdat de testsituatie waarin steeds vier acties worden gevraagd, beter gestandaardiseerd is dan bij de schriftelijke vorm waar de kandidaat heel wat kanten uitkan. Een andere factor die de betrouwbaarheid bepaalt is de nauwkeurigheid van de scoring; de rekenregels van het scoringsprogramma op de PC wordt steeds 100 procent accuraat uitgevoerd. Menselijke beoordelaars variëren in hun graad van nauwkeurigheid of ze verschillen nog al eens van elkaar in hun waardering van antwoorden. Een hoge betrouwbaarheid kan positieve consequenties hebben voor de validiteit van de test. Enige twijfel zou kunnen ontstaan over de wijze waarop het scorepatroon in de computer tot stand is gekomen. Dit is de neerslag van gezamenlijke oordelen van ervaren managers ('ingeblikte deskundigheid'). Er bestaan methoden om optimaal profijt van deze expertise te hebben.

Andere voordelen van de PC Postbak gelden ook voor andere computertests. De kosten van gebruik kunnen door automatisering omlaag. Andere gege-

vens dan alleen de antwoorden worden geregistreerd, bijvoorbeeld hoeveel besluiten per tijdseenheid zijn genomen en hoe vaak een brief opnieuw werd bekenen. Resultaten worden automatisch vastgelegd in een bestand dat vervolgens kan worden bewerkt. Een PC-test is flexibel in te schakelen; op elk uur van de dag en op elke plaats is de test af te nemen.

#### *Nadelen*

De PC Postbak in zijn huidige vorm kent een paar nadelen.

- *Het ontbreken van een oefenmodule.* Bijna alle tests kennen oefenitems om de kandidaat te laten wennen aan de manier waarop getest wordt en aan de oefeningen die de kandidaat krijgt te maken. Het PC Postbak-programma voorziet nog niet in zo'n mogelijkheid. Binnenkort is echter een oefentest beschikbaar die de organisatie op floppy naar elke kandidaat kan sturen.
- *De afwerking van het produkt.* Enkele gebruikersvriendelijke voorzieningen, zoals een installatie-programma, menu-structuur, dongle-test (op werking en aantal resterende afnames), zijn niet aanwezig.
- *Het gemis van enkele dimensies* die bij schriftelijk afgenomen postbakken wel meetbaar zijn, bijvoorbeeld schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid. Het is moeilijk met de PC Postbak inzicht te krijgen hoe effectief iemand is in de sociale communicatie. Het is echter de vraag of dit nadeel zwaarder weegt dan de voordelen. Wellicht kunnen die extra dimensies met aparte tests worden gemeten (bijvoorbeeld een schriftelijke opdracht, een videotest sociale communicatie).
- *Protest.* Af en toe komt het voor dat een kandidaat tegen het afnemen van een test op PC protesteert. Zo iemand moet niets van nieuwe technieken en technologieën hebben en heeft een hekel aan computers. Wat het resultaat van deze afkeer is op de score op de PC Postbak is onduidelijk.

#### *5. Invoeringsscenario*

Er zijn drie vragen te stellen waarop men antwoord nodig heeft om te kunnen beslissen of het zinnig is een PC Postbak (en zoja, welke dan?) in een organisatie in te voeren:

- Zijn er functies die beroep doen op de capaciteiten die de Postbak meet?
- Volstaat een standaard-Postbak bij selectie of plaatsing voor die functies?
- Is het interessant om voor die functies een maatwerk-Postbak te ontwikkelen?

#### *Welke functies?*

Functies waarvoor een PC Postbak nuttig lijkt, zijn alle functies waarin het nodig is veel informatie te verwerken en problemen op te lossen, kortom functies met een behoorlijke mate van cognitieve complexiteit. Het lijkt niet

speciaal een vereiste dat het gaat om een managementfunctie alhoewel delegeren en plannen activiteiten zijn waarmee vooral een manager heeft te maken. Verscheidenheid van te behandelen problemen en het onder druk staan om die problemen snel op te lossen, zijn extra werkaspecten die het inzetten van een PC Postbak de moeite waard maken. Men zou een proef op de som kunnen nemen door de test aan enkele reeds aangestelde werknemers af te nemen en hun mening over de waarde van het instrument te peilen.

#### *Standaard of maatwerk*

Het is verstandig eerst ervaring op te doen met de standaard Zeezicht Postbak. Het ontwikkelen van een maatwerk Postbak is te overwegen als het gaat om een functie waarvoor elk jaar opnieuw veel medewerkers moeten worden geworven. In dat geval zijn de vaste kosten (de investering die voor het ontwikkelen wordt gedaan) te spreiden over een groot aantal afnames. Een andere reden voor maatwerk kan zijn dat specialistische kennis en ervaring belangrijk zijn voor succes in de functie. In de Postbak zijn situaties en problemen te simuleren die beroep doen op die kennis en ervaring. Ten slotte is het voor het imago van de organisatie goed om een maatwerkinstrument in de selectieprocedure een rol te laten spelen. Een sterk imago trekt eerder de uitblinkers onder de potentiële kandidaten aan in wie de organisatie vooral geïnteresseerd is.

Een aantal stappen moet worden doorlopen om een maatwerk PC Postbak te ontwikkelen en in te voeren:

- *Functieanalyse*: Wat zijn de belangrijke taken en vereiste persoonsdimensies in de functie? Methoden zijn documentenanalyse en een functie-analysevragenlijst
- *Kritieke incidentenanalyse*: Interviews met functievervullers en management. Het doel is probleemsituaties te verzamelen waarop goede functievervullers zich onderscheiden van minder goede.
- *Ontwikkelen cases*. Vanuit de organisatie wordt een stuurgroep geformeerd die de cases beoordeelt op relevantie, die aanpassingen voorstelt en die scoringsregels formuleert. Methoden worden hierbij ingeschakeld om de overeenstemming tussen beoordelaars te berekenen.
- *Pilotonderzoek*. De test wordt schriftelijk aan een proefgroep afgenomen. Een laatste controle op interpreteerbaarheid wordt gedaan. Eventueel vindt aanpassing of verwijdering van brieven plaats.
- *Oplevering* van maatwerk PC Postbak, inclusief instructies en handleiding.
- Na afname op 30 kandidaten worden normen bepaald. De normering wordt bijgesteld na nog eens 30 kandidaten.

Ontwikkeling van een nieuwe Postbak zal in het algemeen tien à vijftien dagen van een extern adviseur vergen. Daarbij moet tijd van interne medewerkers worden ingeruimd voor interviews en stuurgroepactiviteiten.

Personen die de test gaan gebruiken, krijgen een korte training (halve dag) in het afnemen en interpreteren van de test.

### Beoordeling

De PC Postbak, i.c. de door ons vertaalde en onderzochte test Zeezicht, lijkt een interessante methode om inzicht te verwerven in het vermogen van personen om snel en effectief om te gaan met complexe cognitieve problemen in hun werk. De test kost weinig tijd om af te nemen, levert betrouwbare scores op en wordt door kandidaten als relevant en gebruikersvriendelijk beoordeeld.

Bepaalde dimensies waarover de traditionele Postbak een uitspraak toeliet, zoals schriftelijke taalvaardigheid en sociaal inzicht, meet de PC Postbak niet of nauwelijks. Aan het verbeteren van de test wordt gewerkt: menu-structuur, oefenprogramma, dongle-test.

De standaardversie Zeezicht geeft de mogelijkheid om, zonder dat de context en de situaties in die test beroep doen op specifieke kennis en ervaring, een goed beeld te krijgen van de informatieverwerkende capaciteiten van kandidaten.

Nader onderzoek van de PC Postbak (betrouwbaarheid, samenhang met andere assessment-instrumenten, validiteit) is nodig en zal worden uitgevoerd. Een uitdaging voor de toekomst is in de test ook de sociale of praktische intelligentie van kandidaten te benaderen. Bij praktische intelligentie (of 'common sense') gaat het om kennis van principes die niet, zoals bij analytische intelligentie, door opleiding en training worden aangeleerd, maar die eerder tijdens het handelen door mensen ontdekt worden. Praktische intelligentie lijkt tamelijk onafhankelijk te zijn van analytische intelligentie en beide soorten van intelligentie bepalen iemands succes in de organisatie. Sternberg e.a. (1995) beschrijven tests die common sense meten. Een voorbeeldopgave voor het meten van praktische verkoopvaardigheden beschrijft de situatie dat een verkoper een simpel, relatief goedkoop model copieermachine waarvan de leverancier een te groot aantal in voorraad heeft genomen moet verkopen. De kandidaat moet aangeven hoe belangrijk verschillende argumenten zijn die de verkoper zou kunnen gebruiken om klanten te winnen, bijvoorbeeld 'zeggen dat het apparaat ondanks zijn eenvoud zo goedkoop is dat de klant het niet kan laten staan', 'zo veel mogelijk demonstraties geven met dit model', 'zeggen dat het een ideaal apparaat is omdat allerlei franje ontbreekt'. Het lijkt erop dat opdrachten voor praktische intelligentie zonder meer in de shell van de PC Postbak ingebouwd kunnen worden.

## Literatuur

- Albers, M.B.M. & Altink, W.M.M., Assessment centers in Nederland, *Gedrag en Organisatie*, 6, 1993, 241-253.
- Jansen P.G.W. & Jongh, F. de (Eds.), *Assesment centers: een open boek*, Het Spectrum, Utrecht 1993.
- Kok, P.A.G. de, Om te beginnen [Enter] drukken. Een studie naar de waarde van een ge-computeriseerde test: de PC In-basket oefening Zeezicht, *Ongepubliceerde scriptie Vakgroep Personeelwetenschappen*, Katholieke Universiteit van Brabant, Tilburg 1995.
- Sternberg, R.J., Wagner, R.K., Williams, W.M., & Horvath, J.A., Testing common sense, *American Psychologist*, 50, 1995, 11, 912-927.
- Zee, K.I. van der & Bakker, A.B., Evaluatie van de psychometrische kwaliteiten van de assessment centermethode, *Gedrag en Organisatie*, 1992, 5, 147-157.