

• Historie SAP-M

- Leestijd: 6 minuten.
- Gert Keen is afgestudeerd in de bedrijfspsychologie op een onderzoek naar de selectie van belastinginspecteurs. Daar ging het om een wat destijds heette een assessment centre. Dat moest beter kunnen, was toen de conclusie. Op grond van die ervaringen, en de fundamentele input over beoordelingsvraagstukken van promotor Wim (W.K.B.) Hofstee (overleden in november 2021), is toen de SAP-M ontwikkeld. Die heeft in zijn bestaan vijf gedaantes gehad, regimes genoemd. Op grond van praktijkervaringen werd de SAP-M steeds bijgesteld, met als doel, toen al, om de SAP-M beter geschikt te maken voor ontwikkelingsdiagnostiek, en niet louter voor personeelsselectie. Maar met laatste is het wel oorspronkelijk begonnen. En dat ging zo:
 - De eerste kandidaten zijn voor v/h Ziekenhuis Gooi-Noord, nu Tergooi Ziekenhuis, beoordeeld op 21 maart 1996. Dit jaartal komt terug in onze naam. Het ging daar om een reorganisatie op de klinische afdelingen.
 - Daarna kwamen tal van grote organisaties, MeesPierson als eerste, tegelijk met KLM, en iets later Siemens en ASML, vele zorginstellingen, maar ook KPN en POSTNL, waarvan we hierboven alleen degenen noemen die meededen in ons langjarige onderzoek naar de voorspellende waarde van de SAP-M. Alleen hun logo's hebben we daarom weergegeven.
 - SAP-M werd dikwijls ingezet op instigatie van Ondernemingsraden. Laatsten maakten dan gebruik van hun recht om met contra-expertises te komen. Vaak was het doel om Selectie-bij-Reorganisatie een eerlijkere vorm te geven, en daar was de SAP-M zeer geschikt voor. "Geen ontneming zonder bewijs", was hier de leuze. Er zijn zo 48 reorganisaties ondersteund, met een paar duizend mensen die naar een nieuwe functie solliciteerden, omdat hun oude vervallen was. Omdat de OR daarin ook een controlerende functie op de eerlijkheid van het proces uitvoerde, kwam het nergens tot zgn. repressieve rechtszaken achteraf. De SAP-M had dus, zoals gepretendeerd, inderdaad apaiserend vermogen in een roerige context.
 - Onbedoeld werd ondertussen de SAP-M steeds meer voor Management Developmentvragen ingezet. Bij ASML, KLM, MeesPierson, en Siemens. Maar, in tegenstelling tot wat velen beweren, is ontwikkelingsdiagnostiek veel lastiger dan geschiktheidsdiagnostiek. Want: als iemand iets niet kan, waaraan ligt dat dan? Lukt het je om de vinger precies op de zere plek te leggen? Of: de zwakke schakel te identificeren? Je moet je beoordeelde eigenschappen dus goed onderscheidbaar maken, en dat is een hels psychometrisch, en zeer technisch karwei gebleken. Uiteindelijk waren hier de suggesties van de acteurs-rolspelers doorslaggevend. Door het zogenaamde ontlokgedrag aan te scherpen, werden afzonderlijke eigenschappen goed onderscheidbaar. De verlossing kwam hier dus niet uit psychometrische hoek, maar van de praktijkmensen! Dit ontlokgedrag staat nu natuurlijk centraal in de training! Het is onmisbaar.

1.

- Oud-deelnemers uit de MD-programma's, en 100 reorganisatiekandidaten van de KLM die op nieuwe functies werden benoemd, hebben we in het kader van langlopend onderzoek tot 10 jaar in hun loopbaan gevolgd. We kregen gegevens over hoe hun bazen ze beoordeelden, hoe vaak ze promotie maakten, hoeveel meer ze gingen verdienen, of projecten voortijds werden afgebroken of afgerond, en bij de KLM kregen we ook gegevens over het verzuim-onder-medewerkers van grondmanagers van het cabinepersoneel. Ongeveer 40 mensen op de grond stuurden rond de 10.000 stewards en stewardessen aan. We stelden vast, welke eigenschappen van de grondmanagers een verzuimverlagend effect hadden. Een unieke dataset, die je maar eens in je leven krijgt.
- Het motto "Trainen-tot-Routine" komt voort uit dit valideringsonderzoek bij de KLM. Want wat bleek: managers die zich consistent, constant, voorspelbaar, altijd hetzelfde opstelden, hadden lager verzuim. Je moet vooral in vriendelijkheid niet gaan zwalken, want doe je dat wel, dan word je als onbetrouwbaar ervaren. Beter dus een matige vriendelijkheid, misschien zelfs wat vormelijk-beleefd, en dit constant, dan overmatig empathische of complimenteuzen aangeleerde uitschieters naar boven. Ja echt! Dit gaat tegen het gebruik in, dat vele mensen denken dat met complimenten, aardig doen, en een scheut empathie op zijn tijd, je je zin wel krijgt. Nee dus. Doe het altijd, en als je dat niet kan, doe het nooit, maar zorg dat je routine krijgt in een stijl die je altijd waar kan maken. Altijd en overal. Die stijl trainen wij met jou in. En, inderdaad, wij leren deelnemers daarbij ook heel veel empathische en complimenteuzen maniertjes af! Het bleek uit het langjarige valideringsonderzoek ...
- Maar wel een hele klus, dat langlopende onderzoek, achteraf. Want houd maar eens met iedereen contact, zorg dat je bereidwilligheid krijgt om data te delen, regel alles ethisch, en dan moet je ook nog de mensen van de HR-afdeling zover krijgen dat ze die gegevens ook gaan aanleveren. En dat met de technische middelen van toen. Maar het is gelukt. Zelf een promotie bekostigen kost op huidige geldwaarde ongeveer een half miljoen euro, dus het was ook een forse investering met eigen geld. Maar een prachtige herinnering. Het was met de promotie verder zo, dat "het bezit van de zaak het einde van het vermaak was": geen ambities om verder te gaan in de wetenschap. Zo'n leuke werkplek is een faculteit nu ook weer niet, zelf ondernemen is veel leuker.
- Het promotietraject, wat uiteindelijk pas afliep op 50-jarige leeftijd, was een groot feest. Een promovendus promoveert bij de oude, zeer oude zelfs, heren bij wie die ooit in de collegebanken zat. Het ging om emeriti die alle tijd van de wereld hadden, zonder enige aanscherping bijstonden, en altijd klaarstonden voor feedback en goede raad. Wie romantische ideeën heeft over De Wetenschap: zo ging het hier aan toe, en pas achteraf werd duidelijk hoe uitzonderlijk dit was. Promoties zijn vaak tranendallen, maar niet hier!
- Promotores waren Hans Hoekstra, Boele de Raad, en Filip Lievens, maar met Wim Hofstee in de hoofdrol. Laatste heeft mij in de jaren 90 "tot zich geroepen, en mij onder zijn hoede gehouden". Hij hield naar eigen zeggen van "studentje pesten", en dat viel lang niet bij iedereen goed, maar ik deed het vrolijk terug. Met wel als resultaat

2.

dat ik 35 jaar, in ongeveer 100 ontmoetingen, en zeeën aan mail, altijd psychometrisch onder uit de zak kreeg. Maar altijd met een knipoog. Een mail van Hofstee, hoe venijnig dan ook, was altijd goed voor een kwartier slappe lach. Zo was het commentaar op de eerste versie van boven beschreven afstudeeronderzoek bij de belastingdienst, een geel briefje met daar op de loutere woorden: "sprookjesachtige bedlectuur". Ik heb het nog, ingelijst, op de boekenplank.

- Maar, waar ging het allemaal om? Concreet gemaakt: kandidaten die tijdens de SAP-M als selectietest op één van wat nu heet "invloedschakels" laag scoorden, presteerden later in de praktijk niet goed. Technisch gesproken werd duidelijk: tegen lang geldende psychometrische verwachting in, bleek het niet zo dat het gemiddelde van alle deelcomponenten uit de sociale competentie voorspelde hoe goed het iemand deed, maar wel of iemand "alle vier schakels heeft voor het managen van een natuurlijk gespreksverloop". Het is dus niet zo dat sterke schakels voor zwakke compenseren. Nee, elke invloedschakel moet op een minimum niveau zijn.
- Dat is trainingsleidraad geworden: is er een zwakke schakel, welke is het, en hoe gaan wie die dan versterken. Veel mensen hebben overigens één zwakke schakel, of hooguit twee, zo bleek.
- Over die invloedschakels nog iets meer: Door alle oud-deelnemers op een hoop te gooien konden we kijken wat de structuur is in sociale competentie. We kwamen tot de vier "invloed-schakels":
 - WEE - weerstand afbouwen
 - ACH - bezwaren achterhalen
 - WEG - bezwaren wegnemen
 - DEAL - deal maken
- Wie dus één schakel mist in dit "natuurlijke gespreksverloop", die redt het niet in de praktijk.
- Dat is voor trainingsdiagnostiek natuurlijk goud waard! Door te kijken of, en zo ja welke zwakke schakel er is, verdoe je geen tijd aan maar wat in het wilde weg trainen. Je kunt gelijk, gericht, en praktijkgevalideerd aan het versterken gaan.
- In de latere jaren van de SAP-M, toen uit tussentijds onderzoek al duidelijk was geworden hoe het zat met de schakels, is er toen een trainingsmethodiek gemaakt voor de al besproken MD-programma's.
- In grote lijnen is die er nog steeds. Maar nieuw is wel de Video Skill Audit, die we vooraf inzetten om de geest te scherpen en focus te krijgen. De goede, oude tegenspeler skill audit is er ook nog steeds, en die wordt aan het begin en het einde van de training ingezet.
- De SAP-M als individuele training is in 2018/2019 ontwikkeld, maar toen kwam covid. De training moet in contact, en dat kon toen niet, en online werken raakte pas in die jaren ingeburgerd. We hadden ook nog geen video skillaudit, terwijl het

raamwerk daarvoor er al wel lag. Het was in afstudeer- en promotie-onderzoek aan de universiteit in Giessen (Duitsland) ontwikkeld namelijk.

- En waarom niet verder gegaan met selectiewerk en onderzoek naar selectie? En wijze raad van Hofstee, niet van hem direct, maar na zijn overlijden heb ik een hele partij boeken van hem gekregen. Die heeft hij mij nagelaten, omdat ik een paar jaar op Guadeloupe in de Franse Antillen woonde, en bij terugkeer mijn verhuiscontainer overboord sloeg. Ik had niet al te veel meer, vooral de psychometrische klassiekers niet. Ik mocht toen ook zijn persoonlijke archief inscannen, en toen ik na zijn overlijden zijn biografie met die van een aantal andere selectiehoogleraren vergeleek, bleek dat allen zo halverwege de vijftig met selectie ophielden. Ze gingen wat anders doen, want uiteindelijk word je de psychometrische politie. Elke nieuwe generatie heeft wel een reden om te discrimineren, positief natuurlijk, maar wel discrimineren. Het selectievak is opgekomen in de jaren zestig, met een emancipatorische doelstelling. Daar is weinig van over. Ik wilde mezelf de rol van de politie-agent besparen, en besloot daarom de uit toeval geboren richting van de ontwikkeling met SAP-M verder te vervolgen. Dat is uiteindelijk veel constructiever dan mensen op de vingers tikken.
- In de covid-periode, en met enige uitloop daarna (want toen kwamen de echte economische klappen), hebben we tijdelijk ons oude werk, selectie-bij-reorganisatie, toch weer gedaan onder de naam SelectionPolicy (een opgeheven gelegenhedsformatie). Trainen in contact was niet aan de orde immers. Wij stonden daarin weer OR's bij voor het maken van selectiebeleid, en hebben onze weg steeds dieper het ontslagrecht ingevreten, in rechtszaken opgetreden, en meegeschreven aan pleitnota's, maar voerden selectie niet meer zelf uit. "Geen ontneming zonder bewijs", is een leuze die in deze jaren weer veelvuldig is gevallen, en ontslagrechtelijk is uitgewerkt. Hostee stond weer bij! Hij mailde op de dag dat hij overleed zelfs dat ik een bijzonder hoogleraarschap moest overwegen. Centraal daarin stond, dat in geen enkel rechtsgebied op grond van kansberekening iets ontnomen wordt (kijk naar het toeslagenschandaal, naar Lucia de Berk, etc.), maar dat het in selectie-bij-reorganisatie wel gebeurt. Hoe kan dat toch? Waarom praten de ontslagjurist en de psychometricus hier langs elkaar heen? En hoe draai je het om? Ik heb Hofstee's suggestie niet vervolgd, ik kreeg er op zijn Gronings gezegd "hartbonkings"van. Maar ik heb hem dat dus niet meer kunnen zeggen ...
- In 2024 pakte ik daarom de lange termijn-ontwikkeling weer op, die gaat van selectie sinds 1996, naar training vanaf 2003, naar individuele training vanaf 2024. In 2024 is de Video Skill Audit ontwikkeld, en is de training voor de SAP-M met rapportage, verbeterde simulaties, en een aangescherpte tegenspeler skill audit klaar gemaakt voor de toekomst. En zoals je leest, is deze activiteit nog steeds stevig geworteld in de selectie-SAP-M. Dus een historische lijn is er zeker.