

Inleiding

Je sloeg dit boek open en leest deze woorden. Je moet straks een assessment doen. Of misschien wil je gewoon weten wat een assessment is. Ben je in een boekhandel of op een boekensite? Heb je haast of heb je nog even tijd? Je beslist nu: doorlezen of stoppen.

Assessmentpsychologen hebben een beroep van deze tijd. Op recepties, verjaardagen en op de sportclub is er altijd wel iemand die over twee dagen een assessment moet doen. Vaak is er die prangende vraag: hoe kom ik goed door dat assessment heen?

Als dat zich in een paar zinnen liet vertellen, was je nu niet in dit boek begonnen. Een goede voorbereiding op een assessment vraagt even tijd, je doet het niet op de avond ervoor.

Om maar met de deur in huis te vallen: voorbereiden heeft zin. Er is van alles te zeggen over wat je moet doen, en wat je moet laten. Tips, adviezen, wijze raad. En er zijn ook trucs, maar die pakken nogal eens verkeerd uit.

Vaak hoor je: 'Zo'n assessment kun je niet voorbereiden, wees gewoon jezelf en laat het over je heen komen.'

Tja. Jezelf zijn, dat klinkt geruststellend, maar hoe doe je dat op zo'n onallegaagse dag eigenlijk? Voor sommige mensen is 'wees jezelf' tijdens een assessment een even paradoxaal advies als 'doe spontaan'. Het is dus belangrijk om te weten op welke wijze *jjj* als jezelf over kunt komen.

En wat betreft dat 'over je heen laten komen': als je goed kunt voetballen, schiet je een penalty er geblinddoekt vast nog wel in. Maar waarom zou je een blinddoek omdoen? Geblinddoekt naar een assessmentdag gaan is minder verstandig dan voorbereid gaan.

Vorbereiden dus, maar hoe? Het maakt daarbij nogal uit wat voor persoon je bent. Wat voor de een goed werkt, kan voor de ander minder positief uitpakken. Ook maakt het uit welk soort assessment je gaat doen: een selectieassessment, een ontwikkelingsassessment of een loopbaanassessment. En waaruit bestaat je eigen doelstelling met betrekking tot dat assessment? Jawel: je eigen doelstelling. Want in dit boek is de deelnemer aan een assessment geen willoos slachtoffer dat alles gelaten ondergaat, maar een actieve partij die niet alleen iets komt brengen maar ook iets komt halen. Een assessment kun je zien als een vluchtsimulator die je een realistische ‘job preview’ geeft: je kunt ervaren hoe het voelt om als leidinggevende een lastig gesprek te voeren terwijl je dat misschien nooit eerder hebt gedaan. Assessment is ook een spiegel die je een unieke kans op een groter zelfinzicht biedt zodat je belangrijke loopbaankeuzes beter kunt maken.

Waarom dit boek? In ons werk als assessmentadviseur praten wij dagelijks met mensen die een assessment doen. Daarbij worden wij net iets te vaak geconfronteerd met assessmentdeelnemers die zich helemaal niet hebben voorbereid, of deelnemers die zich juist hebben bekapt met een rugzak vol, zoals na afloop bleek, *verkeerde* tips. Achteraf napratend met de deelnemers die hun eigen assessment negatief hadden beïnvloed, bekwop ons steeds vaker de behoefte om toekomstige deelnemers vóóraf te adviseren over het doen van assessment. Wie zijn assessment goed voorbereidt, verkleint het risico op een uitglijder en vergroot de kans op een leerzame ervaring. Daarom dus dit boek.

Vóór alles is *Assessment doen* een praktijkboek. Op de historische en wetenschappelijke achtergronden van psychologische tests en assessment gaan we niet diep in; wat doet het er toe of de oude Grieken reeds een vroege voorloper van de psychologische test ontwikkelden? Het is veel belangrijker om te weten hoe dat assessment dat jij volgende week moet doen er uit zal zien. Welke tests krijg je waarschijnlijk, hoe gaat het er precies aan toe bij een praktijksimulatie, hoe ziet een rapport eruit? Wat ons betreft kan het niet concreet genoeg zijn. Maar dit boek wil meer zijn dan een gids vol tips, het is geen ‘survivalkit’ die alleen bedoeld is om de assessmentbeproeving te doorstaan. Naast alle direct toepasbare adviezen

willen we ook duidelijk maken op welke wijze je eigen houding bepaalt wat het assessment je uiteindelijk oplevert.

Het boek bestaat uit drie delen. Deel I beschrijft alles wat je kunt doen in de periode vóór het assessment. Dit deel is dus vooral belangrijk voor je voorbereiding. Deel II behandelt de dag van het assessment zelf. Uiteraard neemt dit de centrale plaats in binnen het boek. In Deel III wordt de gang van zaken ná het assessment beschreven, een vaak onderbelichte fase.

Elk hoofdstuk wordt afgerond met een samenvatting van tips die goed werken. Ook vind je op die plek een overzicht van assessmenttips die averchts kunnen werken, maar die om een of andere reden toch hardnekkig blijven circuleren. Als we die verkeerde tips niet zouden behandelen, zou je er de mist mee in kunnen gaan.

Het boek wordt afgesloten met een uitgebreide voorbereidingsbijlage die is ontleend aan de echte assessmentpraktijk. Je vindt voorbeelden van interviewvragen, je kunt oefenen met verschillende typen intelligentietests en er zit een complete praktijksimulatie in die je duidelijke handvaten geeft voor de aanpak van zo'n opdracht.

In de loop van dit boek zullen we antwoord geven op de veelgehoorde vraag: kan ik het assessment sturen? Maar we keren de vraag vooral om: hoe kun jij je zo voorbereiden dat je optimaal voor de dag komt? En we gaan nog verder: hoe kun jij het assessment gebruiken om jezelf en je loopbaan nog beter te sturen?

DEEL I

VÓÓR HET ASSESSMENT

1. Wat is assessment?

Waar begin je aan? Je bent uitgenodigd voor een assessment, de uitnodigingsbrief zit geopend in je inbox. Je maakt je een voorstelling van de dag, hoe het zal zijn, wat staat je te wachten? Je vindt het spannend, leuk. Of bedreigend. Welke beelden zie je voor je?

1.1 Inleiding

De term ‘assessment’ heeft in vrij korte tijd opgang gemaakt in de wereld van het personeelsmanagement, maar wat er precies mee wordt bedoeld is vaak niet duidelijk. Letterlijk vertaald uit het Engels betekent assessment zoiets als ‘taxatie’, ‘beoordeling’ of ‘waardebepaling’. Die term is dus heel algemeen, je komt hem ook tegen in de verzekeringswereld om de omvang van een schade vast te stellen bijvoorbeeld, of in de financiële wereld als de economische toestand van een bedrijf beoordeeld moet worden. In dit boek gebruiken we de term assessment uitsluitend voor het beoordelen of vaststellen van persoonlijke kwaliteiten, tegenwoordig vaak ‘competenties’ genoemd. Ook al zo’n in zwang geraakte term waarop later in dit hoofdstuk dieper wordt ingegaan.

Overigens zul je in de praktijk het begrip assessment af en toe ook tegenkomen onder de noemer ‘assessment center’ (hiermee wordt geen locatie aangeduid) of ‘assessment center methode’. Het verschil zit hem eigenlijk alleen in de woorden die erachter geplakt zijn. Kort en simpel gesteld: assessment is de eigentijdse benaming voor ‘de psychologische test’ aangevuld met een aantal praktijksimulaties, ook wel ‘rollenspellen’ of ‘praktijkopdrachten’ genoemd. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste ingrediënten van een assessmentdag, die in de loop van dit boek uitgebreid aan de orde komen, nader beschreven.

1.2 De assessmentmethode

Het belangrijkste verschil van een assessment ten opzichte van het traditionele psychologisch onderzoek is dus de toevoeging van die praktijksimulaties. Vroeger was dit in Nederland een opmerkelijke vernieuwing in de wereld van de 'testpsychologen'. Tegenwoordig zijn praktijksimulaties niet meer weg te denken als het gaat om het meten van competenties. Assessment wordt soms als synoniem opgevat van die praktijksimulaties. Dat klopt in zoverre dat je een testdag zonder simulaties geen assessment noemt maar een 'gewoon' psychologisch onderzoek. De praktijksimulaties zijn door hun interactieve, levendige aard ook zeker gezichtsbepalend voor zo'n dag.

Maar het is goed om te benadrukken dat een assessment meer is dan een optelsom van de praktijksimulaties; zonder interview, intelligentietests en persoonlijkheidsvragenlijsten is het geen volledig assessment. Die andere onderdelen maken dan in principe ook altijd deel uit van een assessment. De lengte van een assessment kan variëren van een halve dag tot twee dagen. Maar doorgaans duurt het ongeveer één dag, en die heb je ook wel nodig voor de vele onderdelen die op het programma staan. Het kan natuurlijk heel goed zijn dat bepaalde onderdelen, zoals de intelligentietests eerder worden afgenomen, als een soort voorselectie. Vaak kun je persoonlijkheidsvragen thuis al online invullen. In dat geval duurt het dus minder dan een dag. Een complete assessmentdag moet een aantal elementen bevatten om het predikaat assessment te mogen dragen:

- Meerdere praktijksimulaties
- Meerdere beoordelaars (assessoren)
- Meerdere intelligentietests
- Meerdere persoonlijkheidsvragenlijsten
- Minimaal één interview

Praktijksimulaties

De praktijksimulaties zijn zoals gezegd de meest in het oog springende onderdelen van de assessmentdag. Ze worden ook wel eens 'rollenspellen' genoemd, maar deze benaming is niet zo gelukkig. Zo'n simulatie is uiteraard niet de echte werkelijkheid, er wordt je gevraagd je te verplaat-

sen in een bepaalde situatie en functie, maar het is vooral niet de bedoeling dat je een rol speelt: je moet jezelf laten zien. Het zijn dus zeker geen ‘toneelstukjes’ zoals we af en toe wel eens horen beweren. Bij toneelspe- len kruip je in de huid van een ander, bij een praktijksimulatie verplaats je *jezelf* in een nagebootste werkelijkheid (verwacht geen verkleedpartijen en toneeldecors).

Het gaat dan vaak om situaties waarin een sterk beroep wordt gedaan op communicatieve vaardigheden; als manager moet je bijvoorbeeld een functioneringsgesprek voeren of een advies- of verkoopgesprek met een klant. Of je moet een presentatie houden. In hoofdstuk 6 en 7 en in de bij- lage van dit boek vind je meer gedetailleerde informatie over praktijksi- mulaties.

Wat je in ieder geval kunt zeggen is dat met de opkomst van praktijkop- drachten als aanvulling op psychologisch onderzoek, concreet *gedrag* een belangrijke invalshoek is geworden als het gaat om het beoordelen van kwaliteiten van mensen. Traditioneel psychologisch onderzoek richtte zich soms al te sterk op de diepere eigenschappen en motieven van men- sen, het accent lag op intenties tot gedrag. Maar wat is een intentie waard als goede bedoelingen niet resulteren in zichtbaar gedrag? Het is erg inle- vend als je sterk met iemand uit je naaste omgeving meeleeft, maar wat heeft die er aan als je dat niet tot uiting brengt in enige vorm van gedrag? Een woord van medeleven, een hand op de schouder, er voor de ander zijn. Als het allemaal alleen maar in je eigen hoofd plaatsvindt, zal de an- der je niet als inlevend ervaren. Sterker nog, die persoon kan jou met al je inlevingsvermogen ervaren als een koele hork omdat je zo onaangedaan bleef toen hij steun van je nodig had. Niet vertoond gedrag wordt óók be- oordeeld. Zo geldt dat in het dagelijks leven en zo geldt dat ook op een as- sessmentdag.

Een andere reden waarom gedrag zo’n goed uitgangspunt is bij assess- ment, is dat het bespreekbaar is. Bij het geven van commentaar, feedback, op jouw optreden is gedrag vaak een betere informatiebron dan minder concrete aspecten zoals eigenschappen of motieven. Vaak weet je nog wel wat je gedaan of gezegd hebt, maar was je je ook bewust van het effect daarvan op anderen? Gedrag, je doen én laten, heeft altijd direct effect, terwijl eigenschappen veel minder zichtbaar hun werk doen.

Wat zijn competenties?

Competenties worden vaak gebruikt in omschrijvingen voorafgaand aan een assessmentprocedure waarin de functie-eisen vertaald zijn in een 'competentieprofiel'. Competenties verwijzen naar een bepaald type gedrag dat in een functie van belang is. Je moet dan denken aan (ook in het gewone taalgebruik voorkomende) termen als 'klantgerichtheid' en 'overtuigingskracht'. Ook aan het eind van de rit, in de rapportage, nemen de competenties vaak een centrale plaats in.

Je kunt competenties als volgt definiëren:

- Het zijn gedragsvaardigheden.
- Ze onderscheiden zich van vakkennis, persoonlijkheid, intelligentie en drijfveren maar ze hangen er wel mee samen.
- Ze kunnen beoordeeld worden.
- Ze zijn in meer of mindere mate te verbeteren door training en coaching.

Binnen een goed competentiesysteem zijn competenties gedefinieerd in begrijpelijke taal, zonder overlap, ondubbelzinnig omschreven en overzichtelijk ingedeeld. In het bijgaande voorbeeld worden 21 competenties ingedeeld in drie domeinen, te weten 'Denken', 'Voelen' en 'Kracht'. Dit is een praktische driedeling die voor veel mensen inzichtelijk blijkt te zijn. Binnen het domein 'Denken' vallen die competenties waarbij vooral een beroep gedaan wordt op vaardigheden die met intelligentie samenhangen, op het vermogen om informatie te ordenen en op het oplossen van problemen. In het domein 'Voelen' zijn die competenties ondergebracht waarbij sociale relaties centraal staan: aandacht hebben voor mensen, besef hebben van en rekening houden met gevoelens, het opbouwen en bijhouden van een team. Onder 'Kracht' vallen vooral competenties waarbij het gaat om evenwichtigheid en beïnvloedingsvermogen.

>>

<i>competenties</i>		
<i>DENKEN</i>	<i>VOELEN</i>	<i>KRACHT</i>
<i>Analytisch vermogen</i>	<i>Inlevingsvermogen</i>	<i>Initiatief</i>
<i>Plannen</i>	<i>Klantgerichtheid</i>	<i>Aansturen</i>
<i>Oordeelsvorming</i>	<i>Sociabiliteit</i>	<i>Resultaatgerichtheid</i>
<i>Inventiviteit</i>	<i>Samenwerken</i>	<i>Overtuigingskracht</i>
<i>Snelheid van begrip</i>	<i>Coachen</i>	<i>Risicobereidheid</i>
<i>Visie</i>	<i>Relatiebeheer</i>	<i>Besluitvaardigheid</i>
<i>Organisatiebewustzijn</i>		<i>Stressbestendigheid</i>
		<i>Verantwoordelijkheid</i>

In bijlage 5 vind je een verdere uitwerking (met definities) van bovenstaande competenties.

Voor selectieassessments is bovendien van belang dat vertoond gedrag een goede voorspeller is van toekomstig gedrag. Als Ingenieursbureau Constructa een nieuwe manager zoekt, willen ze van een sollicitant natuurlijk weten of hij met medewerkers kan communiceren. Als ze dat hem tijdens het sollicitatiegesprek op de man af vragen, zegt hij natuurlijk ja. Zijn intenties goed te communiceren zullen ook daadwerkelijk positief zijn. Maar de meest directe informatie verkrijgt je simpelweg door hem een paar leidinggevende gesprekken te laten voeren. Daarin kan hij tonen dat hij nu (en dus ook straks) over de juiste vaardigheden beschikt om met medewerkers te communiceren.

Omdat gedrag zo centraal is komen te staan bij assessments, zijn psychologen enerzijds en de opdrachtgevende organisaties anderzijds ook steeds meer elkaars taal gaan spreken. Managers van de opdrachtgevende organisaties werden en worden soms ook als ‘assessor’ getraind om een observerende rol bij een praktijksimulatie te vervullen. De aanvankelijk door psychologen ontwikkelde taal van ‘gedragskenmerken’ werd door het bedrijfsleven overgenomen en weer verder ontwikkeld. In veel organisaties

is nu een soort gemeenschappelijke woordenschat ontstaan om over kwaliteiten van medewerkers te spreken: de taal van competenties (zie kader). Het is die taal waarin straks jouw rapport wordt geschreven.

Assessoren

De niet al te fraaie term *assessor* is de gebruikelijke aanduiding geworden voor de observatoren die bij de praktijksimulaties aanwezig zijn. Bij een simulatieopdracht zijn normaal gesproken ten minste twee assessoren betrokken, waarvan een van de twee soms een dubbelrol heeft omdat hij ook de acteur/tegenspeler is (voor hem is het wél een rollenspel!).

Assessoren worden getraind om het gedrag van de deelnemer goed te observeren zonder dit direct al te waarderen in termen van goed of niet goed. Tijdens de simulatie zal de assessor vooral veel observeren en registreren. Pas na afloop, als jij al weg bent, zal hij het door jou vertoonde gedrag gaan indelen bij bepaalde competenties, en uiteindelijk van een score voorzien.

Bij een assessment dat plaatsvindt bij de organisatie in huis, zullen doorgaans ook managers van de betreffende organisatie als assessor optreden. Als het assessment door de organisatie is uitbesteed aan een extern adviesbureau zullen de assessoren medewerkers van dat bureau zijn, meestal psychologen.

Intelligentietests

Intelligentietests vormen een vast bestanddeel van het schriftelijke gedeelte van een assessmentdag. In intelligentietests gaat het om het vermogen om logisch te redeneren. Vaak gaat het om redeneren aan de hand van nogal abstracte zaken als beeldpatronen of de verhouding tussen woorden, maar het kan ook gaan om het interpreteren van woorden of getallen. Onderzoek heeft uitgewezen dat deze tests een krachtige voorspeller zijn van al dan niet succesvol functioneren. De opgaven uit een intelligentietest hoeven niet te lijken op de opgaven waarvoor je je in de werkelijkheid van je functie gesteld ziet. Juist niet zelfs; het ietwat buitenissige karakter van sommige opgaven (bijvoorbeeld redactiesommen of figurenreeksen) is de kracht ervan. Met een intelligentietest is het mogelijk je verstandelijke vermogens te meten los van wat je aan vakmatige kennis en vaardigheden meebrengt.

‘Dé intelligentietest’ bestaat overigens niet, want in de praktijk zijn er vele tientallen intelligentietests in omloop die elk een specifiek deel van de intelligentie onderzoeken. Zo zijn er onder meer tests voor cijfermatig inzicht, logisch redeneren, taalkundig redeneren en ruimtelijk inzicht. In hoofdstuk 8 worden de verschillende tests nader beschreven.

Een wat ouderwetse maar ook bekende benaming voor intelligentietest is ‘IQ-test’. Bij veel assessmentbureaus zal je intelligentie niet in één IQ-score of getal worden weergegeven. Het wordt doorgaans aangegeven als ‘lbo-, mbo-, hbo-’ of ‘academisch niveau’. Ook wordt vaak de uitsplitsing gemaakt naar de verschillende domeinen van intelligentie; je moet dan denken aan termen als ‘verbaal analytisch redeneervermogen’, ‘abstractievermogen’ en ‘cijfermatig inzicht’.

Persoonlijkheidsvragenlijsten

Een persoonlijkheidsvragenlijst is geen test in de zin dat er goede of foute antwoordmogelijkheden zijn. Het gaat er om een indruk te krijgen van je persoonlijkheid. Met zo’n vragenlijst wordt een beeld gevormd over persoonlijkheidsfactoren als evenwichtigheid, dominantie, vriendelijkheid, zorgvuldigheid en diepzinnigheid. We zouden dat natuurlijk ook heel rechtstreeks aan je kunnen vragen: ‘Wat voor persoonlijkheid heb je?’ Maar al zou je hier in alle eerlijkheid op willen antwoorden, je zult het lastig vinden om snel helderheid in je persoonlijkheid te verschaffen. Want in hoeverre heb jijzelf het beste zicht op je persoonlijkheid? En mocht je dat hebben, beschik je dan over de woordenschat om het allemaal even bondig te vertellen? En zelfs als dat zo is, blijft het de vraag hoe compleet je al je mogelijke eigenschappen zult inventariseren. Bijna niemand kan dat goed.

Een groot voordeel van een vragenlijst is dat je score op een bepaalde persoonlijkheidseigenschap statistisch kan worden vergeleken met de score van een vergelijkbare groep mensen, de zogenaamde ‘normgroep’. Dat maakt het mogelijk om in te schatten of jij op bijvoorbeeld ‘dominantie’ gemiddeld, bovengemiddeld of juist onder gemiddeld scoort.

Daarom dus die vragenlijsten waarover we vaak het commentaar horen: wel erg veel van het zelfde soort vragen. Je zult inderdaad vaak meer dan één persoonlijkheidsvragenlijst voorgelegd krijgen, soms krijg je er wel twee of drie te doen. Een van de redenen daarvoor is dat persoonlijk-

heidsvragenlijsten als meetinstrument niet optimaal betrouwbaar zijn. Er kan een iets vertekend beeld uitkomen; dat risico is minder groot als er meerdere vragenlijsten worden afgenomen. Bovendien kunnen zo ook meer aspecten van de persoonlijkheid in kaart worden gebracht.

In hoofdstuk 9 meer over persoonlijkheidsvragenlijsten.

Interview

Tijdens de dag vindt een interview plaats met de psycholoog die ook het rapport over jou gaat schrijven. Hoewel het interview niet letterlijk als een psychologisch meetinstrument te boek staat, is het niet weg te denken uit een assessmentdag, alleen al vanwege het ‘contactmoment’ tussen de assessmentadviseur en de deelnemer.

Interviews zijn er in vele vormen. Het interview is niet zomaar een gesprek of een praatje, de interviewer gaat gericht op zoek naar informatie over jouw persoon. Interviews kunnen meer of minder gestandaardiseerd en gestructureerd verlopen. Bij een selectieassessment is de kans groot dat je te maken krijgt met een vrij gestructureerde interviewtechniek, het ‘gedragsgerichte interview’. Een groot deel van de interviewtijd zal dan in beslag worden genomen door het bevragen van functierelevante competenties. Daar tegenover staat het levensloopinterview of diepte-interview waarbij je jeugd en andere meer persoonlijke onderwerpen aan de orde worden gesteld. Dit zal bij een loopbaanassessment meer voor de hand liggen. In de praktijk zijn combinaties natuurlijk denkbaar.

In hoofdstuk 5 wordt nader beschreven wat voor typen interviews er zijn. Ook zal aangegeven worden wat voor vragen je kunt verwachten in een interview, hoe je je erop kunt voorbereiden en of het verstandig is om dingen te ‘verzinnen’.

1.3 Wat voor typen assessments zijn er?

Zoals we al een paar keer aanstipten: er zijn verschillende typen assessments. Dit verschil wordt onder meer veroorzaakt door de diverse vraagstellingen die aan een assessment ten grondslag liggen. Een belangrijk inhoudelijk onderscheid is de doelstelling van het assessment: selectie, ontwikkeling of loopbaanadvies.