

Inhoud

Enkele woorden vooraf 9

Hoofdstuk 1. Inleiding en uitleg 13

Hoofdstuk 2. Postbak 27

Hoofdstuk 3. Schriftelijke opdrachten 37

Hoofdstuk 4. Rollenspel 59

Hoofdstuk 5. Analyse/presentatie 103

Hoofdstuk 6. Groepsopdracht 121

Hoofdstuk 7. Interview en individuele doeopdracht 151

Downloads:

Bijlage 1. Competentiematrix en definities

Bijlage 2. Materiaal en instructies bij de opdrachten

Bijlage 3. Aanbevolen reacties

Enkele woorden vooraf

Jij bent een uiterst capabel persoon die geknipt is voor de functie. Maar denkt de ‘andere kant’, de werkgever en het assessment-bureau, daar net zo over?

Elke organisatie wil haar aanstaande medewerkers graag vooraf keuren, of zelfs doorgronden, om de kans op brokken te verkleinen. Vaak wordt hiervoor een gespecialiseerd extern bureau aangezocht om een assessment af te nemen. Een prima zaak voor de werkgever, maar word jij als kandidaat hier beter van? Niet echt. Tenzij het onderzoeksresultaat ook voor jou bevestigt dat de baan in kwestie inderdaad geknipt voor je is, of juist slecht bij jou past of te hoog is gegrepen, overeenkomstig jouw angstige vermoeden.

In het assessmentcenter sta jij als kandidaat centraal. Jij bent *‘the king/queen for a day’*. Helaas is het ook een procedure met vele nieten als resultaat. Deelneming weigeren is feitelijk geen optie, want dat betekent regelrechte sollicitatiezelfmoord. Dus speel je het spel maar mee, misschien met frisse tegenzin, wetend dat zo’n *pre-employment screening* een gemeen struikelblok kan zijn op weg naar die begeerde job of opleidingsplaats.

Als je de kans op afwijzing wilt beperken is het sterk aan te raden tevoren enige achtergrondkennis van zo’n keuring te verwerven. Nog beter is het om de nodige praktische ervaring op te doen door gericht te oefenen, met houtsnijdende feedback van

door jou ingeschakelde, constructief-kritische hulptroepen. Vergelijk het met een sport. Als je de tien beste boeken over tennis (golf, voetbal – het maakt niet uit) grondig bestudeert en alles tot in de kleinste puntjes begrijpt, ben je dan automatisch een topspeler? Nee. Er moeten honderdduizenden ballen worden getrapt of geslagen, nog afgezien van de vereiste coaching. Datzelfde geldt voor assessmentopdrachten zoals rollenspelen. Er-over lezen is uitstekend, dat moet je vooral doen, maar oefening blijft noodzakelijk.

Het assessment, voluit de assessmentcentermethode, bestaat uit diverse soorten ‘arbeidsproeven’: praktijkna bootsingen, simulaties en afspiegelingen van veelvoorkomende werksituaties. Je demonstreert hiermee hoe jij je op het werk gedraagt, weliswaar in de kunstmatige praktijk op het bureau. Op basis daarvan wordt gegeneraliseerd naar de beoogde job en wordt er een (al dan niet deugdelijke) **voorspelling** afgegeven over jouw geschiktheid hiervoor.

Assessmentpsychologen zijn dus voorspellers. Het is geen rocketscience, de middelen zijn weinig geavanceerd. Dat impliceert een zekere foutenmarge in de voorspellingen. Het kan bijvoorbeeld zijn dat tijdens het onderzoek of uit het rapport blijkt dat jouw zelfbeeld weinig overeenkomt met de schets van de beoordelaars. Als je boven verwachting scoort en bovendien een aanbeveling in ontvangst mag nemen, zal je dat niet deren. Maar als jouw rapport negatief uitpakt, wil je misschien navragen hoe dat zo onverwachts het geval kan zijn.

Dit boek doet geen uitspraak over jouw slaagkans in het ‘officiële’ assessment en je kans op de baan. De resultaten van jouw inspanningen zijn **exploratief en indicatief**: je verkrijgt enig inzicht in jouw functioneren. Er wordt niet getoetst zoals bij het assessmentbureau, waar de werkgever, samen met het bureau, tevoren

aangeeft (maar zelden haarfijn) welke competenties zij dolgraag bij de uitverkoren kandidaten willen waarnemen. Het oefenmateriaal ligt zo dicht mogelijk bij wat gangbaar is bij assessmentbureaus, en wat je daar dus mag verwachten. Praktischer dan dit kunnen we het niet maken!

35 opdrachten

Je kunt hier met in totaal 35 opdrachten in de weer, grote en kleine. Sommige hiervan kun je direct en zelfstandig doen. Andere vereisen hulp, bijvoorbeeld van een tegenspeler in een tweegesprek of een assessor (observator en beoordelaar). De pagina's bestemd voor de anderen (en ook individuele opdrachten) staan in bijlagen 2 en 3 bij dit boek, te vinden op www.businesscontact.nl/assessment. Niet spieken!

In dit sterk gestructureerde boek, vergelijkbaar met *De IQ-Trainer 1* en *De IQ-Trainer 2*, tref je geen open deuren of flauwe wenken aan als 'verschijn op tijd, uitgeslapen en verzorgd gekleed'. Wat je wél kunt verwachten zijn scherpe adviezen, waarmee je de slag in gaat en deze met vlag en wimpel verlaat. Elk hoofdstuk vangt aan met een algemene achtergrondschematische uitleg over het daar te bespreken en te oefenen type simulatie. Dit wordt gevolgd door een informatieblok hierover, waarna de opdrachten worden verstrekt.

Dit is geen passief leesboek dat je de avond tevoren even kunt doornemen voor de tv, maar een actief **doe**boek. Je hebt veel in eigen hand om je slaagkans te maximaliseren, maar helaas kunnen we geen goudgerande garantie bieden. Wij organiseren slechts de optimale voorbereiding, zodat de kans dat de slotzin *Helaas kunnen wij uw kandidatuur niet ondersteunen* in jouw eindrapport opduikt minimaal is.

Hoofdstuk 1

Inleiding en uitleg

Aanstaande werkgevers willen alles van je weten voordat ze je een arbeidsovereenkomst aanbieden, en dus vragen ze je het hemd van het lijf. Ze kunnen je echter nog beter beoordelen door je aan het werk (en onder druk) te zetten en je te observeren in een assessmentcenter, liefst buiten het bedrijf, op het bureau van hun favoriete selectiespecialisten.

Het assessmentcenter

In een assessmentcenter wordt een selectieprocedure doorlopen die bestaat uit uiteenlopende onderzoeken (simulaties) – individueel en in groepen, mondeling en schriftelijk – waarbij het gedrag wordt gemeten op tevoren bepaalde en gedefinieerde competenties. Het doel is meestal de geschiktheid van een kandidaat voor een functie vast te stellen. Deze omschrijving legt de nadruk op **gedrag**. In de praktijk worden meestal ook intelligentie-, persoonlijkheids- en andere psychologische tests toegevoegd. Hiermee hoopt de opdrachtgever een compleet beeld te verkrijgen.

Pre-employmentselectie is verreweg het meest voorkomende doel, en dit is waar we ons op richten. Maar dit soort gedragsopdrachten kent ook nog andere toepassingen:

- potentieelbepaling en voorspelling van ontwikkelingsmogelijkheden

- vaststelling van opleidings- en trainingsbehoeften
- beroepskeuzeonderzoek, loopbaanplanning en outplacement

Bureaus hanteren overigens nog weleens de vriendelijk klinkende term ‘*development center*’ voor assessmentcenter. Het gaat dan (vaak zogenaamd) om je ontwikkelingspotentieel. De af te leggen testmethoden zijn identiek aan de gebruikelijke selectietests. Laat je geen zand in de ogen strooien!

Van assessmentcenteropdrachten wordt verwacht dat ze werk-omstandigheden nabootsen en het bijbehorende gedrag bij kandidaten uitlokken. Die moeten deze situaties (soms bedrijfsspecifiek, meestal van algemene aard) herkennen, correct interpreteren en daarbij zoveel mogelijk passend en vereist gedrag tonen, voornamelijk gemeten via de uitverkoren competenties. Magere scores pakken weinig positief uit bij de eindbeoordeling, om het maar eens diplomatiek te formuleren.

De basisgedachte is dat (goed voorbereide) gladjakkers in een interview veel bij elkaar kunnen liegen en in staat zijn dat lange tijd vol te houden. Pas in gedragsopdrachten verraden zij (onder druk!) hun ware aard en hun tekort aan kundigheden. Bovendien kunnen de experts van het externe assessmentbureau, waar verreweg de meeste assessments plaatsvinden, zich zaken permitteren waarvoor de werkgever terugschrikt of waar hij liever verre van blijft in verband met zijn reputatie. Het ‘vuile werk’ laat hij graag door anderen opknappen.

Algemeen of specifiek

Assessments kunnen algemeen zijn – elke kandidaat wordt aan ongeveer dezelfde simulaties onderworpen – of toegesneden op een specifieke vacature. Speciaal voor een enkele werkgever ontwikkelde opdrachten komen relatief weinig voor. Dat heeft niets te maken met jou, maar alles met de kosten.

In de praktijk blijkt dat er beperkte variatie is binnen bureaus. Sommige opdrachten kennen een zware en een lichte variant, afgestemd op (het niveau van) de functie. Bij lichtere of junior functies worden soms lagere eisen gesteld aan de competenties. Er mag voldoende worden gescoord in plaats van goed. Vooral het interview is ‘exclusief’ afgestemd op de kandidaat en zijn aanstaande functie, met de bijbehorende eisen en gevoeligheden van de opdrachtgever.

Analoog en digitaal assessment

Assessments kunnen analoog (via papier en menselijke interactie) en digitaal (offline en online) worden afgenomen, en natuurlijk via allerlei combinaties daarvan. Dat laatste gebeurt (uit kostenoverwegingen) meer en meer. Hiervoor zijn dan wel enige aanpassingen nodig, maar dat zijn op zich geen verontrustende belemmeringen.

Sommige testbureaus verkopen ‘e-assessments’. Voor alle duidelijkheid: dat zijn geen gedragsassessments zoals hier beschreven, maar uitsluitend psychologische tests, zoals intelligentie- en persoonlijkheidstests en aanpalende vragenlijsten. (IQ-tests worden ook wel eufemistisch cognitieve of capaciteitentests genoemd.)

Meer weten over assessmentcenters? Lees *Alles over assessment centers* van dezelfde auteur.

Methode

Waar word je nu precies op beoordeeld? Assessoren beoordelen het gedrag van kandidaten primair via competentieschema’s, zoals hieronder afgebeeld:

Competentie	1	2	3	4	5	Commentaar van de assessor
Flexibiliteit						
Overtuigingskracht						

1 = onvoldoende

2 = zwak

3 = matig

4 = voldoende (ontwikkeld)

5 = goed (sterk punt van kandidaat)

Het is aan de opdrachtgever om aan te geven welke minder sterke competenties eventueel ontwikkelbaar zijn (binnen hun grenzen van budget en tijd), hierbij geadviseerd door het assessmentbureau.

De vijfpuntsschalen kunnen ook anders worden geïnterpreteerd of worden beschreven in de **mate van aanpassing** aan de functie. Dan betekent een 2 een zwakke aanpassing van deze competentie aan de functie.

Een andere methode, waar wij ter wille van de eenvoud hier niet voor kiezen, kent beschreven ‘ankers’:

Competentie: flexibiliteit (1 t/m 5)

Blijft hangen bij zijn onderwerpen, punten of thema's, ook als die niet succesvol zijn. (1)	Wisselt gemakkelijk van onderwerp, punt of thema om zijn doel(en) te bereiken. (5)
---	--

Je zult zelf moeten onderzoeken of inschatten aan welke simulaties jij wordt onderworpen. Je maakt die selectie op grond van:

- Wat je eerder hebt vernomen van de opdrachtgever, headhunter en/of het assessmentbureau. (Misschien heb je al een uitnodiging ontvangen, voorzien van een korte beschrijving van de af te nemen tests.)

- De vereiste competenties (als die genoemd zijn). Je kunt dan ‘terugwerken’ naar de opdrachten die vermoedelijk zullen worden verstrekt. Zie bijlage 1, te downloaden op www.businesscontact.nl/assessment.
- Informatie van collega’s, vrienden en anderen, die eerder zijn getest bij het bureau waar jouw assessment plaatsvindt en/of voor dezelfde of een vergelijkbare functie.
- De functie op zich. (Voor een commerciële functie word je bijvoorbeeld onderworpen aan een commercieel rollenspel en mogelijk een marketingcasus.)

Competenties, vijfpuntsschalen en disqualifiers

Maar wat is een competentie precies? Daar heerst het gebruikelijke gesteggel over. Volgens sommigen is het niets anders dan een vaardigheid, die je al dan niet kunt hebben en die je kunt trainen. Voor anderen is het een eigenschap of een kwaliteit. Weer anderen houden het op een nogal vage en complexe combinatie van kennis, kunde (vaardigheid), ervaring, motivatie en attitude. (Wat is het dan niet?) Vraag de testers van jouw assessmentbureau eventueel om een waterdichte en begrijpelijke definitie. Om praktische redenen kun je telkens naar de bureaudefinities vragen van elke competentie die onderzocht wordt of ter sprake komt. Meer en meer bureaus doen hier niet meer moeilijk over. Vaak zijn de competenties beschreven in het opgestelde rapport, maar dat kan te laat voor je zijn.

Assessmentbureaus en hun opdrachtgevers hanteren soms zogenaamde *disqualifiers*. Dat zijn essentiële competenties die je tentoon moet spreiden; afwezigheid daarvan leidt subiet tot afwijzing. Zo kun je je voorstellen dat een te selecteren verkoopadviseur over verkoopvaardigheden moet beschikken, of dat een medisch specialist (ook) een goed ontwikkelde luistervaardigheid moet bezitten. In beide gevallen kan bijvoorbeeld geëist

worden dat op de vijfpuntscompetentieschaal minstens een 4 moet worden behaald. Valt de kandidaat onder deze minimumscore, dan wordt de selectieprocedure beëindigd. Compenseren met voortreffelijke andere resultaten is geen optie. Het is verstandig na te vragen of er voor jouw procedure disqualifiers gelden.

Wij beperken het aantal te scoren competenties tot acht per opdracht, met uitzondering van de postbak. Dit is ook het gebruikelijke maximum dat bureaus hanteren. De competenties die in jouw geval worden beoordeeld kunnen de in dit boek genoemde zijn, al dan niet onder dezelfde naam, of andere.

Competenties zijn in de regel niet exclusief voorbehouden aan een enkele soort opdracht. Zo wordt 'overtuigingskracht' in talloze opdrachten gemeten, voor uiteenlopende selectieprocedures.

Gedrag

Natuurlijk kijkt het assessmentbureau niet alleen naar de meetbare score op de testopdrachten. Jouw gedrag wordt vrijwel doorlopend geobserveerd, bij de ene simulatie scherper dan bij de andere. De medewerkers van het assessmentbureau laten het daar niet bij; zij scoren jouw gedrag en rapporteren daar dan over. Als je bijvoorbeeld van een papieren postbak een grote troep op tafel maakt wordt dat opgemerkt (door ogen of een camera). In al zijn wijsheid zou een assessor kunnen interpreteren dat zo'n chaotisch bureau indicatief is voor een chaotische geest, of in ieder geval een ongeorganiseerde.

Hoe kom je op de grote dag idealiter wél over in het onderzoek? Het gaat erom dat je het vereiste gedrag vertoont op de geselecteerde competenties. Weet je dat bijvoorbeeld 'creativiteit' bij jou wordt onderzocht, zorg er dan voor dat je zichtbaar en hoorbaar creatieve suggesties en oplossingen aandraagt. Dat zijn opmerkin-