

Inhoud in vogelvlucht

Over de auteurs	xvii
Dankwoord	xix
<i>Inleiding</i>	<i>1</i>
<i>Deel I: Inleiding in assessments</i>	<i>5</i>
Hoofdstuk 1: Assessments ontsluitend	7
Hoofdstuk 2: Hoe een assessment in zijn werk gaat	23
Hoofdstuk 3: De kans op succes zo groot mogelijk maken	39
<i>Deel II: Optimaal presteren in assessmenttoefeningen</i>	<i>49</i>
Hoofdstuk 4: Positief opvallen in groepsoefeningen	51
Hoofdstuk 5: Indruk maken bij mondelinge presentaties	65
Hoofdstuk 6: Schitteren in rollenspelen	81
Hoofdstuk 7: Uitblinken in fact-findingoefeningen	99
Hoofdstuk 8: Alles over analyseoefeningen	109
Hoofdstuk 9: Presteren in plannings- en roosteroefeningen	121
Hoofdstuk 10: Postbak- en postvak IN-oefeningen	131
<i>Deel III: Uitblinken in andere assessmentactiviteiten</i>	<i>147</i>
Hoofdstuk 11: Effectief antwoorden in interviews	149
Hoofdstuk 12: Prima presteren op psychologische tests	167
Hoofdstuk 13: Andere activiteiten aanpakken	183
Hoofdstuk 14: Leren van assessments	195
<i>Deel IV: Het deel van de tientallen</i>	<i>211</i>
Hoofdstuk 15: Tien manieren om indruk te maken op de assessoren	213
Hoofdstuk 16: Tien manieren om je effectief te gedragen	219
Hoofdstuk 17: Tien tips om optimaal te presteren	225
<i>Index</i>	<i>231</i>

Inleiding

.....

Welkom bij *Assessments voor Dummies*! Heb je dit boek opgepakt omdat je voor een assessment bent uitgenodigd en je net als de meeste andere mensen niet precies weet wat je daar kunt verwachten? Nou, wees gerust want in dit boek nemen we de sluier weg en maken we duidelijk wat assessments zijn.

Assessments bestaan al meer dan vijftig jaar en gedurende die tijd zijn ze steeds populairder geworden, hoofdzakelijk omdat bedrijven assessments een betrouwbaar hulpmiddel vinden om doelmatige selectiebeslissingen te nemen. Een van de aantrekkelijkste punten van een assessment is dat het een van de uitgebreidste en nauwkeurigste manieren is om de vaardigheden en talenten op te sporen die voor succes in een bepaalde baan vereist zijn. Een assessment biedt je de gelegenheid om al je kwaliteiten tot uiting te laten komen, dus heb je alle kans om te laten zien wat je kunt en waartoe je in staat bent.

Over dit boek

Assessments kunnen gecompliceerd zijn, dus leggen we duidelijk uit hoe ze in hun werk gaan en wat je moet weten om de kans op succes zo groot mogelijk te maken.

Als ontwerpers en uitvoerders van letterlijk honderden assessments van verschillende duur en met verschillende inhoud hebben we onze kennis gebundeld. We zijn nagegaan wat oefeningen meten en waar assessoren naar kijken wanneer ze je prestaties meten. Dit met de bedoeling om je gerichte adviezen te geven.

Je kunt overal in dit boek beginnen te lezen; voel je niet gedwongen om het boek van het begin tot het eind door te nemen. Als je een uitnodiging voor een assessment hebt ontvangen, is de volgende aanpak handig:

- ✓ Als je maar heel weinig over assessments weet en nooit eerder aan een assessment hebt deelgenomen, geven de eerste hoofdstukken in deel I je een nuttige achtergrond.
- ✓ Als je weet welke oefeningen je waarschijnlijk bij het assessment krijgt, lees dan de relevante hoofdstukken in deel II.

- ✓ Als je denkt dat er een psychologische test en/of een interview op het programma staat, blader dan naar deel III.
- ✓ Lees ten slotte als onderdeel van je algemene voorbereiding de goede raad in de hoofdstukken 3 en 13 en lees de tips in de hoofdstukken 15 tot en met 17 van deel IV.

In dit boek gebruikte conventies

Als steun bij het doornemen van dit boek hebben we de volgende conventies gebruikt:

- ✓ Citaten en definities zijn *cursief* afgedrukt.
- ✓ In oneven hoofdstukken hebben we mannelijke persoonlijke voornaamwoorden gebruikt en in even hoofdstukken vrouwelijke om beide seksen recht te doen!

Veronderstellingen

Bij het schrijven van dit boek zijn we van enkele veronderstellingen uitgegaan, bijvoorbeeld wat je van assessments weet, waarom je in dit boek geïnteresseerd zou kunnen zijn en wat je via dit boek aan kennis wilt opdoen. We nemen aan dat je dit boek hebt opgepakt om een of meer van de volgende redenen:

- ✓ Je weet nog helemaal niets over assessments en je wilt wat inzicht verwerven, wat kan variëren van kennis van de basisprincipes tot een redelijk grondig begrip van wat assessments nu precies inhouden.
- ✓ Je bent voor de eerste keer uitgenodigd voor een assessment en je wilt weten wat je daar kunt verwachten.
- ✓ Je hebt al een aardige indruk van de activiteiten die je bij een assessment zult tegenkomen, maar je wilt je zo grondig mogelijk voorbereiden omdat je zo goed mogelijk wilt presteren.

Indeling van dit boek

Dit boek bestaat uit vier delen. In de hoofdstukken binnen elk deel gaan we dieper in op specifieke aspecten van onderdelen van een assessment. Elk hoofdstuk staat op zichzelf, dus je hoeft niet alle hoofdstukken te lezen en evenmin hoeven er geen hoofdstukken in een bepaalde volgorde te worden gelezen. De inhoudsopgave bevat een uitgebreide lijst van alles wat in dit boek wordt besproken, zodat je net zo veel heen en weer kunt bladeren als je wilt.

Deel I: Inleiding in assessments

Dit deel is een inleidend overzicht over assessments. We beginnen met een inleiding in de basisprincipes en een beschrijving van hoe een assessment eruit ziet, waarna we uitvoeriger ingaan op wat daar nu eigenlijk gebeurt. Deze twee eerste hoofdstukken verschaffen je een fundament waarop je kunt voortbouwen. Ook wordt er besproken hoe je je voorafgaand aan een assessment globaal kunt voorbereiden om de kans op succes zo groot mogelijk te maken.

Deel II: Optimaal presteren in assessmenttoefeningen

In dit deel worden de verschillende typen oefeningen uitgelegd die het vaakst bij assessments worden gebruikt. Weten wat je kunt verwachten en hoe je met deze typen oefeningen omgaat, is goed voor je zelfvertrouwen en zal je het gevoel geven dat je alles aankunt wat ze je voorschotelen.

Deel III: Uitblinken in andere assessmentactiviteiten

In dit deel worden interviews, psychologische test en diverse instructiesessies besproken. Een assessment bijwonen is waarschijnlijk een van de meest inzicht verschaffende gebeurtenissen in je carrière, dus bespreken we ook hoe je de gelegenheid optimaal benut om zo veel mogelijk van deze verrijkende ervaring te leren.

Deel IV: Het deel van de tientallen

Dit deel bevat een heleboel algemene tips die niet zozeer op een specifiek aspect van een assessment als wel op een assessment als geheel betrekking hebben. We beginnen met aan te geven hoe je indruk op de assessoren kunt maken, aangezien jouw succes op een assessment voor een groot deel in hun handen ligt. We hebben vervolgens enkele suggesties over hoe je je het beste kunt gedragen, met een paar waarschuwingen voor gedragingen die beslist niet tot succes bijdragen! Ten slotte bieden we je enkele klassieke tips om er zeker van te zijn dat je op je toppen presteert en je het assessment met een positief gevoel kunt verlaten, in de wetenschap dat je je beste beentje voor hebt gezet.

De pictogrammen die in dit boek worden gebruikt

We gebruiken dit hele boek door verschillende pictogrammen om je aandacht op bepaalde stukjes informatie te vestigen.



Dit pictogram wijst op informatie die belangrijk is om te onthouden.



Dit pictogram duidt op technische stof die je niet per se hoeft te weten en die je desgewenst kunt overslaan. We hebben deze informatie echter bijgevoegd voor het geval dat je de achterliggende gedachte achter bepaalde dingen wilt weten.



Dit pictogram duidt op nuttige ideeën en suggesties.



Het pictogram met het bommetje geeft aan dat je ergens voor moet oppassen en duidt op gedrag dat je maar beter kunt vermijden.

En nu...

En wat ga je vervolgens lezen? De keuze is geheel aan jou. Je kunt hier en daar in de verschillende hoofdstukken gaan neuzen, afhankelijk van welke stukken je het relevantst en het bruikbaarst lijken. Of je kunt de traditionele weg bewandelen en dit boek van het begin tot het eind lezen.

We hopen dat dit boek je helpt om effectiever te presteren op een assessment, zodat je je ambitie om die baan of die promotie te krijgen kunt verwezenlijken. Presteer zo goed mogelijk als je kunt en vergeet niet om altijd jezelf te blijven. Veel geluk!

Deel I

Inleiding in assessments



*'Een slim ventje zo te zien, en prachtig op tijd, want zijn
assessment is pas volgende week.'*

In dit deel...

Bij veel mensen roept het woord assessment een beeld op van een plek waar je aan de tand wordt gevoeld en zowat binnenstebuiten wordt gekeerd. Geen wonder dat de uitnodiging om naar een assessment te komen voor beginnelingen een angst-aanjagend vooruitzicht is!

Dit deel is bedoeld om het waas van geheimzinnigheid rond assessments weg te halen, zodat je naar zo'n gebeurtenis kunt gaan in het vertrouwen dat je zult slagen.

Hoofdstuk 1

Assessments ontsluit

.....

In dit hoofdstuk:

- ▶ Wat een assessment wel en niet is
 - ▶ Wanneer en waarom assessments worden gebruikt
 - ▶ Op prijs stellen dat je voor een assessment bent uitgenodigd
-

Voor veel mensen is het een raadsel wat een assessment is en wat daar gebeurt. In dit hoofdstuk leggen we uit wat een assessment is en wat het niet is. We zullen ook enkele mythen over assessments ontzenuwen, zodat je, wanneer je voor een assessment wordt uitgenodigd, daar met kennis van zaken en zelfvertrouwen naar toe kunt gaan.

Verder bespreken we voor welke verschillende doeleinden assessments worden gebruikt en hoe ze worden gerund, zodat je weet wat je te wachten staat wanneer je een assessment ondergaat.

Wat assessments zijn (en niet zijn)

Als je de term *assessment* of *assessmentcenter* voor het eerst hoort, zul je wellicht denken dat een assessment een plek is waar assessments worden uitgevoerd. Dit wijdverbreide misverstand is gebaseerd op het feit dat assessments in het begin inderdaad werden uitgevoerd op een instituut dat Assessment Centre heette. Die naam bleef hangen. Tegenwoordig is een assessment een bepaald type assessmentproces waarmee de juiste persoon voor de juiste baan wordt geselecteerd. Sinds de Tweede Wereldoorlog is deze manier van selecteren steeds populairder geworden. Kortom: het is een proces en geen plek.

Een omschrijving van assessments

Er bestaat geen eenduidige, algemeen aanvaarde definitie van een assessment, maar de meeste versies komen op hetzelfde neer. Hier is een doorsneevoorbeeld:

Een geïntegreerd systeem van tests en andere metingen, waaronder simulatieopdrachten, die bedoeld zijn om gedrag te genereren dat hetzelfde is als het gedrag dat nodig is om in een bepaalde baan of op een bepaald arbeidsniveau te slagen.

Wat wil dit zeggen? Dit gaan we nu uitleggen, dus lees verder.

De activiteiten zijn relevant voor de baan die je op het oog hebt

Ten eerste mag je verwachten dat het assessment activiteiten bevat die te maken hebben met de dingen die je in je baan gaat doen. Als je bijvoorbeeld op een baan als klantenserviceagent in een callcenter solliciteert, is het heel goed mogelijk dat ze je vragen om enkele vragen van klanten telefonisch te beantwoorden. Dit type activiteit is een simulatie van de echte baan en vormt een essentieel onderdeel van een assessment.

Assessments proberen realistische taken te gebruiken om je een nuttig inzicht te geven in de aard van het werk dat je wilt gaan doen en helpen zowel jou als het bedrijf beslissen of het werk bij je past.

Het proces laat je gedragingen tonen die voor de baan nodig zijn

Ten tweede is een assessment bedoeld om gedrag op te roepen dat voor de desbetreffende baan belangrijk is. Dus in tegenstelling tot een interview, waar je de gelegenheid hebt om over jezelf te praten en wat je in deze of gene situatie *deed* of *zou doen*, moet je bij een assessment laten zien wat je *kunt* doen. De simulatieopdrachten zijn zowel praktisch als realistisch.



Als je naar een bepaalde baan hebt gesolliciteerd en een assessment deel uitmaakt van het selectieproces, probeer er dan achter te komen wat goed presteren in die baan inhoudt. Wat zijn de dingen die een succesrijke beoefenaar van die baan zoal doet? Naar dit soort gedrag zullen de assessoren op zoek zijn, zodat dit als richtlijn kan dienen voor hoe je je bij een assessment dient te gedragen.

Een geïntegreerd systeem heeft tot doel om een volledig beeld van je vermogens te krijgen

Ten derde benadrukt de verwijzing naar een geïntegreerd systeem het feit dat de diverse onderdelen van een assessment allemaal bijdragen om de gedragingen vast te stellen die voor de beoogde baan nodig zijn. Dit duidt erop dat assessments zorgvuldig samengestelde gebeurtenissen zijn en niet zomaar enkele als los zand samenhangende opdrachten die op een hoop zijn gegooid.



Je globale prestatie wordt bepaald door hoe je het op het assessment als geheel hebt gedaan. Een minder effectieve prestatie op het ene onderdeel kun je dus compenseren door een ijzersterke prestatie op een ander onderdeel. Zet dus bij elke activiteit je beste beentje voor en laat je niet ontmoedigen als je het gevoel hebt dat je een activiteit een beetje hebt verknald, omdat je dat wellicht nog kunt herstellen.

Goed ontworpen assessments hebben enkele belangrijke kenmerken gemeenschappelijk. Ze worden beschreven in de paragraaf 'Hoofdkenmerken van assessments' verderop in dit hoofdstuk.

De geschiedenis van assessments

De assessmentmethode werd ontwikkeld tijdens de Tweede Wereldoorlog, toen een dringende vraag ontstond naar mensen die over de capaciteiten beschikten om onder erg moeilijke omstandigheden leiding te geven. De mijlpalen in de assessmentgeschiedenis zijn:

1942: Duitse, Britse en Amerikaanse strijdkrachten gebruiken assessments voor de selectie van officieren.

1945: Het eerste gebruik van assessments buiten het leger in Groot-Brittannië.

1956: Het telecommunicatieconcern AT&T gebruikt als eerste assessments voor managementdoeleinden.

1960-1970: Ook IBM, Standard Oil en General Electric gaan van assessments gebruikmaken.

1970-1980: Groeiende interesse in Groot-Brittannië: ICL, Post Office, Grand Metropolitan. De assessmentmethode wordt in Nederland geïntroduceerd door Amerikaanse bedrijven die hier dochterbedrijven hebben.

1980-1990: Toenemend gebruik van assessments voor ontwikkelingsdoeleinden.

1990-2000: Toenemend gebruik van selectieassessments en ontwikkelingsassessments in de openbare en particuliere sector.

2000-heden: Groeiende interesse in het gebruik van assessments in de rest van de wereld.



Wat een assessment niet is

Een assessment is een gestructureerd proces om de capaciteiten te bepalen die je nodig hebt om in een bepaalde baan succes te hebben. Deze beschrijving kan allerlei misverstanden oproepen over wat een assessment feitelijk is, zoals we in de volgende paragrafen uitleggen.

Een levensechte versie van *The Apprentice*

In het populaire televisieprogramma *The Apprentice* worden opdrachten uitgevoerd door een groep kandidaten die steeds verder uitdunt en uiteindelijk één winnaar oplevert die de felbegeerde baan krijgt. Dit televisieprogramma verschilt echter drastisch van de structuur en het doel van een assessment:

- ✓ Bij assessments worden de vereisten voor de baan duidelijk gedefinieerd voordat het assessment plaatsvindt.
- ✓ Een groep observatoren, assessoren geheten, heeft een grondige opleiding gehad en weet precies naar welke gedragsaspecten moet worden gekeken tijdens de opdrachten die door de kandidaten worden uitgevoerd.
- ✓ De taken zijn zodanig gekozen dat er verschillende aspecten van de beoogde baan worden gesimuleerd. Hoewel dit voor sommige taken

in *The Apprentice* misschien geldt, geldt het zeker niet voor alle taken, aangezien de kandidaten vaak bizarre taken moeten uitvoeren die helemaal niets met de baan te maken hebben.

- ✓ Deelnemers aan een assessment zijn geen deelnemers aan een wedstrijd, omdat ze allemaal met dezelfde norm worden vergeleken. Elke deelnemer kan slagen of zakken. Voor het succes van zijn show moet Sir Alan Sugar iemand in dienst nemen, ook al zou geen van de kandidaten daarvoor geschikt zijn!

Een reeks gesprekken of een verzameling psychologische tests

Misschien word je ooit uitgenodigd voor een assessment dat weliswaar zo wordt genoemd, maar dat uit de volgende onderdelen bestaat:

- ✓ een reeks interviews (zie hoofdstuk 11);
- ✓ een verzameling psychologische tests (zie hoofdstuk 12);
- ✓ een vraaggesprek en een paar psychologische tests;
- ✓ simulatieopdrachten of activiteiten waarbij geen specifieke gedragingen worden gemeten die met de beoogde baan te maken hebben.



Elk assessment dat niet minstens één simulatieopdracht bevat waarbij je gedrag dient te vertonen dat voor de beoogde baan relevant is, is geen echt assessment.

Een bedrijf organiseert bijvoorbeeld een gebeurtenis die ze een assessment noemen, bestaande uit een interview, een paar psychologische tests en een teamtaak waarbij een zo hoog mogelijke toren van legostenen moet worden gebouwd. Het argument van het bedrijf om deze taak op te nemen luidt dat je verschillende kwaliteiten moet tonen die voor de baan vereist zijn, zoals teamwork, communicatieve vaardigheden, planning, leiderschap enzovoort. Het zwakke punt van deze vorm van assessment is echter dat deze specifieke taak niets te maken heeft met de eisen van de baan, tenzij het je functie is om van tijd tot tijd torens van Lego te bouwen. Hoewel de geobserveerde vaardigheden best relevant kunnen zijn, kan de taak invloed hebben op hoe deze vaardigheden tot uiting komen en toon je die gedragingen wellicht niet op de manier zoals je dat bij een meer realistische opdracht zou doen, waardoor de validiteit van de taak binnen het assessmentproces wordt ondermijnd.



Jij bevindt je niet in een positie waarin je de keuze van de taken kunt bekritisieren, dus probeer je best te doen bij de taken die ze je voorschieten, ongeacht hun geschiktheid. Probeer je niet te laten afleiden door irritatie of de vraag wat een bepaalde taak in hemelsnaam met de baan te maken heeft. Probeer erachter te komen naar welke gedragingen het bedrijf op zoek is en doe je best om te laten zien dat je die kwaliteiten in huis hebt. Hopelijk krijg je gelegenheid om je frustratie aan het einde van de gebeurtenis te spuien wanneer je om feedback wordt gevraagd. Pas echter op dat je niet te kritisch bent, want dan kom je al gauw over als een