

Wim Bloemers

# **De nieuwe assessmentgids**

Een oefenboek

# Inhoud

Verantwoording 11

Voorwoord prof.dr. W.K.B. Hofstee 13

*Gesprek over het oude assessment* 15

- 1 **Inleiding: assessment van oud naar nieuw** 17
- 2 **Wat is een assessment?** 23
  - 2.1 Ontstaan van het huidige assessment 26
  - 2.2 De kwaliteit van assessmentmiddelen, methoden en instrumenten 31
  - 2.3 Validiteit is geld waard 44
  - 2.4 Het RAW-model van employability 45
- 3 **Waaruit bestaat een assessment?** 48
  - 3.1 Hoe verloopt een assessment? 52
  - 3.2 Hoe (hoog) moet je scoren op assessmentinstrumenten? 54
  - 3.3 Hoe komt een assessmentpsycholoog tot een eindbeslissing of advies? 56
  - 3.4 Je rechten tijdens een assessment 57
  - 3.5 Diversiteit en assessment 63
  - 3.6 Het assessmentrapport 65
    - 3.6.1 Kritiek op het assessmentrapport 67
    - 3.6.2 Indeling van het assessmentrapport 68
    - 3.6.3 Waar moet je op letten bij het lezen van een assessmentrapport? 69
  - 3.7 Het terugkoppel- of nagesprek 71
- 4 **Intelligentietests en intelligentie** 73
  - 4.1 Eigenschappen van goede tests en vragenlijsten 74
  - 4.2 Drie benaderingen van intelligentie 83
  - 4.3 Kun je je scores op een intelligentietest door oefening verbeteren? 93
    - 4.3.1 Effecten van specifiek oefenen op intelligentietests 94
    - 4.3.2 Effecten van algemeen oefenen op intelligentietests 96
  - 4.4 Van intelligentie naar intelligentietest 97
    - 4.4.1 De structuur van intelligentiestopgaven: toepassen van regels 98

- 5 **Tests voor cijfermatig inzicht** 105
  - 5.1 Opgaven rekenvaardigheid 105
  - 5.2 Rekenkundige reeksen 107
    - 5.2.1 Hoe moet je rekenkundige reeksen aanpakken 109
    - 5.2.2 Opgaven rekenkundige reeksen 116
    - 5.2.3 Opgaven dubbele reeksen 117
  
- 6 **Tests voor picturale informatie** 119
  - 6.1 Dynamische-afbeeldingentests 119
    - 6.1.1 Regels voor dynamische-afbeeldingentests 121
    - 6.1.2 Opgaven dynamische-afbeeldingentests 123
  - 6.2 Statische-afbeeldingentests 131
    - 6.2.1 Opgaven statische-afbeeldingentests 133
  
- 7 **Taalvaardigheidstests** 139
  - 7.1 Woordkennistest 140
  - 7.2 Opgaven spelling en grammatica 141
  - 7.3 Analogieëntests 143
    - 7.3.1 Het oplossen van analogieën 145
    - 7.3.2 Dubbele analogieën 149
    - 7.3.3 Opgaven analogieëntests 152
  - 7.4 Taaltests voor deductief (logisch) redeneren 160
    - 7.4.1 Het syllogisme 161
    - 7.4.2 Opgaven syllogismen 166
    - 7.4.3 Diagrammentest opgaven 168
  
- 8 **De rest: andere specifieke prestatietests** 172
  - 8.1 Tests voor ruimtelijk inzicht 173
    - 8.1.1 Opgaven ruimtelijk inzicht 175
  - 8.2 Stroomdiagrammentests 178
    - 8.2.1 Opgaven stroomdiagrammentests 184
  - 8.3 Coderingtests 187
    - 8.3.1 Opgaven coderingtests 188
  - 8.4 Vragenlijst voor commerciële aanleg 188
    - 8.4.1 De vragenlijst voor commercieel inzicht nader bekeken 189
    - 8.4.2 Veelgebruikte beïnvloedingstechnieken 191
    - 8.4.3 Voorbeelden van vragen commercieel inzicht 193
  
- 9 **Persoonlijkheidsvragenlijsten** 196
  - 9.1 Wat is persoonlijkheid? 196
    - 9.1.1 Het persoonlijkheidsbegrip: ontwikkelingen 197
    - 9.1.2 Persoonlijkheid versus situatie 199
  - 9.2 De Big Five 201

9.3	Het toekennen van persoonlijkheidseigenschappen	203
9.4	Van persoonlijkheid naar persoonlijkheidsvragenlijst	204
9.4.1	De structuur van persoonlijkheidsvragenlijsten	207
9.5	Toekomstperspectieven van persoonlijkheidsvragenlijsten	217
9.6	Welke persoonlijkheidseigenschappen zijn in trek bij organisaties?	220
9.7	Voorbeelden van persoonlijkheidsvragen	223
<b>10</b>	<b>Integriteitsvragenlijsten</b>	<b>227</b>
10.1	Wat is integriteit?	228
10.2	Gestoord gedrag binnen organisaties	229
10.3	Soorten integriteitsvragenlijsten	233
10.4	Problemen met de toepassing van integriteitsvragenlijsten	235
10.5	Voorbeelden van integriteitsvragen	240
10.6	Integriteit beoordelen binnen organisaties	246
10.7	Integriteit: afsluitende opmerkingen	247
<b>11</b>	<b>Het assessmentinterview</b>	<b>249</b>
11.1	De waarde van interviews	249
11.2	Soorten interviews	250
11.3	Veelvoorkomende fouten gemaakt door interviewers	262
11.4	Enkele algemene tips voor het interview	265
<b>12</b>	<b>Assessmentsimulaties of rollenspelen</b>	<b>269</b>
12.1	Voorlopers van assessmentopdrachten of simulaties	269
12.2	Hoe werkt een rollenspel of simulatie(gesprek) in de praktijk?	272
12.3	Voorbeeld van een rollenspel- of simulatiescript	274
12.4	Effectief rollenspelgedrag: bestaat het en zo ja wat is het?	276
12.4.1	Vaardigheden in een rollenspel	277
12.4.2	De professionele probleemoplosser: complexe vaardigheden	283
12.4.3	Kanttekeningen bij effectief simulatiegedrag	288
12.4.4	Een blauwdruk voor effectief gedrag in interpersoonlijke assessmentsimulaties	291
12.5	Veelvoorkomende assessmentsimulaties	292
12.6	Situational judgement tests (SJT's)	304
12.7	Voorbeelden van assessmentervaringen	310
12.8	Tot slot: enige beperkingen en problemen	314
	Nawoord	319
	<i>Gesprek over het nieuwe assessment</i>	321

## BIJLAGEN

- 1 Oefen-persoonlijkeidsvragenlijst 323
- 2 Richtlijnen voor assessments: waaraan moet een professioneel en goed uitgevoerd assessment voldoen? 335
- 3 Vragenlijst voor het beoordelen van een assessmentprocedure (de Assessment Procedure Rechtvaardigheidsschaal) 341

Noten 345

Oefensites 347

Literatuur 349

Verklarende woordenlijst 357

Oplossingen 363

## Verantwoording

Dit boek is geboren vanuit de idee dat een goed assessment of selectieonderzoek pas mogelijk is als je je hierop actief voorbereidt. Vooronderstelling daarbij is dat het doen van een assessment gebaseerd is op bepaalde vaardigheden, die tot op zekere hoogte kunnen worden aangeleerd. Dat geldt niet alleen voor het kunnen voeren van een goed doortimmerd interview, maar ook voor het kunnen oplossen van intelligentietestopgaven. Uit onderzoek blijkt dat oefenen op de meeste assessmentonderdelen helpt. Niet extreem veel, maar het helpt.

Assessments zijn belangrijk omdat ze in veel gevallen bepalen of je een bepaalde functie krijgt of niet. Zeker in tijden van economische druk is dat van levensbelang. De moderne flexwerker heeft geen baanzekerheid, maar moet zelf zorgdragen voor werkzekerheid. Dat kan door kennis en vaardigheden voortdurend bij te houden en uit te breiden en door zichzelf zo goed mogelijk 'te verkopen' in assessments, interviews en andere werkgerelateerde situaties.

Het huidige boek heeft voor het eerst het woord 'assessment' in de titel. Reden is dat het gebruik van de term zo is ingeburgerd dat het geen zin heeft op dit punt te blijven volharden in het gebruik van 'psychologisch onderzoek' (hoewel een assessment natuurlijk gewoon wel een psychologisch onderzoek is, maar dit terzijde). De tekst is volledig herzien en op een aantal plaatsen uitgebreid of juist ingekort.

Het huidige boek is vooral herschreven vanuit het gegeven dat een steeds actievere inbreng van de kandidaten wordt verwacht, zodat het ontwikkelassessment centraal komt te staan. Die inbreng kan lopen van het zelf aanvragen van een assessment voor loopbaanontwikkeling tot het gedeeltelijk zelf schrijven van de rapportage onder begeleiding van een assessmentpsycholoog. Die rapportage krijgt vaak het karakter van een E-portfolio, waarin alle relevante gegevens omtrent je kennis, vaardigheden en eigenschappen te vinden zijn. Met dit E-portfolio kun je dan zelfstandig via het web potentiële werkgevers benaderen. Ook de rol van de assessmentpsycholoog verandert. In plaats van een afstandelijke selecteur die alleen een uitspraak over geschikt/ongeschikt doet, wordt deze veel meer een betrokken adviseur die samen met jou bepaalt waar je (on)mogelijkheden op de arbeidsmarkt liggen. Dat lijkt mooi, maar het betekent dat er een groter appèl op je eigen verantwoordelijkheid en zelfreflectievermogen gedaan wordt.

Wat niet echt veranderd is, is de inhoud van het assessmentinstrumentarium:

tests, vragenlijsten, interviews en rollenspelen. Nieuwe onderdelen zoals situational judgement tests (SJT) of video- en webcamtoepassingen zijn vooral 'nieuw' omdat afname via het web of per computer gebeurt, maar dat geldt vandaag de dag eigenlijk voor het merendeel van de tests en vragenlijsten. In die zin blijft een goed uitgevoerd assessment gewoon (en gelukkig) toegepaste arbeids- en organisatiepsychologie onder regie van een gekwalificeerd psycholoog met als doel mensen verder te helpen in hun loopbaan en ontwikkeling.

Een aantal mensen heeft een belangrijke rol gespeeld om dit boek te maken tot wat het nu is. In de eerste plaats mijn moeder als prototype van de dimensie vriendelijkheid, en mijn vader als prototype van de mix vriendelijkheid-integriteit. Pascal van den Noort voor zijn hulp bij de eerste druk van dit project (1990). Verder natuurlijk Wim Hofstee, zonder wiens stimulerende en waardevolle opmerkingen dit boek waarschijnlijk nooit verschenen was. Dankzij mijn werkzaamheden voor Dwars-pbo en Gert Keen heb ik het hoofdstuk over de rollenspelen heel praktisch kunnen maken. Paul van Leest van Cebir voor de informatie over de PTT, en Jelle Geertsema en Jaap Jan van Assen van Meurs bv voor de stimulerende samenwerking en Dimmy, Marit en Jouko van Cubiks. Verder natuurlijk Claudia en alle lezers die mij in de loop der jaren verbeteringen en opmerkingen stuurden. Het boek is zeker geen 'open source', maar in zekere zin wel 'shared source'.

Zoveel mogelijk is geprobeerd sekseneutraal taalgebruik te hanteren. Waar dat niet het geval is, leze men steeds zowel de mannelijke als de vrouwelijke vorm. Typisch psychologische termen (en ander jargon) zijn cursief gezet. Achterin vind je een overzicht van deze termen, alsook een overzicht van bruikbare websites.

Amsterdam, december 2013

Meer informatie vind je op de website: [www.assessmentservice.nl](http://www.assessmentservice.nl)

## Voorwoord<sup>I</sup>

Voor menigeen zijn met assessments gewichtige consequenties gemoeid. In de eerste plaats voor kandidaten die ermee worden geconfronteerd; weliswaar zijn de uitkomsten niet zo doorslaggevend als wel eens wordt aangenomen, maar ze leggen enig gewicht in de schaal. In de tweede plaats voor opdrachtgevers, zij het op een andere manier: voor hen is het van belang dat de testuitslag maximaal betrouwbaar en valide is. En in de derde plaats, op enige afstand, voor de samenleving, die gebaat is met geldige en eerlijke selectieprocedures.

De opzet van dit boek is om al deze belangen te dienen. Het uitgangspunt is eenvoudig: als kandidaten niet door de beoordelingsinstrumenten worden verrast, hebben ze een betere kans op een goed resultaat. Ook de validiteit en de eerlijkheid van het assessment worden vergroot als kan worden tegengegaan dat sommige kandidaten door onwennigheid beneden hun kunnen presteren.

De werkwijze die de auteur volgt, is – in beginsel – ook eenvoudig: inzicht geven in de principes die ten grondslag liggen aan diverse soorten instrumenten. Dit boek onderscheidt zich van sommige andere doordat het geen deel uitmaakt van de tegencultuur die rond tests is ontstaan. Die tegencultuur kenmerkt zich door het streven ‘de test te verslaan’. Daarbij is niemand gebaat: de kandidaat niet, aangezien succes bij dat streven er alleen maar toe leidt dat men wordt aangenomen in een functie waarvoor men niet geschikt is; en de overige partijen al evenmin. De serieuze en overtuigde kandidaat is degene die van mening is te behoren tot de geschikten voor de functie in kwestie; zo’n kandidaat heeft dan ook alle belang bij een zo valide mogelijk assessment, en niet bij manipulaties. Dit boek verkoopt geen ‘voorkennis’: het is eerder vergelijkbaar met een schriftelijke cursus over beleggen.

De inhoud van dit boek is nergens onnodig ingewikkeld, maar ook niet eenvoudig. De auteur slaagt erin door te dringen tot de kernprincipes van de meest voorkomende typen instrumenten, op een manier die doet denken aan röntgenfoto’s die het geraamte laten zien. Dat maakt zijn verhandeling ook voor vakmensen interessant. Maar men kan het boek niet even aan de vooravond van een assessment doorbladeren in de hoop daarmee te ‘scoren’. Het boek is eerder bestemd voor degenen die geïntrigeerd zijn door de assessmentpsychologie en bereid zijn zich een beetje te laten besmetten door de aanstekelijkheid waarmee de auteur erover schrijft. Hij nodigt de lezer als het ware uit zelf een beetje psycholoog te zijn, en niet



louter als slachtoffer maar ook als leerling de psychologische test mee te maken. Aan zijn verhandeling ligt de overtuiging ten grondslag dat mensen niet louter als 'object' van assessment fungeren.

Die uitnodigende benadering vormt misschien ook de remedie voor een onvermijdelijke tekortkoming van dit boek, namelijk dat het de lezer niet aan den lijve kan laten ondervinden wat het is om beoordeeld te worden. Voor een dergelijke voorbereiding is meer nodig dan een boek. Maar tussen de regels door leert de lezer een houding van gelijkwaardigheid en mondigheid, en dat is misschien wel het belangrijkste aspect van de voorbereiding op een assessment.

Beoordeeld worden is een situatie die door de psycholoog Kouwer als 'raar' en 'onmogelijk' is beschreven: men lost problemen op en beantwoordt vragen ten overstaan van iemand die niet in de oplossingen en antwoorden als zodanig, maar in de capaciteiten en de eigenschappen van de persoon is geïnteresseerd – immers, de goede oplossingen en antwoorden zijn per definitie al bekend, anders was het geen beoordeling. Beoordeeld worden is dus een vorm van 'kunstjes doen' ten overstaan van een beoordelende instantie, en menigeen heeft daar gruwelijk het land aan. Toch slagen mensen erin zo'n onmogelijke situatie te hanteren, en sommigen scheppen zelfs plezier in de uitdaging die deze biedt. Hoe we daar precies in slagen, is een raadsel. Maar paradoxaal genoeg ligt een mogelijk antwoord hierin dat we zelf een beetje op de stoel van de beoordelaar gaan zitten en belangstellend toezien hoe we het ervan afbrengen. Mensen zijn geen duizendpoten die niet meer zouden kunnen lopen als ze zich gingen afvragen hoe ze dat doen; integendeel, een beetje afstandelijkheid en reflectie kunnen ons juist over een drempel heen helpen. Zie daar de verborgen boodschap van dit boek. Wat erin staat, is op zichzelf interessant genoeg. Maar wat tussen de regels te lezen valt, is zo mogelijk nog intrigerender.

prof.dr. W.K.B. Hofstee

## *Gesprek over het oude assessment*

*De wachtruimte van een willekeurig assessmentbureau*

A 'Zeg, houd jij meer van jongens dan van meisjes?'

B 'Jezus, hou je kop, man, als ze ons horen, kunnen we het wel vergeten!'

A 'Ach man, doe niet zo paranoïde.'

B 'Paranoïde? Die testassistente kan alles horen wat we zeggen. En wie weet werken ze hier met verborgen camera's. Man, ze zien en horen alles van je hier.'

A 'Nou, die testassistente heeft trouwens een paar fraaie stelten.'

B 'Aiaiaiaiai, ze kijkt net hierheen, houd gvd je klep eens even dicht.'

A 'Haar smoeltje is ook niet gek trouwens, 't is gewoon een onvoorstelbare stoot. Wat doet die bij zo'n duf bureau?'

B 'Tsssssss...'

A 'Wat heb jij trouwens ingevuld bij: Ik word wel eens zo kwaad dat ik zin heb om iets kapot te gooien?'

B 'Ik word nooit kwaad. Bovendien hebben wij hoogpolig tapijt en kurk op de muren.'

A 'Ik heb ervan gemaakt: Ik word wel eens zo kwaad dat ik zin heb om een psycholoog z'n kop te verbouwen.'

B 'Maar dat mag helemaal niet, je kunt geen vragen gaan veranderen in een test!'

A 'Sufgerukte kip, die vraag gaat gewoon de computer in. En het gaat niet om de vragen maar om de antwoorden. Een beetje creativiteit is nooit weg. Stond trouwens ook in de functie-eisen.'

B 'Jij bent hartstikke gek, getikt.'

A 'Maar daar is geen test voor, jongen, dat telt helemaal niet.'

B 'Wat heb jij dan ingevuld op die vraag over rare denkbeelden?'

A 'Rare denkbeelden, rare denkbeelden, het is raar om te vragen of iemand wel snel een beetje verliefd wordt op iemand van de andere sekse! Waarom vragen ze niet of ik het met mijn hond doe of met de buurvrouw?'

B 'Dat is indiscreet. Dat schendt je privacy.'

A 'Privacy? Ze hebben hier niet eens een slot op het toilet. En in de spoelbak zat een camcorder. Heb jij natuurlijk niet gezien, hè?'

B 'Toevallig heb ik een neef die assessmentpsycholoog is. Die heeft me precies gezegd hoe je dit soort vragen moet aanpakken!'

- A 'Toevallig heb ik een neef die bij de gemeentereiniging werkt. Die weet ook wel raad met dit soort vragen!'
- B 'Op wat voor baan heb jij eigenlijk gesolliciteerd?'
- A 'Hihi, ik ben ingehuurd als lokassessor door dit assessmentbureau.'
- B 'Als dat zo is, doe ik mijn beklag.'
- A 'Je gaat je gang maar, die baan kun je sowieso wel schudden.'
- B 'Maar dat is gemeen!'
- A 'Wij zijn niet aangesloten bij het NIP, dus klagen helpt niet. Had je onze brochure maar beter moeten lezen.'
- B 'Maar ik heb helemaal geen brochure gehad!'
- A 'Dat kan kloppen. Maar wij gaan dan ook de werving en selectie voor PostNL doen, brieven in gleuven douwen, is een leuk baantje voor jou!'

## Inleiding: assessment van oud naar nieuw

*'assessment may change its face  
but it's still a bloody race'*

Een assessment doen is iets wat de meeste mensen meerdere keren in hun leven meemaken. In die zin is een assessment een standaardonderdeel van modern burgerschap. Uit onderzoek van Cut-E (2013) bij 2400 bedrijven in Europa blijkt dat in 2012 86% van de grotere organisaties in Nederland gebruikmaakt van een assessment bij het selecteren en beoordelen van personeel.<sup>2</sup> Daarmee is Nederland koploper in Europa op assessmentgebied, het Europese gemiddelde is ruim 60%. Over het algemeen geldt: hoe groter de organisatie, hoe groter de kans op een assessment. Twee derde van die organisaties neemt het assessment via het web af, in minder dan 10% is er nog sprake van (alleen) een 'paper and pencil'-afname. Een kwart van de organisaties combineert webafname met papieren vragenlijsten en tests. Uit een iets ouder onderzoek van GITP (2009, testkamer.nl) blijkt dat 70% van werkend Nederland vindt dat werkgevers verplicht een assessment aan werknemers moeten aanbieden voor loopbaanontwikkeling. Bijna de helft van werkend Nederland vindt het normaal om bij promotie een assessment te doen, 60% heeft wel eens een assessment gedaan en ruim 30% zelfs meerdere malen. Ruim de helft van de medewerkers wil vooral een assessment voor persoonlijke en/of loopbaanontwikkeling, driekwart van de werknemers vindt dat een assessment een goede voorspeller is van toekomstig loopbaansucces. Maar ondanks al deze positieve geluiden over het assessment zijn er maar weinig werknemers die er zelf geld voor overhebben.

Over het algemeen geldt dus: een assessment is prima, als de werkgever betaalt. Dat is goed en slecht nieuws. Goed in de zin dat men inziet dat de psychologie iets kan bijdragen aan de loopbaanontwikkeling en selectie van personeel. Slecht in de zin dat men zich nog steeds afhankelijk opstelt en verwacht dat de werkgever het betaalt en dus bepaalt, ook al is de assessmentsituatie aan bepaalde regels en normen onderworpen.

In een ideaalscenario, ook wel 'het nieuwe assessment' genoemd, zijn mensen proactief en regelen ze zelf hun loopbaanassessments. Dat idee is afkomstig van de psycholoog Wim Hofstee, die al in 2001 opmerkte dat het traditionele 'verticale' assessment zijn langste tijd gehad heeft. Met verticaal wordt bedoeld dat over het hoofd van de kandidaat een assessment wordt uitgevoerd. De kandidaat is in principe een 'object' dat onderzocht wordt en dat daar niet om gevraagd heeft. In feite is er sprake van een ongelijkwaardige relatie, waarbij de opdrachtgever in staat is om

de kandidaat aan allerlei (ongevraagde) procedures te onderwerpen.

De vraag is of in een moderne samenleving, uitgaande van autonome en dus kritische mensen, een traditioneel verticaal assessment nog past. Autonome kandidaten zoeken zelf hun mogelijke werkgever of opdrachtgevers uit en zouden daarbij zo reëel moeten zijn dat zij bij twijfel omtrent (aspecten van) hun geschiktheid zelf het initiatief tot een assessment nemen. De werkgever kan dan een extra service bieden door kandidaten de mogelijkheid te geven om zichzelf op verantwoorde wijze te laten doorlichten op hun kwaliteiten voor de functie, eventueel op zijn kosten. Er is dan echter geen assessmentverplichting meer, kandidaten kunnen zelf het initiatief nemen tot een assessment. Organisaties waarvoor HRM en HRD meer dan kreten zijn, zouden dit idee in elk geval in een of andere vorm kunnen oppikken en zo het selectie- en ontwikkelassessment integreren.

Er ontstaat in dit scenario een horizontale relatie tussen kandidaat, psycholoog en opdrachtgever: de kandidaat is nu immers zelf de opdrachtgever. Uitspraken en oordelen over kandidaten worden zo adviezen aan personen bij wie het onderzoek in dienst van (de ontwikkeling van) de kandidaat komt te staan. Veel frictie binnen de verticale opdrachtrelatie (de kandidaat vindt het allemaal wel best zolang de uitkomst maar positief is, en zo niet dan gaat de kandidaat moeilijk doen; of de kandidaat werkt niet mee, of fraudeert waar hij kan) kan zo worden weggenomen. Bij een horizontale opdrachtrelatie wordt er een beroep gedaan op het gezond verstand en het redelijk zelfinzicht van de kandidaat. Of horizontaal assessment gaat werken, is trouwens nog de vraag. Op een vergelijkbaar vlak: de belastingdienst heeft slechte ervaringen met 'horizontale aangiften', daar schijnt veel mee gefraudeerd te worden. Nu werkt het Nederlandse belastingsysteem dan ook fraude in de hand, immers: als je een dag te laat bent heb je al een boete te pakken. Vergelijk dit met te laat komen op een assessment: wij trekken 5 punten af van je integriteitsscore.

Het is dan ook niet uit te sluiten dat ook bij een nieuw, horizontaal assessment sommige kandidaten zich laten leiden door kwade trouw of sociaal wenselijk gedrag (ik maak een goede indruk als ik zelf een assessment aanvraag). Mensen blijven opportunistisch. Maar de voordelen zijn dat de kandidaat psychologische bemoeienis in eigen hand houdt en als een autonoom individu behandeld wordt door opdrachtgever en psycholoog en daar vervolgens ook op kan worden aangesproken. Voor assessmentpsychologen is deze situatie ook veel prettiger: deze verlaten hun opgelegde 'voyeuristische' rol en worden betrokken loopbaanadviseurs. De kandidaat heeft nu immers zelf om het onderzoek gevraagd, dus hij kan niet moeilijk gaan doen bij tegenvallende resultaten. Hoe bedrijven en kandidaten bovenstaande scenarioswitch zullen oppakken, is nog de vraag. Arbeidsmarkt- en technologische ontwikkelingen zullen daarbij waarschijnlijk een dominante rol gaan spelen. De belangrijkste winst ligt in de meer autonome posities die kandidaat-opdrachtgever en psycholoog gaan innemen en in een grotere openheid over het doen van een assessment. Het achterdochtige 'gezeik' over sociaal wenselijk gedrag en 'impression management', vergezeld van vragenlijsten met allerlei varianten van leugenschalen om kandidaten te ontmaskeren, kan hiermee ook de prullenbak in: je kiest zelf voor

een assessment waarin je vervolgens een zo goed mogelijke prestatie probeert te leveren omdat het je iets kan opleveren, namelijk 'employability'. Dat is normaal gedrag, er staat iets op het spel, je gaat ervoor en je kunt er iets van leren.

Het nieuwe assessment heeft ook kenmerken van wat wel 'therapeutic assessment' wordt genoemd (Finn, 2007). Bij therapeutic assessment wordt een assessmentuitkomst niet gezien als een definitief oordeel over de kandidaat maar als een interventie, van waaruit de kandidaat kan leren. Therapeutic assessment gaat uit van een samenwerkingsmodel, gericht op het begrijpen en ontwikkelen van de cliënt/kandidaat. Alle instrumenten staan in dienst van dit leer- en ontwikkelingsproces. De taak van de assessmentpsycholoog is het begrijpen en beschrijven van de persoon vanuit diens specifieke leefwereld. Om even een voorbeeld te geven hoe het kan gaan bij een nieuw assessment beschrijft Finn de (ideale) opbouw van het feedback-gesprek over de uitkomsten van een assessment.

Volgens Finn moet begonnen worden met wat hij 'level 1 findings' noemt: resultaten en conclusies die aansluiten bij je zelfbeeld en je referentiekader. Een kenmerkende reactie is dan bijvoorbeeld: 'Goh, daar herken ik me goed in.' Gaan we verder (level 2 findings), dan is er sprake van zogenaamd nieuw inzicht: je leest een passage in het rapport en zegt: 'Goh, zo heb ik het nooit bekeken, maar ik zie nu dat het klopt, daar kan ik iets mee.' Dit levert dus nieuwe informatie op die van belang is voor jouw ontwikkeling.

Nog een stap verder gaan level 3 findings, waarin je geconfronteerd wordt met iets totaal onverwachts. Je antwoord kan dan zijn: 'Nee dat zie ik helemaal niet zo, daar herken ik me totaal niet in, waar haal je dat vandaan?' In dit laatste geval zal de assessmentpsycholoog stap voor stap alle bevindingen uit het assessment met je moeten doorspreken om zo te achterhalen waar de weerstand precies zit. Het is duidelijk dat de betrokkenheid van de psycholoog en van jou toeneemt van level 1 naar level 3: er komen diepgang, betekenis en eventueel nieuwe inzichten en mogelijkheden die misschien niet direct door jou worden geaccepteerd en herkend. Deze kunnen dan eventueel onderwerp worden van een assessmentinterventie mits je daarvoor openstaat. Psychologen moeten bereid zijn tot begrip, uitleg en dialoog om jou tijd en ruimte te geven je de nieuwe visie eigen te maken.

Van jou wordt dus bij een assessment een zekere 'involvement' verwacht om met de billen bloot te willen gaan, alleen zo kom je op nieuwe mogelijkheden.

In een assessment hoeft het natuurlijk niet altijd tot level 3-bevindingen te komen, het kan heel goed zijn dat wat er uitkomt aansluit bij hoe je tegen jezelf en je mogelijkheden aankijkt. Van belang is in elk geval je ogen en oren goed open te houden bij een assessment en je vooral af te vragen wat een uitkomst voor jou betekent of kan betekenen en hoe je daar in je ontwikkeling van kunt profiteren.

Als we de belangrijkste kenmerken van het oude en nieuwe assessment naast elkaar zetten, dan ontstaat het volgende plaatje:

**Tabel 1** Assessment van oud naar nieuw

	<b>Oud assessment</b>	<b>Nieuw assessment</b>
<b>Verantwoordelijkheid</b>	assessmentbureau/organisatie	assessmentpsycholoog/organisatie/kandidaat
<b>Structuur</b>	verticaal: beoordelend	horizontaal: samenwerkend
<b>Doel</b>	vinden objectieve waarheid over prestaties kandidaat	gericht op het vinden van nieuwe inzichten en mogelijkheden kandidaat
<b>Methode</b>	toetsend en verklarend, alleen noodzakelijke feedback	exploratief, gericht op inzicht, feedback en openheid op alle aspecten
<b>Rol kandidaat</b>	defensief, afwachtend, wantrouwend	open, leergierig, actief
<b>Rol assessmentpsycholoog</b>	docent/beoordelaar	vertrouwensfiguur, coach, mededeelzame detective, begrijpend en betrokken
<b>Functie instrument</b>	objectief, toetsend aan norm	vergroten zelfinzicht cliënt, versterken samenwerking psycholoog en kandidaat (Finn noemt dit: 'empathy magnifiers')

NB De termen 'docent', 'vertrouwensfiguur', 'coach' en 'mededeelzame detective' komen uit Lang en Van der Molen (2004).

Merk straks op dat het scenario voor het nieuwe assessment goed aansluit bij de SIOP-eisen ten aanzien van assessment (zie tabel 6). In de praktijk zullen er assessmentpsychologen zijn die bovenstaande werkwijze al (lang) volgen. Er zullen ook assessmentpsychologen zijn die volgens het klassieke model werken, net zo goed als er kandidaten zullen zijn die gewoon willen weten of ze wel of niet geschikt zijn voor een bepaalde functie en die het verder weinig interesseert.

Maar toekomstige ontwikkelingen maken een samenwerkingsmodel waarschijnlijk onontkoombaar: er zijn straks geen vaste banen meer, mensen worden zelf verantwoordelijk voor hun werk en moeten zich actief in de arbeidsmarkt profileren. Organisaties willen zo snel mogelijk relevante informatie over kandidaten en moeten zelf ook aantrekkelijk blijven voor (goede) kandidaten. Assessmentpsychologen zullen meer en meer de match tussen kandidaten en de vraag vanuit de arbeidsmarkt moeten gaan begeleiden, waarbij hun belangrijkste taak zal zijn om die talenten bij kandidaten te vinden die hen in de markt kunnen houden. Zij kun-

nen ook invloed uitoefenen op organisaties bij het invoeren van het nieuwe assessment, al zullen organisaties altijd een afweging maken tussen kosten en baten. Maar als iedereen het doet, gaan organisaties vanzelf mee, is de ervaring.

De psycholoog Houtman (2013) schetst zo'n scenario voor toekomstige assessments waarbij netwerken, toegang tot informatie, mensen en technologie de belangrijkste factoren gaan vormen. Vragenlijsten worden meer en meer overbodig omdat iedereen op het internet een grote hoeveelheid aan persoonlijke informatie achterlaat (Facebook, LinkedIn etc.). Deze informatie (Big data) kan geanalyseerd worden en vertaald worden naar een persoonlijkheidsprofiel, iets wat nu al gebeurt<sup>3</sup> en wat erop wijst dat je voorzichtig moet zijn met wat je op het web over jezelf achterlaat.

Kern van het nieuwe assessment is dat je als kandidaat centraal komt te staan, waarbij het specifiek gaat om jouw mogelijkheden: wat heb je te bieden? In welke richting wil je je gaan ontwikkelen? Welk soort werk past het best daarbij? Er is sprake van een soort zelfregie (hoe profileer je je?) en initiatief vanuit de kandidaat wordt steeds belangrijker. Functie-eisen en vaste banen zullen meer en meer verdwijnen, de trend is om steeds een actueel profiel te hebben dat aansluit bij de huidige en toekomstige vraag vanuit organisaties. Het idee dat je een baan 'hebt' en dus in zekere zin eigendom bent van een organisatie zal ook verdwijnen in een flexwerkeconomie. Het gaat er voor iedereen om toegang te houden tot belangrijke resources. Voor jou is dat de toegang tot werk, voor organisaties is dat de toegang tot waardevolle werknemers, het wordt meer 'sharing' in plaats van 'owning'.

De klassieke assessmentpsycholoog zal ook verdwijnen volgens Houtman. Je kunt als assessmentpsycholoog kiezen voor een coachende, adviserende rol (loopbaan-/portfolioadviseur), of voor de technische kant, dus bijvoorbeeld web based instrumenten ontwerpen en implementeren, of onderzoek doen naar algoritmes voor web-data-analyse.

Of en hoe snel assessments zich in deze stijl gaan ontwikkelen is de vraag, maar er zijn wel tendensen die daarop wijzen: de massale aanwezigheid van mensen op het web, mogelijkheid tot profiling via webgegevens en een toename van flexwerk. De paradox is dan dat de moderne technologie en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt ertoe leiden dat kandidaten 'gedwongen' autonoom worden. Het gelijkwaardigheidsidee van Hofstee, vanuit een sociaal-filosofische rechtvaardigheidsgedachte, praktisch vormgegeven via therapeutic assessment, wordt versneld actueel door technologische en arbeidsmarktontwikkelingen. In het nieuwe assessment is dan geen plaats meer voor verticale gezagsverhoudingen, omdat iedereen van elkaar afhankelijk is, je zelf de regie in handen moet nemen en je vooral moet zorgen dat relevante partijen toegang hebben tot jouw profiel. Je móét dan wel meegaan met deze ontwikkelingen, want als je niet zichtbaar bent in deze markt is er ook geen vraag naar jou. Als iedereen bijvoorbeeld een webportfolio heeft met intelligentiegegevens en je weet dat werkgevers dat belangrijk vinden, zul je straks zelf het initiatief moeten nemen tot het doen van een intelligentietest om je portfolio up-to-date te houden. Organisaties en assessmentpsychologen zullen ook mee moeten:



er is straks eenvoudigweg geen plaats meer voor mensen en instanties die nog in klassieke verticale gezagsverhoudingen denken en handelen. Je prijst jezelf dan uit de markt omdat je onaantrekkelijk bent voor sollicitanten die meer en meer zelfstandige professionals worden en niet gehinderd willen worden door een betuttelende manager die alleen met organisatiepolitiek bezig is in plaats van met werk.<sup>4</sup> (zie Hofstee, 2001)