VanLit Management Consultants

Assessment: het verhaal

Bij een assessment staat het helder krijgen van “het verhaal” centraal. Mensen komen naar een assessment met hun verhalen, soms zijn die expliciet, maar vaak ook (gedeeltelijk) impliciet. De verhalen zijn in elk geval nooit af.
De verhalen gaan over de reis die mensen hebben afgelegd en waar ze nu staan. Dat laatste is niet altijd duidelijk, maar cruciaal voor het vervolg van de reis en daar gaat het bij selectie- en ontwikkel-assessments om. Bij sommigen heeft de reis ze op een bestemming gebracht waar ze niet willen zijn. Soms denken mensen dat de huidige plek een ideale uitvalsbasis is voor het vervolg van de reis, maar dat is niet altijd de realiteit. Als dat wel zo is dan blijft de vraag ten aanzien van richting en bestemming. Het is opvallend hoe vaak mensen hun reis tot nu toe beschrijven als een organisch proces waarin zowel toevalligheden als geplande stappen herkenbaar zijn. De toekomst schetsen ze vaak als een lineair proces. Plotseling zijn er geen “rukwinden”, verraderlijke stromingen of “muitende bemanningen” meer. De realiteit is (meestal) anders.
Successen uit het verleden zijn een belangrijke basis voor toekomstige successen, maar geen garantie. In een assessment verkennen we samen met de kandidaat of en in welke mate het succesverhaal is gekoppeld aan de sterke punten. Sommige succesverhalen blijken gebaseerd op een mengeling van geluk en “bovenmenselijke inspanningen”, niet echt de basis om op voort te bouwen. Geluk is niet te plannen en structureel boven je kracht werken gaat een keer mis.

De reis vervolgd:
Zolang mensen leven zijn ze onderweg en voegen zij iets toe aan hun verhaal. Soms een zin, soms een hoofdstuk, maar soms ook een nieuw boek. Het assessment geeft betrokkene duidelijkheid: waarheen en hoe kan hij/zij de reis vervolgen, wat is nodig qua voorbereiding en hoe kan hij/zij de risico’s die nu eenmaal bij reizen horen opvangen en de kansen benutten?

De kaart is niet het landschap
Goede kaarten zijn belangrijk en geven veel informatie over wat de reiziger kan verwachten. Een goede kaart van Nederland laat zien dat er geen bergen zijn, redelijk wat rivieren en veel stedelijke bebouwing in het westen. Waardevolle informatie, maar iemand die na een grondige kaartstudie beweert Nederland te kennen moeten we niet al te serieus nemen. Pas nadat hij/zij heeft rondgereisd en de kaartinformatie heeft gekoppeld aan observaties en gesprekken met inwoners krijgt het verhaal inhoud en waarde.
Dat is ook bij het assessment het geval. De profielen (kaarten) geven veel informatie over de persoon qua omgaan met complexiteit, sterke en zwakke punten en waar de energie ontstaat. Het CV geeft informatie over de tot nu toe afgelegde reis, maar scores en informatie maken nog geen verhaal. Dat verhaal ontstaat in het gesprek met betrokkene en is lang niet altijd het lineair doorgetrokken verleden, het assessment resulteert regelmatig in een forse koerswijziging.

Jong geleerd, oud gedaan?
De illusie dat door veel te meten (en dat liefst zo vroeg mogelijk) het hele leven voorspelbaar en stuurbaar kan worden.

New York State Principals: An Open Letter to Parents of Children throughout New York State October 2013:
“Under current conditions, we fear that the hasty implementation of unpiloted assessments will continue to cause more harm than good. Please work with us to preserve a healthy learning environment for our children and to protect all of the unique varieties of intelligence that are not reducible to scores on standardized tests. Your child is so much more than a test score, and we know it.”

HET VANLIT MANAGEMENT CONSULTANTS ASSESSMENT

De kenmerken van het VLMC Assessment:

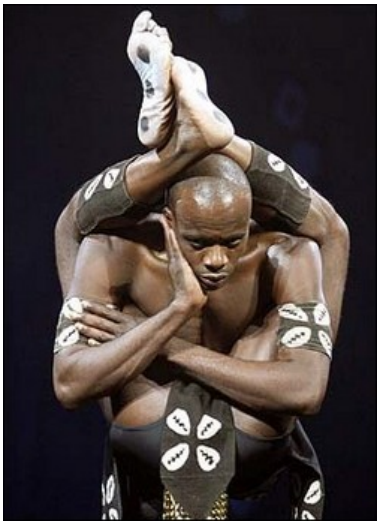
- Een persoonlijke aanpak, de deelnemer vervult een actieve rol en krijgt de ruimte om de voor hem/haar relevante aspecten in te brengen en mede-eigenaar te worden van de geformuleerde conclusies en ontwikkel- c.q. aandachtspunten ten aanzien van "het vervolg van de reis";
- In de rapportage omschrijven wij "beeldend" hoe het functioneren van de kandidaat er in de context van de organisatie uit ziet;
- Gebaseerd op (internationaal) gevalideerde methodieken (o.a. de KOAN PI), die op een objectieve manier inzicht geven in de competenties/talenten van de kandidaat en zijn/haar analytische vaardigheden;

- Bij de cognitieve testen staat niet "hoe intelligent is iemand" centraal, maar "hoe is iemand intelligent".

De Griekse beeldhouwer Myron maakte zijn beelden zo dat het weinig moeite kost om je voor te stellen dat de discuswerper ook werkelijk gaat gooien. Dit streven wij ook na met onze rapportages.

Een opdrachtgever aan het woord: *"*
De bevindingen zijn helder en grondig geformuleerd en geven, zonder interpretatieruimte, een duidelijk antwoord op de gestelde vragen en daarmee een goed beeld van de kans op het succesvol functioneren van de kandidaat in de context van de organisatie. Bevindingen worden goed gecommuniceerd met de kandidaat en, zo nodig persoonlijk toegelicht".

DE KRACHT VAN ASSESSMENT– EN DEVELOPMENT CENTRES



Onze "traditionele" selectie– en ontwikkelassessments vormen een degelijke basis voor selectie en/of ontwikkeling. Door de deelnemer een centrale rol te geven en hem/haar actief te betrekken bij het formuleren van de ontwikkel– en aandachtspunten is er in de regel een grote mate van acceptatie op de uitkomsten.
Het assessment– of development centre (AC/DC) voegt daar nog een waardevolle dimensie aan toe n.l. "de real-life case". Voorafgaand aan het AC/DC definiëren wij met de opdrachtgever de "Momenten van de Waarheid" in de functie. In wat voor kritische situaties komt de nieuwe manager terecht en hoe maakt hij/zij daar (in positieve zin) het verschil. Op basis van deze informatie ontwikkelen wij één of meerdere cases en zoeken daarbij de mensen die de rollen levensecht neer kunnen zetten. Dat zijn soms acteurs waar wij al jaren mee samenwerken, maar vaak ook andere professionals uit ons netwerk met een, specifieke, aan de case gerelateerde, achtergrond. Wij werken vrijwel altijd in de setting dat de deelnemer het gesprek aangaat met twee mensen. Dat geeft de mogelijkheid om ook het een en ander te laten gebeuren tussen de twee gesprekspartners en te zien hoe de deelnemer omgaat met deze dynamiek.

De kracht van het AC/DC komt vooral naar voren in de feedback die mede gebaseerd is op zaken die werkelijk gebeurd zijn. Het is soms interessant om te zien hoe het werkelijke gedrag verschilt van het gedrag dat de deelnemer had willen laten zien, maar door "de interactie" op het "Moment van de Waarheid" niet gerealiseerd werd. De koppeling van de observaties aan de resultaten van de persoonlijkheidevaluatie maakt het mogelijk om de oorzaak-gevolg relatie helder te maken en te vertalen in realistische ontwikkelpunten en acties.

HET VERVOLG

De rapportage van het assessment is niet het eindpunt, maar het beginpunt van een nieuwe carrière en/of een ontwikkeltraject.
Op basis van onze kennis van de organisatie en de persoon zijn wij in staat om dit traject actief te ondersteunen. De resultaten van deze aanpak zijn samen te vatten als:

- Effectief gedrag
  - Individueel
  - Team
- Meer gericht
- Meer beweging
- Sneller

Deze ondersteuning richt zich niet alleen op de deelnemer, maar vaak ook op zijn/haar manager.

VanLit Management Consultants

DE FEITEN:

- Meer dan 25 jaar ervaring met de ontwikkeling en uitvoering van selectie– en ontwikkel assessments in zowel profit als not-for-profit organisaties.
- Track record in de laatste zes jaar:
  - Bij ca. 80 organisaties meer dan 240 assessments uitgevoerd voor een breed scala aan management functies;
  - Waarvan 42% op eindverantwoordelijk niveau;
  - 50% functies op afdelingsmanagement niveau;
  - 8% overig;
  - Developement centres met 10 tot 12 deelnemers.

Vermelden van namen van opdrachtgevers is niet mogelijk, in veel gevallen is de naam van de kandidaat (in 42% de eindverantwoordelijke manager) dan ook genoemd. Hieronder echter de ervaringen van Dennis Duiker.

DE BELEVING:

Waarom Arjan?
Eind 2007 ontmoette ik Arjan voor het eerst. In een assessment. Zo iemand die je op vriendelijke en oprechte wijze psychologisch door de mangel haalt om een advies uit te kunnen brengen over je (mogelijke) geschiktheid voor een functie. Het was niet het eerste assessment in mijn loopbaan. Maar wel een die mij heel positief in het geheugen staat. Een onopvallend andere aanpak, zou ik het willen noemen.
Elke ontmoeting met Arjan nadien was even onopvallend anders. Hij daagt je uit en is absoluut niet bang voor weerstand. Hij is vriendelijk, toegankelijk en stelt vragen. Hij is niet voor of tegen je, maar verleidt je telkens om je eigen werkelijkheid vanuit een andere invalshoek te bekijken. Bijzonder leerzaam.
Je zou natuurlijk kunnen zeggen dat dit alles behoorlijk opvallend is, anders zou ik er niet zo over schrijven. Maar voor mij werd het pas opvallend toen ik mij afvroeg: “waarom Arjan”?

Dennis Duiker
Directeur/Bestuurder MOvactor/Welzijn Woerden

HET BED VAN PROCRUSTES

Assessments lijken soms op het bed van Procrustes, voor diegenen onder u die het verhaal niet meer scherp voor de geest hebben hieronder de kern:

Procrustes was de bijnaam van een herbergier in de omtrek van Eleusis, het woord Prokroústês beduidt "uitrekker".
Procrustes nodigde voorbijkomende reizigers uit om bij hem te overnachten. Als ze op zijn uitnodiging ingingen, en zich te ruste hadden begeven, kwam Procrustes kijken of zijn gast in het bed paste. Meestal was dat niet zo. Was een gast nu te kort, dan rekte hij zijn ledematen met geweld uit, was hij te lang, dan hakte de gastheer er een stuk van af. Meestal eindigde deze behandeling met de dood, zodat Procrustes de bezittingen van de reiziger kon roven.
Volgens variaties van het verhaal had de moordzuchtige rover twee bedden van verschillende lengte, en bood hij zijn gast steeds een bed aan dat niet paste. Ook wordt verteld dat de lengte van het bed instelbaar was en dat hij het bed in het geheim verstelde voordat de gast naar bed ging, zodat hij er altijd zeker van was dat de gast niet in het bed zou passen.

Nu de arbeidsmarkt weer onder druk staat en de opmerking “voor jou tien anderen” uit politieke correctheid niet wordt geuit, maar wel gepraktiseerd zien we dat mensen weer meer en meer worden beoordeeld (“geassesst”) op basis van het ideale (competentie) model. Als het niet past dan is het “einde van de reis” en is er geen plaats in de herberg. Bij reiziger die wel een plaats krijgt wordt al het overtollige als irrelevant bestempeld en weggesneden. Waar, zoals vaak eufemistisch uitgedrukt, “nog ruimte voor ontwikkeling” is moet deze ontwikkeling onder grote druk worden gerealiseerd. Als je de term “stretch goals” hoort denk dan eens aan Procrustes.

VanLit Management Consultants

BOUWSTENEN:

De hiervoor genoemde assessmentmethodieken zijn gebaseerd op de volgende bouwstenen.
Voor een development centre met meerdere deelnemers doen wij graag een voorstel waarin wij inspelen op de specifieke wensen en de context.

	SELECTIE		ONTWIKKELING	
	SELECTIE ASSESSMENT	ASSESSMENT CENTER	ONTWIKKEL ASSESSMENT	DEVELOP-MENT CENTER
CV+/Biografisch deel	x	x	x	x
Persoonlijkheids-vragenlijsten	x	x	x	x
Analytische vaardig-heden/probleem-oplossend vermogen	x	x	x	x
Case(s)		x		x
Diepte-interview	x	x	x	x
Ontwikkeladviezen	x	x	x	x
Benoemingsadvies	x	x		
Rapport	x	x	x	x

VanLit Management Consultants

Leeghwaterlaan 23
5223BA 's-Hertogenbosch

Contact:
T: +31 (0) 736234132
M: +31 (0) 654321057
E: a.vanlit@vanlitmc.nl

www.vanlitmc.nl

VanLit Management Consultants heeft ervoor gekozen de werkzaamheden binnen een sterk netwerk te verankeren. De netwerk partners bundelen binnen dit netwerk hun krachten om voor een breed scala aan klanten concrete toegevoegde waarde te realiseren op het brede terrein van mens- en organisatieontwikkeling. In dit netwerk zitten professionals die al jaren succesvol samenwerken.
Netwerk-partners zijn o.a.:
Kees de Vries (De Vries Coaching)
Annemie Onghena (Equilibrium)
Sandra Smits (Mens & Kennis)
Nienke Platenburg (Mens & Kennis)

VanLit Management Consultants is opgericht door Arjan van Lit. Hij is sinds 1988 werkzaam als management consultant in de industrie, dienstverlenende sector en not-for-profit.

Activating Ambitions