

# Inhoud

## TEN GELEIDE 11

### HOOFDSTUK 1 INLEIDING 16

Wat is een assessment center? 17

Toepassingen van assessment centers 19

Snelle groei 21

Veel gestelde vragen 22

Bang geassesseerd te worden? 26

Kenmerken en voordelen 26

Bekende assessment-opdrachten 28

Minder vaak gebruikte opdrachten 29

'Integrale' assessments 31

Oneerlijke en liegende kandidaten 31

Eerlijkheid is onvoorstelbaar onvoorspelbaar... 32

Zware kritiek 32

Beweging in assessmentland 35

### HOOFDSTUK 2 DE TECHNIEK ACHTER HET ASSESSMENT CENTER 39

Selectiebureau-briefing 40

Samenwerking tussen werkgever en selectiebureau 44

Speciale aandachtspunten 45

Een- en meerdaagse AC's 46

Gedragdimensies 46

• Indelingen 47

• Gedragdimensies geïnventariseerd 49

• Specifieke gedragsbeoordelingen van organisaties 56

• Definitie en toelichting 58

• Kritiek op gedragdimensies 59

Organisatiecultuur en u 60

Het WAKKER(e) model 61

Assessoren en hun opleiding 63

Time management 64

Wie zijn uw tegenspelers? 66

Koffie: voor creativiteit en assertiviteit 66

Kun je je trainen voor het assessment center? 67

Wat is competentie? 67

### HOOFDSTUK 3 MAAK UW EIGEN ASSESSMENTPROGRAMMA! 69

Welke opdrachten kunt u verwachten? 69

Uw 'eigen programma' in zeven stappen 70

Hoe wordt uw gedrag beoordeeld? 73

OAR 76

Disqualifiers 78

Hoe wilt u overkomen? 78

• 'Uitstralingswoordenboek' 79

Ethiek: hoe netjes bent u? 80

Aannamen maken 81

### HOOFDSTUK 4 ANALYSE 82

Wat wordt gemeten? 83

Soorten opdrachten 83

Het 3-2=1 model 84

Invalshoeken en systematiek 85

Aanpakadviezen 87

### HOOFDSTUK 5 INDIVIDUELE DOE-OPDRACHT:

DE PRESENTATIE 89

Praktijkvoorbeelden van presentaties 90

Beoordeling: wat en hoe wordt gemeten? 93

De 'bezorging' 94

• Te vroege vragen... 94

De voorbereiding: wie, wat, waar, wanneer en hoe? 95

• Kent u uw publiek? 96

• Humor 96

• Hand-out 97

Vragen beantwoorden 97

• Kritiek op de presentatie 98

Audiovisuele middelen 98

Presentatie en (non-verbaal) gedrag 99

Beheers uw zenuwen! 101

*Minicursus: presenteren* 102

### HOOFDSTUK 6 INDIVIDUELE DOE-OPDRACHT: DE POSTBAK 106

Is voorbereiding mogelijk? 107

Situatieschets en opdracht 108

• Voorbeeld van een situatieschets 108

• Voorbeelden van brieven en memo's 109

• Postbak, presentatie en planning	112
Drie soorten postbakacties	112
Drie uur zwoegen en zweten?	113
Handige hulpjes	113
Wat wordt gemeten? Hoe wordt beoordeeld?	114
Tijdsduur en 'time management'	116
Nog meer vragen...	116
Standaard versus specifiek	118
Postbakadviezen	118
Elektronische postbak	123
<i>Minicursus: delegeren</i>	124

## HOOFDSTUK 7 SCHRIFTELIJKE STUKKEN PRODUCEREN 126

Wat wordt gemeten?	127
Commerciële stukken; business cases	127
1. Klantenwerving	127
2. Klachtbrief	128
3. Marketingplan	129
Beleidsstukken	131
• Een nota herschrijven	133
• Structuur aanbrenge	134
Managementproblemen	134
Roosterproblemen	135
• Planning	135
<i>Minicursus: schriftelijk presteren</i>	137

## HOOFDSTUK 8 HET ROLLENSPEL OF TWEEGESPREK 145

Waarom rollenspelen?	146
De werkwijze	147
Professionele acteurs	150
'Maar ik kan helemaal niet toneelspelen...'	150
Zenuwachtig?	151
Denk aan de T.I.F.	151
Reserveoplossing/-tactiek	153
U of jij?	153
Creativiteit	153
Vertrouwen	155
Vuile valkuilen en plagerige problemen	155
Gespreksstilten	157
Omgaan met lastige tegenstanders	157
Bent u een goede luisteraar?	159
Slimme vragen	160
Evaluatievragen	161
<i>Minicursus: algemeen probleemoplossingsmodel</i>	164

## HOOFDSTUK 9 TWEEGESPREKKEN VAN DE MANAGER 169

Het slecht-nieuwsgesprek 170

- Vermijdingsgedrag 170
- De 'ideale' methode 171

Het conflictgesprek 173

- Het OFO-model 175

Fact-finding: informatie inwinnen en adviseren 175

- Vijf fasen 176
- Een effectieve aanpak 178

Het exit-interview 180

Het adviesgesprek 182

- Acceptatie van de oplossing 182
- Fasen in het gesprek 183
- Het driegesprek 186

Het selectie-interview 186

Het functioneringsgesprek 188

Counseling 190

*Minicursus: beoordelings- en functioneringsgesprekken* 191

## HOOFDSTUK 10 VERKOPEN EN KLANTENKLACHTEN 200

Korte en lange termijn 201

Wat wordt gemeten? Commerciële gedragsdimensies 201

'What's in it for me?' 201

Omzetvergroting of besparing? 202

Een eenvoudig verkoopgesprek 202

Klantenklachten 204

- Behandeling van schriftelijke klachten 204
- Gesprekken met boze klanten, een stappenplan 205
- De klant is kwaad! Een rollenspel 207
- Een boze beller aan de lijn 207
- Twee valkuilen 208

Sales management: de slecht presterende verkoopmedewerker 209

Verkooppresentatie 210

Onderhandelen 212

*Minicursus: het verkoopgespreksmodel* 214

## HOOFDSTUK 11 GROEPSOPDRACHTEN 218

Uw rol 219

Wat wordt gemeten? 220

Tijdbeslag 220

Groepsdiscussie 221

- Varianten 222
- P.o.'s 224

Bouwopdracht	225
Vergadering	225
• Doelstelling van een vergadering	226
• Vaste vergaderstructuren	227
• Agenda	228
• Voorstellen	230
• Stemming	230
• Voorzitterstaken	231
• Presentatie in de vergadering	231
<i>Minicursus: een groepsdiscussie leiden</i>	232

HOOFDSTUK 12 HET INTERVIEW	236
Standaardinterview	236
Motivatie	238
Stokpaardjes van de werkgever	239
Algemene ontwikkeling	240
Morele dilemma's	241
Visie	242
Rechtvaardiging achteraf	243
Gedragscriteria en een 'vragenbank'	244

HOOFDSTUK 13 NA AFLOOP...	251
Rapportage van een assessment center, voorbeelden	251
• Rapport 1	252
• Rapport 2	255
• Rapport 3	257
Rechten op het rapport	259
Het einde van de dag	259
Het nagesprek	259
Kringlooprapporten?	260
Tips vóór en tijdens het assessment	261

Bijlagen	263
1. Gedragdimensies en opdrachten	263
2. Programma assessment center	265

Literatuurlijst	267
Register	269

## UIT DE PERS

'In *Alles over assessment centers* van psycholoog Jack van Minden staat precies wat zo'n assessment center inhoudt: welke opdrachten er ongetwijfeld aan bod komen en tips om je daar op voor te bereiden. Het helder geschreven boek staat vol gevarendriehoeken die waarschuwen voor situaties waarin je vooral niet verzeild moet raken. Handig zijn de minicursussen over bijvoorbeeld presenteren, delegeren, het houden van functioneringsgesprekken en het leiden van groepsdiscussies.' *VB Magazine*

'Het assessment center is een selectietechniek voor hoger personeel. Het gaat daarbij niet om de intelligentie of persoonlijkheid van de sollicitant, maar om het gedrag. Dit boek is bedoeld ter voorbereiding op deze testmethode.' *Het Financieele Dagblad*

'Hij biedt praktische informatie en oefeningen voor thuis. Kandidaten kunnen tijdens de voorbereiding gebruik maken van het boek en zo hun optreden tijdens het AC goed voorbereiden. (...) *Alles over assessment centers* is een compleet boek waarin vrijwel alle situaties in eenvoudige taal de revue passeren.' *PW*

'Het assessment center kent na lezing van dit boek geen geheimen meer.'

*Intekrant*

'Van Minden geeft in zijn nieuwe boek talloze adviezen over hoe je je in groepen kunt onderscheiden als leider, hoe creatief te zijn, toneel te spelen, en effectief time management te bedrijven op de testdag.'

*Management & Literatuur*

'Dit boek is gebaseerd op jarenlange research over assessment technieken en de dagelijkse praktijk, zoals die bij testbureaus (en grote organisaties) plaatsvindt. Veel informatie is afkomstig van de constante feedback van de cliënten van het bureau van de auteur.' *Sollicitatiekrant*

'Jack van Minden legt de kandidaat uit welke tests hij kan verwachten, hoe zijn gedrag gemeten wordt, en waar zijn zwakke en sterke punten zitten.' *Trend/Knack/Financieel-Economische Tijd*

# Ten geleide

Het assessment center is een moderne personeels-selectietechniek. Was het tot voor kort een begrip dat slechts een handvol experts iets zei, tegenwoordig staat het in het woordenboek van elke sollicitant.

In eerdere boeken hebben we sollicitanten een grondige kijk in de keuken gegeven van psychologische en management-tests. We richten de camera nu op assessment centers, zodat jobzoekers zich nu optimaal kunnen **voorbereiden** op deze nieuwe testmethode.

Dit boek is gebaseerd op jarenlange research van de theorie en de dagelijkse praktijk van assessmenttechnieken, zoals die bij testbureaus (en grote organisaties) worden toegepast. Veel informatie is ook afkomstig van de constante feedback die de cliënten van het bureau van de auteur, Psycom in Amstelveen, ons aanbieden – na hun onderzoekdag.

We danken de medewerkers van Psycom, met name drs Hans van Loon en drs Yvette van der Vliet, voor de kleine of (soms hun onbekend!) grote bijdragen die zij hebben geleverd aan het tot stand komen van dit boek. Daarnaast hebben diverse deskundigen, instellingen en selectiebureaus delen van het manuscript kritisch doorgelezen en van commentaar voorzien. Hun wens niet met name genoemd te worden respecteren we.

We hopen dat het lezen van dit boek, met zijn vele mini-cursussen, het gewenste resultaat oplevert: de baan, promotie of opleidingsplaats!

Veel succes!

Orlando/Amstelveen, augustus 1995

## BIJ DE VIJFTIENDE DRUK

Bij verschillende onderwerpen zijn enkele details toegevoegd (o.a. bij fact-finding, postbak en elektronische postbak, minicursus 'een groepsdiscussie leiden'.) Tevens zijn enige geringe tekstcorrecties uitgevoerd.

Amstelveen, februari 2009

Heeft u op- of aanmerkingen op dit boek? Wilt u de auteur attent maken op een bepaalde selectiemethode of assessment opdracht? Maak dan gebruik van de *bijgesloten antwoordkaart*. U kunt ook bellen, mailen of schrijven:

Psycom

T.a.v. dr. Jack J.R. van Minden

Parlevinker 5; 1186 ZA Amstelveen

Tel.: 020-645 02 92/645 10 73

Fax: 020-645 03 40

E-mail: [info@psycom.nl](mailto:info@psycom.nl)

[www.psycom.nl](http://www.psycom.nl)

## Waarom is dit boek geschreven?

Het afgegrendelde land van de betere banen kent strenge toelatingseisen. Het enige paspoort dat het erkent is het testrapport. Alleen voor het stempel 'geslaagd' wordt de slagboom opgehaald. Vandaar dat de groeiende stroom bezoekers van test- en wervings- & selectiebureaus graag wil weten wat hun te wachten staat als ze uitgenodigd worden voor een assessment center. Dit boek wil de aanstaande 'landverhuizers' niet alleen praktische informatie bieden, maar hen ook thuis laten oefenen met de typische assessment-opdrachten.

Aan de voormalige Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken James Baker wordt de uitspraak toegeschreven '*prior preparation prevents poor performance*', ofwel voorbereiding vooraf verhindert armetierige prestaties. Er zijn geen boeken voorhanden om thuis en in eigen tempo de voorbereiding op het assessment center ter hand te nemen. *Alles over assessment centers* staat tussen slagen en falen voor de test. Want het assessment wordt doorzichtig gemaakt en u krijgt greep op de procedure die plotseling opdoemt in de mist.

## Wie moeten en willen dit boek lezen?

Dit boek is geschreven voor iedereen die (vroeg of laat...) met assessment centers te maken krijgt, en gevangen door het verlangen te slagen, zich op deze belangrijke mijlpaal optimaal wil voorbereiden. We denken aan:

1 (Top)managers en middenkaderfunctionarissen die 'ge-assest' worden als onderdeel van een (uitgebreide) selectieprocedure.



- 2 Medewerkers die op langere termijn een leidinggevende positie ambiëren, of hiernaar willen dingen of ervoor worden uitgenodigd en naar alle waarschijnlijkheid uitvoerig zullen worden onderzocht.
- 3 Commerciële functionarissen die hun verkoopkunde(kunst?) maar moeten 'bewijzen' via rollenspelen en andere opdrachten in het assessment center.
- 4 Allerlei medewerkers in grote organisaties, die moeten aantonen wat zij in hun mars hebben – vóór zij promotie kunnen maken. (We doelen hier op het zogenaamde ontwikkelingsassessment center.)
- 5 Juist en bijna-afgestudeerden die worden onderworpen aan strenge selectieprocedures om tot een (vervolg)opleiding te worden toegelaten.
- 6 Studenten en afgestudeerden die zich oriënteren op een baan als leidinggevende en 'iets' van management moeten weten en de selectie hiervoor.
- 7 Studenten psychologie, personeelwetenschappen, human resources en vergelijkbare academische en hbo-opleidingen, die kennis willen (moeten) nemen van moderne selectiemethoden.
- 8 En ten slotte lezers van *Alles over psychologische tests*, *Alles over management tests* en *Alles over selectiegesprekken*, die (nog) meer willen weten over selectie.

## Wat kan dit boek voor u doen?

Dit biedt *Alles over assessment centers* allemaal:

- 1 Het licht u uitgebreid voor over het assessment center, voornamelijk als selectietechniek. Bedenk dat kennisvermeerdering werkt als een elektrische koffiezetmachine: druppel voor druppel vult de pot zich.
- 2 Dit boek geeft een overzicht van een groot aantal veel gebruikte assessment-opdrachten. Hierdoor krijgt u een idee over wat u **concreet** te wachten staat. U treft talloze voorbeelden aan.
- 3 *Alles over assessment centers* bevat een schema waarmee u zelf in grote lijnen kunt bepalen hoe **uw** assessment center eruit zou kunnen zien! U

zult uw goede intenties nu om kunnen zetten in gedrag, in daden. Want daarop wordt u beoordeeld!

4 U raakt vertrouwd met een aantal opdrachten, zodat u zelfverzekerder en meer ontspannen aan de test kunt beginnen. Hierdoor zult u eerder een piekprestatie leveren!

5 Dit boek bevat een groot aantal **tips** over hoe u zich zo goed mogelijk voorbereidt op uw 'grote' dag en hoe zich te gedragen. Daarnaast wordt u keihard gewezen op een aantal potentiële **gevaren** die telkens op de loer liggen in het assessment center.

6 Wanneer u testangst heeft (misschien omdat u al eerder bent getest en afgewezen) zal dit boek u goede diensten bewijzen. Uw angst smelt weg als ijsblokjes in een glas zomerse frisdrank.

7 *Alles over assessment centers* biedt een aantal minicursussen aan, op onder meer terreinen als vergaderen, presenteren en delegeren. In kort bestek weet u (weer) hoe u deze situaties effectief moet benaderen.

Kortom, dit boek vergroot uw slaagkans enorm!

## De 'tipbox'

In dit boek ziet u op verschillende plaatsen in grijze kaders 'TIP' staan. In deze 'tipboxen' vindt u allerlei praktische adviezen. Maak daarvan gebruik!

### TIP:

Daarnaast treft u ook hier en daar verwijzingen aan naar de boeken *Alles over psychologische tests*, *Alles over management tests*, *Alles over selectiegesprekken* en *Alles over salarisonderhandelingen*.<sup>\*</sup> Dat is een service aan onze lezers, want in de aangegeven hoofdstukken treft u méér informatie aan

---

<sup>\*</sup> *Alles over management tests*, *Alles over psychologische tests* en *Alles over selectiegesprekken* kunt u los van elkaar lezen. Het is echter verstandig, wanneer u binnenkort wordt getest, deze drie boeken goed te bestuderen.