

Assessment; zegen of noodzakelijk kwaad?

volta

De een zweert erbij, voor de ander is het een verplicht nummer of zelfs een noodzakelijk kwaad; het assessment. Ervaringen met assessments zijn wisselend. Er lijkt een relatie te bestaan tussen de uitslag van het assessment en de ervaring die de assessee (de deelnemer aan het assessment) heeft; bij een positieve uitslag zal de ervaring vaak positiever zijn dan bij een negatieve uitslag. Afhankelijk ook van het vermogen tot zelfreflectie van de assessee. En natuurlijk, een assessmentdag is in zekere zin een momentopname, maar mits goed afgenomen geeft het wel degelijk een beeld van iemands persoonlijkheid, cognitieve vermogens en drijfveren. In dit artikel geven we inzicht in de verschillende toepassingen van het assessment en waar op te letten als je overweegt om een kandidaat te laten assen.



Een assessment staat nooit op zichzelf; er is altijd een aanleiding om een assessment af te nemen bij een huidige of toekomstige medewerker:

1. **Potentieelbepaling;** een assessment kan inzicht geven in het potentieel van de medewerker. Is deze in staat door te groeien naar een volgend functieniveau of een specifieke rol? Wat is daarvoor nodig? Wat is zijn/haar plafond? Wat zijn afbreukrisico's en hoe zijn die te ondervangen of beperken?
2. **Selectie;** hierbij gaat het over de fit, de geschiktheid van een in- of externe kandidaat voor een specifieke rol. Vaak is dit een van de laatste stappen van een werving- en selectieproces, en vormt het assessment een basis voor besluitvorming. Let op, het assessment is slechts een van de informatiebronnen, en kan zaken omtrent gedrag, motivatie en denk-/leervermogen naar boven krijgen die de beslissing kunnen ondersteunen. Pas dus op met besluiten omtrent geschiktheid van de kandidaat enkel op het assessment te baseren.
3. **Ontwikkeling;** het ontwikkelassessment wordt vaak ingezet in het kader van ontwikkeling in de huidige of toekomstige rol. In feite heeft dit type assessment geen selectief element, maar dient het als 'tool' om inzichtelijk te krijgen welke ontwikkeling de medewerker wil en kan doormaken om (nóg) effectiever en gelukkiger te worden in zijn/haar rol en wat hiervoor de beste weg is. Het kan hier gaan om professionele of leiderschapsontwikkeling. Vaak wordt een vorm van coaching ingezet, maar ook training en opleiding zijn denkbare tools om ontwikkeling te faciliteren.



Potentieelbepaling

Bij potentieelbepaling gaat het vaak om de vraag: wat heeft iemand 'onder de motorkap liggen', met andere woorden 'waartoe is iemand in staat, nu en in de toekomst en wat moet er gebeuren om dit potentieel zoveel en snel mogelijk te ontsluiten en benutten?' Dit impliceert al dat bij veel mensen het aanwezige potentieel niet of slechts deels wordt benut. En dat klopt. Dit kan verschillende oorzaken hebben;

- De verkeerde omgeving, bijvoorbeeld een niet passende bedrijfscultuur of een lijnmanager die niet het beste in de medewerker naar boven haalt. In dit geval speelt motivatie (ook) een rol.
- De medewerker in kwestie krijgt onvoldoende mogelijkheden om zich in de rol verder te ontwikkelen ergo wordt te weinig uitgedaagd.
- De verkeerde rol, waarin een beroep wordt gedaan op kwaliteiten die niet appelleren aan sterkten van de medewerker.
- Een discrepantie tussen de visie van de medewerker op het eigen ontwikkelingspotentieel en waartoe iemand daadwerkelijk in staat is.
- Het potentieel is aanwezig als we puur kijken naar capaciteiten, maar de motivatie en/of ambitie om dit potentieel te benutten/ontwikkelen is beperkt. In geval van ambitie doe je daar over het algemeen weinig aan, die is vaak intrinsiek. Motivatie daarentegen is vaak ook situationeel bepaald en daar kan dan aan gewerkt worden.

Selectie

Een selectieassessment wordt gebruikt als basis voor besluitvorming; wel of niet verder gaan met de kandidaat voor de vacante positie, en bij verder gaan waar rekening mee te houden, wat afbreukrisico's zijn hoe die te mitigeren. Vaak is een selectieassessment een standaard onderdeel van de sollicitatieprocedure, maar ze kan ook occasioneel worden ingezet om bepaalde vragen over de kandidaat beantwoord te krijgen dan wel twijfels weg te nemen of bevestigd te zien. Meestal is er al een proces van gesprekken voorafgegaan aan het selectieassessment, en is het de laatste stap voor het arbeidsvoorwaardengesprek.

Ontwikkeling

Het ontwikkelassessment als startpunt voor ontwikkeling is een prachtig instrument om snel en goed inzichtelijk te krijgen in ontwikkelmogelijkheden voor de assessee in zijn/haar huidige of toekomstige rol, en hoe de route ernaartoe er het beste uit kan zien. Of, een meer open vraag, waar zou de assessee zich nog in kunnen ontwikkelen in algemene zin en hoe kan hij/zij het aanwezige potentieel het beste ontsluiten, zonder dat dit per se aan een rol is gekoppeld. Wij zetten het ontwikkelassessment hoofdzakelijk in voor twee doeleinden;

- Als startpunt voor een coachingstraject; het assessment is een geschikt instrument om coachingsdoelen te identificeren, in combinatie met een 360 graden interviewronde met belangrijke stakeholders van de assessee om hem/haar vanuit meerdere perspectieven te belichten.
- Als 'lichtere' versie van het selectieassessment; als er op basis van de gesprekken die er zijn gevoerd in het kader van een selectieprocedure eigenlijk geen twijfels zijn over de kandidaat, kan een ontwikkelassessment worden ingezet om een 'handleiding' te krijgen, m.a.w. hoe krijgen we hem/haar zo snel mogelijk *up to speed* en waar moeten we rekening mee houden in de werkrelatie.

Tot slot

Een assessment is een nuttig middel om in korte tijd veel relevante informatie te krijgen over de assessee in kwestie, voor een van de hierboven beschreven doelen. Een aantal zaken zijn belangrijk om rekening mee te houden;

- Gebruik een assessment als hulpmiddel, als één van de informatiebronnen om je besluit of plan op te baseren. Laat niet alles van het assessment afhangen.
- Gebruik een gerenommeerd(e) bureau/assessor; er is veel kaf onder het koren en vaak ontbreekt een goede normering van de gebruikte testtools. Uiteraard hangt ook veel af van de kunde van de assessor.
- Voordat je een assessment inzet, in het geval van selectie/ontwikkeling voor/in een huidige/toekomstige rol, heb helder wat de kritische succesfactoren in de rol zijn, zodat je ook weet waarop het assessment gericht moet zijn.
- Wees kritisch op de terugkoppeling van de assessor, laat je niet met een algemene 'hoog over' terugkoppeling afschepen maar vraag naar toelichting en onderbouwing.
- Last but not least, zet het assessment alleen in als je ervan overtuigd bent dat het toegevoerde waarde heeft en als je er daadwerkelijk iets mee doet, anders is het zonde van het geld.

Geschreven door Koen Verhoeven.
Benieuwd naar meer? Lees [hier](#) verder!

volta