

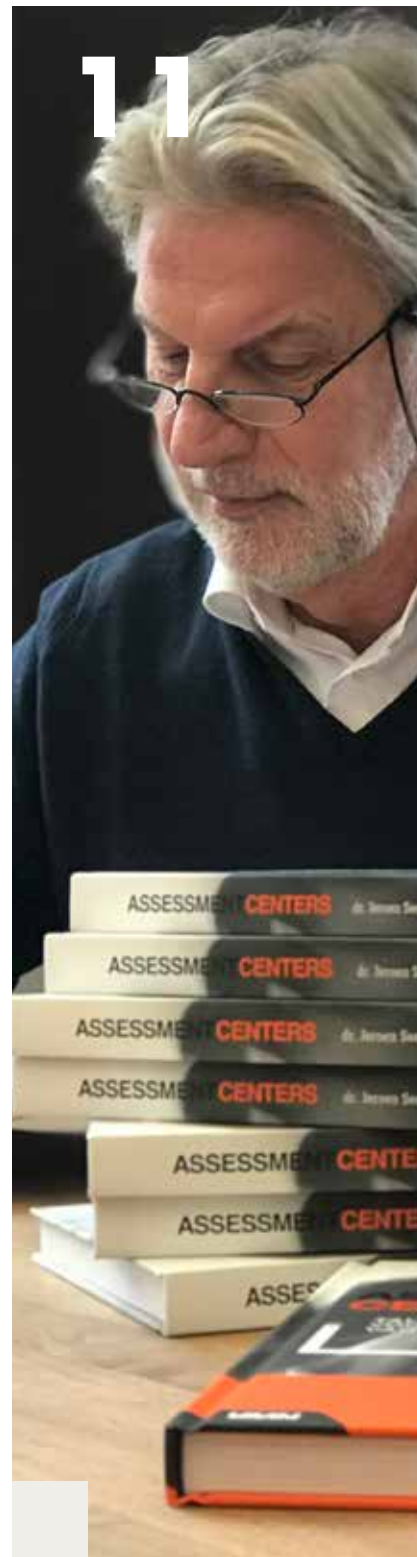


Assessment Centers
100 jaar oud,
**relevanter dan
ooit...**



Nobody
is perfect...

...but a team
can be.



Achter de Frontlines

De voorloper van de Assessment Center Methode

Grondlegger Assessment Centers in NL

Aan het woord dr. Jeroen Seegers. 'Wil je dubbelen of selecteren...'

Assessment Centers staan nooit stil...

Het begin van een geheel nieuwe kijk op assessments. Inmiddels zijn we toe aan de zevende generatie.

Next Generation Leaders

Ontwikkeling is geen luxe.

Een draaiboek als een filmscript

Een juiste uitvoering van een assessment center op een zorgvuldig voorbereid draaiboek.

Simulaties, Testen & Feedback

Met speciale technieken wordt elke competentie meermaals gemeten, met tests, interviews en een brede range van praktijkoefeningen.

Leadership Readiness Platform

Herkennen van talent is de eerste stap. Actueel zicht op leiderschap in huis.

Voorwoord

Assessments? Is dat geen methodiek uit de categorie *old school*? Om personen naar een volgende stoel te helpen op het pad van carrière?

Misschien, ooit. Maar in 2021 zien we assessment centers niet alleen als instrument om de juiste kandidaten op de plek te krijgen, maar vooral ook om de ontwikkeling van personen te stimuleren. Vanuit onze passie om organisaties te versterken met Secure Base Leaders die niet alleen vandaag, maar ook morgen het verschil kunnen maken. Om een bijdrage te leveren aan creativiteit, innovatie en groei van de bedrijven waar zij in en voor werken.

Een gedegen en herkenbaar assessment center is een kans om met leiders, zowel jong als ervaren, te reflecteren op de kans op succes in een rol en om hen en hun organisatie handvatten te bieden om succes verder uit te bouwen. Zie het als het helpen verleggen van een steen in de stroom van het leven van leiders. Door met hen door een assessmentproces te gaan, te reflecteren op de resultaten en concrete tools te bieden voor ontwikkeling, helpen we iemand verder. Zo bieden we tegelijkertijd een platform voor team- en organisatieontwikkeling.

Het mes van een assessment center snijdt dus aan twee kanten. Omdat het zowel personen als organisaties vooruit helpt. In te zetten voor selectie, voor

talentontwikkeling, voor opleiding, voor beoordeling, voor managementontwikkeling. Zelfs voor beloning. Daarom kunnen we zeggen dat er voor iedereen een assessment is. Van aanstormend talent tot Raden van Bestuur/Commissarissen.

Assessment centers zijn in onze ogen relevanter dan ooit. COVID-19 heeft laten zien hoe belangrijk het is om als organisatie goed in je vel te zitten. Nu met de weer oplevende economie zien we dat de arbeidsmarkt onder druk staat. Daarom is het belangrijk om talent te behouden en om nieuwe medewerkers, onze *future leaders*, een omgeving te bieden waarin zij zich kunnen ontwikkelen.

Dat kan als je kennis hebt van je talenten en van je potentieel. Weet hebt van drijfveren en ambities. Het grootste kapitaal van een organisatie zijn immers je mensen. Daarom is het waardevol om in hen te investeren. Dat is wat assessment centers doen. Als methodiek met de hoogst haalbare precisie in uitkomsten. De investering waard, zeggen we. Want de methode heeft bewezen dat het Return on Investment (ROI) meer dan 250% is. Even ter vergelijking: bij het traditionele assessmentinterview is dit slechts 18%.

Quaestus Executive Leadership (QEL) heeft het assessment center al in een vroeg stadium omarmd. Dat niet alleen. Met Jeroen Seegers, partner bij Quaestus, hebben we ook de grondlegger van de Assessment Center Methode in Nederland in ons eigen huis. Al veertig jaar lang geldt hij als een instituut in dit bijzondere vakgebied. Onze assessment consultants zijn door hem geïnspireerd en getraind. Daarmee behoren zij tot een select gezelschap.

We bieden een state-of-the-art programma aan met tests, rollenspelen en simulaties. Met gebruikmaking van de modernste technieken. Zo kunnen we briljant uitgewerkte online simulaties in een game-achtige setting inzetten. Op elk moment, waar ook ter wereld. We zijn blij dat we de durf hadden erin te investeren.

De assessment centers van Quaestus zijn *new school*. Gestoeld op gedegen techniek, met de lef, kracht en visie van nu. Daarom hechten we aan waar we goed in zijn. Op creatieve, oprechte en onafhankelijke wijze.

We staan klaar om te adviseren, te helpen met inrichten, mee te denken. Winst kan uit onverwachte hoek komen. Want assessment centers helpen ook om kosten te besparen. Met onze frisse kijk op assessments kunnen we werkelijk het verschil maken.

In dit magazine delen we graag wat van onze kennis over assessment centers en hopen we je uit te dagen om te reflecteren op hoe je in je eigen omgeving misschien ook kan bijdragen aan het verleggen van stenen...

Doe het. Durf het.



Achter de FRONT LINIES

Hoe inventief, doortastend en slim waren ze? De officieren die begin vorige eeuw militaire uitdagingen te killen hadden? Een Duitse psycholoog bedacht een selectiesysteem om competenties beter in te schatten. De voorloper van de Assessment Center Methode.

In de visie van dr. Simoneit, verbonden aan de Universiteit van Berlijn, had leiderschap aan een aantal facetten te voldoen. Hij noemde discipline, actiegerichtheid, operationeel denken, mathematisch denken, mentale flexibiliteit en karakter. Bij elkaar zag hij een Gestalt, een geheel. Door op al deze elementen te testen, zouden competenties duidelijker naar voren komen.



Dr. Simoneit kreeg gelijk. Zowel de Amerikanen als de Britten zagen in oorlogstijd de potentie van zijn assessment centermethodiek. De Britse War Office Selection Board (WOSB) en The Office of Strategic Services (OSS), het latere CIA, zetten deze in om in meerdaagse sessies hun mensen te testen.

Vanaf het moment dat de deelnemers arriveerden, werden ze door een team van psychologen en hogere militairen beoordeeld. Het programma bestond uit vragenlijsten en tests, waaronder eentje om de woordenschat te peilen. In veldproeven mochten ze andere talenten aan de dag leggen. In acht minuten de plattegrond van vijandig terrein bestuderen, geen sinecure. Of als gevangengenomen spion je ondervragers een consistent smoesverhaal voorhouden.

Na de oorlog kreeg de Assessment Center Methode voet aan de grond bij het bedrijfsleven. In de jaren vijftig startte de American Telegraph & Telephone Company AT&T een onderzoek naar de ontwikkeling van jonge managers. Douglas W. Bray ontwierp een assessmentprogramma van 3,5 dag voor ruim vierhonderd personen. Het omvatte groepsoefeningen, simulaties, interviews en tests waarbij elke kandidaat werd beoordeeld op 25 criteria. Met na acht jaar en twintig jaar wederom een assessment. De Management Progress Study bleek een goede voorspeller. Dat gaf een grote boost aan de methode.

Assessment centers hebben in de afgelopen decennia wereldwijd hun toegevoegde waarde meer dan bewezen. Aanvankelijk alleen voor selectie, later ook voor potentieel-beoordeling, managementontwikkeling, loopbaanontwikkeling en training.



Grondlegger Assessment Centers in Nederland

Wat is de waarde van een simpel traditioneel assessment? Het antwoord van dr. Jeroen Seegers, partner bij Quaestus Executive Leadership, luidt vaak: 'Koffiedik kijken, dat is óók een assessment.' Net als: 'Wil je dobbelen of selecteren...'

De boodschap is duidelijk. Organisaties die de meest kansrijke match in selectie nastreven of een zo nauwkeurig mogelijke inschatting wensen van talenten en kwaliteiten of competenties van medewerkers, moeten op meer voorspellende zekerheid kunnen bogen dan de middeleeuwse waarheid van een potje dikke zwarte koffiedrab.

De naam van Jeroen, afgestudeerd in arbeid- en organisatiepsychologie, is voor altijd verbonden aan de introductie van assessment centers in Nederland. Alom erkend en gerespecteerd als de eerste die de potentie van de methodiek op waarde wist te schatten en zich sterk maakte om deze in te gaan zetten voor organisaties in eigen land.

Het fenomeen assessment center, destijds bezig aan een flinke opmars in de Verenigde Staten, werd Jeroen eind jaren zeventig min of meer onder de neus gewreven. Hij, een twintiger die net begonnen was als testpsycholoog, werd door zijn baas gewezen op een bericht in het Financieel Economisch Magazine. Een artikel over assessment centers als succesvolle methode voor selectieprocedures. Een cultuuromslag zou het zijn voor bureaus die in ons land de traditionele selectiemethodes hooghielden.

Jeroen verrichtte pionierswerk, deed zijn licht onder meer op bij W. Bray, die in Amerika vele jaren van zijn werkende leven had gewijd aan onderzoek naar assessment centers. Je zou het zijn levenswerk kunnen noemen. Daarin vond Jeroen eenzelfde drive. Omdat hij erin geloofde. De resultaten van zo'n uitgebreid assessment center deden traditionele assessments verbleken.

Cijfers boekstaven die waarheden. Er is aangetoond dat een traditioneel interview de slechtste voorspeller voor succes in de toekomst is. We houden het op circa 15%. Het STAR-interview, een niveau hoger vanwege de competentiegerichtheid, komt op zo'n 35% als we het hebben over validiteit. Maar als gedegen rollenspellen en levensechte simulaties, tegenwoordig ook virtueel, deel gaan uitmaken van het assessment, schieten de resultaten omhoog. De validiteit van een goed uitgevoerd assessment center kan oplopen tot 76%*.

Wie in Nederland assessment center zegt, zegt daarom dr. Jeroen Seegers. Een meer dan gevestigde naam in leiderschapontwikkeling, topcoaching, topassessment, onboarding en boardroomdynamiek. Hij promoveerde op een internationaal onderzoek naar de voorwaarden waaronder topmanagers hun leiderschap kunnen ontwikkelen. Hiervoor onderzocht hij gedurende een periode van vier jaar een groep van veertig CxO's op leiderschap en leergedrag.

*Bron: 'Assessment Centers – Talenten van vandaag voor organisaties van morgen'

Dr. Jeroen Seegers koos er in 2013 voor om zich volledig te gaan richten op de ontwikkeling van leiderschap in topfuncties. Sinds 2015 werkt hij als partner bij Quaestus Executive Leadership. Sinds 2009 is Jeroen ook verbonden aan de IMD Business School in Lausanne.

Jeroen: 'Waarom investeren in methodes die weinig garantie voor de toekomst bieden? Assessment centers hebben bewezen een zeer betrouwbare en rechtvaardige partner te zijn.'

In zijn boek 'Assessment Centers – Talenten van vandaag voor organisaties van morgen' gaat Jeroen uitgebreid in op de werkwijze van assessment centers. Hij schreef er een bestseller mee, met inmiddels vier edities. Ze zijn de bijbel voor iedereen die met assessment centers wil werken.



Assessment centers staan nooit stil...

In 1982 werd de eerste generatie assessment centers voor de Nederlandse markt gelanceerd. Het begin van een geheel nieuwe kijk op assessments. Inmiddels zijn we toe aan de zevende generatie.

Elk systeem kent upgrades. Dat geldt voor wat er onder de motorkap van een toppositie racewagen ligt tot telefoniesoftware en spellen. Voor assessments is het niet anders. Sinds assessment centers hun intrede in het land deden, is voortdurend gewerkt aan verbetering. Aan verbreding en verfijning. Dat is wat de complexiteit van de wereld vraagt.

De eerste Nederlandse generatie assessment centers volgde redelijk de klassieke lijn van assessen. Kandidaten kregen gedurende een dag een aantal simulaties met aansluitend een klap erop. Wel of niet aangenomen.

De tweede generatie kreeg in 1985 een sterker ontwikkelkarakter. Beoordelaars gingen meer feedback toevoegen aan hun oordeel. Bovendien kwam er aandacht voor een assessment follow-up in de vorm van training en opleiding.

Bij de derde generatie, die ook in de jaren tachtig zich manifesteerde, zagen we meer verandering en daarmee meer afstand tot de klassieke centers. In plaats van standaard kandidaten bijeenbrengen voor een assessment op één locatie, werd in Amerika al geëxperimenteerd met telefonische assessments met onder meer situational tests. Met als leidraad: Wat zou je doen als... De principes en technieken van assessment centers gingen naast selectie ook ingezet worden voor ontwikkeling, beoordeling en beloning.

Rond 1990 werden de contouren van de vierde generatie zichtbaar. Assessment center als tool voor

ontwikkeling krijgt steeds meer aandacht. Nieuwe technieken maken een verbreding mogelijk, zoals een virtuele organisatie als decor voor het assessment. Psychologische tests maken vaker deel uit van het programma, net als de inzet van getrainde acteurs bij rollenspellen.

De vijfde generatie (2000) kenmerkt zich door de opkomst van learning centers. Of iemand de functie aan kan, is niet langer alleen leidend. Motieven, drijfveren en persoonlijke ontwikkelingsfase wegen eveneens. Met weer nieuwe technieken en met internet zetten de assessment centers een stevige stap in de toekomst.

De zesde generatie (2008) is er een van teruggang. De beschuldigende vinger mag naar de bankencrisis die uitgaven laat terugschroeven. Met als gevolg dat organisaties de hand op de knip houden voor assessments. Deskundige testen worden zelfs vervangen door populaire kleurentestjes. Goede gesprekken? Nu even niet.

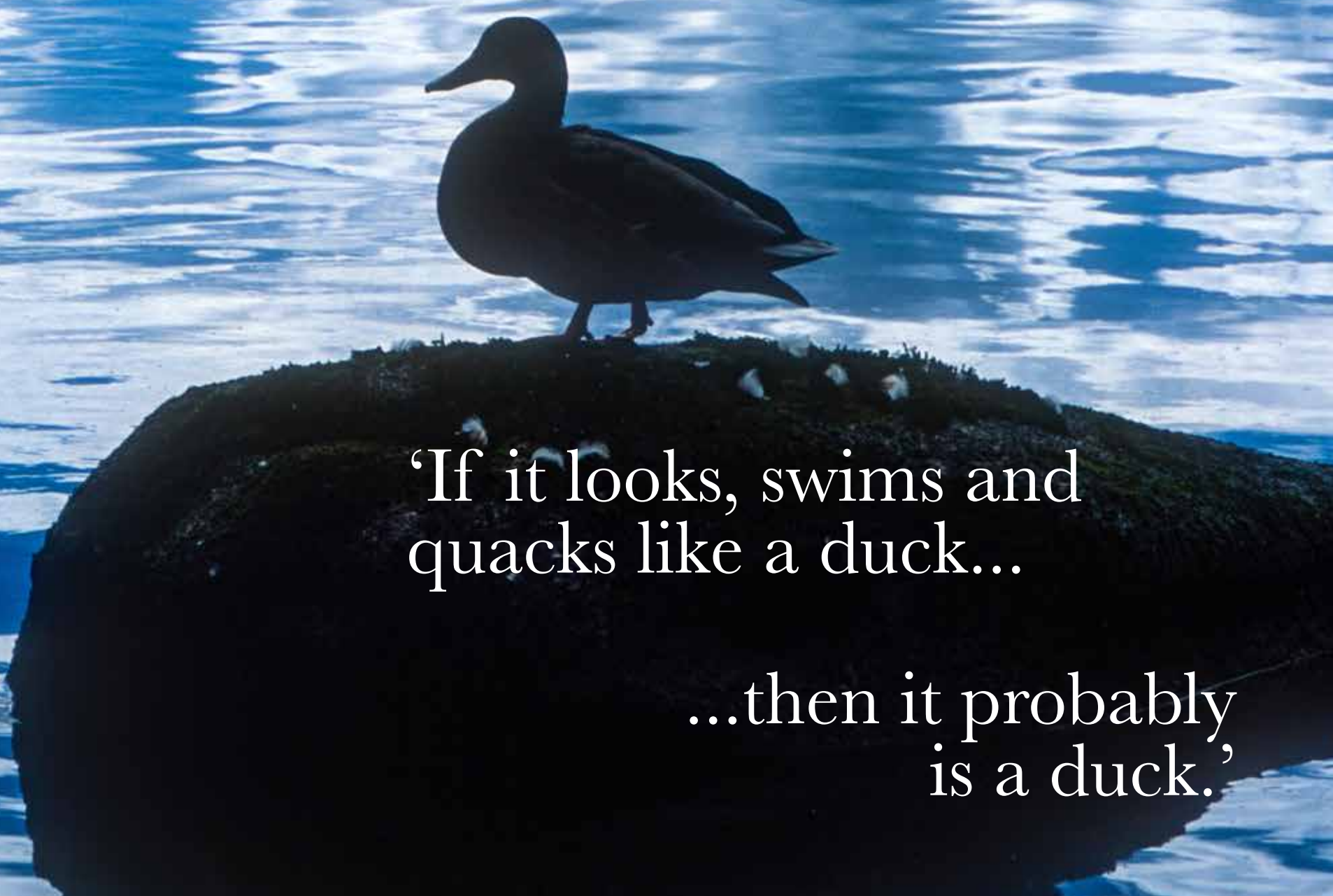
De huidige assessment centers vormen de zevende generatie. We hebben het over de Renaissance van de methode. Moderne technologie zet de toon. 24/7 het format. Met professionele assessoren en rollenspelers. Game-achtige settings, interactieve real-life-videorollenspellen met klanten, medewerkers en anderen. Development-apps maken dat de voortgang in ontwikkeling te monitoren is. Het platform waakt over de data, New school.

Meten is weten...

Maar wat moet je meten? Wat zijn de kwaliteiten? Wat het talent? En hoe zit het met effectief gedrag?

Om een goede voorspelling te kunnen doen van succes in een rol of van ontwikkelbaarheid mixen we allerlei ingrediënten. Die combinatie geeft aan of een kandidaat nu al het juiste gedrag laat zien wat nodig is om in deze functie kritieke momenten het hoofd te kunnen bieden. En wat heeft de persoon verder nog in huis?

Een competentietaal is een instrument om te begrijpen. Een interface tussen wat mensen aan gedrag laten zien (buitenkant) en waarom zij dit vertonen (binnenkant). Wat voor type moet iemand zijn om in een bepaalde functie of rol succesvol te zijn? En welke vaardigheden, gedrag en kwaliteiten horen daarbij? Binnen assessment centers gaat het daarom om gedragscompetenties.



‘If it looks, swims and quacks like a duck...

...then it probably is a duck.’

Talentontwikkeling en talentassessment

Naast het selecteren van kandidaten zijn assessment centers een goede basis voor het verbeteren van het functioneren van medewerkers. Een bewezen tool voor performance improvement omdat het sterke en zwakke punten blootlegt. Met een objectieve blik. We zoomen in op talenten én verbeterpunten. Waar liggen de kansen? En wat is er nodig om nog beter te worden? Of om de volgende stap te maken?

We weten allemaal dat trainingen niet altijd leiden tot ander gedrag. Een 'algemene' training is doorgaans een dure *middle of the road* oplossing, durven we te stellen. Inspirerend misschien, leuk... maar of de dag voldoende rendement oplevert? Want hoe toegespitst is de leerstof op de persoon in kwestie? Nauwelijks, toch? Alsof we de chef-kok die graag de finesses van vis fileren wil leren toch weer het lamsrack laten klieven.

Effectieve talentontwikkeling vraagt om gerichte training, toegesneden op wat echt moet worden geleerd. De medewerker op het lijf en op de toekomst gesneden. Daarmee is het geen luxe, maar een noodzaak. Voor langetermijnresultaat. Voor groei. Van de persoon en de organisatie. De investering meer dan waard, zeggen we wederom. Waarom? Omdat ontwikkeling meer van het beschikbare potentieel binnen de organisatie benut. De medewerker zal zijn functie zeker efficiënter gaan vervullen. En effectiever. Niet onbelangrijk ook: om jong talent aan je organisatie

te blijven binden, is het nodig tegemoet te komen aan de toenemende eisen die deze groep aan werkgevers stelt. Hun vraag: wat kan het bedrijf voor mij en mijn toekomst betekenen? Zonder in hen te investeren, is de kans op groener gras bij de overburen niet gering. Ontwikkelingsgericht leren is het antwoord. Om de competenties te verbeteren. Om de betrokkenheid te vergroten.

Assessment centers helpen focus aan te brengen. Er wordt een helder ontwikkelgoal gesteld. En het is haalbaar. Intern of soms extern. Uitdagingen zijn er om te omarmen. Met de juiste richting en bewegwijzering op het te nemen pad. Assessment center is de aanwijzer.

Next generation leaders...

Een weloverwogen organisatie investeert in jonge mensen als een vogel in haar pasgeboren kuikens. Hun bekjes vragen om te worden gevoed. De taak van de leider. Als ze in staat zijn om zelf hun maaltje bij elkaar te scharrelen, krijgen ze meer verantwoordelijkheid. Met een beetje hulp van de ouders. Daarna kunnen ze uitvliegen of niet...

Ook een organisatie zal jong talent moeten voeden. Door te investeren in hun ontwikkeling. Misschien vliegen ze snel uit, maar de kans dat ze nog even blijven, is groter. En als ze gaan, weten ze wel hun potentieel. En zullen de wegen scheiden met wederzijds een goed gevoel.

Ontwikkeling is geen luxe.

De **Future Leaders** of **Next Generation Leaders** is een doelgroep die sterk bezig is met persoonlijke en professionele ontwikkeling. Kansen grijpen, dat is waar het om gaat. Meer dan vorige generaties. En daar zijn ze goed in.

Een motivatie is om meer over zichzelf te leren. Ontwikkeling is wat hen betreft namelijk geen luxe, eerder een vast onderdeel van leven en werk. En de verwachtingen zijn niet gering. Al voor ze zelf toegevoegde waarde hebben kunnen leveren, rekenen ze op een mogelijkheid van snelle groei, willen ze gevarieerd en uitdagend werk én verwachten ze van collega's regelmatig feedback te krijgen waar zij iets aan hebben.

Ze worden graag aangestuurd bovendien op een manier die écht inspeelt op hun specifieke behoeften. Veeleisend, inderdaad. Daar tegenover staat dat zij zeker bereid zijn om hard te werken. Mits er kansen liggen om zich snel te ontwikkelen en ze de ruimte krijgen om deze kennis in de praktijk toe te passen.

Maar hoe leren mensen nu het best? Uit onderzoek en vanuit onze ervaring weten we dat er sprake is van een versnelling in de leercurve als je uit je comfortzone wordt getrokken en onder (tijds)druk moet presteren. Een assessment center zoals het Quaestus Leader Readiness Platform is hiervoor bij uitstek geschikt.

Hiermee begeef je je enkele uren in een geheel fictieve werkomgeving. Met de uitdaging om lastige beslissingen te nemen. Prioriteiten stellen, overzicht behouden en ondertussen op een tactvolle manier blijven communiceren naar anderen. Zeker jongere deelnemers ervaren het Quaestus platform als heel leerzaam. En als een verrassend leuke game, waarin de werkelijkheid van het bedrijfsleven met alle uitdagingen

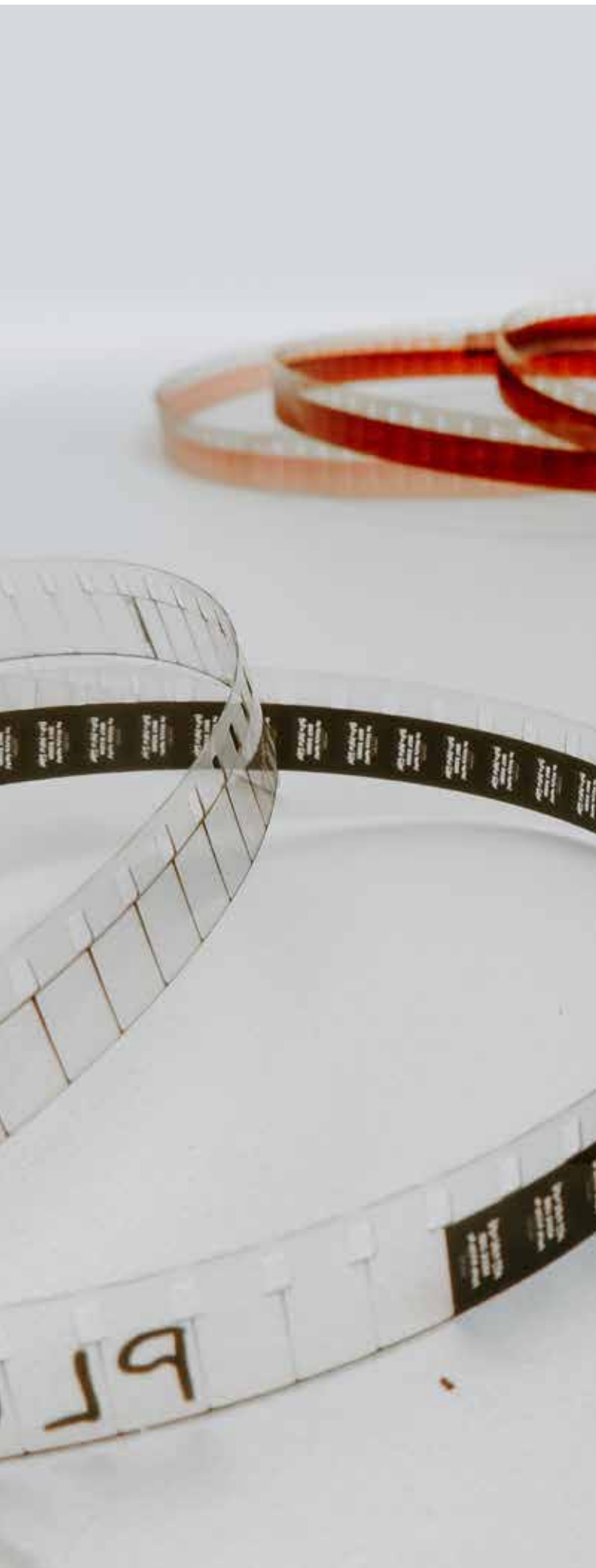
goed wordt nagebootst. Met name voor deze doelgroep die moet leren vooral ontspannen te blijven. In deze veilige leeromgeving kan iedereen zichzelf zijn.

Na afloop geeft een ervaren assessment consultant persoonlijke feedback op het handelen. Belangrijk daarbij is het onderbouwen van de beslissingen die zijn gemaakt. Zo wordt de deelnemer bewust en met de neus op de feiten gedrukt. Waarom deze beslissing? Wat zijn de consequenties van de gemaakte keuzes?

Het grote voordeel? Het beklijft. Een prima start voor deelnemers die nog aan het begin van hun carrière staan. Maar wel de actieve start zien van hun levenslange leadership journey.

Om die reden zet Quaestus het digitale assessment steeds vaker in bij aanvang van zijn leiderschap-ontwikkelprogramma's. Hierin kan dit als een belangrijke nulmeting fungeren en richting geven aan de specifieke thema's die aan bod moeten komen om het interessant te maken voor deze doelgroep.

Een assessment kan op verschillende managementniveaus worden gedaan. Dit biedt Future Leaders een mooie kans om elke paar jaar hun ontwikkeling te peilen. Dan weet je of je (al) toe bent aan een managementrol die een grotere complexiteit en managementscope vraagt.



Een draaiboek als een filmscript

Zoals een film tot in de kleinste momentopname ligt beschreven in het script, zo steunen de simulaties op ons assessment center platform op een zorgvuldig voorbereid draaiboek. Met een helder plot, spannende interventies, precieze timing en het rollenspel tot in de puntjes getraind. Er zijn bekende *movies* die op minder hun succes boekten. Maar dat even terzijde.

Assessment centers worden tot in detail voorbereid. Wat is het doel? Welk gedrag zou iemand moeten laten zien op cruciale momenten, als dingen fout dreigen te lopen? Welke competenties zijn leidend?

Een voormalig sterren-chef zei ooit: 'Als ik wil weten wat iemand in de keuken kan, vraag ik diegene een eitje te bakken. Dan weet ik genoeg...' Dat is natuurlijk helemaal waar als het gaat om een lunchroom, maar wat als het een sterrenrestaurant betreft? Is het talent ook op de hoogte van het moment suprême om de kreeft uit zijn kookwater te vissen?

Assessment in de termen van psychologie betekent het verzamelen van informatie over een persoon en het beoordelen van deze informatie in het licht van de eisen die bij de functie horen. Er is een schat aan technieken die elk op zich een deel ervan blootleggen.

Het doel is natuurlijk een zo nauwkeurig mogelijk beeld krijgen van de persoon in kwestie. Dit noemen we de voorspellende ofwel predictieve validiteit. Puur toeval – dobbelen – is kop of munt. Bij geluk een kwestie van yes! Anders jammer dan. Een perfecte voorspelling van succesansen wordt beloond met een utopische '1'.

Assessment centers, met het element van 'laat de kok maar zijn kookkunsten zien', scoren op die ladder 0.79. De hoogste van alle methodieken.

Een gestructureerd interview scoort veel lager. Net als alle andere testen die op zichzelf worden uitgevoerd. De kunst is dus om elementen te versmelten. Tot een perfect bereid samenspel. Want dat gebakken eitje staat natuurlijk nooit op zichzelf.

Onderzoek toont aan dat assessment centers in combinatie met verschillende tests, simulaties en interviews zeer betrouwbaar zijn. Tot wel 90%. De proef die de Amerikaan Bray deed met vierhonderd kandidaten die meerdere jaren werden gevolgd, vormt een stevig bewijs. Acht jaar na de eerste sessie bleek 64% van de personen die geschikt waren bevonden, inderdaad beland op een middelmanagementfunctie. Het assessment center bleek als voorspeller een maat om op te bouwen. Vanwege de som der delen. Het Gestalt, zoals de Duitse grondlegger het ooit bestempelde. Het totaal.

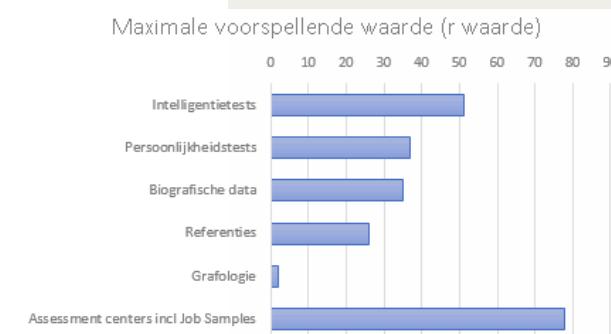
Facts & Figures

Onbewuste vooringenomenheid bij alle managers, man of vrouw

- Gemiddeld gezien zullen managers 3 keer zo vaak leiderschapspotentieel toedichten aan een man dan aan een vrouw.
- En als het gaat om etniciteit, zullen managers blanke mannen 2 keer zo vaak leiderschapskwaliteiten toedichten dan zwarte mannen.

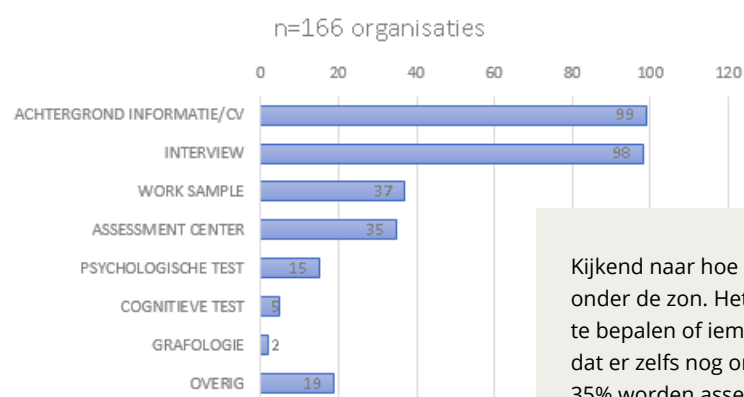


Wat zegt een handschrift over iemands kunnen?



Ongeveer net zoveel als een natte vinger in de lucht om de windrichting te bepalen. Als selecterende methode daarom zo goed als te verwaarlozen. Referenties doen het al wel een beetje beter, maar of die betrouwbaar zijn? Biografische data geven weer iets meer een richting om op te vertrouwen, direct gevolgd door persoonlijkheidstests. Met intelligentietests halen we 50% van de maximale voorspellende waarde. De beste voorspeller van succes in een functie blijkt een combinatie van een aantal van deze methodes, namelijk het assessment center, inclusief het gebruik van simulaties/job samples: 78%.

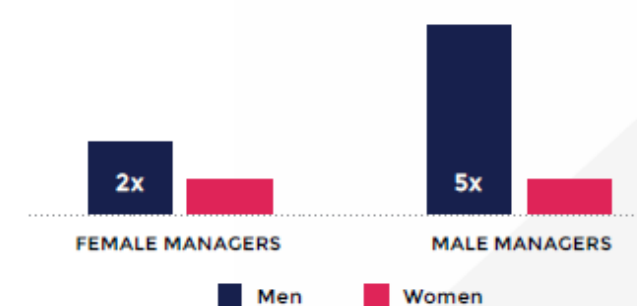
Welke methode van selecteren wordt het minst en het meest gebruikt door organisaties?



Kijkend naar hoe organisaties talenten selecteren, is er niets nieuws onder de zon. Het overgrote deel gebruikt het CV en het interview om te bepalen of iemand geschikt is of niet, en uit dit onderzoek blijkt dat er zelfs nog organisaties zijn die Grafologie gebruiken!!! In slechts 35% worden assessment centers ingezet, terwijl juist deze methode de beste voorspelling van succes blijkt te zijn.

Drie uur durende simulatie en resultaten binnen 24 uur beschikbaar.

Onbewuste vooringenomenheid bij selectie met hoog potentieel



Mannelijke managers vertonen een sterkere onbewuste vooringenomenheid dan vrouwelijke managers. Bij het identificeren van potentiële werknemers is de kans vijf keer zo groot dat mannelijke managers een man selecteren dan vrouwen. Interessant is dat vrouwelijke managers dezelfde bias vertonen, maar de vooringenomenheid is zwakker: vrouwelijke managers kiezen slechts twee keer vaker mannen dan vrouwen als high-potential. Deze vooringenomenheid is waarschijnlijk aanwezig wanneer managers beslissingen nemen over wie de toekomstige leiders zijn, of ze nu worden gedefinieerd als werknemers met hoog potentieel of opvolgers voor sleutelfuncties.

De 5 kenmerken van onze aanpak

‘Een assessment is niet alleen van belang voor de opdrachtgever. Het helpt hoe dan ook elke deelnemer om verder te werken aan de persoonlijke ontwikkeling.

1

Persoonlijk.

Geen enkele situatie is identiek. De werkwijze van Quaestus bestaat daarom nimmer uit een standaardoplossing. Wij komen, afhankelijk van de casuïstiek, tot een persoonlijke aanpak die recht doet aan de vraagstelling.

2

Meerdere meetmomenten.

De Quaestus Assessments omvatten altijd meerdere tests en vragenlijsten, diepte-interviews en interactieve rollenspellen. Zoveel mogelijk verschillende meetmethodes om een zo betrouwbaar mogelijk advies te geven.

3

Dialogoog.

De testresultaten en interactieve simulaties vormen het startpunt voor een open, diepgaand gesprek met de deelnemer. Reflectie bevorderen en ondersteunen met feedback en de dialoog. Mogelijke afbreukrisico's en energy drainers worden eveneens meegenomen. Op een secure base en constructieve manier, zo ervaren onze deelnemers. Het uiteindelijke resultaat: een gevalideerde, betrouwbare uitkomst op basis waarvan belangrijke, strategische HR-beslissingen kunnen worden genomen. Inzichtelijk en altijd waardevol.

4

Leadership Readiness Platform.

Quaestus beschikt over een innovatief platform voor talentselectie, leiderschapsontwikkeling en opvolgingsvraagstukken. In een game-like setting worden deelnemers aan het werk gezet. In een gesimuleerde business omgeving inclusief live gesprekken en presentaties. Interessant en herkenbaar voor de deelnemers. Een aanpak voor het assessen en ontwikkelen van talent die past in deze tijd.

5

Data driven platform.

Assessments op het LRP worden ondersteund door een dynamisch data driven platform. Kandidaten kunnen hiermee zelf hun assessments inplannen. Deze kunnen 24/7 en overal ter wereld plaatsvinden. Ons LRP geeft niet alleen actueel en real time inzicht in het talent quotiënt en de leadership readiness, de voortgang van deelnemers is in één oogopslag te zien in een nine-box-grid wat HR en management ondersteunt bij het nemen van belangrijke HR-beslissingen.

Successstory

‘Senioriteit van de Quaestus assessoren’

Een van de grootste internationale advocatenkantoren in Nederland verlaat zich voor het hoger management al jaren tevreden op de Talent Development Assessment Centers in combinatie met coaching.

‘We zijn een kennisintensieve organisatie. Als mensen groeien, krijgen zij teams te leiden. De Assessments Centers helpen enorm om te adresseren op welke punten exact ontwikkeling nodig is en hoe wij die ontwikkeling kunnen versnellen. Hierbij helpt de aanpak die Quaestus voor ons heeft ontwikkeld enorm.

Wij doen zowel ontwikkelassessments als selectie-assessments. De resultaten voor de eerste zijn met name belangrijk voor de deelnemers. Medewerkers die richting een leidinggevende functie groeien, krijgen inzicht in waar zij op dit moment staan en waar zowel hun sterke kanten als verbeterpunten liggen. Niet iedereen is sterk in zelfreflectie. Daarom is het goed om dit in een rapport te hebben staan, op een positieve manier, zodat ze er iets mee kunnen doen. In zeker 80 tot 90% herkennen we de resultaten van wat wij in de praktijk ervaren.

De uitkomsten van het assessment zorgen voor een stuk bewustwording en dragen zo bij aan de groei van de medewerkers. Onze toekomstig leidinggevendenden worden meer bewust van hun gedrag en de effectiviteit van hun gedrag. Dit zal je terugzien in de hele organisatie. Met de uitslag gaan ze echt aan het werk, bijvoorbeeld middels een coaching traject bij Quaestus.

De selectie-assessments moeten antwoord geven op de vraag of een kandidaat geschikt is om bij ons aan de slag te gaan. Ze leggen aandachtspunten bloot, alsmede de ontwikkelbaarheid daarvan. Dat laatste is voor ons als organisatie erg belangrijk.

Wat ik heel fijn vind, is het innovatieve karakter van de assessments en dat we bij Quaestus werken met een vast team dat weet wat er speelt en wat onze organisatie nodig heeft. Assessment en coaching op maat derhalve. Op een flexibele manier bovendien. Dat maakt de samenwerking prettig.

Wat echt belangrijk is, is de senioriteit van de assessoren en het feit dat Quaestus meedenkt. Hierdoor hebben we het idee dat we met professionals samenwerken die weten hoe het werkt, omdat zij zelf ook bij verschillende organisaties werkzaam zijn geweest. Na een assessment willen medewerkers regelmatig nog een aantal extra gesprekken met de consultants van Quaestus. Dit geeft aan dat ze er een goed gevoel bij hebben.’

‘Ontwikkeling valt en staat met de herkenbaarheid van de feedback en de praktische ondersteuning van ervaren professionele coaches.’

Hoe werkt een Assessment Center?

Onze assessments zijn op te splitsen in drie belangrijke stappen. Elk daarvan moet relevante informatie brengen.


- 1.** In de eerste stap gaat het om het verzamelen van zoveel mogelijk relevante informatie over de organisatie, het team, de functie en de persoon zelf. Een intake met de toekomstig leidinggevende, het bestuderen van een functieomschrijving en organisatiecontext bepalen aanpak en de meetlat.
- 2.** Na deze hobbel volgt stap twee. We brengen met simulaties en interactieve games in kaart wat de deelnemer nu al aan gedrag en competenties laat zien. Ook met een gedragsgericht interview. We zoomen in op motivatie, eventueel een IQ-toets. In geval van een interne promotie is er de mogelijkheid om 360-gradenfeedback in te zetten met input vanuit een bredere groep uit de kring rondom de kandidaat.
- 3.** In stap drie gaat het om het potentieel van de kandidaat. Liggen er competenties onder de oppervlakte? Om deze boven water te halen, zetten we psychologische tests in en kijken we naar leervermogen. Elk assessment center is een combinatie van verschillende technieken en tests. Na afloop weten we vrij zeker wie en welke potentie we in de kuip hebben.

Gedrag voorspelt gedrag...

Leadership Journey

Reis met hindernissen

Een assessment is steeds vaker onderdeel van een Leadership Journey. Een ontwikkelingsreis die leidt naar goed leiderschap. Een zorgvuldig uitgestippelde route die in etappes wordt afgelegd en uiteindelijk een Secure Base als einddoel nastreeft. Hindernissen zijn er om vol te nemen. Benoem het probleem en werk eraan. Verleg de steen in de stroom van het leven. Met training, met praktische oefeningen in de dagelijkse praktijk, door te reflecteren en feedback op te halen.



Simulaties Testen Feedback

Wat is het doel? Selectie of een gericht ontwikkel- en leiderschapsprogramma? De Assessment Center Methode is voor beide. Bij assessment centers gaan we uit van vooraf geformuleerde competenties, gebaseerd op een zorgvuldige analyse van relevante gedragingen in de functie. Daarmee kijken we naar gedrag. Met speciale technieken wordt elke competentie meermaals gemeten. Met tests, interviews en simulaties. Deze laatste zijn nabootsingen van een deel van de functie-inhoud.

De beoordeling ligt in handen van een team van psychologen en gecertificeerde assessoren die de organisatie kennen en daarmee de cultuur.

Simulaties

Elk assessment center omvat een aantal simulaties. Nabootsingen van situaties die in de praktijk van de functie kunnen voorkomen. Is deze complex? Dan is de simulatie dit ook. Omdat deze functierelevant gedrag moet oproepen.

De huidige generatie gedigitaliseerde simulaties maken dit nog net even scherper. Ze geven de gelegenheid om verschillende elementen van een functie in kaart te brengen en ze stellen de kandidaat voor een scala aan vraagstukken.

Gesprekken voeren – contacten leggen

De lastige klant, een onwillige medewerker. Een slechtnieuwsgesprek. Hoe te dealen? Contact maken en vertrouwen wekken. En toewerken naar het doel. Met tegenspel wordt de kandidaat uitgedaagd om specifiek competentiegedrag als leiderschap, motiverend vermogen, luisteren en stressbestendigheid te tonen.

Prioriteiten stellen – keuzes maken

De kandidaat wordt uitgedaagd orde te scheppen binnen de digitale administratieve rompslomp van zijn voorganger. Dat betekent ordenen, beslissingen nemen, taken uitdelen, plannen, organiseren.

Visie ontwikkelen – implementeren

Complexe informatie bestuderen en ingewikkelde situaties analyseren, een passende afweging maken en plannen voor de toekomst presenteren.

We observeren de deelnemer in al deze verschillende situaties. Ze roepen gedrag op dat in verhouding staat tot de kenmerken van de functie. Kritieke situaties die van groot belang zijn, komen voorbij. In een omgeving die interessant en relevant is. Met rollenspelers die hun vak stevig verstaan.

Als iemand laat zien de situaties op de juiste manier te kunnen hanteren, is de kans groot dat deze ook later tot succes kunnen leiden.

Beoordelaars

Elk assessment center gaat gepaard met strenge eisen. Zo moeten de beoordelingscriteria duidelijk gedefinieerd zijn. Beoordelaars hebben kennis van de functie en van de organisatie en zijn vertrouwd met de beoordelingstechnieken.

Over één nacht ijs? Never.



Hogan

Als Quaestus werken we met verschillende internationale persoonlijkheidsvragenlijsten. Allemaal wetenschappelijk onderbouwd en gevalideerd. Zo ook de testen die zijn ontwikkeld door Hogan. Een uitgebreide variant van de dimensional personality profile. Waar de meeste bureaus steunen op de zogeheten Big Five-kenmerken, daar legt Hogan de lat nog net een beetje hoger.

Met deze van oorsprong Amerikaanse testen is leiderschapspotentieel en gedrag te meten. Door gedrag naar boven te halen dat zich openbaart als mensen bijvoorbeeld onder druk moeten presteren. Zoals de chef-kok die zelf de sterren van de hemel kookt maar als leider ongeveer alle steekjes laat vallen.

Hogan wordt tijdens assessments ingezet om iemands persoonlijkheid vanuit alle hoeken te doorgronden. De bright side én dark side, zeggen ze bij Hogan. Dat biedt een hoge voorspellende waarde voor de toekomst. En biedt handvatten om te kijken naar teamsamenstelling

en diversiteit én helpt leiders om tijdig te signaleren dat de druk bij de medewerker aan het oplopen is.

Quaestus werkt met drie van de vragenlijsten van Hogan in onze assessment centers:

De **Hogan Personality Inventory (HPI)** legt vast hoe we zijn in onze relatie met anderen als we op ons best functioneren. De bright side dus.

De **Hogan Development Survey (HDS)** gaat in op de dark side. Hoe is het gedrag als de druk omhoog gaat? Hoever kan dat gaan? Door deze kant van de persoonlijkheid in beeld te hebben, zijn risicofactoren (derailers) te herkennen voordat zij een probleem worden.

MVPI onderzoekt de persoon op waarden, drijfveren en goals. Ofwel de inner side. Hiermee wordt duidelijk wat iemand motiveert om succes te hebben en in welke omgeving en op welke positie de persoon het meest tot zijn recht komt.

Motivation Factor

‘Motivatie is geworteld in onze behoeftes en talenten’

Quaestus werkt al jaren met de MOTIVATION FACTOR.

De Deense Helle Bundgaard is de Founding Partner van de wereldwijd gebruikte test die inzichten en mogelijkheden aanreikt om grip te krijgen op je eigen motivatie. Belangrijk als we praten over ontwikkeling in assessment centers. Maar ook als het gaat over teambuilding, reorganisaties en onderzoek naar tevredenheid van de medewerker.

Geïnteresseerd in het menselijk gedrag en motivatie gooide Helle Bundgaard bijna twintig jaar geleden het roer om. Ze liet een leven als succesvol executive voor bedrijven in de top achter zich om zich te gaan storten op de werking van het menselijk brein. „Wat mij triggerde, was het gegeven dat de mensheid een gezamenlijke hardware heeft. Of je nu uit China, Denemarken of Nederland komt, ons brein verwerkt op eenzelfde manier informatie. Wat ons anders maakt, is de software. Onze cultuur, onze carrière, onze omgeving...”

Helle wilde een manier vinden om woorden te geven aan gedragspatronen en persoonlijke motivatiefactoren. Waarom? Omdat dit leidt tot zelfinzicht en de gelegenheid biedt om zelf keuzes te maken en sturing te geven aan motivatie. Dit leidde tot de HIERARCHY OF MOTIVATION. Een tool die motivatie ontrafelt, wat essentieel is in persoonlijke veranderings- en ontwikkelingsprocessen. Weten wat je drijfveer is en wat je nodig hebt om gemotiveerd te blijven.

De MOTIVATION FACTOR TEST biedt een raamwerk voor het kaderen van behoeftes, talenten, energie en purpose. Helle: „Motivatie is geworteld in onze persoonlijke behoeftes en talenten. We weten echter dat het vaak moeilijk is om deze in woorden te vatten. Het is echter nodig om deze te kennen en te begrijpen, zodat motivatie blijft en stressfactoren minder vat hebben. Verveling kan leiden tot

demotivatie met het risico op een burn-out. COVID-19 heeft mede laten zien hoe belangrijk het is om onze eigen needs te herkennen.”

Helle ontwikkelde de MFI, de MOTIVATION FACTOR INDICATOR, als tool om de individuele behoeftes en talenten aan te geven. Anno nu een wereldwijd gebruikte test onder meer als onderdeel van assessments. „We zien de waarde ervan. Om beter te gaan presteren. Om zaken in het juiste perspectief te zetten. Zie het als een apparaat dat de persoonlijke temperatuur van het moment meet. Waar sta ik, wat kan ik doen?”

De MOTIVATION FACTOR is opgebouwd uit drie ingrediënten. Meest zwaarwegende is de intrinsieke motivatie. Dit is de mate waarin je in staat bent op dit moment aan de belangrijkste behoeften in je werk te voldoen. Daarna volgt het vermogen om de factoren die motivatie geven of juist wegnemen te benoemen. Dit linkt met de mate waarin je je talenten ook daadwerkelijk kunt inzetten. Nummer drie: de strategische connectie maken. Dat is: je kent de strategie en jouw eigen aandeel.

„Weten hoe je jezelf en je team kunt blijven motiveren. Dat is het doel. MF helpt en geeft je de middelen om gestructureerd te werken aan ieders motivatiefactoren.”

Uit het juiste hout gesneden?

Personen kunnen op bepaald terrein de ideale kandidaat en leider zijn, maar om effectief de blokken te kunnen stapelen, is meer nodig. Dat is de juiste match. Het kloppende fingerspitzengefühl en de fit die maakt dat alles harmonieus in elkaar voegt zodat je met elkaar resultaten neerzet.

De vraag is: gaat de nieuwe president van de Verenigde Staten überhaupt een assessment center aan voordat de koffers officieel het Witte Huis worden binnengedragen? Steve Jobs? Tesla-baas Elon Musk? De oprichters van bekende multinationals? Hoe was hun weg naar de top, zijn zij ooit onder de loep genomen met simulatie-werkomgevingen waarmee in te schatten was hoe zij zich aan de knoppen zouden ontplooiën?

Van sommige exorbitante (ex-)wereldleiders weten we zeker dat ze nimmer getest zijn op hun vaardigheden om onder stress in control te blijven. Er zijn er die neigen naar rare sprongen als ze de controle onder hun vingers vandaan voelen glippen.

De boodschap? Met assessment center hebben organisaties een stevig idee over het hout waaruit iemand gesneden is. Stressbestendig? Onder alle omstandigheden in staat te sturen? Communicatief, verbindend?

De Assessment Center Methode heeft alle tools om belangrijke kernpunten bloot te leggen. Net als punten om aan te werken. Op een moderne manier die past bij nu en de toekomst.

ROI assessment center is meer dan 250%

Het faalpercentage van talentselecties ligt tussen 30% en 67% met een gemiddelde van 51%. Dat betekent dat één op twee toch niet de geschikte kandidaat blijkt te zijn. De juiste competenties en referenties hebben is één, een fit met de cultuur van de organisatie zijn alsmede met het team, de belangrijke tweede.

Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat het Return on Investment (ROI) van ‘het interview’ slechts 15% is. Het assessment center levert een ROI op van meer dan 250%. In de berekeningen zijn alle kosten meegenomen, inclusief training, managementtijd en kosten van inwerken. Het is geen understatement als we zeggen dat falende managers een enorme verliespost voor de organisatie betekenen.

Onderzoek toont
aan dat de return
on investment
van assessment
centers vele malen
groter is dan...

...die van een
selectie interviews.

Leadership Readiness Platform

De zoektocht naar (toekomstige) leiders én het ontwikkelen van het Talent Quotiënt in een organisatie is lastig. Zeker in de huidige tijd. Tijdrovend, vaak gebaseerd op beperkte waarnemingen en op prestaties uit het verleden.

Organisaties moeten zich beraden op hoe zij toekomstige leiders willen identificeren. De praktijk van vandaag de dag laat zien dat vooringenomenheid vaak een factor is bij het maken van keuzes. Dat kan leiden tot onbedoelde discriminatie. Een risico, want misschien is er wel een veel beter talent dat de kans verdient.

Quaestus Leadership Readiness Platform (LRP) staat voor een innovatieve real time assessmentaanpak. Middels psychologische testen, learning agility test en een interactieve simulatie in een gamesetting. Een gesimuleerde businessomgeving, compleet met interactieve rollenspellen. LRP legt niet alleen een vinger op aanwezige competenties, maar laat ook het potentieel van de persoon zien.

LRP is daarmee tevens een waardevol dataplatform voor de organisatie. Omdat het inzicht biedt in het leervermogen van personen en het talent quotiënt van de organisatie helpt ontwikkelen. Meer weten betekent mensen efficiënter kunnen inzetten. Hoe meer actuele data, hoe groter de duidelijkheid. Daarom is het belangrijk om data op te slaan. Dat doet het Leadership Readiness Platform.

Niet statisch, maar met een platform dat zelf ook continu in ontwikkeling is. Je kunt er op een heel efficiënte manier leiderschap mee meten. 24/7. Over heel de wereld. En in veel talen.

Het onthoudt de tips voor de persoonlijke ontwikkeling die uit het assessment naar voren komen. Middels de LRP app zijn deze altijd inzichtelijk. Het houdt tevens bij welke stappen ermee worden gezet.

Het LRP biedt de handvatten om de bundeling van talent te finetunen. Het laat zien welk potentieel de organisatie in huis heeft. Of juist niet. Omdat het risicogedrag meet. Daarmee geeft het antwoord op de vraag of met het aanwezige talent de doelstellingen en ambities van de organisatie zijn te realiseren.

LRP geeft topmanagement en HR de tools in handen om talent te ontwikkelen. En om talenten aan het stuur te zetten van hun eigen ontwikkeling. Om tot een betere samenwerking te komen. Om een leider te worden. Omdat het talenten, drijfveren en ambities blootlegt. Zo komen we tot een gezonde High Performance organisatie met een flink hogere Return on Investment.

In een gamesetting aan de slag in een gesimuleerde business omgeving, met interactieve rollenspellen. Een day-in-a-life experience. Zo krijgen we een goed beeld van wat iemand al in de vingers heeft (performance) en van de groeimogelijkheden (potentieel)...



LRP in praktijk

Binnen het LRP maken we onderscheid tussen verschillende leiderschapsniveaus. Van Frontline Manager tot Senior Executive. Daarom is de scope van de leiderschapssimulaties verschillend. Elke laag in de organisatie kent immers specifieke uitdagingen. Voor sales professionals bieden we apart assessments.

1. Senior Executive

De leider op het hoogste niveau van de organisatie, verantwoordelijk voor strategiebegrip, visie en besluitvorming.

2. Mid-level Leader

De leider en belangrijkste speler in het middenveld. De verbindende schakel die de hoger vastgestelde strategie weet te vertalen naar lagere niveaus en toezicht houdt.

3. Frontline Manager

De leider die op zijn niveau verantwoordelijkheid draagt voor collega's zonder leidinggevende functies en voor individuele medewerkers.



4. Sales Leader

De leider die verkoop in de vingers heeft en weet te bouwen. Groeistrategie, nieuwe klanten, nieuwe producten en diensten in de markt zetten, oplossingen vinden.

5. Sales Professional

De strateeg in sales die succesvol nieuwe klanten weet te vinden en aan zich te binden, vaak voor de lange termijn. Een bouwer in accounts, relaties, resellerkanalen.



Een volledige vlootsschouw in één 9-grid:

Every Leader Assessment

In een beknopt assessment center, het landschap van alle leiders in de organisatie bij elkaar. Dat biedt zicht op zowel bekend als verborgen talent, op trends, op mogelijke hiaten in de verschillende businessunits, op high potentials. Een assessment center dat alle neuzen dezelfde kant op zet en zo een succesvolle voedingsbodem creëert voor snelle cultuurverandering, groei van de organisatie en implementatie van strategie.

LRP in vijf stappen

1. De assessments zijn voor verschillende situaties inzetbaar. Inplannen kan de deelnemer op een zelfgekozen tijdstip en plek.
2. Binnen 48 uur na het assessment ontvangt de deelnemer een gedetailleerd rapport. Desgewenst gevolgd door een persoonlijk gesprek met een van de consultants van Quaestus om inzichten en uitdagingen te bespreken.
3. Ook de opdrachtgever heeft kennis van de rapportage, die antwoord geeft op de vraag of de deelnemer in aanmerking komt voor de betreffende positie en welk ontwikkelpotentieel er ligt. Met de nine-box-grid die de opdrachtgever ontvangt, is in één oogopslag te zien welk potentieel alle deelnemers hebben afgezet tegen hun prestatie in de simulatie.
4. De deelnemer kan verder met de Learning App om gericht te kunnen werken aan ontwikkeldoelen. Ofwel: om voortdurend te werken aan de eigen competenties. Dagelijks worden nieuwe oefeningen aangeboden.
5. Via een dashboard kan management of HR niet alleen de voortgang van zijn talenten monitoren, maar ook van de organisatie zelf. Dat betekent real time inzicht in het Talent Quotiënt. Een belangrijk handvat voor verdere ontwikkeling en verbetering.

Hoe werkt het?



1. Datum en tijd

Prik in de online agenda een datum en tijd voor de live simulatie.



2. Voorbereiding

Voor een succesvolle simulatie is een goede voorbereiding noodzakelijk. Ontdek de fictieve business omgeving voor vandaag, check de planning van de dag en oefen vast met de technologie die bij deze simulatie hoort.



3. Vragenlijst/assessment

Vul online de persoonlijke vragenlijst in en doe het learning agility assessment. Dit geeft aan in welke mate nieuwe ervaringen snel kunnen worden omgezet in ander gedrag.



4. Simulatie

Aan het werk in een levensechte business. Dat betekent mails beantwoorden, meetings met collega's en anderen. Als een gewone 'Day in the office', maar dan in realistische rollenspellen.



5. Analyses maken

Nu komt het aan op selectie. Opvolging, ander management: wie gaat het worden? Kies op basis van gedetailleerde informatie het nieuwe toptalent uit.



6. Leren met de app

De simulatie heeft laten zien waar het misschien schuurt en waar verbeterpunten in het leiderschap liggen. Download de app die dagelijks nieuwe oefeningen stuurt die de skills zullen verbeteren.

Selecteren? In de arena deden ze niet anders.

Van lid van een RvC tot teamleider, zie het selectieproces eens als een toernooi in een oude arena. De regels zijn hetzelfde, het spel is echter heel anders! Wie mag meedoen, wie niet? En wie overleeft the battle?

Als Quaestus kennen wij het klappen van de zweep in de loopbaan-arena als geen ander. Of het nu gaat om een aankomende ridder in een teamleidersrol of het complexe speelveld van een lid van een Raad van Commissarissen. Neem fase één in de carrière van een aankomende ridder. De poortwachters bij de arena bekijken het legioen strijders en bepalen wie de tunnel ingaan. Hier, bijvoorbeeld voor callcentermedewerkers, voldoet een selectie op basis van harde data zoals opleiding en IQ.

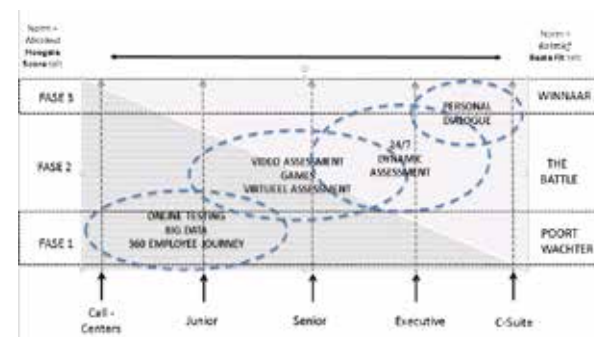
Fase twee. Het wordt al complexer, ofwel the battle ontvouwt zich. Naast harde data willen we weten welke skills de aanstormende ridder al in de vingers heeft en of hij staande blijft in de competitie.

Fase drie dient zich aan. Bij de C-suite gaat het nu vooral om ervaring en track record, persoonlijkheid en impact.

De winnaars? In fase één degenen met de hoogste absolute scores. In fase drie blijken het degenen met de 'beste fit'. Dit laatste meten, vraagt maatwerk. Bij de C-Suite gelden namelijk vooral persoonlijkheid en impact. Natuurlijk is h^oe iemand het doet ook van belang, maar dat is eerder van hygiënische aard dan dat het een echt onderscheidend criterium is. Als je niet de juiste competenties laat zien, val je af, maar als je ze wel hebt dan wil dat nog niets zeggen. Het verschil zit hem namelijk in heel andere zaken.

Gedurende de eerste vijftien jaar van je carrière als manager moet je het grotendeels hebben van wat jij kunt (vaardigheden en competenties) en wat jij kent (vakkennis). Bij de volgende vijftien jaar echter gaat het veel meer om wie jij kent en wat die personen kennen en kunnen plus vooral ook wat zij voor jou kunnen doen. Dat is een totaal ander spel.

Bij Q kennen wij het spel op dit hoogste niveau. 21 jaar ervaring met succesvolle selectie en begeleiding van executives op topniveau in toporganisaties. Door gerichte maatwerk assessment programma's samen te stellen, te werken met meerdere senior consultants en een diepgaande dialoog aan te gaan. Zicht op het speelveld van de arena en wat daar nodig is om het toernooi te winnen.



Persoonlijk Assessment voor de top

Lid worden van een Raad van Commissarissen

Voor leden van Raden van Commissarissen en andere toezichthouders liggen er bijzondere uitdagingen. Onder meer vanwege de complexe dynamiek binnen de RvC/RvT/RvA. Alle leden hebben immers hun eigen persoonlijkheid en achtergrond en iedereen zoekt autonomie, erkenning en controle. Onderdeel zijn van een team betekent echter ook inleveren. Van autonomie, van delen van erkenning en van controle. Politiek en conflicten zijn daarbij onvermijdelijk. Zie de uitdaging.

Dynamiek is er ook in de relatie tussen RvC en de Raad van Bestuur. Zit de laatste te wachten op toezicht? Hoe kan een RvC 'in control' zijn zonder de RvB het gevoel te geven te worden gecontroleerd? En in hoeverre biedt de RvC een veilige omgeving voor de leden van de RvB en bestaat wederzijds respect en vertrouwen? Zie de uitdaging.

RvC-leden behoren tot de 'elite' van de maatschappij. Het zegt dat je zichtbaar bent en moet kunnen omgaan met de enorme druk en kwetsbaarheid die bij je rol horen. Persoonlijk én politiek. De paradox is enorm. Als RvC-lid ben je niet (meer) 'in control' maar je ziet wel wat er allemaal gaande is en je hebt tegelijkertijd ook verantwoordelijkheid en de taak om invloed uit te oefenen. En dat zonder zelf op het toernooiveld te staan. Zie de uitdaging.

In normale situaties zal de druk op de ketel niet sissen en stomen en zal het functioneren naar verwachting gaan. Iedereen kent zijn of haar rol in het geheel. Spannender wordt het als fusies, reorganisaties of bijvoorbeeld negatieve marktontwikkelingen de druk opvoeren. Dit zijn de momenten waarop de diepere lagen van persoonlijkheidsprofielen en het groepsproces naar voren komen. Hoe wordt er geacteerd vanuit die druk? Welke persoonskenmerken gaan een goed functioneren in de weg staan?

Bij RvC-leden gaat het niet (meer) om persoonlijk leiderschap IN de organisatie, maar om (strategisch) leiderschap VAN de organisatie. Twee totaal verschillende terreinen. Gaat het bij 'IN' vooral om het creëren van een omgeving waarin medewerkers kunnen floreren en resultaten behalen, bij leiderschap 'VAN' de organisatie hebben we het over teamspel, absorptievermogen, aanpassingsvermogen en managerial wisdom.

Voor selectie en persoonlijke ontwikkeling vraagt dit daarom om een echt andere aanpak. Het selecteren van een RvC-lid vindt niet plaats in de (selectie)arena. Deze battle ligt op een ander niveau. En precies dat is Quaestus toevertrouwd. Onze experts op dit gebied gaan, in een diepgaande dialoog, in gesprek met het toekomstig lid van de RvC. Want meer nog dan voor andere rollen gaat het hier om reflecteren en jezelf goed kennen.

Dit alles maken wij bij Quaestus inzichtelijk, bespreekbaar, duidelijk. In dialoog

Reflecteren

Leiders leren door te reflecteren. Waar wil ik heen? Wat zijn mijn speerpunten als ik kijk naar mijn ontwikkeling als leider? Anders geformuleerd: het nu versus de toekomst. Dit is het belangrijke startpunt van elk Quaestus leiderschapsprogramma voor de top van het bedrijfsleven.

Geen ontwikkeling zonder diepe persoonlijke dialoog. Doorgronden, dat is het doel. Nog meer zelfkennis. Talenten, krachten, behoeften. Je moet ze kennen om van het nu naar de toekomst te kunnen koersen. Zelfinzicht. Als de atleet die weet wat nodig is om bij de volgende Spelen die honderdste van een seconde sneller te zijn. Omdat het doel is benoemd. Door bewustwording te creëren, brengen we richting aan, stellen we doelen. Wat moet er gebeuren om de stap naar het 'next' te kunnen zetten? Dat vinden we uit tijdens de Personal Dialogue, altijd de start van onze leiderschapsprogramma's.

Elke dialoog bestaat uit twee belangrijke onderdelen. Ter voorbereiding geven we een aantal vragenlijsten en testen om online in te vullen. Om in te zoomen op persoonlijkheid, op personal directions, op motivatie. Als een stukje huiswerk vooraf. Een eerste zelfevaluatie. Daarna volgt een diepe dialoog met een van de Quaestus gecertificeerde assessmentpsychologen. In een één tot anderhalf uur durend zeer persoonlijk gesprek zal deze met de deelnemer de resultaten van het huiswerk bespreken.

Om te komen tot heldere antwoorden op vragen als:

- wie ben ik?
- hoe kom ik over op anderen?
- waar liggen mijn energy gainers en waar mijn energy drainers?
- waar liggen mijn talenten?
- waar ligt mijn kracht?
- leiderschapsdilemma's en ontwikkeldoelen – de purpose

Met deze nieuwe inzichten komt méér vrij. Onbewuste drijfveren en dynamieken. Patronen. Samen zeggen zij veel over persoonlijk gedrag en onthullen ze de motivation capability, het vermogen om richting te geven aan de eigen motivatie en energiebalans. Op basis van de uitkomsten worden leerdoelen bepaald voor de leiderschapsontwikkeling. Een meer dan waardevol gesprek, kortom...

Wie zichzelf (nog beter) leert kennen, krijgt nieuwe inzichten. Telkens weer.

Dat is de brug van nu naar de toekomst.



Quaestus Learning Platform

Hi...

We hebben een nieuwe oefening voor je!

Ook na het assessment sta je er nooit alleen voor. Integendeel. We gaan met de knowhow uit de rapportage en uitkomsten van de personal dialogue met onze consultant samen verder werken aan je ontwikkelpunten. Noem het een gezamenlijke journey die we vol enthousiasme ondernemen. Op naar groei, naar nieuwe kansen en mogelijkheden.

Met de interactieve Learning App kunnen deelnemers na het assessment gericht werken aan ontwikkeldoelen en bestaand gedrag leren omzetten naar nieuw gedrag. Wij stimuleren door dagelijks nieuwe oefeningen aan te bieden waarmee je aan de slag kunt.

Het Quaestus Learning Platform is, mogen we wel zeggen, een state-of-the-art online omgeving. Superslim, efficiënt, continu uitdagend. Met E-learning programma's, het 24/7 assessmentplatform en nog veel meer. Met behulp van de Learning App is het tevens mogelijk om met een van onze consultants te chatten.

Het platform houdt bij wat je ermee doet. Daardoor heeft de leiding van de organisatie op elk moment en met één simpele druk op de knop inzicht in het actuele niveau van het leiderschap in de organisatie. De groeicurve van de competenties? Het is gewoon te zien op het platform. We zeggen nog net niet Simple comme ça...

En omdat we zelf net zo van ontwikkeling houden, wordt onze Learning App voortdurend verbeterd en daarmee nog slimmer en leuker. Zo werken we met elkaar aan groei.

Check it.



Onbevooroordeeld oordelen

Wie kiest wie voor een vacante functie op hetzelfde niveau?

Mannen gaan vaker voor hun eigen sekse, weten we van een internationale studie. Die kans is zelfs vijf keer zo groot.

De voorkeur ligt bij iemand die op henzelf lijkt. Interessante personen waarin zij zich menen te herkennen. In woord en daad.

Eerder al wisten we dat aan een mooi en krachtig manspersoon alleen op basis van uiterlijk capaciteiten worden toegeschreven die niet bewezen zijn.

Los van competenties worden mensen dus vaak naar voren geschoven. Omdat we denken dat ze het kunnen. Maar daarmee worden ongelijke kansen in de organisatie gecreëerd.

Assessment centers staan los van wat we BIAS noemen. Vooroordelen. De methodes die Quaestus

gebruikt, zoals het Leadership Readiness Platform, brengen competenties echt voor het voetlicht. Door met meerdere assessoren te werken en met goede definities van competenties kunnen we onbevooroordeeld oordelen over personen en daarmee over hun slagingskansen.

Diversiteit in teams is een groot goed. Op elk vlak. De snelle beslisser heeft mensen om zich heen nodig die contacten en verbanden kunnen leggen. Die de breedte brengen. Diversiteit werkt daarom versterkend. De beste teams zijn de teams waarin heel veel verschillende karakters met elkaar samenwerken (Diversity of thoughts).

Assessment center is de methodiek om daar te komen. Hiermee neem je op voorhand BIAS deels weg. Zeker in combinatie met het Leadership Readiness Platform.

Successstory

'LRP benadert de normale situatie'

De HR-directeur van een middelgroot IT-bedrijf maakt gebruik van het Leadership Readiness Platform. Tijdens de selectie voor zijn huidige positie heeft hij zelf ook ervaren hoe innovatief dit virtuele assessment is.



'In vergelijking met een traditioneel assessment is het Leadership Readiness Platform verfrissend in aanpak. Er wordt een omgeving – organisatie – om je heen gecreëerd waarvan je vanaf het eerste moment het idee hebt dat je hier daadwerkelijk werkzaam bent.

Het assessment duurde meerdere uren, maar voelde als een kwartier. Een pressure cooker, waarin mijn skills, onder meer in verbinden, werden getest. De case die gebruikt werd, vond ik erg overeenkomen met de realiteit. De verschillende interventies zorgden voor nieuwe impulsen. Het presenteren van een businessplan, een coaching-gesprek met je manager, het maakt er allemaal deel van uit. Op de proef gesteld werden onder meer mijn stressbestendigheid en communicatieve vaardigheden.

Het is een goed assessment omdat het meer de normale situatie benadert en echt je vaardigheden naar boven haalt. Op een natuurlijke manier kun je je skills laten zien. Je details komen ook naar boven en zijn tijdens de persoonlijke evaluatie besproken. Wat ik met name hieruit heb meegenomen, is inzicht in de vraag of ik ineffectief gedrag vertoon. Een eyeopener.

Het is noodzakelijk om je vooraf in te lezen in de case. Dat je wordt geïntroduceerd bij je team en manager, de cultuur van de organisatie en de huidige situatie maakt het echt. Ik heb veel ervaring

met traditionele assessments en ook in mijn rol als HR-professional en assessor veel assessments bijgewoond. Wat het Leadership Readiness Platform onderscheidend maakt, is het gebruik van moderne tools.

Het is snel en dynamisch en de virtuele uitvoering maakt dat je het assessment vanaf elke plek en op elk gewenst tijdstip kunt doen. Deze vorm van assessment is in mijn ogen moderner, interactiever en effectiever.

Het assessment kan onderdeel zijn van een leadership development journey. Stel, je hebt talenten in huis die je de kans wil gunnen om zich te ontwikkelen met het oog op groei van de organisatie, dat biedt het LRP uitkomst. Het geeft inzicht in of deze personen kunnen meegaan binnen die verandering.'

Het herkennen van talent is de eerste stap in de ontwikkeling van het Talent Quotiënt.

‘Coaching als volgende stap’



De Financieel Directeur van een familiebedrijf was toe aan een nieuwe stap. Maar beschikte ze over de juiste drive en competenties om Managing Director te worden? Een assessment bij Quaestus lichtte die sluier op. Coaching helpt nu om haar leiderschapskwaliteiten sterker te ontwikkelen.

‘Ik was me vanuit mijn functie van Financieel Directeur al enige tijd aan het verbreden. Misschien zou ik een stap kunnen zetten naar een algemene managementfunctie. Ik wilde echter wel weten of die schoen mij zou passen.

Eenmaal bij Quaestus aan tafel werd mij een ontwikkelassessment aangeraden. Hiermee zou ik inzicht krijgen in mijn competenties en potentie binnen de organisatie. De consultant wilde mij testen op het niveau van de toekomstige functie, omdat deze ook zou laten zien waar eventuele ontwikkelpunten zaten.

Wetende wat er allemaal vanaf hing – mijn toekomst binnen het familiebedrijf – maakte het spannend om erin te stappen. Aan de andere kant: het is een leuke manier om je competenties onder de loep te nemen. Welke invloed heeft druk op je gedrag, je werkzaamheden en je leiderschap?

Het assessment heeft positief uitgekapt. Ik zit op mijn nieuwe stoel van Managing Director, maar besloot wel om bij Quaestus een nieuw traject in te gaan. Met coaching werk ik aan het sterker maken van mijn leiderschapskwaliteiten.

Mijn perfectionisme kan mij in de weg zitten. Ik leg de lat voor mijzelf hoog en vraag veel van mezelf, maar vraag weinig hulp van anderen, heb ik ontdekt. Ook leer ik om meer mijn gevoel in te zetten, niet alles vanuit mijn ratio te doen. De consultant kwam met een verrassende eerste sessie. Ze wilde zien hoe ik het contact kon maken met paarden. Bij deze dieren, zo zei ze, moet je vanuit je gevoel handelen.

Confronterend, maar het sloeg de spijker op zijn kop omdat het me veel inzichten heeft gegeven. Ik zag direct het effect van minder ratio en meer gevoel. Een ervaring die ik nu ook inzet binnen onze organisatie. Ik zie hoe ik meer de verbinding kan maken met het team en hoe we samen tot resultaat kunnen komen. Mijn ambitie is om mij verder te ontwikkelen tot de Secure Base Leader die medewerkers een veilige omgeving biedt waarin iedereen in zijn kracht kan staan. Dat vind ik heel waardevol.

We hebben gezien dat uit het assessment een kwalitatief goed advies komt. Daarom zetten we dit nu ook in voor managementposities binnen onze organisatie. Zeker in combinatie met coaching zijn echt stappen te maken.’

Onze specialisten

Bij Quaestus werkt een grote groep gespecialiseerde consultants die geïnspireerd en getraind zijn door de grondlegger van de Assessment Center Methode in Nederland, dr. Jeroen Seegers. Werkend volgens de NIP code en zich houdend aan de GDPR-standaard.

Daarmee vertegenwoordigen wij in ons land de top van dit bijzondere specialisme. Onze consultants zijn altijd in staat resultaten goed te duiden en organisaties echt verder te helpen bij hun ontwikkeling.

Dat is de weg naar optimalisering van kwaliteiten. Bij talenten, maar ook bij leiderschap. Lees daarover ook meer in onze andere uitgave, het Quaestus Leadership Development Magazine.

Secure Base Leadership

Secure Base Leadership zit diep verankerd in Quaestus zelf. En daarmee ook in de Assessment Center Methode zoals Quaestus deze heeft ontwikkeld. Een combinatie die ijzersterk is. Omdat deze gepaard gaat met DARE en CARE.

Een persoonlijke dialogue is altijd zoeken naar wat schuurt. Samen zoeken en kijken naar de plek die een druppeltje olie behoeft. Om daarna met vol vertrouwen, passie en plezier je plek te vinden. Waar dan ook.

De 9 SBL basisregels

Hoe easy zou het zijn om de Secure Base Leader te herkennen aan een paar reebruine ogen? Helaas, zo werkt het niet. Maar na een assessment bij Quaestus, heb je inzicht in de mate waarin je (al) een SBL-leider bent. Want wie deze 9 basisregels in de praktijk brengt, moet er wel één zijn.

- 1 **Bewaar kalmte, houd het hoofd koel en handel.**
- 2 **Accepteer het individu. De persoon staat centraal. Respect en waardering voor anderen. CARE.**
- 3 **Zie het potentieel in anderen en ga voor de lange termijnontwikkeling.**
- 4 **Luister en vraag door. Zoek de dialoog.**
- 5 **Communiceer met krachtige boodschappen. Duidelijk, helder, eenduidig.**
- 6 **Focus op het positieve en zie mogelijkheden, ook in crisistijd.**
- 7 **Moedig het nemen van verantwoorde risico's aan. Zonder risico had niemand de top van de Himalaya bedwongen. Motiveer om kansen te pakken en te ontdekken.**
- 8 **Stimuleer met intrinsieke motivatie zonder te rinkelen met een vette bonus. Zet zo persoonlijke groei en ontwikkeling in gang.**
- 9 **Toon toegankelijkheid.**

Een Secure Base Leader is altijd in dialoog. Met zijn of haar medewerkers, maar vooral ook met zichzelf... **Never lean back.**

...Never lean back.



Q

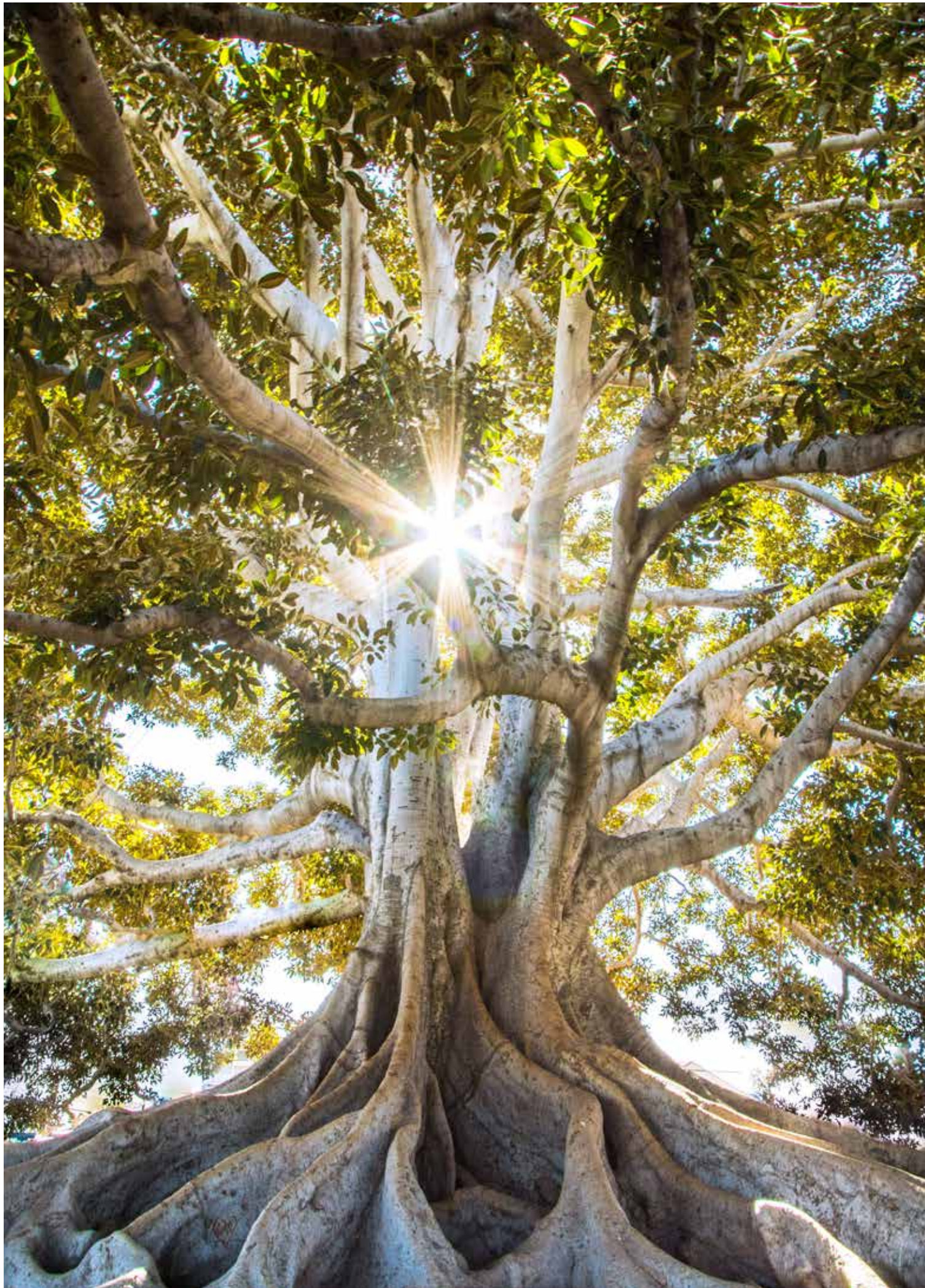
**Voor wie
vandaag
nog...**

**een
uitdagende
vraag heeft.**

Meer informatie?

Bel vrijblijvend met één van

onze specialisten: +31 73 615 4700



Tot slot..

We leven in een continu veranderende tijd. Bij wijlen in een rollercoaster. Een periode van crisismanagement laat zien hoe belangrijk het is om weerstand te hebben. De dosis bepaalt of we wel of niet succes hebben. Wat dat betreft is het net elastiek. Bij een gebrek aan rek is de geest eruit.

Het ontwikkelen van een veerkrachtige organisatie en het versterken ervan is de primaire verantwoordelijkheid van de leiders van vandaag. Blijf daarom investeren in mensen, teams en opdrachtgevers. Dan worden uitdagingen in moeilijke

tijden niet de onneembare toppen van een killer als de Mount Everest, maar zullen ze een rijke bron van strategische mogelijkheden zijn.

Een Secure Base Leader beschikt over die weerstand en veerkracht. Een organisatie die is opgebouwd op respect, veiligheid en vertrouwen is in staat om stormen te trotseren en zijn kracht te behouden.

Secure Base Leadership maakt elke organisatie resilient.

Q network for life

Na de succesvolle kennismaking met Quaestus volgt automatisch toetreding tot het **Q Network for Life**. Een exclusieve community van relaties van Quaestus die klaar zijn voor een nieuwe stap of zet. Een Quaestus ervaring voelt altijd als een intensieve reis met aan de finish een emmer vol inzichten en bovendien nieuwe vrienden. Zielsgenoten, omdat je met elkaar een heel bijzondere reis hebt gemaakt. Naar verdieping, naar meer wijsheid, meer vertrouwen. Ons Q Network houdt niet op bij het eindpunt. Blijf elkaar ontmoeten om te reflecteren en van elkaar te leren. Een Secure Base leidt naar groei, op elk vlak.



www.quaestus.eu