

CEO in een jaar //

Er is geen recept om baas te worden

Matt Hallmann maakte zijn school en studie niet af. Hij wil binnen een jaar een baan als directeur. „Best lastig.”

Een opleiding heeft hij niet. Toch wil Matt Hallmann (25) maar één ding: de baas worden. CEO, om precies te zijn, en wel in één jaar tijd. En hij meent het. Sinds januari trekt hij twee dagen per week uit voor zijn project CEO in One Year. Op zijn blog (www.ceoinoneyear.com) deelt hij zijn ervaringen. Zijn conclusie na het eerste kwartaal: „Best lastig.” Maar aan opgeven denkt hij niet.

Je wilt in één jaar directeur worden, waarom?

„Ik zou er goed in zijn. Ik ben creatief en heb een goede intuïtie. In bedrijven wordt vaak te veel nagedacht en vervolgens te weinig gedaan. Een goede CEO pakt problemen aan en lost ze op. Dat kan ik. Verder is de weg erheen interessant, ook voor anderen.”

Hoe pak je het aan?

„Drie dagen per week werk ik als manager e-Learning voor het Oranje Kruis, daar kan ik van rondkomen. De rest van mijn tijd stop ik helemaal in het project. Ik lees vakliteratuur, doe interviews met CEO's en bezoek evenementen, zoals de open dag van De Industriële Groote Club in Amsterdam. Erg belangrijk natuurlijk: een netwerk. Verder schrijf ik vooral veel brieven. Naar KLM bijvoorbeeld, ik wil graag een dag met Camiel Eurlings meelopen zodra hij daar [per 1 juli] CEO is.”

Wat heb je tot nu toe geleerd?

„Dat er geen recept is om de baas te worden. De CEO's die ik heb gesproken, hadden allemaal verschillende achtergronden. Dat past bij mij, want ik volg nooit een vaste route. Ik heb de middelbare school niet afgerond, twee studies afgebroken en doe nu toch wat ik leuk vind. Verder heb ik ontdekt dat de Amsterdamse Zuidas op vrijdagavond saai is dan je misschien zou verwachten.”

Toch ga je daarheen?

Licht. „Ja, want waar rook is, is ook vuur. Maar het hele project is lastiger dan ik dacht. Ik krijg bijvoorbeeld nauwelijks reacties van grote bedrijven. Ik leer veel, mijn netwerk groeit en mensen reageren enthousiast, maar ik heb nog niemand ontmoet die me kan helpen om CEO te worden. Maar hé, ik zit pas op de kwart jaar.”

Op je blog is het soms verdacht stil.

„Regelmatig bloggen is niet mijn sterkste kant. Je kunt me ook volgen via Twitter.”

Denk je dat je eind december CEO bent?

„Ja.”

STEFFI WEBER

Assessments //

Wie **hogerop** wil of leiding wil gaan geven, ontkomt er niet aan // Zorg dat de dag vol tests en rollenspellen geen **lijdensweg** wordt // **Vorbereiding** loont (een beetje)

Weet wie je bent, oefen

MAYKE CALIS

Op de dertiende verdieping van het assessmentbureau GITP kijk ik uit over het rechte stratenplan van Rotterdam. Vandaag wordt getest of een toekomst als zelfstandige bij mij past en of ik commercieel inzicht heb. In het kamertje staan een bureau en een computer. Hier wordt wat gezweet, bedenk ik me. Als mijn droombaan er van zou afhangen, had ik er beslist met meer zenuwen gezeten.

Het assessment is niet meer weg te denken uit de arbeidsmarkt. Als methode om te kijken wat iemand in zijn mars heeft of als proeve van geschiktheid voor de ideale baan. Volgens wetenschappers is het assessment een goede voorspeller van menselijk gedrag in arbeidssituaties en geeft het een goed beeld van iemands persoonlijkheid en intellectuele capaciteiten. Maar net als voor de Cito-toets bestaan er talloze boeken en vele bureautjes die leren hoe je je kunt voorbereiden op een assessment. Is het dan nog wel cerlijk?

Veel mensen zijn boos en teleurgesteld als ze een negatieve assessmentuitslag krijgen, weet assessmentpsycholoog Bas Kok, auteur van het boek *Assessment Doen*. Ze zeggen dingen als: ‘De psycholoog zag mij niet zitten’, ‘Ik had een slechte acteur’ of ‘De intelligentietest heeft niets met mijn werk te maken’. Het getuigt van

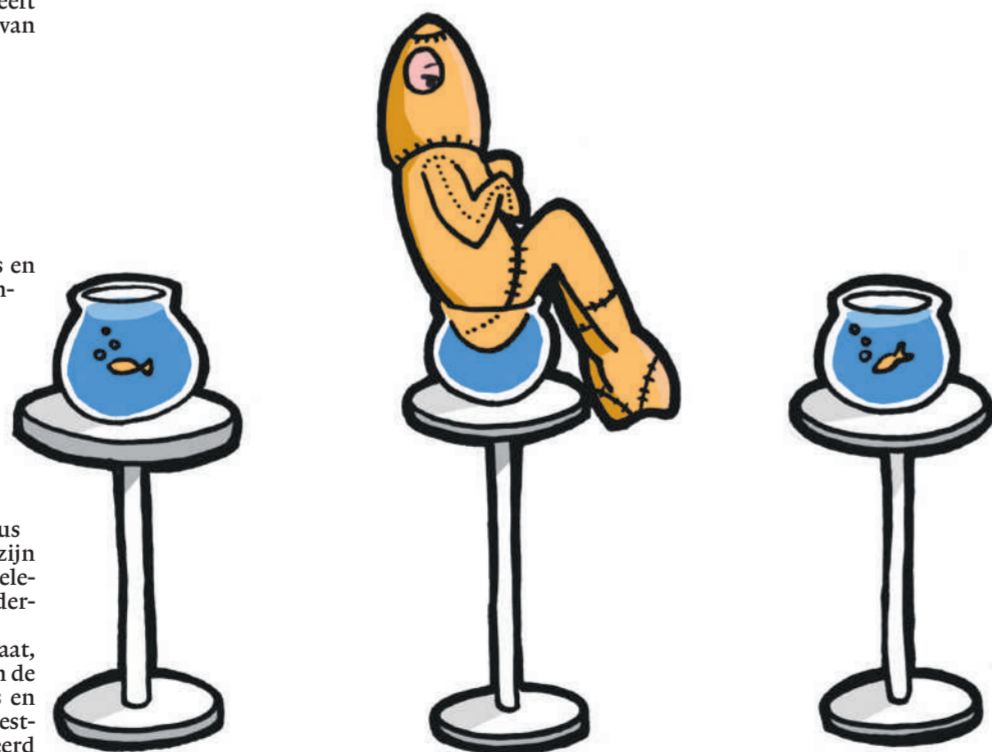
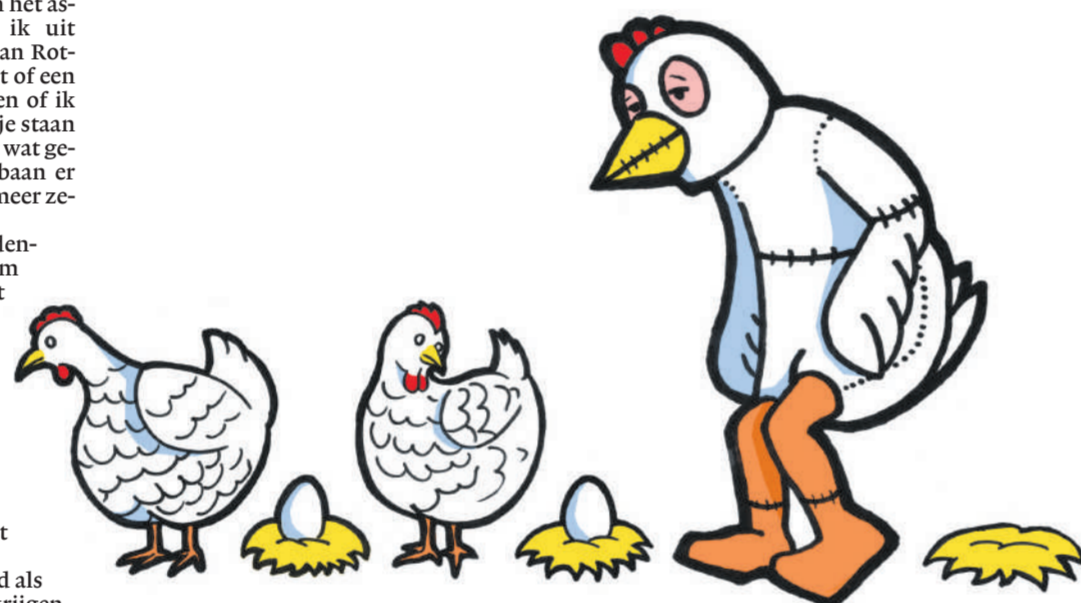
DE KERN VAN DE TESTS IS HET GEDRAG TE METEN DAT IEMAND NOG NIET EERDER HEEFT VERTOOND

weinig zelfkritiek, vindt Kok. „Je leert niks en een volgende keer ga je net zo hard weer onderuit.” Zonde, want een gemiddelde werknemer kan in zijn loopbaan zo'n vijf assessments verwachten, zegt Kok.

Assessments worden doorgaans op maat gemaakt voor organisaties en functies. Zo zit er meestal een intelligentie- of capaciteitentest in, een persoonlijkheidstest en een rollenspel waarin een bepaalde situatie, die van belang is voor de functie, wordt nagespeeld. Gekwalificeerde bureaus gebruiken allemaal vergelijkbare testen die zijn goedgekeurd door de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN) van het Nederlandse Instituut van Psychologen (NIP).

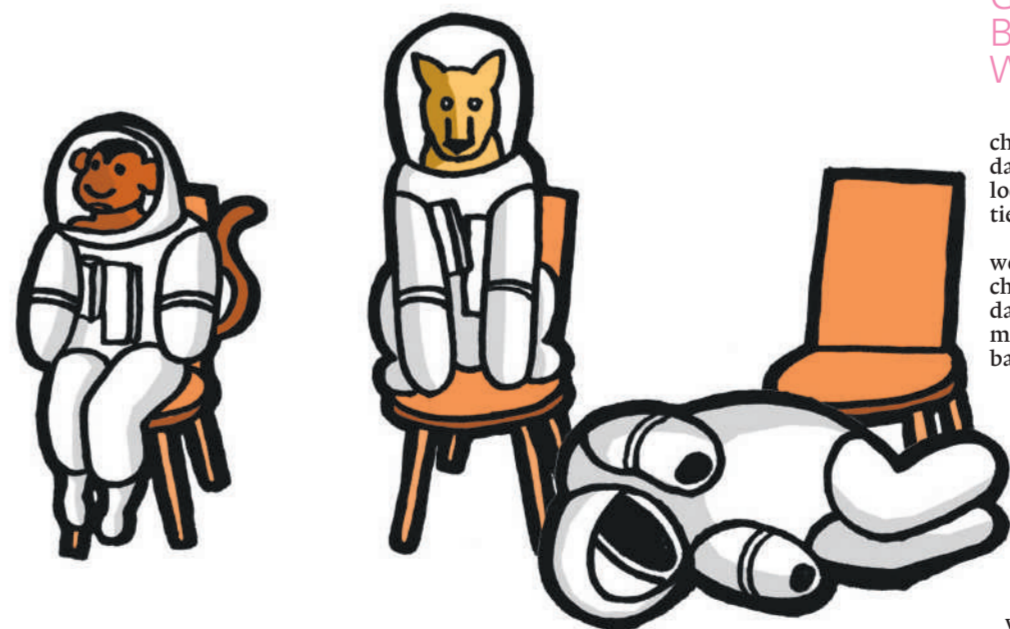
Oefenen zodat je weet wat je te wachten staat, juichen alle deskundigen toe. Op de sites van de assessmentkantoren staan ook oefentestjes en op internet wemelt het van de intelligentietestjes. Toch bereiden mensen zich vaak verkeerd voor, weet Kok. Vooral pas afgestudeerden doen soms helemaal niks en laten het over zich heen komen, met het gevolg dat ze soms totaal overonderd zijn. Of ze gaan oefenen op intelligentietesten alsof het een tentamen is. Kok: „Maar een intelligentietest is maar één onderdeel. Minstens zo belangrijk is het persoonlijke gesprek en het rollenspel.”

Voor de dag begint, heb ik thuis een paar vragenlijsten moeten invullen. Wat in mijn werk mijn sterke en zwakke kanten zijn. De meeste mensen worden hier een hele dag getest, legt assessor en psycholoog Alexandra Lindner's morgens uit. „We bespreken uitgebreid met welk doel ze hier zitten. Dus de vraagstelling van het



bedrijf bij een selectieassessment. Maar ook wat de deelnemer over zichzelf wil leren.” Tijdens de dag worden al uitslagen van tests en feedback op rollenspellen besproken. Lindner legt het spel even stil en vraagt hoe ik vind dat het gaat. Ik merk dat ik geen grip op Paul heb. Die voelt zich, zo blijkt, niet erg serieus genomen door mij. Ik probeer mijn ergernis in te slikken en beter naar hem te luisteren. Wel sta ik erop dat hij excuses voor zijn misstap maakt. De opdrachtgever sta ik beter te woord. Ik hoor haar verhaal aan en kom haar in een oplosning tegemoet. Voor Paul had ik op een rusti-

en onderschat niets



ILLUSTRATIE ANNE VAN WIEREN

ger manier strenger mogen zijn. Best pittig, zo'n rollenspel. Je moet jezelf laten zien in een rol die je niet kent. Je kunt je nergens achter verschuilen.

„De kern van een assessment is het gedrag te meten dat iemand nog niet eerder heeft vertoond”, zegt Rob Meijer, hoogleraar psychometrische en statistische technieken aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hoe verder de baan afstaat van wat iemand eerder deed, hoe nuttiger het is. Ook intelligentie is volgens hem een goede graadmeter voor iemands succes in een baan.

Daarom zit een dergelijke test er ook bijna altijd bij.

Oefenen heeft tot op zekere hoogte zin, denkt Meijer. „Iemand wordt niet ineens briljant van het oefenen van intelligentietests. Als je er door oefening in slaagt complexe sommen op te lossen, ben je gewoon slimmer geworden. Maar zo iemand was dan waarschijnlijk al slim.” Het COTAN denkt er ook zo over. Oefenen heeft zin omdat je dan weet wat je te wachten staat, zegt een woordvoerder. „Je schrikt niet meer van de opgaven en de tijdsdruk. Maar als je bijvoor-

beeld niet goed abstract kunt denken, dan is de kans heel klein dat je dat wel leert door veel te oefenen voor een assessment.”

Toch zijn de zenuwen er niet minder om, weet psycholoog Jack van Minden, die onder meer een boek schreef over assessmentcenters en een bedrijf heeft waar mensen kunnen oefenen voor een assessment. Een slecht gemaakt assessment kan traumatisch zijn. Hem valt op dat veel mensen een heel ander zelfbeeld hebben dan blijkt uit hun gedrag. „Zo wilde iemand hier onlangs een functie waarbij hij helder, kritisch en analytisch moest denken. Hij dacht zelf dat hij dat heel goed kon, maar het was een al warrigheid.”

Van Minden denkt dat je alles kunt leren, ook assessments succesvol doorlopen. „Alles wat we weten en kunnen hebben we tenslotte ooit geleerd.” Hij neemt rekenangst weg, legt de principes van intelligentietesten uit en leert deelnemers het psychologisch gesprek niet te onderschatten. „Veel mensen denken dat het gezellige gebabbel niet zo belangrijk is, maar dat is het wel. Alles wordt geregistreerd. Wie wint, is een goede kandidaat die zich als beste weet te presenteren.”

Kok ziet het iets minder negatief. Hij adviseert juist het oefenen te beperken en van te voren te bedenken wat voor persoon je bent en je daar naar te gedragen. Ben je verlegen of juist doortastend? Je kunt in de vragenlijst thuis wel invullen dat je heel extravert bent omdat je denkt dat het goed staat, maar een psy-

DENK NIET DAT HET GEZELLIGE GEBABEL NIET BELANGRIJK IS. ALLES WORDT GEREGISTREERD

choloog trapt daar niet in. „De conclusie is dan dat je óf weinig zelfkennis hebt óf de psycholoog probeert te misleiden. Beide zijn niet positief.”

Natuurlijk blijft een assessment mensenwerk, zegt Paul Jansen, hoogleraar bedrijfspsychologie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam en gespecialiseerd in prestatie management en assessments. En daardoor is het feilbaar. Maar toch is het de meest effectieve manier om de juiste mens op de juiste plaats te krijgen, denkt hij. Ook uit internationaal onderzoek blijkt dat keer op keer. Academici die na een assessment in een bepaalde functie terecht kwamen, deden het na een langere periode in hun carrière goed, bleek uit Jansens onderzoek uit 2005.

Dat verbaast Alexandra Lindner niet. „Aan het einde van het assessment krijgt de deelnemer het advies te horen dat naar de werkgever gaat. Soms leidt dat tot teleurstellingen. Toch is mijn ervaring dat als je het uitlegt en ontwikkelkansen bespreekt, mensen het meestal wel begrijpen. Enkele keren per jaar zijn deelnemers zo boos, teleurgesteld of ontevreden dat zij weigeren het rapport naar de opdrachtgever te verzenden. Dat recht hebben ze bij ons.”

Na een paar dagen krijg ik mijn rapportage opgestuurd. Mij wordt geadviseerd het ondernemerschap zeker een kans te geven. Ik ben op mijn sterkst in een inhoudsgerichte en onafhankelijke functie, lees ik. Maar ik mag nog meer werken aan mijn commerciële inzicht, aan het plannen en organiseren van mijn werkzaamheden.



Ik zou het IQ van een aap hebben

Maaike Boersma (29), journalist:

„Ik deed voor het eerst een competentietest in 5-vvo. De uitslag volgens de psycholoog: ik mocht blij zijn als ik het vwo kon afmaken, maar universiteit zat er niet in. Daarna heb ik twee universitaire studies afgerond: Indonesische taal en cultuur en een master journalistiek. In mijn studententijd deed ik een keer mee aan de Nationale IQ-test. Volgens de uitslag had ik het IQ van een chimpansee – minder dan 80. Toen het bedrijf waar ik werkte eind vorig jaar werd opgeheven, kregen we een assessment aangeboden. Ik was wel benieuwd of ik beter was geworden in de tests, maar het was weer ramppazig. Ik ben gewoon slecht in figuren- en getallenrekenen. De psycholoog opperde de stewardess-niks was voor mij: avontuurlijk, reizen en schrijven. Sorry hoor, maar een stewardess is toch een soort serverster in de lucht. Daarvoor heb ik niet gestudeerd. Daarna vroeg ze of ik geen model wilde worden. Denigrerend. Van mijn hersenen moet ik het blijkaar niet hebben. Ik heb overwogen een recherhekundige master te doen, maar daarbij hoort een assessment. Dat kan ik dus wel vergeten.”



Ieder assessment is een cadeautje

Kees de Klerk (47), werkt bij de overheid:

„Mijn eerste assessment is acht jaar geleden. Van 's ochtends tot 's avonds maakte ik tests. Hoewel ik het goed had gedaan, leek me dat niet zo effectief. De laatste drie assessments waren bij een ander bureau, maar steeds voor andere functies. Daar werd meer gekeken naar mijn interesses, werden rollenspellen gedaan en was meer interactie. Dat vond ik beter. Eén keer had ik een verschil van mening over een rollenspel. De assessor vond dat ik me te veel als leidinggevende opstelde, hoewel ik een adviesgesprek voerde. De acteur en ik waren het niet met hem eens. Toch kwam het in het rapport. Het maakte niet uit: ik kreeg de baan toch. Ook ben ik ondanks een positief advies een keer een baan misgelopen. Niet leuk en zonde van de energie. Ieder assessment is voor mij een cadeautje. In mijn omgeving herkent iedereen me erin. Ik ben leidinggevende en laat ook assessments doen. Ik ben nooit bedrogen uitgekomen. Een droomkandidaat viel door de mand. Hij bleek niet stressbestendig en kon niet samenwerken. Zulke belangrijke dingen zie je niet altijd in een gesprek.”