

Inhoud

Ten geleide	9
1 Inleiding	11
<i>Waarin op een rijtje wordt gezet waarom en voor wie dit boek is geschreven.</i>	
2 Introductie in managementtests	15
<i>Waarin u leert wat er van managers verwacht wordt, waarop en hoe ze getoetst worden en waarom daar de nodige kanttekeningen bij geplaatst kunnen worden.</i>	
3 Leiderschapsstijlen, managementtypen en persoonlijkheid	35
<i>Waarin uiteengezet wordt op welke persoonlijkheidskenmerken getoetst wordt en welke tests gebruikt worden om uw manier van leidinggeven in kaart te brengen.</i>	
4 Intellectuele tests	71
<i>Waarin logisch denken en de verschillende IQ-tests en andere manieren om uw cognitieve vaardigheden te meten de revue passeren.</i>	
5 Assessmentcenters	87
<i>Waarin de verschillende opdrachten die deel uit kunnen maken van een assessmentcenter centraal staan.</i>	
6 Business- en managementgames	97
<i>Waarin wordt ingegaan op de serieuze spelen die u binnen of buiten een assessmentcenter tegen kunt komen.</i>	
7 Korte opdrachten	101
<i>Waarin we eenvoudige reken-, taal-, sorteer- en andere opdrachten bespreken.</i>	
8 Opdrachten en cases	111
<i>Waarin we complexe cases toelichten die op verschillende vaardigheden een beroep doen.</i>	
9 Commerciële tests	127
<i>Waarin we de opgaven bekijken die specifiek aan verkopers en andere commerciële functies worden voorgelegd.</i>	

10 Het interview	143
<i>Waarin alle ins en outs van het persoonlijke gesprek aan bod komen, inclusief advies over uw non-verbale communicatie.</i>	
11 Potentieelbepaling	153
<i>Waarin uit de doeken wordt gedaan dat u soms voor meer wordt getest dan u denkt en hoe men dan te werk gaat.</i>	
12 Eerlijkheid en ethiek	161
<i>Waarin zowel aan de orde komt hoe de eerlijkheid van kandidaten getoetst wordt als welke rechten kandidaten hebben en hoe ze een klacht in kunnen dienen.</i>	
Geraadpleegde literatuur	167
Bijlage 1 Inventarisatie van tests bij selectiebureaus	171
Bijlage 2 Testbeschrijving	181
Bijlage 3 Nuttige websites	185
Zaken- en personenregister	187

1 Inleiding

Waarom is dit boek geschreven?

Er is geen beroepsgroep die zo vaak getest wordt als managers. In het algemeen bereiden managers zich goed voor op hun werk. Of het nu gaat om vergaderen, delegeren of onderhandelen, de handen worden tijdig uit de mouwen gestoken. Managers kunnen zich met dit boek effectief op de zo belangrijke selectieprocedure voorbereiden. Dankzij deze geringe investering wordt het veel gemakkelijker om te slagen voor een managementtest, iets waarvan u nog jaren de vruchten zult plukken.

Dit boek gaat over de manier waarop managers en andere functionarissen in de praktijk worden getest, welke wegen hiervoor worden bewandeld en welke nieuwe ontwikkelingen er zijn. U verkrijgt een overzicht van een groot aantal psychologische en andere tests en methoden waarmee managers, staffunctionarissen en anderen worden geselecteerd. U ontdekt hierdoor wat u zoal te wachten staat.

Alles over management tests verschaft een inzicht in de tests en methoden die de grotere bureaus afnemen voor de selectie van leiders. Een aantal is in dit boek beschreven, andere in *Alles over psychologische tests* of *Alles over assessment centers*. U treft voorbeelden en gedeelten van tests aan, geen volledige tests. Daarvoor ontbreekt de ruimte en het is bovendien wegens beschermde copyrights niet toegestaan. Desondanks laten we u veel zien. Wanneer u bang bent voor tests, omdat u onervaren bent of juist omdat u al vaker bent getest, zal dit boek u uitstekende diensten bewijzen: het helpt uw angsten te verminderen.

Kort samengevat: dit boek bevat veel praktische informatie over managementtests, zodat u zich zo goed mogelijk traint voor de testafname, waarmee uw slaagkans aanmerkelijk verbetert.

Voor wie is dit boek bestemd?

Dit boek is geschreven voor ambitieuze en aanstaande managers die met managementtests te maken krijgen en is dan ook bijzonder bruikbaar voor:

- managers die getest zullen worden als onderdeel van een selectieprocedure; dit boek is zowel van belang voor topmanagers als voor functionarissen met een middenkaderfunctie;

- medewerkers die op kortere of langere termijn een leidinggevende positie ambiëren; zij kunnen alvast kennismaken met de verschillende testmethoden;
- aanstaande studenten van uiteenlopende managementopleidingen (onder meer Hogere Hotelschool, Politie Academie, businessschools, MBA) die een toelatingsexamen moeten afleggen;
- studenten en afgestudeerden die zich oriënteren op een toekomstige baan als leidinggevende of die op willen gaan voor een positie als management trainee en die willen weten hoe voor deze functies wordt geselecteerd;
- studenten psychologie, human resources, personeel & organisatie, management, hseo en vergelijkbare opleidingen die kennis willen (of moeten) nemen van de hedendaagse selectie van managers;
- lezers van *Alles over psychologische tests* en *Alles over assessment centers* die meer willen weten over psychologische en managementtests. In een aantal opzichten is dit boek een voortzetting van die twee boeken.

In dit boek wordt over ‘de manager’ in mannelijke vorm gesproken, puur om stilistische redenen. Overal waar ‘hij’ of ‘hem’ staat, kan ook ‘zij’ of ‘haar’ gelezen worden.

Opbouw van dit boek

In het volgende hoofdstuk wordt uitgelegd wat we onder managers verstaan en wat er zoal van hen verwacht wordt. Ook wordt een opsomming gegeven van de verschillende tests waaraan ze onderworpen worden; het zal blijken dat op de kwaliteit van die managementtests het een en ander is af te dingen. De hoofdstukken 3 tot en met 11 behandelen ieder een eigen categorie tests. In het slothoofdstuk kijken we naar de ethische kant van managementtest.

Adviezen en gevaren

U komt op verschillende plaatsen in dit boek in grijze kaders tips tegen, vaak *do's en don'ts* en andere aanwijzingen rond het contact met het bureau, het invullen van tests, het uitvoeren van cases, het gesprek met de testpsycholoog enzovoort. Daarnaast treft u ook hier en daar verwijzingen aan naar *Alles over psychologische tests*, *Alles over assessment centers* en *Alles over sollicitatiegesprekken*. In deze boeken wordt dieper ingegaan op specifieke zaken, bijvoorbeeld bepaalde tests of valkuilen in het interview met de selectiepsycholoog. Zo'n verwijzing ziet er als volgt uit:

*** Zie *Alles over psychologische tests* *** Hoofdstuk 7

Trainingen van Psycom

Psycom verzorgt talloze trainingen die onder meer voorbereiden op psychologische tests en assessmentcenters. Zie www.psycom.nl.

Oproep

De auteur stelt het op prijs uw test- en assessmentervaringen met testbureaus te vernemen. (Psycom, Parlevinker 5, 1186 ZA Amstelveen, telefoon: 020-6450292/6451073, info@psycom.nl). Anderen kunnen profiteren van uw informatie, zoals u kennisneemt van de gegevens die zij voor dit boek hebben aangedragen!

2 Introductie in managementtests

Dagelijks worden buitengewoon veel (aanstaande) managers, supervisors, hoofden, chefs en andere leidinggevendenden getest. De hiervoor ingezette tests en andere onderzoeksmethoden noemen we hier gemakshalve 'managementtests'. De beroepsgroep 'managers' is een moeilijke groep om te testen. De functie is lastig te omschrijven en daarom bestaan er weinig tests specifiek voor managers. Toch is er wel degelijk iets zinnigs te zeggen over de toetsen waar managers aan worden onderworpen.

Het is altijd pijnlijk voor zowel de werkgever als de werknemer wanneer beiden uiteindelijk niet bij elkaar blijken te passen. De schade van een verkeerde aanname is vooral groot als het leidinggevendenden betreft. Zij beïnvloeden 'hun' mensen en stippelen een ongewenst beleid uit, en vormen dus een groter risico. En dan hebben we het nog niet over de kosten die dit met zich meebrengt. De selectie van managers is dan ook zwaarder dan van de 'volgers'. Onzekerheid en angst spelen een belangrijke rol bij sollicitanten naar managementfuncties. Maar zij staan niet alleen. Ook aan de 'andere kant' heerst soms onzekerheid. Het voorspellen van iemands toekomstige gedrag is geen gemakkelijke opgave en er kleven, zoals eerder gesteld, soms grote risico's aan. Het testen van toekomstige medewerkers is voor werkgevers bovendien een dure zaak. Er wordt dan ook niet klakkeloos geld gespendeerd aan elke willekeurige sollicitant. Als u tot hier bent doorgedrongen, hebt u dus sowieso iets in uw mars.

Wat is een manager?

Er zijn vele (en vuistdikke) boeken geschreven over managers, met fantastische definities. Wij houden het op de volgende eenvoudige omschrijving: een manager is iemand die leiding geeft aan ondergeschikten. Dat kan de president-directeur zijn van een onderneming met honderdduizend medewerkers, de directeur van een stichting met vijf personeelsleden, het afdelingshoofd van een departement of de chef werkplaats van de plaatselijke Fiat-dealer. Waar het op neerkomt, is dat een manager één of meer mensen aanstuurt die hiërarchisch onder hem staan. We maken geen onderscheid tussen het taalgebruik in non-profit- en overheidsorganisaties en commerciële (productie-)bedrijven.

In de vakliteratuur over management onderscheidt men managers van leiders. We zullen ons hier niet bekommeren om dit verschil.

Het gaat dus om het aansturen van ondergeschikten. Er zijn natuurlijk vele manieren waarop dat kan gebeuren, sommige zijn effectief en andere nauwelijks. Een manager moet over een arsenaal van eigenschappen en vaardigheden beschikken om op de juiste wijze met zijn mensen om te gaan.

Wat moet een manager kunnen?

Een manager moet over talloze specifieke managementvaardigheden kunnen beschikken, waaronder de vrij algemene vaardigheden om met mensen om te gaan; een manager kan een prima vakman zijn, een briljante verkeersvlieger, cardioloog, accountant, automonteur of opticien, maar wanneer hij niet met mensen overweg kan, kan hij geen leidinggevende positie bekleden. Wat elke baas nodig heeft is, zoals Amerikanen dat kernachtig uitdrukken, *people skills*. In de vakliteratuur spreekt men ook wel van ‘interactieve vaardigheden’, aangezien een manager altijd interacteert met anderen.

Hierna treft u een lijstje aan van vaardigheden die leiders in meerdere of mindere mate dienen te bezitten om mensen te managen. Het is duidelijk dat niemand altijd alle vaardigheden in dezelfde mate bezit. Dat is ook niet nodig. Een en ander hangt sterk af van het soort organisatie waar u in dienst hoopt te treden, haar grootte, de omvang van uw afdeling enzovoort.

Managementvaardigheden:

- het motiveren van medewerkers (goede/slechte/gemiddelde) (liever nog: hen inspireren);
- delegeren (van verantwoordelijkheid, werk, projecten);
- het voeren van een (periodiek) beoordelings- of functioneringsgesprek (positief of negatief);
- het voeren van een salarisgesprek (positief of negatief);
- het behandelen van klachten van medewerkers;
- het overwinnen van eventuele weerstanden tegen veranderingen;
- het houden van een selectiegesprek (met interne en externe sollicitanten);
- het corrigeren van problematisch gedrag van medewerkers;
- het hanteren van conflicten tussen collega's;
- het (bij)stellen van doelen en werkstandaards;
- het introduceren en inwerken van nieuwe personeelsleden;
- medewerkers hulp en steun aanbieden, instrueren;

- het bespreken van loopbaanplannen en POP's van medewerkers;
- het controleren van taken en werkzaamheden;
- onderhandelen;
- presenteren (van plannen, ideeën, producten);
- het trainen, opleiden en coachen van medewerkers;
- het leiden van vergaderingen;
- het aansturen van teams.

Maar in hun onbescheidenheid zoeken werkgevers nog veel meer in hun kandidaten:

- betrokkenheid bij en identificatie met het bedrijf;
- flexibiliteit en adaptatievermogen;
- taak- en resultaatgerichtheid;
- stressbestendigheid;
- prioriteiten kunnen stellen;
- boegbeeld zijn;
- risico's inschatten;
- helikopterview;
- organisatietalent;
- vakkennis, verstand van de branche;
- contactuele eigenschappen, netwerken;
- commercieel inzicht;
- zelfstandigheid, initiatieven nemen (proactiviteit, in jargon);
- ambitie;
- overzicht, autoriteit uitstralen;
- kritisch denken;
- angstenvrij zijn;
- luistervaardigheid (iets waar overigens bijzonder veel managers mee worstelen);
- oordeelsvorming;
- observatievermogen;
- feedback kunnen geven op het gedrag van medewerkers;
- schrijven/rapporteren.

Ook deze kwaliteiten en eigenschappen zijn testbaar.

Van elke medewerker wordt tegenwoordig verwacht dat hij een teamspeler is en over *team spirit* beschikt. In de regel zijn teams niets zonder een leider. En dus moet worden gediagnosticeerd of de manager-in-spe het in zich heeft groe-

pen aan te sturen. Een topleider zal bovendien de juiste mensen voor zijn team moeten opsporen en hen tot een hechte eenheid moeten smeden. Hij weet ook dat een effectief team beschikt over uiteenlopende rollen en in dat opzicht gebalanceerd moet zijn. In hoofdstuk 3 gaan we los met de verschillende teamtests, waaronder de bekendste, de Belbin.

Tot slot *conceptuele vaardigheden*. Dit is een nogal vage term, die aangeeft dat van de manager verwacht wordt dat hij het 'grote verband' binnen een organisatie en de relatie tussen zijn organisatie en de 'buitenwereld' kan zien. Kenmerken en persoonlijkheid van de 'ideale' manager zullen verder ter sprake komen in hoofdstuk 4.



TIP

Vind tijdig uit welke kernmanagementvaardigheden u voor de nieuwe functie moet bezitten. Vraag hier alvast naar tijdens de sollicitatiegesprekken met de recruiter of uw toekomstige werkgever.



TIP

Van menig manager wordt verwacht dat hij niet alleen weet wat er op zijn afdeling speelt, maar ook dat hij zijn vinger aan de maatschappelijke pols houdt (vooral als dat gevolgen kan hebben voor zijn werk). Geef er dan ook tijdens de selectieprocedure blijk van dat u oog hebt voor de wijde omgeving.

Managementstijlen en persoonlijkheid

Management is een vak en dus kan het worden geleerd, zoals *alles* wat u kent of kunt eens is geleerd. Dat neemt niet weg dat sommigen een betere neus hebben voor iets dan anderen. Soms worden vakspecialisten tot manager gebombardeerd die het er zonder cursus of training fantastisch van afbrengen, terwijl een ander, die wel de juiste managementtraining heeft ontvangen, er niets van bakt. Maar geldt dat niet voor ieder beroep?

Naast aanleg spelen ook andere invloeden een rol. Sommige deskundigen, Fiedler bijvoorbeeld, menen dat de kwaliteit van leidinggeven nauw samenhangt met de werkomgeving. Meer specifiek met de aard van de relaties (zijn de medewerkers coöperatief?), de taakstructuur (zijn de taken duidelijk omschreven?) en de positionele macht (wat is de machtsbron van de leider, is dat zijn formele positie of zijn persoonlijkheid?). Dat betekent dat de manager die een fantastische job doet bij de overheid, het niet per se goed doet in het be-

drijfsleven. Toch fijn dat er tests zijn. Managementtests kunnen een rol spelen bij het bepalen van waar de kracht van de betreffende manager ligt.

Naast allerlei vaardigheden en kennis die de manager moet bezitten, heeft elke leidinggevende ook een eigen, kenmerkende manier van optreden: een eigen *managementstijl*. We kunnen niet stellen dat een bepaalde stijl goed of slecht is, dat hangt volledig van de situatie af. Zo zal een harde, autoritaire stijl noodzakelijk zijn in de ene organisatie, terwijl een zachtere, democratische stijl gunstig is in een andere.

Er zijn technieken om via de 'vragenlijstmethode' de managementstijl te identificeren. Dit wordt veel gedaan in managementtrainingen. Het resultaat is meestal een *eyeopener* voor de betrokkene, iets wat hem helpt bij het verbeteren van de omgang met zijn medewerkers. Het gaat erom dat uw stijl van leidinggeven overeen moet komen met wat uw (toekomstige) werkgever wenst. Wanneer u gesolliciteerd hebt naar een leidinggevende functie bij een 'zachtere' overheidsinstelling, zal uw harde stijl worden afgewezen. Tenzij de instelling juist een 'hard' iemand zoekt om eens orde op zaken te stellen. Het is dus noodzakelijk van tevoren te achterhalen welk soort functionaris de toekomstige werkgever zoekt.

Elke mens beschikt over een gedragsrepertoire dat hij enigszins aanpast aan de situatie. Dat betekent dat de (aspirant-)manager in een bedrijfstraining zijn standaardgedrag vertoont, al zal hij zijn beste beentje voorzetten. Hij is en blijft dezelfde persoon, met zijn eigen unieke eigenschappen. Zijn gedrag in een training kan dan ook worden gegeneraliseerd naar andere (werk)situaties. Dat is op zich niet zo bijzonder, maar tijdens de training kunnen trainers en observatoren ook andere, meer persoonlijke informatie over iemand vergaren. Vaak zal een observator van tevoren toestemming vragen om alle verworven informatie mee te laten wegen in het eindoordeel, maar niet altijd. Wees u hier bewust van!

Wat zijn managementtests?

De psychologische testleer kent geen aparte categorie managementtests – althans niet officieel. Er bestaan wel tests die leiderschapscapaciteiten of managementstijlen meten.

Testbureaus onderzoeken u niet met een enkele test, maar met een zogenoemde *testbatterij*, dat wil zeggen een verzameling van minstens twee tests. Welke dat zijn, hangt af van de betreffende functie, de wensen van de opdrachtgever en de werkwijze van het testbureau. Elk bureau heeft zo zijn eigen favorieten. U zult echter in ieder geval kennismaken met minstens twee van de volgende categorieën (in willekeurige volgorde):

- specifieke managementtests;
- persoonlijk gesprek;
- opdrachten en cases;
- persoonlijkheidstests;
- assessmentcentroefeningen;
- intelligentietests;
- beroepsinteresses tests;
- klinische tests;
- overige tests (waaronder tests voor creativiteit, concentratie, rekenvaardigheid enzovoort).

We zullen deze tests en methoden hier kort omschrijven.

Specifieke managementtests

Deze categorie wordt uitsluitend ingezet voor de selectie van leidinggevend. U kunt in dit soort tests onder meer uw assertiviteit aantonen en laten zien hoe u bepaalde berekeningen uitvoert. Ieder testbureau kan gemakkelijk zijn eigen managementtests en opdrachten ontwerpen, en doet dat ook. Onthoud dat kwaliteitsbeoordelingen (onder meer uitgedrukt in validiteit en betrouwbaarheid) vrijwel nooit bekend zijn voor dit soort tests. Aan de waarde ervan kan dan ook worden getwijfeld.

Persoonlijk gesprek

Let op: het interview is een *test*. U treft in dit boek meerdere malen de waarschuwing aan om op uw *qui-vive* te zijn. Veel testpsychologen zetten tijdens dit 'ontspannen' praatje vallen uit. Zij beschouwen het interview als een uitstekende informatiebron. En terecht. Want het is een aantrekkelijke manier om in korte tijd iets over u te weten te komen. Vanuit wetenschappelijk oogpunt is het echter een vrij zwak selectie-instrument. Zo kan de interviewer zich laten leiden door zaken die weinig met uw capaciteiten te maken hoeven te hebben. Denk bijvoorbeeld aan vooroordelen, sociale of verbale beïnvloeding (vlot spreken), charmes en/of vermoeidheidsverschijnselen.



TIP

Vat het gesprek met de selecteur of psycholoog niet te lichtvaardig op. U laat misschien meer los dan wenselijk is. Maar aangezien de interviewer ook maar een mens is, kunt u hem beïnvloeden, 'op hem inspelen'.

Juist omdat psychologen al heel lang geleden hebben ingezien hoe *subjectief* het interview is, werden psychologische selectietests ontwikkeld. Tests moesten vooroordelen uitsluiten en objectieve instrumenten zijn, waardoor alle kandidaten gelijke kansen hebben. Hoe u zich moet gedragen in het persoonlijk gesprek met de selectiepsycholoog, komt in hoofdstuk 10 uitgebreid aan de orde.

*** Zie ook *Alles over sollicitatiegesprekken* ***

Opdrachten en cases

Beide kunnen voorkomen, en met nogal uiteenlopende speelduur. Opdrachten kunnen mondeling en schriftelijk zijn, cases zijn meestal schriftelijk. Laatstgenoemde liggen overwegend op marketing-, commercieel of bedrijfsmatig vlak. In hoofdstuk 9 gaan we dieper in op commerciële tests.

Persoonlijkheidstests

Men verdeelt persoonlijkheidstests in zogenaamde *objectieve* en *projectieve tests*. Projectieve tests zijn erop gericht dat u uw ideeën, dromen, visies of gevoelens op het testmateriaal projecteert. Wanneer men u vraagt te zeggen wat u ziet in zwart-witte of gekleurde inktvlekken (de Rorschachtest) of vage en ouderwets aandoende tekeningen (de TAT), hanteert de psycholoog de theorie (meer dan dat is het niet!) dat u zaken uit uw persoonlijkheid die anders verborgen zouden blijven, naar buiten brengt. Deze projectieve tests zijn niet erg wetenschappelijk. Bovendien zijn ze oneerlijk: de testkandidaat wordt in het ongewisse gelaten over het doel en vaak zelfs de uitslag van de test.

De problemen rond projectieve tests hebben geleid tot de ontwikkeling van de zogenaamde objectieve persoonlijkheidstests. Dat zijn papieren en digitale tests waarbij u door middel van een kruisje meerkeuzevragen beantwoordt. Voor het afnemen, scoren en interpreteren van een persoonlijkheidstest is in principe geen psycholoog meer nodig.

*** Zie ook *Alles over psychologische tests* *** Hoofdstuk 9

Ogenscheinlijk is er geen probleem met objectieve persoonlijkheidstests... Maar dit is optisch bedrog. Kunnen psychologen of selecteurs iemands persoonlijkheid via een beperkt aantal vragen vaststellen? De menselijke persoonlijkheid is immers gecompliceerd. Bovendien zijn persoonlijkheidstests eigenlijk irrelevant. Sollicitanten moeten beoordeeld worden op hun *gedrag*: hoe geven de

betreffende managers *in de praktijk* leiding aan hun medewerkers? Daar gaat het om, niet om hun persoonlijkheid.

Assessmentcentroefeningen

Assessmentcenters komen in velerlei vormen en gedaanten voor. Net zomin als 'de' psychologische test of 'de' managementtest, bestaat 'het' assessmentcenter. Het is een verzamelnaam voor simulaties, gedragsmetingen.

In tegenstelling tot persoonlijkheidstests meten assessmentcenters echter wel iemands gedrag in de praktijk. Er is weinig geheimzinnigs aan, de kandidaat weet wat er van hem wordt verwacht: een maximale gedragsprestatie leveren. Maar pas op: de term 'assessment' wordt (al dan niet opzettelijk) steeds vaker gebruikt als synoniem voor psychologisch onderzoek of nog breder: elk (type) selectieonderzoek.

Een ander punt van zorg is dat onderzoek naar de effectiviteit van deze selectiemethode hetzelfde euvel blootlegt als waar psychologische tests mee kampen: de validiteit en betrouwbaarheid zijn nauwelijks bekend, de uitvoering van de methode is mogelijk sterk (maar daar bestaan geen gegevens over) en de (telkens opnieuw voor een selectieprocedure vast te stellen) normen bieden geen houvast. Deze technieken geven wat psychologen noemen *face validity*, oftewel schijnvaliditeit. Anders gezegd: het assessmentcenter lijkt alleen maar een goede voorspeller van het toekomstige gedrag van de manager.

Intelligentietests

Intelligentietests behoren volgens psychologen tot de gaafste tests. Verderop in dit boek zetten we grote vraagtekens bij het nut van deze tests voor managementselectie.

Beroepsinterestetests

Soms maken testbureaus gebruik van beroepsinterestetests, omdat deze aanwijzingen kunnen opleveren over (de diepte van) uw *motivatie* voor de functie. Als u wordt onderzocht voor een leidinggevende commerciële functie, moeten uw topinteressegebieden – u raadt het al – leidinggeven (of besturen) en verkopen zijn. Zijn uw belangstellingsgebieden daarentegen administratie en kunst, dan denkt men dat uw ware aard niet overeenkomt met die van een salesmanager. Dat wakkert dan de vrees voor een 'mismatch' aan. Of dat terecht is, daar valt over te twisten.

Klinische tests

Deze tests diagnosticeren uw geestelijke gezondheid. Bent u neurotisch of misschien licht fobisch – of erger? Hebt u last van instabiliteit? Sommige werkgevers willen alle risico's uitsluiten. Deze tests blijven in dit boek verder buiten beschouwing.

De claims van veel managementtests zijn buitengewoon. Veel van die pretenities blijken echter onhoudbaar bij gedegen wetenschappelijk onderzoek eraan. De ingewikkelde leidinggevende capaciteiten kunnen niet door enkele eenvoudige, al dan niet via internet afgenomen vragenlijstjes in kaart worden gebracht.

Het is dus niet altijd even best gesteld met de kwaliteit van managementtests. Op enkele uitzonderingen na voldoen tests niet aan de redelijke wetenschappelijke normen. Er wordt weinig fundamenteel onderzoek naar tests verricht en als de effectiviteit wel is onderzocht, dan wordt er in veel gevallen niet over gepubliceerd. De kennis blijft dus bij het testbureau. Dat is niet alleen een onwetenschappelijke houding, maar het komt bovendien de ontwikkeling van tests niet ten goede. De zwakheid van de tests kan echter in uw voordeel werken. Ze zijn niet waterdicht en kunnen dus worden gemanipuleerd. U hoeft 'alleen maar' te weten om welke tests het gaat en hoe u die vragen het best beantwoordt. Een kwestie van voorbereiding.

Natuurlijk weten ook de testbureaupsychologen dat de voorspellende kracht van hun producten tamelijk beperkt is. Ermee werken ligt dichterbij de klant dan bij wetenschap. Het is dan ook geen toeval dat vooral bij de selectie van managers het persoonlijke gesprek met de testpsycholoog zo'n belangrijke rol speelt. Houd dan ook voor ogen dat er op de testdag geen vrijblijvende besprekingen bestaan. En vaak worden juist de doorslaggevende conclusies van de onderzoeksdag op dit interview gebaseerd of eraan getoetst.

Wat staat u te wachten?

Er is een geweldige wildgroei ontstaan aan managementtests, psychologische tests en andere selectiemethoden. Niemand weet precies hoeveel Nederlandstalige er bestaan, want elke testpsycholoog en selecteur heeft de vrijheid zijn eigen tests te ontwikkelen en deze af te nemen. Zo'n test hoeft niet aan bepaalde wettelijke eisen te voldoen, al zijn er wel strenge kwaliteitsnormen geformuleerd, maar daarover later meer.