

Het rollenspelen in assessment-centers

Voor het schrijven van dit paper heb ik gebruik gemaakt van de ervaringen van enkele van mijn collega's en van mijn eigen ervaringen als rollenspeler in assessment-center (AC) simulaties. Voor de rollenspeler wordt de mannelijke vorm aangehouden.

HET ONDERZOEKSKARAKTER VAN EEN ROLLENSPEL IN EEN AC

De rollenspeler voert tijdens de simulatie een onderzoek uit naar de geschiktheid van de kandidaat voor een bepaalde functie. Wat deze taak nogal complex maakt is dat de rollenspeler zowel onderzoeksinstrument als onderzoekend subject is.

De rollenspeler moet zich tijdens de simulatie van **definitieve** oordelen over de persoon van de kandidaat en diens geschiktheid onthouden.

Als een kandidaat zich b.v. aanvankelijk niet sensitief toont in de simulatie, behoort de rollenspeler de kandidaat meerdere situaties aan te bieden waarin hij/zij dit gedrag toch kan laten zien. Ook omgekeerd hoeft een eenmalige invoelende reactie van de kandidaat niet te betekenen dat de kandidaat sensitief is.

De rollenspeler heeft **beperkte tijd** en dit vraagt

- enerzijds veelvuldig SCHAKELEN, wisselen qua inhoud en geladenheid van zijn spel
- anderzijds dient hij op het gedrag van de kandidaat **in te zoomen** om dit gedrag beter in het kader van de functie-geschiktheid te kunnen beoordelen.

EEN PROFESSIONELE INSTELLING

Bij het testen van iemand in een AC wordt een zo hoog mogelijke graad van objectiviteit nagestreefd.

Objectiviteit impliceert een professionele instelling van de rollenspeler t.o.v zijn werk.

Het spel van een rollenspeler in een AC kan opgehangen worden aan het begrip **weerstand bieden**: weerstand bieden tegen de voorstellen, aanpak, intenties, tactiek/strategie of oplossingen van de kandidaat.

Deze confrontaties zijn slechts bedoeld **om relevant gedrag op te roepen bij de kandidaat**.

Het spel mag dan ook niet verworden tot een prestige slag, een wedstrijd waarin de rollenspeler zijn gelijk tracht te krijgen.

De rollenspeler kan soms ook **meewerkend gedrag** vertonen c.q. de kandidaat belonen voor zijn gedrag, als hij daarmee ander relevant gedrag bij de kandidaat kan oproepen;

Belonen van de kandidaat kan in uiteenlopende (spel) situaties aan de orde zijn b.v. als

- de kandidaat zeer zenuwachtig of onzeker is,
- er een conflict sfeer ontstaat, die de rollenspeler wil doorbreken
- als het gedrag van de kandidaat daar logischerwijs om vraagt

b.v. het aanbod van een kop koffie aan het begin van de simulatie, tenzij dit gezien de spelsituatie ongepast zou zijn.

HET BEGRIP PLATFORM

Een platform is een mogelijke voorzet of reactie van de rollenspeler om bij de kandidaat voor de functie relevant gedrag op te roepen. Deze spelaanwijzingen zijn meestal gerangschikt naar de verschillende competenties waarvoor de kandidaat wordt getest.

Als dit niet het geval is dient de rollenspeler zelf deze platforms te bedenken

Platforms kunnen de vorm hebben van:

- vragen die de rollenspeler kan stellen
 - informatie die de rollenspeler kan inbrengen die de kandidaat niet weet
- dit is informatie die vanuit het perspectief van de van de kandidaat vragen oproept of vanuit zijn optiek een probleem of dilemma vormt
- gedragsaanwijzingen b.v. stiltes laten vallen, ontwijkende antwoorden geven e.d.

Platforms zijn meestal niet specifiek onderscheidend naar een competentie.

INHOUD	Pag.
Het Onderzoekskarakter	1
Een professionele instelling	1
Het begrip platform	1
De voorbereiding	2
Rolinformatie	2
Het Spel	2
Platforms	3
Technieken	4
Harde schakels	4
De praktijk	4
Valkuilen	5
Slotopmerking	5

Een kandidaat kan bijv. op een overtuigende wijze een zijn oordeel geven, waarmee dus gedrag is vertoond dat zowel onder de competentie 'oordeelsvermogen' als 'overtuigingskracht' valt.

Bovendien blijft onvoorspelbaar hoe een kandidaat op een bepaalde inzet van de rollenspeler zal reageren. Een voorbeeld: de rollenspeler brengt een probleem in om invoelend gedrag op te roepen bij de kandidaat; de kandidaat toont geen begrip, maar stelt verdiepende vragen. De competentie probleemanalyse blijkt dan naar voren te komen.

Het is dus zaak steeds goed het **overzicht te bewaren** als rollenspeler en a.h.w. af te vinken of alle competenties in voldoende mate aan bod zijn gekomen.

DE VOORBEREIDING OP EEN ROL VOOR EEN AC – SIMULATIE

a. close reading van de rolgegevens

De rollenspeler dient bij het lezen van de rol-informatie steeds de vertaalslag te maken naar: welk gedrag van de kandidaat gevraagd wordt op de in de rol-informatie gegeven problemen of dilemma's. Als platforms in de rol-informatie naar competenties zijn gegeven dient de rollenspeler deze kritisch op bruikbaarheid te bekijken. Hij kan nieuwe platforms bedenken als die beter of een bepaald gedrag kunnen oproepen. Van belang is dan wel liefst geen nieuwe informatie toe te voegen of zo min mogelijk nieuwe informatie; de kandidaat kan zich namelijk dan overvallen voelen. De rollenspeler kan in de rol-informatie **ankerpunten** bepalen; dit zijn inhoudelijke punten, die als rode draad kunnen dienen om verschillende platforms aan op te hangen

b. van tevoren bepalen **wanneer** bepaalde informatie in te brengen

In sommige rolbeschrijvingen is deze z.g. speellijn uitgeschreven. De rollenspeler moet zich echter vrij voelen om van moment tot moment afhankelijk van het gedrag van de kandidaat zijn keuzes te maken.; dit betekent dus niet een speellijn dwingend volgen

c. extra rol-informatie toevoegen als dit duidelijker of eenduidiger bepaald gedrag oproept; dit moet tot het uiterste beperkt blijven (zie onder 'close reading')

HOE OMGAAN MET DE GEGEVEN ROL-INFORMATIE

a. rol-informatie gebruiken als 'kapstok'

Speel de rol niet inhoudelijk b.v. het is niet belangrijk voor de rollenspeler of hij in de rol al dan niet part-time mag werken, maar wat met dit inhoudelijke punt aan gedrag opgeroepen kan worden bij de kandidaat

b. **geen strak omljnd personage of type spelen**

Het is belangrijk dat de rollenspeler zich vrij voelt om elk gedrag te laten zien dat zijn doel dient.

De rol dient daarom niet benaderd te worden als een personage met onveranderlijke karaktertrekken. Een betere keus is de rol te spelen met een *open en positieve grondhouding*, 'wel willen, maar niet kunnen' door de omstandigheden b.v. door grotere belasting in de prive-sfeer niet meer full-time kunnen werken of de rol vorm te geven o.b.v. een bepaalde mening t.a.v. inhoudsaspecten van de gegeven rol-informatie b.v. 'een directieve stijl van leidinggeven te prefereren gezien slechte ervaringen met delegeren, klantvriendelijkheid als verkoper belangrijker te vinden dan targets halen. Deze rol-bepalende elementen zijn vaak niet bekend bij de kandidaat; in het gesprek moet hij die zien te achterhalen.

HET SPEL VAN DE ROLLENPELER IN EEN AC-SIMULATIE

DUIDING VAN HET SPEL VAN DE ROLLENPELER

De rollenspeler provoceert de kandidaat in de zin dat deze aan de intenties, oordelen, uitspraken en besluiten van de kandidaat WEERSTAND biedt c.q. dit problematiseert
Weerstand bieden kan het karakter krijgen van blokkeren

- ▶ weigeren je te schikken naar een bepaalde werkwijze of een opdracht weigeren uit te voeren
- ▶ de persoonlijke consequenties van een besluit niet accepteren
- ▶ onvermogen naar voren brengen om dit te doen:
 - hetzij obv een tekort aan eigen vaardigheden
 - hetzij doordat omstandigheden, prive-of organisatie gerelateerde omstandigheden dit in de weg staan

Andere vormen van weerstand van de rollenspeler kunnen zijn:

- ▶ **Vragen** naar **verduidelijking/concretisering** van aanpak/oplossingen/besluiten van de kandidaat.
- ▶ De kandidaat **confronteren met de consequenties** van zijn eigen standpunten, voorstellen, besluiten
- ▶ **Eigen wensen, belangen of /eisen naar voren brengen** die problematisch zijn vanuit het perspectief van de geprekspartner of de organisatie die de kandidaat in de simulatie vertegenwoordigt.

SCHRAAL AANBIEDEN VAN PLATFORMS

De rollenspeler wordt geacht de kandidaat niet teveel op het spoor van gewenst gedrag te zetten. Voorkomen moet worden, dat instrumenteel gedrag van de kandidaat wordt opgeroepen, een aangeleerd trucje, dat niet strookt met het gedrag dat kandidaat van huis uit in dergelijke situaties vertoont.

TECHNIEKEN VAN ROLLENPELERS IN AC-SIMULATIES

a. HELIKOPTEREN

het overzicht bewaren tijdens het spel oftewel spelen met een z.g. derde oog

Dit vraagt van de rollenspeler, dat hij tijdens het spelen op meerdere nivo's tegelijkertijd bezig is t.w.

- ▶ de interactie met kandidaat in het hier en nu
- ▶ voorlopige oordelen van het vertoonde gedrag van kandidaat
- ▶ het waarderen en plaatsen van deze voorlopige oordelen in het kader van het geheel van de competenties die voor de functie relevant zijn
- ▶ evalueren van het eigen gedrag op criteria als voldoende gewisseld van gedrag (zie 'schakelen')

b. SCHAKELEN in gedrag om verschillend relevant gedrag op te roepen

De rollenspeler dient de inhoud en geladenheid van zijn spel vaak te wisselen (schakelen) om de geschiktheid van de kandidaat voor alle functie-vereisten te testen.

Ook gezien het belang om de kandidaat meerdere keren de kans te geven bepaald gedrag te laten zien als dit gedrag niet of niet voldoende wordt getoond

Hoe kan de rollenspeler schakelen ?

- a. inhoudelijk van topic veranderen
- b. emotionele geladenheid van z'n spel veranderen
- c. non verbaal spel
- d. een combinatie van a,b en c

Schakelen bij presentaties

Het vraag-antwoord karakter van een presentatie kan door de rollenspeler als beperkend worden ervaren.

De onderstaande aanwijzingen zijn een hulpmiddel om in de wijze van vragen stellen en van discussieren met de kandidaat meer variatie te krijgen.

Schakel in gedrag als rollenspeler door:

- in- en uit te zoemen op een element van de presentatie, m.a.w. doorvragen op een issue dit afsluiten en naar een volgend inhoudelijk punt gaan
- meer naar achteren of naar voren met het lichaam gaan m.a.w. meer of minder afstandelijk reageren
- versnellen of vertragen in het reageren op de kandidaat

HARDE SCHAKELS MAKEN

Hoewel het spel van de rollenspeler wel echt moet overkomen bij de kandidaat, betekent dat geenszins dat het gesprek een natuurlijk verloop hoeft te kennen

Op elk moment van het gesprek kan de rollenspeler er voor kiezen abrupt de interactie te doorbreken door een ander issue aan te snijden, abrupt van inhoudelijk naar emotioneel reageren over te gaan, of te blokkeren of de voorstellen, de aanpak, de intenties of besluiten van de kandidaat als niet werkbaar, onacceptabel, onverstandig, inconsistent etc. van tafel te vegen.

Op een redelijk voorstel van de kandidaat kan de rollenspeler ongenueanceerd of onredelijk reageren .

c. META COMMUNICATIE

Als de kandidaat niet op aangeboden platforms reageert of dreigt vast te lopen, dan kan de rollenspeler een meta-opmerking maken. Dit kan bepaald gedrag van de kandidaat betreffen bv. ' je luistert niet naar me', ' je valt me steeds in de rede', 'ik kan je niet volgen' etc.

De rollenspeler kan zich ook uitspreken over de voortgang van het gesprek 'zo komen we er niet uit', of z'n gevoel uitspreken : ik vind de manier van omgaan met mij als medewerker of collega niet prettig .

d. LEEG MAKEN TUSSENTIJD

Gaande een rollenspel vormt de rollenspeler zich oordelen over de kandidaat.

Het grote gevaar is dat deze oordelen een eigen leven gaan leiden m.a.w. de rollenspeler moet zich hier van losmaken, zich 'leegmaken'.

Twee en drie-gesprekken houden het gevaar in, dat er een bepaald actie-reactie patroon ontstaat, doordat dezelfde gevoeligheden bij de kandidaat worden getriggerd en daardoor ook bij de rollenspeler. De rollenspeler moet zich dan van de ontstane dynamiek losmaken en de kandidaat gedurende de simulatie onbevooroordeeld tegemoet treden.

e. HET VERRASSEN VAN DE KANDIDAAT

Om een negatieve sfeer of een zich herhalende dynamiek te doorbreken kan het functioneel zijn om de kandidaat te verrassen

De rollenspeler kan dan zijn 'spel instinct' volgen door iets anders te doen dan de kandidaat verwacht b.v. de gesprekssituatie plotseling relativiseren, door een grap te maken, of z'n eigen belang te ondergraven en dan de reactie van de kandidaat af te wachten en hier dan weer op terugkomen etc.

DE PRAKTIJK VAN HET ROLLEN SPELEN BINNEN EEN A.C.

In de heersende opvatting over het spel in een AC-simulatie wordt van de rollenspeler verwacht gedurende de simulatie geleidelijk meer weerstand te bieden en deze weerstand aan het eind weer af te bouwen. Voorkomen moet worden dat een door de kandidaat als negatief ervaren simulatie, zijn prestaties in de rest van zijn AC-programma doorwerkt. Een prettig eind van de simulatie maakt de kans daarop kleiner.

Voorinformatie

Soms wordt de rollenspeler van tevoren door de assessor ingelicht over de kandidaat en geeft deze aanwijzingen aan de acteur over het spel in de simulatie. Het gevaar van bevooroordeeld zijn en de kandidaat niet in den brede de kans te geven zich te etaleren, ligt dan op de loer (zie ook onder 'valkuilen').

VALKUILEN VOOR DE ROLLENPELER

- ▶ *TE WEINIG VARIEREN IN GEDRAG /ONVOLDOENDE SCHAKELEN*
- ▶ *TE INHOUD-GERICHT ZIJN /RATIONALITEITSVAL*
de rollenspeler zet te weinig emotioneel en fysiek spel in
- ▶ *EEN WEDSTRIJD SPELEN /er een PRESTIGE-SLAG van maken*
- ▶ *HET OVERZICHT VERLIEZEN, waardoor de kandidaat niet of niet voldoende langs de meetlat van alle relevante competenties wordt gelegd*
- ▶ *ZICH LATEN MEESLEPEN DOOR DE DYNAMIEK VAN HET SPEL*
- ▶ *TE VEEL ZELF AAN HET WOORD ZIJN*
- ▶ *DE KANDIDAAT TE STERK RICHTING BEPAALD GEDRAG BEINVLOEDEN*
het niet SCHRAAL platforms aanbieden aan de kandidaat
- ▶ *INSTRUMENTEEL GEDRAG BELONEN*
- ▶ *TEVEEL NIEUWE INFORMATIE INBRENGEN*
- ▶ *BEVOOROORDEELD ZIJN o.b.v. VOORINFORMATIE OVER DE KANDIDAAT*
- ▶ *ROL OPVATTEN ALS EEN KARAKTER MET ONVERANDERLIJKE EIGENSCHAPPEN*
Een rol is niet meer dan een kapstok, een stuk inhoud die de rollenspeler gebruikt en kneedt om relevant gedrag bij de kandidaat op te roepen

SLOTOPMERKING

Om het rollenspel in AC-simulaties verder te professionaliseren, blijft het uitwisselen van ervaringen tussen rollenspelers werkzaam in assessments, mijnsinsziens nodig.

Dit zou naast een paper-vorm ook kunnen gebeuren middels b.v. een instructie dvd, trainings-sessies of intervisie.