

In seeking for the ideal candidates, what do employers actually want? They want you to think. However, as **Fiona Beddoes-Jones** explains, it's not what, but how you think that counts.



In search of cognitive fitness

Most employers use psychometric tests in their recruitment processes, particularly if they also run graduate assessment centres. Interestingly, their focus is more on tests of ability and intelligence and much less on personality, at least in the recruitment phase. Personality measures such as MBTI, OPQ32, Facet 5, 16PF, Thinking Styles and measures of Emotional Intelligence (EI) are used much more widely within graduate development once employers have already made the costly recruitment decision.

However, I believe that employers are missing a valuable opportunity. Because many of the 'problems' experienced by graduates within organizations relate to elements of their personality, such as resilience, ability to adapt, propensity to challenge existing norms, communication style and teamworking preferences, potentially problematic areas could be identified at the recruitment stage and a useful dialogue built around possible scenarios and the strategies the graduate would utilize to manage them.

All of the employers we spoke to agreed that having more awareness of how employees think and developing their thinking skills is important now and will become even more important in the future as global competition and complexity increases. That said, no-one could really identify what they meant by thinking skills although some graduate recruitment managers described elements of cognitive style such as paying

Die meisten Arbeitgeber führen im Rahmen ihres Rekrutierungsprozesses psychometrische Tests durch, vor allem wenn sie ein zugehöriges Beurteilungsprogramm im Assessment Center anwenden. Interessanterweise werden dabei vornehmlich Tests hinsichtlich Kompetenz und Intelligenz durchgeführt und weniger Wert auf Persönlichkeit gelegt, zumindest während der Rekrutierungsphase. Persönlichkeitsanalysen wie MBTI, OPQ32, Facet 5, 16PF, Thinking Styles und die Beurteilung der Emotionalen Intelligenz (EI) werden meist erst nach Abschluss der kostenintensiven Rekrutierungsphase eingesetzt.

Ich glaube jedoch, dass Arbeitgeber sich damit eine sehr wichtige Gelegenheit entgehen lassen, weil nämlich viele „Probleme“, die sich für Hochschulabsolventen später in ihrer Arbeit ergeben, auf Aspekte ihrer Persönlichkeit zurückzuführen sind, wie zum Beispiel Belastbarkeit, Hartnäckigkeit, Anpassungsfähigkeit, die Neigung, bestehende Normen in Frage zu stellen, Kommunikationsstil oder Teamfähigkeit. Potentiell problematische Bereiche könnten bereits während der Rekrutierungsphase identifiziert werden, und es könnte ein geeigneter Dialog hinsichtlich möglicher Szenarien sowie entsprechender Strategien, mit denen der Absolvent reagieren kann, aufgebaut werden.

Alle Arbeitgeber, mit denen wir sprachen, stimmten zu, dass es heutzutage wichtig ist, mehr darüber zu wissen, wie ihre Mitarbeiter denken, und dass es auch wichtig ist, die Denkfähigkeit der Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Dies werde in Zukunft angesichts des wachsenden globalen Wettbewerbs und

Die Suche nach kognitiver Fitness

Was wollen Arbeitgeber bei der Suche nach idealen Kandidaten? Sie wollen, dass Sie denken können. Wie Sie denken können. Wie Fiona Beddoes-Jones jedoch erläutert, zählt nicht was, sondern wie Sie denken.





If you want to win in the jobs race, you'll need to be physically and cognitively fit.

attention to details, taking a collaborative rather than a competitive approach with colleagues and the ability to think strategically.

'Eurograduate's' - The Ideal Employees

It seems that what employers really want in their graduate recruits is someone who is academically able, is proactive without being hasty, can understand and solve complex problems effectively by 'thinking outside the box' without going completely off at a tangent, someone who can switch quickly between taking an operational or a strategic approach, a person who is self-confident without being arrogant, resilient without being insensitive, and someone who is able to be both practical and theoretical as the situation demands it. They also want emotionally mature and responsible individuals who have the 'right attitude' to be able to adapt to the organisational ethos, particularly multi-nationally, and who, whilst working collaboratively across cultural, social and organisational boundaries can slip easily into a leadership role wherever necessary without alienating anyone.

In other words, they want someone who is

der zunehmenden Komplexität des Arbeitsmarkts immer mehr an Bedeutung gewinnen. Allerdings konnte keiner der Befragten wirklich definieren, was er unter dem Begriff Denkfähigkeit versteht. Einige Recruitment Manager nannten jedoch kognitive Fähigkeiten, wie zum Beispiel die Fähigkeit, auf Details zu achten, die Arbeit mit Kollegen als einen Prozess der Zusammenarbeit und nicht des Wettbewerbs anzusehen oder die Fähigkeit, strategisch zu denken.

„Eurograduates“ - der ideale Mitarbeiter mit Hochschulabschluss

Was Arbeitgeber wirklich bei Hochschulabsolventen zu suchen scheinen, ist ein Mitarbeiter, der akademisch kompetent ist, der proaktiv, aber nicht übereilt handelt, der komplexe Probleme versteht und sie effizient lösen kann, indem er „um die Ecke denkt“, ohne dabei völlig den Bezug zu verlieren, der schnell zwischen einer betriebstechnischen und einer strategischen Vorgehensweise hin und her wechseln kann, der selbstbewusst, aber nicht arrogant ist, der hartnäckig, aber nicht rücksichtslos ist, und der sowohl praktisch wie auch theoretisch handeln und denken kann, je nachdem was die Situation erfordert. Außerdem wollen Arbeitgeber auch emotional reife und verantwortungsbewusste Persönlichkeiten, die die



‘cognitively fit’. Being ‘cognitively fit’ means being flexible enough to apply different thinking strategies and think in a variety of ways so that you can take a multi-perspective and balanced approach to any situation or context. Because flexible thinking strategies are employed, behavioural flexibility is much easier to achieve.

So how can employers develop these Eurograduates who are cognitively and behaviourally flexible? Like all skills development, cognitive fitness can be learned. By careful and deliberate application, becoming cognitively fit is an improvement process that takes time and effort. We have identified 5 steps which map the path to cognitive and behavioural flexibility:

The 5 Steps to Cognitive Fitness

Step 1. Unawareness: This is essentially a state of ignorance where you are not aware of the different types of thinking and thinking strategies that exist and which you can use either at work or at home. You are unaware of your own personal preferences or of anyone else’s preferences. You may not be completely cognitively unfit as you will currently successfully employ some thinking strategies. However you are not consciously aware of using them.

Step 2. Awareness: By using a psychometric measure of cognitive style, you become consciously aware of your own thinking styles likes and dislikes. You begin to develop your knowledge of the different types of thinking that exist and how easy or difficult it is for you to apply those strategies successfully.

Step 3. Conscious Development: This is where you begin to notice your own and other people’s thinking strategies, taking responsibility for the development of your cognitive profile by beginning to practice and develop your ‘weaker’ thinking skills. This can be a very frustrating stage, particularly as you will now be much more aware of the errors that you make in terms of your judgement or strategies.

Step 4. Refinement: Like stage 3, the refinement and honing of your skills, the conscious application and practice of cognitive strategies is time-consuming and can be frustrating. This is where you will see an increase in the quality of thinking that you do.

Step 5. Cognitive Fitness: Your flexible thinking strategies become integrated and embedded to

„richtige Einstellung“ haben, sich an den Unternehmensethos anpassen können (vor allem bei multinationalen Unternehmen) und, während sie über kulturelle, soziale und organisatorische Grenzen hinweg mit anderen zusammenarbeiten, problemlos eine Führungsposition übernehmen können, ohne dabei andere vor den Kopf zu stoßen.

In anderen Worten: Sie suchen jemanden, der „kognitiv fit“ ist. „Kognitiv fit“ heißt flexibel genug, um verschiedene Denkstrategien anzuwenden und auf unterschiedliche Weisen zu denken, um so jede Situation oder jeden Kontext aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und angemessen reagieren zu können. Da flexible Denkstrategien eingesetzt werden, lässt sich Verhaltensflexibilität viel einfacher erreichen.

Wie können also Arbeitgeber diese „Eurograduates“ so formen, dass sie sowohl kognitiv als auch in ihrem Verhaltensweisen flexibel agieren? Wie alle Fähigkeiten kann auch kognitive Fitness erlernt werden. Bei sorgsamer und bewusster Anwendung ist die Entwicklung kognitiver Fitness ein Prozess, der Zeit und Mühen kostet. Wir haben fünf Schritte identifiziert, die den Weg zu kognitiver und Verhaltensflexibilität aufzeigen.

Fünf Schritte zu kognitiver Fitness

Schritt 1. Unbewusstsein: Dies ist im Grunde ein Zustand der Unkenntnis, in dem Sie sich der verschiedenen existierenden Denktypen und -strategien, die Sie in der Arbeit oder zu Hause einsetzen können, nicht bewusst sind. Sie sind sich Ihrer persönlichen Vorlieben oder der Vorlieben anderer nicht bewusst. Sie sind jedoch wahrscheinlich nicht gleich völlig „kognitiv unfit“, da Sie mit ziemlicher Sicherheit einige Denkstrategien erfolgreich einsetzen, wenn auch unbewusst.

Schritt 2. Bewusstsein: Durch eine psychometrische Analyse Ihrer kognitiven Fähigkeiten werden Sie sich der Vorlieben und Abneigungen Ihres eigenen Denkstils aktiv bewusst. Sie beginnen damit, Ihre Kenntnis der verschiedenen existierenden Denktypen zu entwickeln und zu verstehen, wie einfach oder schwierig es Ihnen fällt, diese Strategien erfolgreich umzusetzen.

Schritt 3. Bewusste Entwicklung: An diesem Punkt beginnen Sie damit, Ihre eigenen Denkstrategien sowie die anderer zu erkennen und übernehmen Verantwortung für die Entwicklung Ihres eigenen kognitiven Profils, indem Sie damit beginnen, Ihre „schwächeren“ Denkfähigkeiten zu trainieren und zu entwickeln. Dies kann ein sehr frustrierendes Stadium sein, vor allem da Sie sich nun der Fehler, die Sie bei Ihren Beurteilungen oder Strategien machen, sehr viel bewusster sind.

Did you know?

The 5 steps to cognitive fitness are:

1. Unawareness

A stage of ignorance.

2. Awareness

Becoming aware of your own thinking styles.

3. Conscious Development

Where you begin to notice thinking thoughts.

4. Refinement

Improving your thinking strategies.

5. Cognitive Fitness

Understanding and integration of your thinking strategies.

