

Persoonlijkheid in Organisaties

Meten is weten?



Een studiedag

Nico Smid - PiCompany, Utrecht
April 2010

De organisatie van de vierde bijeenkomst van het Dutch Flemish Network for Recruitment and Selection Research vond plaats onder verantwoordelijkheid van prof.dr. Marise Born, Erasmus Universiteit Rotterdam en prof.dr. Rob Meijer, Rijksuniversiteit Groningen. De Amsterdam Business School, in de persoon van dr. Stefan Mol, was gastheer van deze bijeenkomst.

De verslaglegging en vertaling van de bevindingen naar de praktijk werd mede mogelijk gemaakt door de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek. De brochure is te downloaden op www.nsvp.nl

Inhoud

H1. Inleiding	3
H2. Presentatie Robert Tett: Persoonlijkheid in organisaties	4
2.1 How can they be so wrong?	4
2.2 Untapped complexities	4
H3. Presentaties leden netwerk	6
3.1 Annemarie Hiemstra (presentatie), Marise Born, Eva Derous & Sultan Kayalik. Effecten van etnische achtergrond op de inhoud van CV's van hoger opgeleiden in Nederland.	6
3.2 Bart Wille. 'Career Roles' als moderators van de samenhang van persoonlijkheid met prestatie en satisfactie in het werk.	7
3.3 Edwin van Hooft (presentatie) & Marise Born Bewuste. Vertekening van antwoorden in persoonlijkheidstests: 'eye tracking' als methode om antwoord processen bij 'faking' te verklaren.	7
3.4 Iris Egberink (presentatie), Rob Meijer & Bernard Veldkamp. Conscientieusheid op het werk: toepassing van 'mixture IRT' modellen voor onderzoek naar schaalbaarheid en predictieve validiteit.	8
3.5 Eveline Schollaert (presentatie) & Filip Lievens. Gebruik van de 'Trait activation' theorie om de hoeveelheid uitgelokt gedrag van kandidaten in een assessment center oefening te verhogen.	9
3.6 Nesrien Abu Ghazaleh (presentatie), Deanne den Hartog & Edwin van Hooft. Perceptie van discriminatie en aantrekkelijkheid van de organisatie bij afgewezen kandidaten uit minderheids- en meerderheidsgroepen: De rol van een 'diversity policy statement', identiteitssterkte en attributiestijl.	9
3.7 Nico van Yperen. Het meten van prestatiemotivatie.	10
H4. Vragen voor de praktijk, uitdagingen voor de toekomst	12
H5. Tot slot	15
Referenties	15

H1. Inleiding

Op 16 oktober 2009 vond de vierde bijeenkomst plaats van het Dutch Flemish Network for Recruitment and Selection Research, een platform voor kennisuitwisseling tussen Nederlandse en Vlaamse onderzoekers op het gebied van werving- en selectiepsychologie. Waar houden deze onderzoekers zich mee bezig en wat is daarvan relevant voor de selectiepraktijk? Een verslag van een studiedag...

Het thema van de bijeenkomst was deze keer: Persoonlijkheid in Organisaties. Voor het verzorgen van de aftrap was Robert Tett uitgenodigd, een gerenommeerd onderzoeker op het gebied van Arbeids- en Organisationspsychologie aan de universiteit van Tulsa in de Verenigde Staten. Hij heeft zich met name het laatste decennium actief bewogen in het debat rond de toegevoegde waarde van persoonlijkheid als voorspeller van gedrag in organisaties. De belangrijkste bijdrage van Tett in dat debat is dat hij een gestructureerd conceptueel systeem aanbiedt waarmee de complexiteit van de relatie tussen persoonlijkheid en gedrag inzichtelijk wordt gemaakt en daarmee gehanteerd kan worden. Volgend op de bijdrage van Tett presenteerden zeven deelnemers aan het netwerk concepten en resultaten van onderzoek waarmee zij op dit moment bezig zijn.

Een greep uit de onderzoeksvragen:

- Hoe komt het dat allochtone kandidaten in het nadeel zijn bij selectieprocedures, speelt de beoordeling van het CV hier al een rol?
- Geven 'career roles' die goed passen bij je persoonlijkheid meer voldoening in het werk?
- Is het mogelijke 'faken' van kandidaten te signaleren d.m.v. eye tracking?
- Is het mogelijk latente persoonlijkheidstrekken af te leiden uit de manier waarop kandidaten persoonlijkheidsvragen invullen, zoals het gebruik van extreme antwoordcategorieën?
- Heeft instructie van acteurs bij Assessment Centers effect op de mate waarin kandidaten het op te roepen gedrag ook daadwerkelijk vertonen?
- Beïnvloedt de aan- of afwezigheid van een 'diversity policy statement' de mate waarin afgewezen kandidaten zich gediscrimineerd voelen?
- Is het mogelijk door middel van een nieuwe vragenlijst op een praktische en vruchtbare manier iemands prestatiemotivatie te meten?

Structuur van de bespreking

Gestart wordt met een bespreking van de hoofdinleider van deze dag, Robert Tett. Daarna volgen korte besprekingen van de andere presentaties op de studiedag. Daarna zal ik stilstaan bij een aantal vragen die presentaties oproepen voor de werving- en selectiepraktijk. Dit verslag vormt een opmaat voor verdere discussie en kennisuitwisseling tussen onderzoek en praktijk met het doel te komen tot verdere professionalisering van de selectiepraktijk.



H2. Presentatie Robert Tett: Persoonlijkheid in organisaties

2.1 How can they be so wrong?

Met deze verzuchting verwees Tett naar een recente samenvattende conclusie van Morgeson et al. (2007) over veel onderzoek naar de toegevoegde waarde van persoonlijkheidsmeting voor het voorspellen van prestaties. Volgens Morgeson et al. is die voorspellende waarde te miniem om van praktisch nut te zijn. Kernpunt van Tetts kritiek is dat de betreffende onderzoekers allerlei ongelijksoortig onderzoek op een hoop gooien. Nadere beschouwing leert dat persoonlijkheid in sommige contexten wel een acceptabele toegevoegde waarde levert, en in andere in het geheel niet. En dat moet ons – zegt Tett – ook niet verbazen, want de invloed van persoonlijkheid op gedrag in organisaties is echt complex. En wat meer is, met die complexiteit kun je rekening houden want die is goed in een conceptueel raamwerk te representeren. En dan gaat zijns inziens het plaatje er heel anders uit zien.

Persoonlijkheid bestaat niet uit een enkele onderliggende factor, en evenmin is dat het geval met iemands prestaties in een organisatie. Het ligt voor de hand dat je dan ook van te voren aangeeft welke persoonlijkheidsfactor naar verwachting welke prestatie voorspelt, en dat je dat dan ook specifiek toetst. Wanneer je geen rekening houdt met de – in de woorden van Tett – “untapped complexities” middel je hoge en lage voorspelbaarheid tegen elkaar uit. De vervolgens zijns inziens foutief getrokken conclusie dat persoonlijkheid voorspellingskracht ontbeert, laat zich raden. Tett presenteert een systematisch raamwerk van de “untapped complexities”, ondersteund met empirische gegevens.

Hieronder zijn de belangrijkste conclusies weergegeven.

Tett stelt dat veel bestaand onderzoek de voorspellingskracht van persoonlijkheid voor prestaties onderschat. En dat een hogere voorspellingskracht zal resulteren wanneer je in de onderzoeksopzet met de invloed van de volgende aspecten rekening houdt:

- Specifieke persoonlijkheidsfacetten voorspellen specifieke prestatieaspecten
- Maak van te voren specifieke voorspellingen over welke facetten welke aspecten voorspellen, en toets dat dan ook specifiek
- Houd er rekening mee dat verbanden tussen persoonlijkheid en prestaties ook kromlijng kunnen zijn; meer is niet altijd beter
- Soms voorspelt een persoonlijkheidseigenschap alleen wanneer ook een andere aanwezig is
- Houd tenslotte rekening met vertekeningen in zelfbeschrijvingen omdat een testpersoon niet vanzelfsprekend ‘meewerkt’.

2.2. Untapped complexities

Om zijn stellingname te onderbouwen presenteert Tett 5 typen ‘untapped complexities’:

1. Multidimensioneel

Allereerst is – zoals boven al genoemd – niet alleen persoonlijkheid multidimensioneel maar de te leveren prestaties eveneens. Bij persoonlijkheid hangt het er bovendien vanaf of je prestatie wilt voorspellen op basis van brede factoren – bijvoorbeeld de bekende Big Five: Emotionele stabiliteit (ES), Extraversie (E), Openheid voor ervaringen (O), Aanpassen (A), Consciëntieusheid (C) – dan wel smallere facetten van elk van die vijf. Bij C zou je kunnen denken aan het verschil tussen de facetten ‘ordelijkheid’ als voorspeller van ‘je bureau opruimen’ versus ‘betrouwbaarheid’ als voorspeller van ‘op deze persoon kun je rekenen’. Hier voorspellen twee smallere facetten twee verschillende soorten werkgedragingen, die niet altijd beide in gelijke mate bij een enkele persoon voorkomen, en ook niet in alle functies evenveel van belang zijn. Houd je daar rekening mee, dan verhoogt dat je voorspellingskracht boven het voorspellen op basis van C alleen.

2. Situaties doen een specifiek beroep op persoonlijkheid: ‘Trait activation’ theorie

De tweede complexiteit betreft het prestatiedomein zelf. Tett maakt hierin een onderscheid tussen drie vormen van ‘situatonele specificiteit’:

- Tussen functies: je hoeft bijvoorbeeld niet in iedere functie erg op details te letten.
- Binnen functies: soms is letten op details belangrijk, soms overzicht houden, afhankelijk van de klus. Meer in het algemeen zijn er altijd drie domeinen waarop prestaties betrekking hebben: je werk zelf, je relaties met anderen, en de verhoudingen binnen de organisatie. Dat doet ook een beroep op verschillende persoonlijkheidsfacetten. Haal die bij het evalueren van de voorspellingskracht dan ook niet door elkaar.
- ‘Bidirectionaliteit’: in de ene functie of situatie helpt het ‘detail georiënteerd’ te zijn – de validiteit is positief – in de andere werkt het tegen je – een negatieve validiteit. Beide validiteiten op een hoop gooien leidt tot een onterechte conclusie van onvoorspelbaarheid.

Uit studies naar leiderschap weten we dat natuurlijk: welke leiderschapstijl wanneer passend is – ‘contingent’ heet dat in de onderzoeksliteratuur – hangt af van de situatie, de gevraagde prestatie en niet in de laatste plaats van de persoon aan wie leiding gegeven wordt. Om adequaat rekening te kunnen houden met de genoemde twee complexiteiten benadrukt Tett de noodzaak van een theoretische onderbouwing van studies naar de relatie tussen persoonlijkheid en prestaties binnen organisaties. Daarvoor is de zogenaamde ‘trait activation’ theorie zijn inziens

de beste kandidaat: persoonlijkheid beïnvloedt prestaties via 'uitlokking' door de werksituatie. Iemand die vanuit zichzelf geneigd is om op details te letten, zal dat met name alleen in een functie gericht gaan doen als het werk zelf, de relatie met collega's of de organisatorische omstandigheden hem daartoe ook aanleiding geven.

Meer in het algemeen onderscheidt Tett de volgende aspecten die het 'trait activation' proces beïnvloeden:

- Demands: de directe taak waar je voor staat
- Distracters: aspecten die je aandacht van de directe taak afleiden
- Constraints: voorwaarden die aan de goede uitvoering van de taak gesteld worden
- Releasers: beschikbaarheid van hulpmiddelen om je taak goed te doen
- Facilitators: omstandigheden die het uitvoeren van de taak vergemakkelijken.

'Trait activation' theorie kan tot betere voorspellingsmodellen leiden doordat je beter van te voren kunt aangeven onder welke condities welke situatieaspecten welk gedrag zullen oproepen. Je kunt dat vervolgens in gericht toetsend ('confirmatory') onderzoek uitzoeken in plaats van naar toevallig significante correlaties te zoeken in een grote ongestructureerde hoeveelheid. Een andere belangrijke toepassing is de Person Oriented Job Analysis (POJA). Hierin wordt op basis van welke soorten gedragingen binnen een functie worden 'uitgelokt', een verbinding gemaakt met een persoonlijkheidseigenschap die daarvoor nu juist functioneel is. Een situatiespecifieke in plaats van algemene voorspelling is het resultaat.

3. Kromlijnige verbanden: meer is niet altijd beter

Een derde complexiteit betreft de aanwezigheid van zogenaamde 'kromlijnige' verbanden in organisatiecontexten. Het volgende voorbeeld illustreert dat. Voor een manager is het in het algemeen goed om zich goed aan de regels te houden, maar hij kan ook 'teveel van het goede' doen. Dan verwordt zorgvuldigheid tot rigiditeit. Gewone correlatiecoëfficiënten representeren alleen 'rechtlijnige' verbanden van het type 'hoe meer hoe beter'. Tett beschrijft een aantal empirische studies waarin duidelijk kromlijnige verbanden tussen persoonlijkheid en prestatieniveaus worden gevonden. Voorbeelden zijn situaties waarin tot aan een zeker niveau van zorgvuldigheid prestaties van managers verbeteren, maar waarin deze weer zakken bij managers die nog zorgvuldiger zijn. Dit is een voorbeeld van een kromlijnig verband dat in een correlatiecoëfficiënt onderschat wordt. Schat je goed het kromlijnig verband, dan zou je twee afgestegrenzen kunnen hanteren: Ten eerste een minimumscore op zorgvuldigheid en ten tweede een maximumscore waar iemand niet boven mag scoren. Hoe betrouwbaar je deze twee grenzen in de praktijk kunt vaststellen, blijft natuurlijk een empirische kwestie, maar daarmee redeneer je de complexiteit van kromlijnigheid niet weg.

4. "Het hangt er van af":

interactie tussen persoonlijkheidsfacetten

En dan de vierde complexiteit. Moet een leider 'dominant' zijn? Veel mensen zullen antwoorden: "dat hangt er vanaf". Inderdaad, als hij voldoende op het belang van anderen gericht is, kan dat vaak prima werken. Is hij voornamelijk op zijn eigen belang georiënteerd, dan zal dat zijn effectieve beïnvloedingskracht aanmerkelijk verminderen. Hier is een zogenaamde 'interactie' ofwel een moderator effect aan de orde. Ja, een persoonlijkheidseigenschap A is gunstig voor presteren, maar alleen als eigenschap B ook aanwezig is. Dat wil zeggen de correlatie tussen A en presteren – de validiteit – is afhankelijk van de waarde op B. Opnieuw hetzelfde argument: onderzoeken die zo'n relatie niet uitsplitsen naar verschillende niveaus van B, onderschatten het voorspellend effect van A.

5. Het doet er toe hoe je meet

De laatste complexiteit tenslotte is van methodische aard. Persoonlijkheid kun je niet definiëren los van de methode waarmee je deze meet. De meerderheid van de studies waarin de voorspellende kracht van persoonlijkheid voor prestaties wordt onderzocht, berust op het meten van persoonlijkheid via zelfbeschrijvende vragenlijsten. Eenvoudig omdat dat relatief de meest voorkomende afnamevorm in de praktijk is. Het grootste probleem daarbij is natuurlijk dat testpersonen dan ook moeten 'meewerken'. Hen wordt via de vragen in een lijst gevraagd te beschrijven wat zij in het algemeen geneigd zijn te doen. Niemand verhindert hen niet het juiste antwoord te geven maar daarentegen een antwoord te geven dat hen strategisch het beste uitkomt: 'faking'. Naar de achtergronden en effecten daarvan is veel onderzoek gedaan. Een belangrijke achtergrond is de geneigdheid je zo voor te doen als je denkt dat gewenst is, doorgaans 'sociale wenselijkheid' genoemd. Vraag is dan waar dat vandaan komt – mogelijkheden zijn: jezelf voor de gek houden dan wel bewust een goede indruk maken – en in het bijzonder hoe je dat zou kunnen voorkomen. Dat laatste is nog niet zo eenvoudig en de literatuur is daar ook niet eenduidig over. Van belang in deze context is echter dat de geschatte validiteit van persoonlijkheid voor het voorspellen van prestaties opnieuw onderschat wordt, als je met deze complexiteit geen rekening houdt. In samenvattend onderzoek naar die validiteit wordt doorgaans geen rekening gehouden met deze complexiteit.

Natuurlijk zijn er andere meetmethoden voor persoonlijkheid, zoals interviews of assessment centers maar die hebben in dit opzicht zo hun eigen problemen. Wel kun je overigens de aard en de ernst van methodische vertekeningen schatten als je persoonlijkheid gelijktijdig via verschillende meetmethoden in kaart brengt.

H3. Presentaties leden netwerk

3.1 Annemarie Hiemstra (presentatie), Marise Born, Eva Derous & Sultan Kayalik. Effecten van etnische achtergrond op de inhoud van CV's van hoger opgeleiden in Nederland.



De laatste complexiteit waar Tett op wees betrof de methode van meting. In selectiecontexten wordt niet alleen gebruik gemaakt van persoonlijkheidsvragenlijsten. Zeker aan het begin van het selectietraject wordt vaak een beoordeling van de kwaliteit van het CV gegeven als basis voor een verdere selectie. Dat is niet altijd een rechtstreekse beoordeling van persoonlijkheid. Vaak wordt er ook gekeken naar informatie die in de optiek van de beoordelaar een indicator daarvan is. Op zijn minst drie complexiteiten die invloed hebben op de kans om geselecteerd te worden, zijn hier aan de orde:

- De selectie door de kandidaat van de informatie die hij de moeite waard vindt om te vermelden. Dat zal enerzijds door diens persoonlijkheid worden beïnvloed, maar zeker ook door de gegeven informatie over de functie.
- De selectie door de beoordelaar over welke informatie in CV's van belang is voor succes in de functie.
- Verschillen tussen beoordelaars, zowel in de keuze van die informatie als in de beoordeling daarvan.

De bijdrage van Annemarie Hiemstra sloot hierop aan. Uitgangspunt is bij haar de constatering dat niet-westerse etnische minderheden in Nederland nog steeds proportioneel ondervertegenwoordigd zijn in hogere functies, terwijl daar steeds meer behoefte aan is. Het kost hen ook meer tijd een functie op hun niveau te vinden. De vraag is of er al aan het begin van de selectie verschillen in hun kansen optreden. Hiemstra perkt dat in naar het proces van beoordeling van het CV. Ze vraagt zich af of er in de informatie in het CV al verschillen tussen niet-westerse etnische minderheden en de Nederlandse etnische meerderheid zijn aan te tonen.

Ze concretiseert dat naar de volgende drie klassen van informatie, die geacht worden relevante persoonlijkheidseigenschappen voor presteren te voorspellen:

- Academische prestaties
- Werkervaring
- Buitenschoolse activiteiten.

Ze heeft ervaren beoordelaars van CV's – selecteurs en HR professionals – onafhankelijk van elkaar een groot aantal echte CV's – dus uit reële selectiesituaties afkomstig – van beide groepen daarop laten beoordelen. De beoordelaars waren onwetend van de onderzoeksoepzet en wisten evenmin uit welk van beide groepen een CV afkomstig was. De CV's waren bovendien met elkaar vergelijkbaar wat betreft geslacht, leeftijd, en variatie in afstudeerrichtingen.

Alle kandidaten van de CV's hadden een master degree gehaald.

Wat waren belangrijke resultaten?

- Op CV's van niet-westerse etnische minderheden werd minder vaak melding gemaakt van het eindcijfer op opleidingen
- Etnische minderheden rapporteerden minder vaak leidinggevende ervaringen, en eveneens minder vaak bijzondere werkprestaties
- Ze rapporteerden ook minder vaak internationale ervaringen alsmede lidmaatschappen van voor de functie relevante verenigingen
- In stijl, grammatica, lay-out en dergelijke constateerden de beoordelaars geen verschillen.

De keuze van de beoordelingscategorieën was vooraf gegeven. In de beoordeling daarvan zit natuurlijk speelruimte voor beoordelaars. Dat bleek ook. De beoordelaarovereenstemming was met name gering bij relevante werkervaring, en – in het bijzonder bij de etnische minderheden – bij lidmaatschappen van relevante verenigingen. Over de kwaliteit van stijl, grammatica en spelling was de overeenstemming eveneens gering, in het bijzonder bij CV's van de etnische minderheden.

Wat deze studie in elk geval laat zien is de noodzaak om te controleren voor de hierboven genoemde drie complexiteiten. Voorshands is het lastig uit te maken of de geconstateerde verschillen op reële verschillen tussen de onderzochte groepen berusten dan wel op verschillen tussen beoordelaars in beoordeelde relevantie van informatie of persoonlijke kwaliteit als beoordelaar. Informatie daarover bepaalt de keuze van kansrijke interventies: trainen van beoordelaars, formaliseren van de beoordelingstaak, dan wel informeren en/of trainen van de minderheidsgroep. Onvoldoende aandacht daarvoor verlaagt de validiteit van de persoonlijkheidsrelevante informatie in de selectieprocedure.



3.2 Bart Wille. 'Career Roles' als moderators van de samenhang van persoonlijkheid met prestatie en satisfactie in het werk.



De bijdrage van Bart Wille sloot aan op de door Tett genoemde interactie tussen persoonlijkheidseigenenschappen als voorspellers van werkprestaties. Wille voegt daar ook werksatisfactie als te voorspellen criterium aan toe.

Uitgangspunt van Wille is dat verschillende functies op verschillende persoonlijkheidsfacetten een beroep doen. Om te voorkomen dat er evenveel voorspellingsmodellen nodig zijn als er verschillende functies zijn, is een of andere categorisering nodig. Wille kiest voor het zogenaamde Career Roles model van Hoekstra (2008). Iedere functie doet in meer of mindere mate een beroep op een zestal Career Roles: Information provider, Resource developer, Planner, Assessor, Facilitator, Role model.

Als je daar rekening mee houdt, verbetert dan je voorspelling op basis van persoonlijkheid?

Dat bleek inderdaad in enige mate het geval. Zo bleek bijvoorbeeld in een functie als presentator een hogere score op Extraversie een groter voordeel dan in functies die op andere career roles een beroep deden dan in de presentator functie. Ook voor andere combinaties werden dergelijke interactieverbanden gevonden. Een beperking was overigens wel dat het zowel aan de kant van de voorspeller een zelfbeoordeling betrof – een persoonlijkheidsvragenlijst – als aan de kant van het te voorspellen functiegedrag – een career roles vragenlijst.

De 'trait activation' theorie zoals door Tett omschreven doet verwachten dat passend gedrag in werksituaties ook persoonlijk 'belonend' is. Je kunt dan verwachten dat functies die een beroep doen op career roles die goed bij je persoonlijkheid passen je meer voldoening in het werk zullen geven dan functies die dat minder doen. Dit is opnieuw een interactie-effect. Ook dat heeft Wille onderzocht, maar daar heeft hij geen ondersteuning voor gevonden. Om meer robuuste resultaten in deze onderzoekslijn te krijgen – werd geconstateerd in de discussie – zou het zinvol zijn om ook rechtstreekse prestatiemetingen mee te nemen in plaats van zoals hier binnen het domein van zelfbeoordelingen te blijven.

3.3 Edwin van Hooft (presentatie) & Marise Born. Bewuste vertekening van antwoorden in persoonlijkheidstests: 'eye tracking' als methode om antwoordprocessen bij 'faking' te verklaren.



Zelfbeoordeling als basis voor persoonlijkheidsmeting bergt altijd het risico in zich van vertekening door de zelfbeoordelaar. Het betreft hier een van de methodische complexiteiten waar Tett op wees. Uit de onderzoeksliteratuur blijkt onomstotelijk dat mensen goed kunnen 'faken' – andere antwoorden geven dan eerlijke – wanneer ze daartoe worden geïnstrueerd. De vraag is in welke mate ze dat in reële selectiesituaties ook feitelijk doen.

Technische oplossingen achteraf door bijvoorbeeld de scores te corrigeren, werken niet goed. Mensen rechtstreeks vragen of ze ge-faket hebben is een levensgrote paradox: als je een leugenaar vraagt of hij liegt, en hij zegt ja, liegt hij dan of spreekt hij de waarheid?

Daarom heeft Van Hooft gezocht naar een methode om het proces van faken te bestuderen zonder dat de testpersoon zelf in staat is om de meting daarvan te beïnvloeden. Hij heeft daartoe gekozen voor de methode van 'eye tracking'.

Van testpersonen werd bij het invullen van een tweetal persoonlijkheidsvragenlijsten – waaronder een Big Five vragenlijst – de drie volgende zaken gemeten: snelheid van beantwoorden, oogbewegingen en pupilgrootte. De proefpersonen werden afzonderlijk onder twee condities gemeten: 1) eerlijk antwoorden en 2) 'faking good', dat wil zeggen het ideale antwoord geven dat huns inziens past bij de selectiesituatie.

De resultaten waren de volgende:

- Alle vijf factoren op de Big Five vragenlijst bleken – in lijn met de literatuur – inderdaad goed te faken wanneer respondenten dat gevraagd werd. Het resulteerde dan ook in hogere gemiddelde scores.
- Onder de 'faking good' instructie werden de antwoorden sneller gegeven dan onder de instructie eerlijk te antwoorden.
- In het algemeen vonden er ook minder oogfixaties plaats, maar onder 'faking good' conditie bleven de ogen relatief vaker gefixeerd op de extreme antwoordposities op een vijfpuntschaal.

De discussie spitte zich natuurlijk toe op de betekenis van de uitkomsten en de consequenties. Wat het eerste betreft: wat is 'good' in 'faking good'? Er werd op gewezen dat hiervoor kennis van de beoogde functie essentieel is. Dus bijvoorbeeld voldoende kennis van de benodigde career roles zoals gerapporteerd door Wille.

Anders worden de resultaten onder de 'faking good' conditie nog moeilijker interpreteerbaar. Daarnaast blijft het natuurlijk een vraag hoe je dit in de praktijk gaat toepassen. Ook met eye tracking als standaard afnametechnologie blijft de door Tett gesignaleerde complexiteit staan dat de testpersoon zich ook dan in zijn antwoordgedrag zal laten beïnvloeden door zijn ideeën over wat de testleider daar nu weer mee beoogt.



3.4 Iris Egberink (presentatie), Rob Meijer & Bernard Veldkamp. Conscientieusheid op het werk: toepassing van 'mixture IRT' modellen voor onderzoek naar schaalbaarheid en predictieve validiteit.



Ook Iris Egberink sloot aan op de manier waarop testpersonen de antwoordschaal 'gebruiken' als een complexiteit waar rekening mee moet worden gehouden. Ze gebruikt daarbij de moderne testtheoretische aanpak van de Item Response Theory (IRT). Daarin wordt de geobserveerde score van een testpersoon slechts als een 'indicator' beschouwd van een onderliggende – 'latente' – score op een persoonlijkheidseigenschap, en dus niet als een rechtstreekse meting.

De bedoeling is dan om die latente score te schatten op basis van het patroon van de geobserveerde scores op de vragen uit de vragenlijst. Het idee is nu dat de relatie van dat patroon van geobserveerde scores naar de latente score op de persoonlijkheidseigenschap niet voor iedereen hetzelfde is. Maar ook niet voor iedereen uniek. Egberink veronderstelt dat er een beperkt aantal zogenaamde 'latente klassen' van testpersonen is te onderscheiden. Dit leidt tot zogenaamde 'mixture IRT' – modellen. Binnen zulke modellen krijgen twee personen met eenzelfde patroon van geobserveerde scores die binnen eenzelfde 'latente klasse' vallen, ook dezelfde latente score toegekend. Dat is echter bij twee personen met dezelfde geobserveerde scores maar afkomstig uit verschillende 'latente klassen' niet het geval.

Hun latente scores kunnen dan verschillen.

Latente scores zijn echter betere metingen van de echte persoonlijkheid dan geobserveerde. En dus, is de verwachting, zal de voorspellende validiteit van persoonlijkheid toenemen als je met dat onderscheid in latente klassen rekening houdt.

Egberink past dit idee toe op de voorspellingskracht van de relatief best voorspellende factor uit de Big Five: Conscientieusheid (C). Ze laat eerst op basis van eerder onderzoek zien dat zo'n latente klassen aanpak via IRT inderdaad personen kan onderscheiden in afzonderlijke deelverzamelingen. Het betreft hier deelverzamelingen van personen die meer of minder gebruik maken van extreme antwoordcategorieën, meer of minder 'faken' dan wel meer of minder open over zichzelf met anderen communiceren.

In een groot gegevensbestand van zo'n 9000 personen bleek zo'n 'latente klassen' aanpak met name te werken bij een belangrijk facet van Conscientieusheid: Perfectionisme.

De analyse van scorepatronen daarop bleek betrouwbaar vier latente klassen te kunnen onderscheiden. Die kwamen met name neer op verschillen in de betekenis van Perfectionisme. Deze betekenis bleek afhankelijk van de mate van Neuroticisme (N): 1) normale perfectionisten, 2) non-perfectionisten, 3) gezonde perfectionisten (lage N), 4) ongezonde perfectionisten (hoge N).

Voor ieder van de vier latente klassen afzonderlijk werd vervolgens de correlatie berekend met onafhankelijke metingen van zorgvuldig gedrag op de werkplek via een 360 graden beoordelingsmethodiek. De resulterende predictieve validiteit binnen de vier klassen bleek rond .40 te variëren, in tegenstelling tot een validiteit van .35 wanneer met dat klassenonderscheid geen rekening werd gehouden.

De voorspellingskracht van perfectionisme voor zorgvuldig gedrag op de werkplek kan dus worden verbeterd als je rekening houdt met de mate van neuroticisme. Een goede illustratie van wat Tett 'trait interaction complexity' noemt.

3.5 Eveline Schollaert (presentatie) & Filip Lievens. Gebruik van de 'Trait activation' theorie om de hoeveelheid uitgelokt gedrag van kandidaten in een assessment center oefening te verhogen.



In zijn inleiding gebruikte Tett de 'trait activation' theorie als conceptuele basis voor het systematiseren van de door hem gesignaleerde complexiteiten.

Die theorie is met name relevant wanneer de assessment center (AC) methodologie wordt gebruikt om verschillen in persoonlijk gedrag in kaart te brengen ten behoeve van voorspelling van gedrag in organisaties. In AC's wordt gepoogd specifiek gedrag op te roepen bij kandidaten door gedrag van acteurs in een rollenspel. De trait activation theorie voorspelt dat dat des te beter kan naarmate het gedrag van de acteurs ook specifiek op het oproepen van specifiek gedrag van kandidaten is gericht. Daaraan ontbreekt het in de praktijk echter nogal eens. Gevolg is dat kandidaten in rollenspelen niet altijd gedrag laten zien dat ze op zichzelf wel beheersen. De voorspellingskracht van de observaties in een AC verlaagt daardoor.

Schollaert onderzoekt in hoeverre enerzijds meer gestandaardiseerde instructies aan acteurs en anderzijds het door acteurs vertonen van specifiek uitlokkend gedrag in het rollenspel, zogenaamde 'prompts', verschil maken in het vertoonde gedrag door kandidaten. Door gebrek aan standaardisatie in zowel instructie als 'prompts' resulteren rollenspelen die voor verschillende kandidaten verschillende 'instructies' voor te vertonen gedrag inhouden. Dat verlaagt de vergelijkbaarheid tussen kandidaten.

In haar onderzoek gebruikt Schollaert een zogenaamde 2 x 2 opzet. Er werden vier verschillende AC rollenspelen gemaakt: twee met gestandaardiseerde instructie, waarvan een met 'prompts' en de ander zonder; twee zonder gestandaardiseerde instructie, en opnieuw daarvan een met 'prompts' en de ander zonder.

Vervolgens werden vier groepen testpersonen op toevallige wijze aan de vier condities toegewezen. Onderzocht werd of de al dan niet aanwezigheid van instructie en 'prompt' een effect had op de mate waarin het bedoelde op te roepen specifiek gedrag ook daadwerkelijk geobserveerd werd. Dat bleek inderdaad het geval voor de volgende gedragsaspecten: Planning, Interpersoonlijke sensitiviteit en Tolerantie voor stress. Gedrag dat Probleemanalyse indiceert werd echter niet vaker opgeroepen door de aanwezigheid van instructie dan wel 'prompts'.

In de discussie werd dan ook opgemerkt dat de trait activation theorie – zoals deze ook bedoelt – met name gebruikt kan worden om in AC's gedrag gerelateerd aan persoonlijkheid op te roepen, en waarschijnlijk minder om gedrag op te roepen

dat gerelateerd is aan algemene intelligentie. Probleemanalyse wordt naar verwachting sowieso wel opgeroepen in iedere situatie, ook – en wellicht met name – als deze minder gestructureerd is. Dat is mede de achtergrond van de 'gegeneraliseerde' validiteit van algemene intelligentie, zoals ook in de inleiding door Tett genoemd.



3.6 Nesrien Abu Ghazaleh (presentatie), Deanne den Hartog & Edwin van Hooft. Perceptie van discriminatie en aantrekkelijkheid van de organisatie bij afgewezen kandidaten uit minderheids- en meerderheidsgroepen: De rol van een 'diversity policy statement', identiteitssterkte en attributiestijl.



De eerder besproken bijdrage van Annemarie Hiemstra ging in op verschillen in kansen van etnische minderheidsgroepen en die van de etnische meerderheid om geselecteerd te worden op basis van vorm en inhoud van hun CV's. Nesrien Ghazaleh gaat nog een stap verder. Zij vraagt zich af in hoeverre de informatie van de organisatie in een functieomschrijving invloed heeft op die verschillen in kansen, door het beïnvloeden van de zelfselectie van kandidaten om al dan niet te solliciteren dan wel de organisatie aan anderen aan te bevelen. Ghazaleh spitst dat toe op het effect van een zogenaamde 'diversity policy statement' in functieomschrijvingen. Zij vraagt zich daarbij meer specifiek af wat de aan- of afwezigheid van zo'n statement met de afgewezen kandidaten doet. In het bijzonder of het gevoel gediscrimineerd te zijn daardoor verandert, alsmede of daardoor de organisatie zelf voor hen meer of minder aantrekkelijk wordt.

Het belang van de onderzoeksvraag is duidelijk. Afgewezen kandidaten die zich gediscrimineerd voelen en dat aan de organisatie wijten zijn slechte reclame. Als dat vooral minderheden betreft,

dan wordt de gewenste diversiteit in organisaties niet bevorderd maar tegengewerkt. In deze context is met name van belang in hoeverre persoonlijkheidsverschillen deze reactie van afgewezen kandidaten beïnvloeden. En daarop werpt de bijdrage van Ghazaleh een interessant licht.

Zij deed haar onderzoek in een reële selectiesituatie in plaats van het zo vaak gebruikte laboratoriumexperiment met studenten als proefpersonen. Kandidaten die toezegden na de daadwerkelijke selectie aan een onderzoek over de procedure mee te werken, kregen een e-mail met een vragenlijst waarbij in de aanbieding in een toevallige helft vermeld stond dat de organisatie een 'diversity policy' had, terwijl dat in de andere helft ontbrak. Het betrof hier een zogenaamde 'milde' policy, dat wil zeggen: het streven naar een divers personeelsbestand wordt benadrukt maar zonder strikte voorkeursbehandeling van minderheidskandidaten.

Uit de antwoorden op vragenlijst kwamen de volgende resultaten naar voren.

- De aan- of afwezigheid van een diversity statement op zichzelf maakte in het algemeen geen verschil tussen etnische minderheid en etnische meerderheid in de mate waarin ze de organisatie aantrekkelijk vonden dan wel zich persoonlijk gediscrimineerd voelden.
- Waar zat het dan wel? In een interactie met een persoonlijke karakteristiek. Namelijk of iemand een mislukking – in dit geval: afgewezen – in het algemeen in eerste instantie aan zichzelf wijt ('interne attributie') dan wel aan de omgeving ('externe attributie'). Afgewezen kandidaten die meer interne attributie vertonen, voelen zich relatief het sterkst gediscrimineerd, ongeacht diversity statement of etniciteit. Het 'Calimero'-effect (" ik ben klein en zij zijn groot, en dat is niet eerlijk") stoort zich blijkbaar niet aan etnische grenzen.
- Verder is een interessante interactiebevinding dat met name bij minderheden met een sterk positief etnisch identiteitsgevoel de opname van een diversity statement leidt tot vermindering van het gevoel gediscrimineerd te zijn bij afwijzing.

Samenvattend heeft het al dan niet opvoeren van een diversity statement een geringere algemene invloed dan de attributiestijl van kandidaten, ongeacht etniciteit. Maar het onderzoek suggereert wel dat zo'n statement het nadenken over discriminatie een extra impuls kan geven, met name bij minderheden met een sterk identiteitsgevoel. Hetgeen tot de aanbeveling leidt dat transparantie in wervingscommunicatie niet groot genoeg kan zijn, op straffe van oncontroleerbare invloeden van persoonlijke reacties op de beslissing al dan niet daadwerkelijk te solliciteren dan wel aan andere potentiële sollicitanten de organisatie aan te bevelen.

3.7 Nico van Yperen. Het meten van prestatiemotivatie.



Een belangrijke complexiteit in de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie is de motivatie om al dan niet een bepaalde prestatie te willen leveren. Het is één ding of je persoonlijkheid het je gemakkelijk maakt om gewenste competenties voor het behalen van een prestatie in te zetten, iets anders is of je dat ook wilt. Natuurlijk hangt je motivatiepatroon deels van je persoonlijkheid af, maar daar spelen ook een aantal andere factoren in mee, zoals je leerhistorie – wat heb je meegemaakt in je leven – en niet in de laatste plaats aspecten in de werksituatie die het je aantrekkelijk maken het een of het ander te doen. Op het laatste kan mede de eerder besproken 'trait activation' theorie een nader licht werpen.

Het meten van motivatie is natuurlijk een behoorlijke methodische uitdaging, al was het alleen maar omdat je verschillende resultaten krijgt als je mensen vraagt naar hun motivatie dan wel kijkt naar de keuzes die ze feitelijk maken. Woorden zijn niet hetzelfde als daden.

Nico van Yperen pakt in zijn bijdrage die handschoenen op. Hij presenteert een methode om praktisch vruchtbaar prestatiemotivatie te meten.

Hij maakt daarbij een onderscheid naar twee dimensies van prestatiemotivatie:

1) Waar richt je je op:

- 'Mastery': beter willen zijn dan een persoonlijk vooropgezet doel, een intra-persoonlijke vergelijking
- 'Performance': beter willen zijn dan anderen, een inter-persoonlijke vergelijking

2) Wil je iets bereiken of vermijden:

- 'Approach': er op gericht zijn om succes te behalen
- 'Avoidance': er op gericht zijn om mislukking te vermijden.

Een combinatie van bovenstaande leidt tot vier klassen van prestatiedoelen. Van Yperen laat aan de hand van een onderzoek zien dat hij die vier doelen bij mensen manifest kan maken door experimentele instructie. Dat onderzoek is in de huidige context specifiek relevant: wat beïnvloedt de motivatie van proefpersonen om te frauderen (wat in de context van vragenlijsten 'faking' heet)? Het blijkt – zoals voorspeld – dat personen die in een 'mastery' conditie zaten relatief weinig fraudeerden; ze hebben daar ook geen reden toe omdat ze niet op een vergelijking met anderen gericht zijn. In een 'performance' conditie zijn ze er echter op gericht hetzij van anderen te winnen ('approach') dan wel niet te verliezen ('avoidance'). Bedriegen helpt in beide gevallen. Dat bleken ze dan ook relatief meer te doen.

Vervolgens presenteerde Van Yperen een meer algemeen meetinstrument om iemands dominante motivatie uit de verzameling van vier te meten. In essentie komt dat neer op het volledig paarsgewijs vergelijken van vier klassen van zinnnetjes die elk een van die klassen beschrijven. De algemene structuur daarvan is:

In mijn werk vind ik het het meest belangrijk om het

- Beter te doen dan anderen (performance/approach)
- Niet slechter te doen dan anderen (performance/avoidance)
- Beter te doen dan ik gewoonlijk doe (mastery/approach)
- Niet slechter te doen dan ik gewoonlijk doe (mastery/avoidance).

Tabellering van de gemaakte keuzes door proefpersonen laat zien dat er bij verschillende groepen proefpersonen inderdaad een tendens is naar een dominante motivatie, die verschillend is voor verschillende groepen. De 'mastery' motivatie blijkt in het algemeen vaker dominant dan de 'performance' motivatie, maar jonge sporters en werkende mensen zijn relatief meer op 'approach' (beter worden) gericht dan studenten en 65+ -ers die meer op avoidance (niet slechter worden) sturen. Nader onderzoek laat vervolgens zien dat met name deze mastery/avoidance motivatie prestatie-hinderend werkt, terwijl de andere drie klassen prestatie bevorderen.

Consequenties voor de selectiepraktijk zijn onder andere: Richt de informatie naar kandidaten zo in dat in elk geval een prestatie-motivatie dan wel een mastery/approach motivatie wordt bevorderd. En wellicht kan het instrument mede rechtstreeks gebruikt worden om iemands dominante motivatie te meten.

In de discussie werd gewezen op het ipsatieve karakter van het instrument: Uitspraken worden onderling met elkaar vergeleken in plaats van onafhankelijk van elkaar gescoord. Eenvoudige tabelleringen van dominante motivatie zijn dan niet meer onafhankelijk. Alvorens het praktisch in te zetten zou validering via moderne op IRT gebaseerde meerdimensionele schaalconstructie kunnen worden overwogen. Verder verdient het aanbeveling om nader te bezien hoe dit instrument zich verhoudt tot een klassiek gereputeerd instrument als de Prestatie Motivatie Test (PMT) van Hermans.



H4. Vragen voor de praktijk, uitdagingen voor de toekomst

De presentaties tonen aan dat voorspellen van prestaties in de werksituatie op basis van persoonlijkheid niet eenvoudig is. De complexiteit van de relaties tussen persoonlijkheid en prestaties daagt uit tot nadere reflectie over de vraag hoe in de praktijk deze complexiteit het beste het hoofd te bieden is. Het stelt ons nog altijd dagelijks voor ingewikkelde vragen. Hier een eerste aanzet tot verdieping en reflectie die hopelijk aanleiding zal zijn voor nadere discussie...

Wat voorspellen we eigenlijk met persoonlijkheid? Huidig gedrag of ontwikkelingspotentieel?

Een eerste complexiteit waar Tett niet rechtstreeks op in gaat maar die wel van belang is om de relatief geringere voorspellingskracht van persoonlijkheid te kunnen plaatsen, heeft te doen met wat er nu eigenlijk voorspeld moet worden. In de meeste studies wordt hetzij een directe uiteindelijke prestatie-maat genomen dan wel een indirecte maat zoals oordelen over prestaties, gedrag of specifieke competenties. Dat op zichzelf introduceert al ruis wanneer daar in een enkele overzichtsstudie geen onderscheid tussen wordt gemaakt. Maar er ligt hier nog een andere complexiteit. Mensen moeten ook de tijd krijgen om de competentie of de prestatie te leren of te ontwikkelen. Als je daar niet voor controleert, dan loop je het risico dat je mensen die nog aan het begin van hun leertraject staan op een hoop gooit met mensen die hun leerplafond al bereikt hebben en met alles daar tussen in.

Toegepast op persoonlijkheid: extraverte mensen kunnen vast relatief beter leren verkopen of anderen leren overtuigen dan introverte mensen. Maar dat gaat niet van vandaag op morgen. Dat kost tijd. En het idee is nu dat extraverte mensen dat kunstje sneller leren en – eenmaal geleerd – dat ook weer gemakkelijker en sneller laten zien. Het ligt voor de hand om het echt relevante te voorspellen criterium dan ook te definiëren als de snelheid waarmee iemand met een specifiek persoonlijkheidsfacet – bijvoorbeeld sociabiliteit – een specifieke competentie – bijvoorbeeld overtuigingskracht – kan ontwikkelen. Technisch gesproken is dan het criterium niet iemands overtuigingskracht op een bepaald moment in de tijd, maar de hellingshoek van diens leercurve voor de competentie overtuigingskracht over de tijd. Om dat goed te onderzoeken is een complex longitudinaal onderzoek nodig met herhaalde metingen over een lange periode. Dat wordt maar zelden gedaan en zulk onderzoek is in veel praktische situaties sowieso niet goed uitvoerbaar.

Een benadering daarvan is echter goed uitvoerbaar, en in feite ook gedaan bij de ontwikkeling van de Reflector Big Five persoonlijkheidsvragenlijst (Schakel et al., 2008). Vraag per combinatie van persoonlijkheidsfacet en een specifieke competentie aan een voldoende grote groep van 'subject matter experts' (sme) naar een schatting van het gemak waarmee iemand die hoog scoort op dat facet de betreffende competentie kan ontwik-

kelen. Maak voor iedere competentie een voorspellingsmodel met alleen die gewichten waar de sme's het over eens zijn. Volg dan het voorstel van Tett: Maak een specifieke voorspelling voor iedere combinatie. En wat blijkt? Die voorspellingen correleren bij goed observeerbare competenties in de orde van .40, variërend tussen .25 en .65 (Schakel & Smid, 2005).

Meten van persoonlijkheid: De methode heeft invloed

Persoonlijkheid wordt meestal gemeten met een persoonlijkheidsvragenlijst. Het zou ook anders kunnen, en dat zou dan ook iets anders kunnen opleveren. De methode bepaalt dus deels wat je meet. Tett verwijst daar ook naar als hij zijn methodische complexiteiten introduceert. Inhoudelijk wordt persoonlijkheid doorgaans gedefinieerd als het geheel aan regelmatigheden in gedrag die iemand ook over tijd en situaties heen karakteriseren. Daar kun je natuurlijk al discussie over hebben. Gaat het dan niet over zaken als gevoelens, waarden, bedoelingen, motivaties en dergelijke? Zowel de 'trait activation' theorie alsook bijvoorbeeld het prestatie-motivatie concept zoals geïntroduceerd door Nico van Yperen besteden daar aandacht aan. Je kunt echter niet een keuze voor zulke inhoudelijke concepten maken zonder je de consequenties te realiseren voor de manier waarop je het meet. In het bijzonder in deze context: Als je kiest voor regelmatigheid in gedrag, dan moet je kiezen voor een methode die dat zo goed mogelijk in beeld kan brengen. Regelmatigheden in gedrag kunnen doorgaans zuiverder waargenomen worden door een 'objectieve ander' dan door de persoon zelf. Gebruik van persoonlijkheidsvragenlijsten als meting van regelmatigheden in gedrag leidt dan tot de methodische complexiteit dat je zelfoordelen verzamelt als benadering van het oordeel van de objectieve ander. Kies je echter voor het meten van waarden of bedoelingen, dan moet vertrouwen op de zelfrapportage van de persoon zelf dan wel zelf 'producten' van die persoon – gedrag of effecten van gedrag – in termen van waarden of bedoelingen interpreteren. Een ander kan dat niet rechtstreeks zien. Meetgegevens over persoonlijkheid op 'face value' serieus nemen zonder zulke additionele interpretaties, leidt dan ook onherroepelijk tot het introduceren van ruis in de relatie tussen persoonlijkheid en prestaties. Dat verlaagt op zijn beurt de validiteit.



Twee verschillende domeinen: persoonlijkheid en prestatie

In zijn bijdrage wees Tett erop dat de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie aan beide kanten op verschillende dimensies slaat, en dat met name specifieke persoonlijkheidsfacetten specifieke prestatieaspecten voorspellen. In het persoonlijkheidsdomein is kennis over deze meerdimensionaliteit beschikbaar als je kiest voor de 'regelmatigheden in gedrag' definitie.

Dat is het Big Five model en de onderliggende facetten per Big Five factor zoals die in veel moderne persoonlijkheidsvragenlijsten gerepresenteerd zijn.

Aan de kant van het prestatiedomein is er minder wetenschappelijke consensus. Op zijn minst zou je hier een onderscheid moeten maken tussen uiteindelijke prestaties op de werkplek – bijvoorbeeld hoeveelheid omzet – en de competenties die je daarvoor nodig hebt – bijvoorbeeld overtuigingskracht. Er is veel voor te zeggen om competenties in plaats van uiteindelijke prestaties als criteria te nemen in voorspellingsstudies, zoals gedaan door Iris Egberink in haar bijdrage. Immers, een criterium als bijvoorbeeld omzet is nog van veel andere dingen afhankelijk waar je als persoon zelf weinig aan toe of af kunt doen.

Denk aan marktomstandigheden.

Cruciaal om persoonlijkheid als effectieve voorspeller te kunnen gebruiken zijn dan wel twee voorwaarden. Ten eerste, een goede en volledige beschrijving van alle competenties die er voor prestaties ook echt toe doen. Die zijn in verschillende modellen beschikbaar, maar er is niet dezelfde unanimiteit over als over de Big Five aan de kant van persoonlijkheid. Ten tweede een stelsel van goed gedefinieerde relaties tussen zo'n competentiemodel en verschillende prestatieaspecten. Daarover is de overeenstemming in de onderzoeksliteratuur echter nog ver te zoeken, en dus voor onderzoekers in het Dutch Flemish Network for Recruitment and Selection Research nog een hoop werk aan de winkel.

Hoe beperken we faken?

Als je kiest voor persoonlijkheid in het perspectief van de 'objectieve ander', waarom gebruiken we dan toch 'zelf'-beoordeling als methode voor de meeste persoonlijkheidsvragenlijsten? Daar is een eenvoudig antwoord op: Uit economische overwegingen.

Het verzamelen van voldoende anderen die de te beoordelen persoon in genoeg contexten hebben meegemaakt om de scores als betrouwbare indicatoren van de echte frequentie van gedrag te kunnen interpreteren, is een tamelijk arbeidsintensief karwei. Hoe ver kom je met zelfoordelen? Een heel eind als die eerlijk gegeven worden.

De crux zit hem hier natuurlijk in de vooronderstelling van 'eerlijk' invullen. Dat is een technische kwestie die met instructie en itemformat (met name gedwongen keuze) voldoende kan worden gerealiseerd om ten eerste de normscores te kunnen

vertrouwen en ten tweede voldoende 'eerlijke' respondenten op te leveren om persoonlijkheidsvragenlijsten in een voorspellingscontext voldoende valide te kunnen gebruiken.

Er blijft natuurlijk onverkort gelden – zoals ook in de verschillende bijdragen in de studiedag aan de orde is geweest, zowel bij Robert Tett als bij de bijdrage van Edwin van Hooft – dat de gelegenheid tot bewust faken geminimaliseerd moet worden. Maak het als gezegd technisch lastig voor respondenten dit te doen. Maar van nog veel meer belang is het om de testsituatie zo in te richten dat het in het belang van een normale testpersoon is om ook zo eerlijk mogelijk te antwoorden.

Wiens belang? Organisatie of individu?

Hoe erg is het als iemand willens en wetens een persoonlijkheidsvragenlijst vertekent in de richting van wat hij zijn eigen belang acht? Dat hangt er van af. Het is hier van belang onderscheid te maken tussen gebruik van een persoonlijkheidsvragenlijst ten behoeve van persoonlijke ontwikkeling enerzijds en van selectie anderzijds. In het eerste geval vallen belangen van de respondent en degene die de uitkomsten met hem bespreekt samen: namelijk een zo eerlijk mogelijk gerapporteerd beeld van de persoonlijkheid krijgen. Motivatie tot vertekening is hier dan ook bij een goede gespreksrelatie tussen beiden niet aan de orde. Anders ligt het bij selectie. Hier geldt het onderscheid tussen het belang van de organisatie en het belang van het individu. Voor het individu is het echte belang een succesvolle baan. Per ongeluk binnenkomen op basis van incorrecte persoonlijkheidsinformatie wordt al in de proeftijd doorgaans gedegen afgestraft. Informatie over dat risico vooraf is een goed werkend tegengif tegen overoptimistische rooskleurigheid. Voor de organisatie is het onderscheid tussen voorselectie en eindselectie van belang. Als iemand door een 'verkeerd' vertekende persoonlijkheid niet door de voorselectie komt (hij vergist zich in wat 'gewenst' is), dan hoort dat bij het risico dat iedere voorselectie met zich meebrengt. Dat is ingecaluleerd. Voor degenen die er wel doorkomen, is er altijd nog het interview. Dat heeft zo zijn eigen bezwaren, maar voor één aspect is het interview onvervangbaar: Communiceert iemand onbevangen of draait hij je een loer. Behoudens bij de sporadisch voorkomende perfecte oplichter is dat bij de overgrote meerderheid van sollicitanten door een vakbekwame interviewer goed te detecteren. De enkeling die frauderend door de voorselectie komt, wordt daar doorgaans dan alsnog afgestopt.

Een goede voorbereiding en een goede vaardigheid in interviews is dan wel essentieel. Een belangrijk aspect daarbij is merkwaardig genoeg de echte persoonlijkheid van de kandidaat zelf. Het is met name bekend dat mensen die zichzelf in alle eerlijkheid erg geslaagd in hun persoonlijk gedrag vinden niet gemakkelijk op eigen initiatief met voorbeelden van minder succesvol gedrag zullen komen. Ook al zijn die er natuurlijk best. Het is dan aan de interviewer om die zelf op de agenda te zetten. Een gespiegelde redenering en handelwijze geldt natuurlijk

voor het geval waarin mensen in alle eerlijkheid zichzelf weinig geslaagd in hun persoonlijk gedrag vinden. De interviewer moet dan zelf de vraag naar geslaagd gedrag op de agenda zetten.

Het gedrag van de meesten van ons bevindt zich merendeels aan de sociaal wenselijke kant van het spectrum. Daarvoor achteraf corrigeren is niet alleen inconsistent maar heeft ook aantoonbaar geen effect. Vooraf gelijkwaardig over belangen communiceren en op basis daarvan professioneel en zorgvuldig interviewen impliceert een eerlijkheid die door de overgrote meerderheid van respondenten met eerlijkheid wordt terugbetaald.

En hoe zit het met Motivatie?

Zowel in de bijdrage van Robert Tett als die van Nico van Yperen wordt expliciet aandacht gevraagd voor de rol van motivatie in de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie. Het spreekt voor zich dat 'kunnen' – aangetoond een competentie bezitten – alleen maar een noodzakelijke voorwaarde is voor prestatie maar geen voldoende. Je moet het natuurlijk ook 'willen'. Dus om persoonlijkheid zo valide mogelijk als voorspeller van prestaties te kunnen inzetten is het noodzakelijk het motivatieconcept daarin een plaats te geven.

Een goed model daarvoor is de klassieke 'expectancy theory' (Vroom, 1964). Globaal komt die er op neer dat je des te meer gemotiveerd bent om naar een doel te streven wanneer je

- 1) dat doel de moeite waard vindt ('waarde')
- 2) weet dat je dat kunt bereiken als je je beste beentje voor zet ('instrumentaliteit')
- 3) erop vertrouwt dat je het ook, gegeven de omstandigheden, kunt realiseren ('verwachting').

Serius nemen van dit motivatiemodel pleit voor een transparant en gelijkwaardig communiceren tussen organisatie en geteste persoon over niet alleen diens persoonlijkheid maar ook over de randvoorwaarden voor de inzetbaarheid daarvan. Persoonlijkheidsmeting waarbij de testpersoon geen idee heeft wat er gemeten wordt, noch waartoe het dient, leidt alleen maar tot strategisch antwoordgedrag.

Dit klemt des te meer wanneer we persoonlijkheid definiëren als 'typerend gedrag in de ogen van een objectieve ander'.

In de vorm van een vragenlijst leidt die definitie ertoe dat de testpersoon gevraagd wordt mentaal in de huid van een externe beoordelaar van hemzelf te kruipen. Hij wordt dan geacht om de vragenlijst niet te gebruiken als een instrument voor het bereiken van zijn eigen doelen. Hij moet het in zijn eigen belang ('waarde') achten om als doel te hebben: een zo eerlijk mogelijke rappor-

tage van het modale eigen gedrag. De lijst moet zulke transparante vragen bevatten dat hij dat ook kan ('instrumentaliteit'), en de consequenties van zijn antwoorden voor het vervolg van de procedure en de inzetbaarheid in een functie moeten hem helder zijn ('verwachting').

Dat zijn belangrijke voorwaarden die je nooit kunt garanderen maar wel kunt benaderen door in een open communicatie tussen organisatie en kandidaat de belangen van beide kanten zo goed mogelijk te expliciteren. Je geeft de kandidaat dan ook maximaal de mogelijkheid om dat met zijn eigen basismotivaties en waardepatroon te vergelijken zodat hij zijn zelfselectie om al dan niet met zijn persoonlijkheid gemotiveerd in een functie te willen werken daar mede op kan baseren.

Tenslotte, iemand die zoveel mogelijk meester blijft van het inzetten van zijn persoonlijke kwaliteiten weet ook wanneer hij ze wel en wanneer niet moet gebruiken en zal daar ook toe gemotiveerd zijn. Zelfs een echt extravert iemand zal dan leren in welke situaties hij zich sociaal wat op de vlakte moet houden. De kromlijnige verbanden tussen persoonlijkheid en prestatie die Tett als belangrijke complexiteit signaleert, zouden dan naar verwachting een aanmerkelijk minder toegevoegde waarde leveren boven een eenvoudig lineair model. En complexiteit is prima waar nodig maar eenvoud verdient de voorkeur waar het kan.



H5. Tot slot

Werving en selectie heeft zijn basis in de erkenning van de voorspellende waarde van stabiele verschillen tussen mensen. Daarbij gaat het er natuurlijk om alleen die verschillen in het wervings- en selectieonderzoek te betrekken die er voor het leveren van prestaties ook echt toe doen. De relevantie van verschillen in functie-relevante kennis en vaardigheden levert op dit punt meestal geen discussie. Ook het belang van verschillen in intelligentie wordt inmiddels breed gedragen en empirisch ondersteund, al was dat tot nog maar enkele decennia geleden in hoge mate controversieel. Anders ligt dat met persoonlijkheid.

Er zijn weliswaar aanmerkelijke verschillen in de gehanteerde concepten, maar in professionele kringen mag het Big Five model zich in een steeds grotere populariteit verheugen. Niettemin, de empirische ondersteuning van de voorspellende pretentie is aanmerkelijk minder eenduidig. Komt dat omdat verschillen in persoonlijkheid maar marginaal met verschillen in prestaties te maken hebben of krijgt het onderzoek daarnaar de gebrekkige resultaten die het door manco's in concepten, opzet en data-analyse verdient? Robert Tett is de laatste mening toegedaan en heeft dat ook uitgebreid op deze studiedag geargumenteed. De afzonderlijke bijdragen naar deelproblemen rond de complexiteiten in de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie die Tett signaleert, laten zien op welke terreinen onze kennis nog partieel is. Voor het Dutch Flemish Network for Recruitment and Selection Research is daarom nog veel werk aan de winkel. Maar ook voor de professional op het terrein van Werving en Selectie zijn nog veel vragen onbeantwoord. Voor de toekomst lijkt het belangrijk om de inspanningen die verricht worden om kennisuitwisseling tussen onderzoekers onderling en tussen onderzoek en praktijk voort te zetten. Deze studiedag en dit verslag zijn hiertoe een eerste aanzet. Gezamenlijk onderzoek naar vraagstellingen die met name de praktijk vooruit kunnen helpen is een uiterst wenselijk vervolg.

Referenties

- Hoekstra, H. A., & Groen, B. A. C. (2008). A career roles model of career development. Groningen: University of Groningen.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology* 60: 683-729.
- Schakel, L & Smid, N.G. (2005) "Predicting career decisions through combining personality and competencies". HRM Network Conference, TU Twente.
- Schakel, L., Smid, N.G., & Jaganjac, A. (2008). Workplace Big Five 2.0. PiCompany, Utrecht.
- Tett, R.P., & Burnett, D.D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500-517.
- Tett, R.P., & Guterman, H.A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34, 397-423.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Het Dutch Flemish Network for Recruitment and Selection Research is een platform voor kennisuitwisseling tussen Nederlandse en Vlaamse onderzoekers op het gebied van werving- en selectiepsychologie. Deelnemers aan het netwerk zijn academisch geschoolde onderzoekers aan zowel universiteiten als commerciële researchinstituten. Het betreft een kleinschalig netwerk in het leven geroepen om elkaar actief en constructief te adviseren en ondersteunen bij lopend onderzoek. Het tweede nadrukkelijke oogmerk is een brug te slaan tussen academisch onderzoek en de praktijk van werving en selectie. Jaarlijks wordt in oktober een studiedag georganiseerd, een unieke kans om een kijkje te nemen in de keuken van onderzoek en wetenschap. Deze brochure geeft een beeld van onderzoeksvragen die actueel zijn en geeft voeding aan discussies over verdere professionalisering van de werving- en selectiepraktijk.

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP). De NSvP wil bereiken dat mensen hun capaciteiten optimaal kunnen benutten in de werksituatie. De NSvP subsidieert innovatieve projecten, stimuleert kennisuitwisseling door middel van het kenniscentrum www.innovatiefinwerk.nl, brengt een boekenreeks uit, organiseert werkconferenties en reikt jaarlijks de David van Lennep Scriptieprijs uit.

www.nsvp.nl

www.innovatiefinwerk.nl