

'Weeg werkwaarden mee

Wie *blijvers* in huis wil halen, doet er goed aan sollicitanten niet alleen door te lichten op hun kwaliteiten, maar ook op hun *werkwaarden*. Dat zegt Paul van der Maesen, die deze waarden ook bij de Belastingdienst onderzoekt. De psycholoog zweert bij het gebruik van tests om vast te stellen wat kandidaten voor een functie beweegt. Er moet bij werving en selectie überhaupt veel meer worden getest, stelt hij. 'Met een pc en internet is tegenwoordig in een paar uur tijd een prima afgewogen oordeel geveld.'

Moet volgens Paul van der Maesen het traditionele sollicitatiegesprek worden afgeschaft om plaats te maken voor een computersessie? 'Nee, dat nu ook weer niet. Een gesprek blijft altijd nodig. Je wilt elkaar zien, daar heeft ook de sollicitant behoefte aan. Maar je doet er goed aan vooraf een paar tests te doen. Dat kost weinig tijd, en het rendement is groot.' Wie vroeger een sollicitant methodisch verantwoord wilde laten testen op geschiktheid, liet hem of haar een dag lang vragenlijsten invullen. Vervolgens trok een personeelsadviseur een paar dagen uit om uit alle gegevens een advies te destilleren. Na enkele weken viel de rapportage in de brievenbus. Met computertests kan het tegenwoordig in een paar uur tijd. Van der Maesen is op dat terrein de specialist bij uitstek. Al sinds zijn afstuderen als arbeids- en organisatiepsycholoog, in de jaren zeventig, ontwikkelt hij tests. Tegenwoordig vooral via internettoepassingen - *e-recruitment* heeft volgens Van der Maesen de toekomst. Trots toont hij zijn nieuwste product, een demo van een multimediatest die praktische intelligentie meet en die voor iedereen met een pc en internet thuis is te zien en te horen. In een animatiefilmpje reageert een kantoormedewerker op vier verschillende manieren op ongewenst gedrag van een collega. De deelnemer mag kiezen wat hij of zij in die situatie zou doen. 'Zo'n test afnemen kost je een uur. Doe er nog een intelligentietest en een paar vragenlijsten bij en in twee uur heb je de kandidaat helemaal doorgelicht. De resultaten heb je meteen online.'

Fikse rendementen

Organisaties verspillen in het algemeen veel moeite en geld door voorbij te gaan aan de vitale informatie die je met een eenvoudig testinstrument kunt ophalen, vindt Van der Maesen. Miscasting is dikwijls het

gevolg van slordige selectieprocedures, waarin de manager liever vertrouwt op zijn mensenkennis en fingerspitzengefühl dan op een testmethodiek die zijn waarde heeft bewezen. Van der Maesen: 'Je bent dan op zijn minst niet zo efficiënt bezig. Intelligentie en sociale intelligentie kun je veel efficiënter met een test beoordelen dan met een interview. Je kunt in korte tijd veel meer situaties aan de kandidaat voorleggen.' Er zijn bedrijven die al in de wervingsfase een test aanbieden, meestal via internet. Het bedrijf maakt er een eerste schifting mee, de kandidaat krijgt een eerste indruk van de werkgever. Maar er zijn daarnaast genoeg organisaties die niets moeten hebben van het fenomeen personeelstest. Microsoft bijvoorbeeld, doet principieel niet aan testen, omdat het procedures zou verlengen en kandidaten zou afschrikken. In tijden van krapte kan die luxe er simpelweg niet vanaf. Onzin, vindt hij. 'Mensen die echt geschikt zijn, vinden het juist heel prettig om een beetje op de proef gesteld te worden. Dan kunnen ze zich bewijzen. Natuurlijk mag het niet teveel tijd kosten. Er mogen geen twee weken extra in gaan zitten. Daarom denk ik dat internettests steeds meer zullen aanslaan.' Tests leveren fikse rendementen op, durft Van der Maesen rustig te stellen. 'Ik heb dat destijds aangetoond in mijn proefschrift. Je kunt vaststellen wat de jaarlijkse meerwaarde is van iemand die je met een test aanstelt boven de medewerker die je na een ongestructureerd interview aanneemt. Dat heeft natuurlijk ook te maken met hoe lang iemand in dienst blijft. Kijk naar wat het kost als iemand na een half jaar al weer weg is.'

Waardenpatroon

De vraag is hoe je *blijvers* selecteert. Het doormeten van SQ's, IQ's en wat functiegerelateerde kwaliteiten



bij werving en selectie'

Succesvol binden

Uit onderzoek blijkt dat in organisaties mensen met dezelfde waarden bij elkaar komen. De psycholoog Schneider noemt dit het ASA-proces. Mensen worden aangetrokken (Attraction) door organisaties waar ze hun waarden kunnen realiseren. En organisaties zijn geneigd kandidaten te selecteren (Selection) die lijken op de mensen die er al werken. Medewerkers die hun waarden niet kunnen realiseren vallen uit (Attrition). Gemeenschappelijke waarden alleen zijn voor binding niet voldoende. De organisatie moet de waarden operationaliseren in een consistent klimaat. Bovendien moeten de kwaliteiten van de medewerker passen bij de doelen van de organisatie. Succesvolle binding ontstaat waar sprake is van een 'dubbele match': de waarden van de medewerker sluiten aan op het organisatieklimaat, terwijl de capaciteiten en eigenschappen van de medewerker passen bij de organisatiedoelen.

Bron: P. van der Maesen de Sombreff, Rapportage onderzoek werkwwaarden Belastingdienst.

biedt daarvoor nog onvoldoende garantie.

Organisaties die er prat op gaan hun medewerkers als hun voornaamste kapitaal te beschouwen, zouden volgens Van der Maesen ook op *werkwaarden* moeten selecteren. Een werkwaarde is een reden om het werk te doen, bijvoorbeeld geld verdienen of jezelf ontwikkelen. Van der Maesen: 'Aspecten als waarden en motivatie zijn vaak onderbelicht bij de selectie van mensen voor organisaties. Terwijl het waardenpatroon een bepalende factor is. Iemand is meer gemotiveerd naarmate hij in staat is een groter aantal waarden te realiseren. Organisaties zouden de persoon daarbij moeten ondersteunen.'

De kans dat de nieuwkomer een blijver is, stijgt volgens Van der Maesen aanmerkelijk als de werkwwaarden van de kandidaat aansluiten op die van de organisatie. 'Welke dat zijn, heeft te maken met de mensen die er al zitten. Cultuur is een bundeling van de waarden van een heleboel mensen. Die kun je onderzoeken.' Aldus geschiedde bij de Belastingdienst. Van der Maesen komt er al sinds 1977 als adviseur en onderzoeker. Vanuit de Directieraad kwam het verzoek om in kaart te brengen wat mensen binnen de Belastingdienst motiveert. Van der Maesen zette een vragenlijst uit onder duizend medewerkers van de dienst. De antwoorden geven inzicht in de spreiding van dominante en minder zwaarwichtige waarden in relatie tot verschillende functiegroepen.

Arbeidsmotivatie

De deelnemers aan het onderzoek vinden hun persoonlijke uitslag - anoniem - terug op de website van Van der Maesen. De psycholoog onderscheidt vier werkwwaarden: sociale omgeving, beloning, ontwikkeling en veiligheid. De meting laat zien dat medewerkers in hogere functiegroepen veel meer gericht zijn op beloning en ontwikkeling dan collega's in lagere loonschalen. Veiligheid is een waarde waaraan vooral lagere functiegroepen waarde hechten.

Leidinggevend hebben minder behoefte aan veiligheid dan niet-leidinggevend. Een prettige sociale omgeving vindt bijna iedereen belangrijk. Er is echter één uitschieter omlaag: medewerkers uit de groepsfunctie G/I geven beduidend minder om deze werkwwaarde dan collega's in andere functies. Er zijn overigens geen duidelijke verschillen in werkwwaarden tussen mannen en vrouwen. Ook tussen leeftijdsklassen komen nauwelijks verschillen voor. Al heeft een vergelijkbaar onderzoek nog niet in andere organisaties plaatsgevonden, toch verbazen de uitkomsten Van der Maesen niet zo. Hij heeft overeenkomstige verdelingen tussen functies vaker gezien. 'Het gaat om de bewustwording. De vraag is: hoe maak je het meeste van het leven in de organisatie. Als je weet dat veiligheid je hoogste waarde is, kun je kijken wat de organisatie voor je kan doen. En de organisatie kan beter letten op mogelijkheden om waarden te realiseren.'

Het onderzoek vond plaats in het kader van de belastingdienstbrede verkenning naar *Arbeidsmotivatie*. De rapportage over beide onderdelen werd op 23 mei aangeboden aan Jenny Thunnissen. De volgende stap is toepassingen vinden. Die zijn divers, zegt Van der Maesen. 'De inzichten zijn allereerst te gebruiken bij werving en selectie van personeel. Maar ze geven ook richting aan organisatieverandering. Je kiest een ontwerp waarbij mensen die waarden kunnen realiseren die ze belangrijk vinden. Daarin betrek je bijvoorbeeld stijlen van leidinggeven, regels en normen, manieren van samenwerken, personeelsbeoordelingen. Procedures die strijdig zijn met het bereiken van waarden neem je weg. En je let erop dat managers aandacht besteden aan die waarden.'

2001B 068

Dit was de laatste aflevering in de serie De adviseur.



Naam: Paul van der Maesen de Sombreff

Beroep: adviseur personeelsmanagement

Leeftijd: 49

Achtergrond: studeerde arbeids- en organisatiepsychologie in Leuven, promoveerde op een proefschrift over het rendement van personeelsselectie.

Werk: researchpsycholoog bij de Rijks Psychologische Dienst, senior-adviseur bij Meurs organisatieadviseurs, hoofddocent bij de vakgroep Personeelswetenschappen van de Katholieke Universiteit Brabant, sinds 1999 zelfstandig adviseur.

Type: innovator

Motto: verzamel de kennis en ervaring in de hoofden van medewerkers, condenseer die tot *communis opinio* en gebruik deze bij beleidsvorming.