

Selectiepsychologie in ontwikkeling

Van grafologie naar webcam



Vlak na de Tweede Wereldoorlog was in Nederland de grafologie als selectiemethode nogal populair. Via je handschrift zouden diverse persoonlijkheidseigenschappen kunnen worden afgeleid die van nut waren in bepaalde professies. Grote bedrijven als Philips, NS, PTT, Heineken, Hoogovens, de Bijenkorf en KLM hadden grafologen in dienst. Ook toen bekende adviesbureaus als de Rijkspsychologische Dienst en de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (die in 1946 zo'n twaalfhonderd bedrijven en overheidsinstanties tot haar cliëntèle kon rekenen) interpreteerden handschriften.

De grafologie van vroeger is niet bestand gebleken tegen de empirische wending in de psychodiagnostiek en selectiepsychologie. Voor deze teloorgang geldt wijlen Adriaan de Groot, toen hoogleraar toegepaste psychologie aan de Universiteit van Amsterdam en later – onder heel veel meer – geestelijk vader van het CITO, als voornaamste aanstichter. Hij maakte eind jaren veertig, begin jaren vijftig van de vorige eeuw met een paar wetenschappelijke artikelen duidelijk dat de samenhang tussen handschrift en karakter zo goed als nihil is.

Vooral door invloed van De Groot is de nadruk veel meer komen te liggen op het toetsen van psychologische uitspraken over mensen. Psychodiagnostici en selectiepsychologen zijn zich dan ook veel meer gaan toeleggen op het doen van voorspellingen over mogelijke gedragingen in de toekomst, op basis van gedragingen in het verleden; hier geldt met enige fantasie dat in het verleden behaalde resultaten dus wél een garantie bieden voor de toekomst. Door het ontbreken van zulke 'harde bewijzen' geldt de grafologie niet langer als een betrouwbare methode; nu vraagt men hooguit in curieuze personeelsadvertenties nog wel eens om een handgeschreven sollicitatiebrief.

Integriteit

Werven en selecteren van personeel is vandaag de dag big business. Het zinnetje 'een psychologische test of assessment kan deel uitmaken van de sollicitatieprocedure' staat welhaast standaard in vacatures voor hoger opgeleiden. Exacte cijfers ontbreken, maar jaarlijks worden naar schatting zo'n half miljoen sollicitanten getest. Er zijn honderden grote en minder grote bureaus actief op de markt van werving en selectie. Ook op internet zijn talloze meer en minder serieuze tests te vinden.

'Privacy en fraude kunnen bij webbased testing natuurlijk een rol blijven spelen. Maar goed, zoals de waard is, zo vertrouwt-ie zijn gasten.'

Een psychologische test zegt lang niet alles, zullen de meeste psychologen benadrukken. Een test mag dan ook nooit het enige selectie criterium zijn. Maar toch spelen deze psychologische instrumenten een belangrijke rol. Wie slecht scoort op een psychologische test, krijgt doorgaans een negatief advies en moet nog maar afwachten of hij de baan krijgt. En wie een positieve testuitslag heeft, kan zich gelukkig prijzen: de baan is zo goed als zeker bemachtigd.

De meest gebruikte tests zijn intelligentie- of capaciteitentests en persoonlijkheidsvragenlijsten. Deze tests en vragenlijsten maken doorgaans ook deel uit van een zogeheten assessment. Een assessment duurt vaak een dag, en bestaat naast genoemde tests uit een interview en oefeningen of rollenspellen met acteurs. Een assessmentoefening is in feite een simulatie van taken en situaties die een sollicitant in de vacante functie staat te wachten. Het gedrag van de sollicitant staat daarbij centraal: aan de hand van vooraf vastgestelde gedragscriteria (competenties) beoordelen psychologen iemands geschiktheid voor de functie.

“Een intelligentietest is veruit de beste voorspeller voor welke functie dan ook. Sterker: hoe complexer de functie, des te beter een intelligentietest voorspelt,” zegt psycholoog dr. Wim Bloemers, auteur van de bestseller *Het psychologisch onderzoek* en docent aan de Open Universiteit Nederland. “Daarnaast blijkt uit wetenschappelijk onderzoek dat concrete arbeidsproeven, waarin je dus echt moet laten zien wat je kunt, zelfs nog ietsje beter voorspellen.”

Persoonlijkheidstesten en assessments voorspellen daarentegen beduidend minder hoe iemand het in zijn of haar functie zal doen. Zeker als aanvulling op een intelligentietest voegen deze weinig toe, vervolgt Bloemers. “Dan doen inhoudelijke integriteitsvragenlijsten het veel beter. Het gebrek aan integriteit kost miljoenen, en is misschien wel het belangrijkste probleem van deze tijd als het gaat om het voorspellen van gedrag.”

Naast dat assessments in de toekomst hooguit wat korte, gestandaardiseerde rollenspellen zullen kennen en een meer cruciale rol voor het persoonlijke interview, verwacht Bloemers dat webbased testing de komende tijd een grote vlucht zal nemen. “Het is snel, efficiënt en goedkoop. Probleem is nog wel dat een webbased test soms een ander resultaat geeft dan een equivalente papieren versie, maar het oplossen van dat probleem zal vooral een kwestie van onderzoek(stijd) zijn. Veel bedrijven testen al via het web, met de kanttekening dat bij twijfel een afname op locatie kan worden geëist. Dat schijnt goed te werken. Privacy en fraude kunnen bij webbased testing natuurlijk een rol blijven spelen. Maar goed, zoals de waard is, zo vertrouwt-ie zijn gasten.”

Webcam

Trend of geen trend, de laatste jaren winnen ook situationele beoordelingstests aan terrein. Deze tests gaan na hoe iemand verschillende gedragingen voor een functie of uit een competentiedomein (bijvoorbeeld leidinggeven of klantgerichtheid) beoordeelt. Die oordelen worden vergeleken met die van een expertpanel: een deskundige en objectieve normgroep (doorgaans samengesteld uit enkele leidinggevendenden bij een opdrachtgever) die mede op basis van ervaring weet van de hoed en de rand. Hoe meer die oordelen overeenstemmen, des te beter de kandidaat het ‘doet’.

De psychologen dr. Paul van der Maesen de Sombref en drs. Barend Koch kwamen in 2005 met een situationele test op de markt die met een webcam kan worden afgenomen – een wereldprimeur. Bij deze test krijgt een kandidaat op een notebook vijftien voor een opdrachtgever op maat gemaakte praktijksituaties

te zien. Die situaties zijn gebaseerd op diepte-interviews met belangrijke betrokkenen in een organisatie, en die weten wat voor competenties in een bepaalde situatie zijn vereist. Naast de standaardversie is de webcamtest aan te passen op maat van de wensen van de opdrachtgever; dat laatste nu vooral nog voor het trainen van commerciële competenties.

Na een introductie over de webcamtest krijgt een sollicitant aan het begin van het filmpje wat achtergrondinformatie. Vervolgens spreekt een acteur de kandidaat aan op een bepaalde competentie. Maar in plaats van verschillende gedragingen te beoordelen, krijgt een kandidaat nu maximaal een minuut de tijd om zélf spontaan op de getoonde situaties te reageren. Die reacties worden opgenomen met een webcam die op de notebook is geplaatst, om later te kunnen worden voorgelegd aan een aantal relevante beoordelaars. De praktijksituaties zijn steeds zo gemaakt dat er een beroep wordt gedaan op maximaal twee competenties tegelijk.

Een webcamtest benadert het rollenspel van een assessment, maar heeft diverse voordelen. Behalve dat de afname heel flexibel is, zijn opdrachtgevers aanzienlijk goedkoper uit. Acteurs hoeven slechts één keer te worden ingehuurd, en er zijn meerdere situaties na te bootsen. Bovendien zijn die situaties voor elke sollicitant hetzelfde, wat de betrouwbaarheid verhoogt. Een ander voordeel kan zijn dat prestaties van bijvoorbeeld allochtone kandidaten niet worden beïnvloed door hun leesvaardigheid. Nadeel is echter dat de webcamtest minder levensecht is; op een reactie van een sollicitant volgt immers geen tegenreactie zoals bij een assessment.

Vooralsnog wordt de webcamtest vooral ingezet om commerciële competenties te trainen, als selectiemiddel wordt de test nog nauwelijks gebruikt, vertelt Van der Maesen. “Het selectie-instituut van de politie experimenteert momenteel met een webcamtest voor selectiedoeleinden. We merken wel dat psychologische adviesbureaus veel belangstelling hebben en de webcamtest willen gaan inzetten, maar dat implementeren nog een hele stap is.”

Niettemin denkt dat Van der Maesen dat de webcamtest prima kan worden gebruikt voor selectie van marktonderzoekers. “Dat is bij uitstek een beroep met veel sociale contacten. Het moet dan wel een maatwerktest worden, met diverse kritieke beroepssituaties gebaseerd op interviews met ervaringsdeskundigen.”

Vorbereiding

Heeft het zin je voor te bereiden op een test of assessment? Ja, want baat het niet dan schaadt het niet, aldus Bloemers. “Vorbereiding helpt je je zekerder te voelen en eventuele testangst te verminderen.”

Wetenschappelijk onderzoek laat ook zien dat voorbereiding enigszins kan werken. Wie veel oefent met het soort opgaven uit intelligentietests, kan vijf tot tien IQ-punten ‘winnen’. Oefenen met gedragsgerichte assessmentoefeningen kan ook helpen, maar dat vraagt om een tegenspeler en een goede observator die feedback geeft.

Bloemers: “Ik legitimeer oefening altijd door te zeggen dat het toch niet is te voorkomen, en waarom zou je ook. Het is verstandig je hersenen te primen op die specifieke functies die je misschien al een tijdje minder scherp hebt benut, laat staan onder druk hebt aangesproken. Stel iemand heeft nog nooit een test gemaakt, en moet concurreren met kandidaten die al vaker zijn getest, allerlei boekjes hebben gelezen en tests op internet hebben gemaakt. Die laatsten zijn echt in het voordeel. Zo’n selectieonderzoek is niet niks, zeker als het om de baan van je dromen gaat.”