

# Het gebruik van persoonlijkheidstesten tijdens selectie



Maart 2011

## Het gebruik van persoonlijkheidstests bij personeelsselectie

**Nu het voor HR- en Recruitment afdelingen steeds belangrijker wordt om enerzijds snel talent te herkennen en anderzijds de kosten te reduceren, is het zaak om in een vroeg stadium van de sollicitatieprocedure het kaf van het koren te scheiden. Het is bewezen dat medewerkers het meest effectief zijn wanneer hun persoonlijkheidskenmerken aansluiten bij het functieprofiel.**

**Maar hoe weet u zeker dat u uit alle sollicitanten de juiste keuze maakt? Het sollicitatiegesprek en de 'klik' spelen nog vaak een grote rol in de beslissing, terwijl uit onderzoek blijkt dat deze methoden vooral subjectief en weinig betrouwbaar zijn. Een persoonlijkheidstest vormt daarentegen een objectief, op data gebaseerd hulpmiddel om meer inzicht te verkrijgen in de geschiktheid van een kandidaat voor een specifieke functie. Wanneer online afgenomen, vormen persoonlijkheidstests een betrouwbare, maar ook kostenefficiënte manier van selectie.**

**In deze white paper leest u meer over het gebruik van online persoonlijkheidstests bij het selecteren van personeel.**

Uit onderzoek van Schmidt en Hunter (1998) komt naar voren dat persoonlijkheid, los van intelligentie, invloed heeft op de mate waarin een persoon succesvol is in zijn of haar werk. Men kan daarbij denken aan gedrevenheid, zelfvertrouwen, behulpzaamheid en andere karaktertrekken die bepalen hoe iemand zich zal gedragen. Iemands persoonlijkheid zal daarom bepalen in hoeverre hij of zij aanleg heeft voor een bepaalde functie. Sommige zaken, zoals dominantie en assertiviteit, zullen wat meer aan de oppervlakte liggen en gemakkelijk te herkennen zijn, bijvoorbeeld in een sollicitatiegesprek. Maar hoe weet u of die eventuele topverkoper niet alleen een vlotte babbel heeft, maar zich ook echt in de wensen van een klant kan verplaatsen? Gaat het die extraverte, ongeduldige kandidaat lukken om zich als accountant op alle details te richten?

Persoonlijkheidskenmerken zijn ook bepalend voor de mate waarin iemand plezier heeft in zijn of haar werk. Doorgaans voelen mensen zich goed wanneer ze zichzelf kunnen zijn. Een introverte en afstandelijke persoon is misschien wel in staat om een salesfunctie te bekleden, maar zal hier naar alle waarschijnlijkheid minder plezier en gemak in ondervinden. Deze personen zullen na verloop van tijd toch op zoek gaan naar een functie die beter bij hun persoonlijkheid past. De tijd en de moeite die er dan al in deze werknemer op deze positie zijn geïnvesteerd, kunnen dan als 'tevergeefs' worden beschouwd.

Het doel van het inzetten van persoonlijkheidstests bij personeelsselectie is dan ook om te achterhalen welke kandidaten succesvol zullen zijn in hun werk en deze vervolgens voor een langere periode aan uw organisatie te binden. Op deze manier zult u met goed personeel uw concurrenten een stapje voor zijn.

### ***Wat doen persoonlijkheidstests?***

Een groot deel van de persoonlijkheidsvragenlijsten in het professionele circuit, zoals de NEO, OPQ, 16PF en The Bridge Personality, is gebaseerd op de 'Big Five'. Dit zijn vijf hoofdfactoren die samen iemands persoonlijkheid vormen: Extraversie, Emotionele stabiliteit, Openheid voor ervaringen, Altruïsme en Consciëntieusheid. In een persoonlijkheidstest die op de Big Five gebaseerd is, zoals The Bridge Personality, krijgt een kandidaat verschillende stellingen voorgelegd, die steeds op een van deze vijf factoren betrekking hebben. Het is de bedoeling dat de kandidaat aangeeft in welke mate hij of zij zich in de stelling herkent. Elke vraag in een gevalideerde persoonlijkheidstest is zorgvuldig ontwikkeld en zo geformuleerd dat het een specifiek persoonlijkheidskenmerk omvat. De

antwoorden van de kandidaat worden vervolgens vergeleken met de antwoorden van een representatieve normgroep en in scores vertaald. Zo zal iemand die heeft aangegeven zich steeds in sterke mate te herkennen in de vragen die op consciëntieusheid betrekking hebben, een hoge score op die factor halen. Men kan zeggen dat die persoon zichzelf consciëntieuzer vindt dan de gemiddelde persoon. Voor een functie waarin het belangrijk is om gewetensvol en nauwgezet te werken, zal deze persoon in ieder geval op dat vlak een streepje voor hebben.

Een ander soort testen dat wordt gebruikt, is de 'typetest'. Bekende typetesten zijn bijvoorbeeld de MBTI en The Bridge Personality. Deze tests zijn gebaseerd op de theorie van de psychiater Carl Gustav Jung, die er door zijn onderzoeken achter kwam dat mensen een aangeboren voorkeur hebben om zich op een bepaalde manier te gedragen. Aangezien men vaak zelf zijn of haar eigen voorkeuren bepaalt, moet men dit 'typetests' zien als een zelfperceptie-instrument. Dit maakt deze tests minder geschikt voor het selecteren van personeel, maar juist weer wel een interessant hulpmiddel bij persoonlijke ontwikkeling. Op internet zijn zelfs groepen te vinden van mensen met hetzelfde voorkeurstype die elkaar gevonden hebben en ervaringen uitwisselen.

In de loop der jaren zijn er veel persoonlijkheidstests ontwikkeld die hun wortels hebben in de Big Five. The Bridge Personality is daar één van. De Big Five is in deze test als het ware verfijnd en meer toegespitst op de competenties die hedentendage veel in organisaties worden gebruikt. Dit heeft geleid tot 34 persoonlijkheidsdimensies waarop getest wordt. The Bridge Personality test echter niet alleen op de Big Five factoren. De test brengt ook het Jungtype van de kandidaat in kaart. Hierdoor is de test niet alleen goed in te zetten bij selectiedoeleinden, maar ook bij trainingen en ontwikkelingsvraagstukken. Met de combinatie van persoonlijkheidsdimensies en Jungtypes is The Bridge Personality de enige ter wereld en uniek in zijn soort.

### ***Hoe verhoudt persoonlijkheid zich tot job performance?***

Persoonlijkheidskenmerken hebben een sterke invloed op iemands gedrag en voorkeuren. Iemands persoonlijkheid bepaalt derhalve ook of diegene een natuurlijke aanleg heeft voor het werk en, ook niet onbelangrijk, of diegene het werk leuk vindt. Natuurlijk is persoonlijkheid niet het enige kenmerk dat de mate van succes op het werk voorspelt. Intelligentie, opleiding en ervaring spelen hierin ook een rol, maar de invloed van de persoonlijkheid is aanzienlijk. Uit onderzoek blijkt dat werknemers het meest effectief zijn wanneer hun persoonlijkheidskenmerken matchen met de persoonlijkheidskenmerken die in de functieomschrijving staan. Als dit het geval is, zal iemand zich ook comfortabel voelen in zijn werk. Hij of zij hoeft zich immers niet te forceren of anders voor te doen dan hij of zij is. De kans is dan ook groter dat deze persoon het werk met plezier doet en het dus ook langer blijft doen.

### ***Hoe weet ik welke eigenschappen en dimensies belangrijk zijn?***

Doorgaans heeft men een bepaald beeld bij een beroepsgroep. Een typische accountant is conservatief en gereserveerd. Een salesmanager is extravert en ambitieus. Hoewel dit misschien wat clichématig klinkt, kan in het algemeen gesteld worden dat een bepaald soort beroep mensen met bepaalde karaktereigenschappen aantrekt. Dit is geen toeval. Om succesvol te zijn in op het werk zullen mensen zich moeten gedragen naar wat hun taken en verantwoordelijkheden van hen verlangen. Daarom is het bij het selecteren van personeel belangrijk om goed voor ogen te hebben welke set van eigenschappen de ideale kandidaat voor de functie heeft. Dit gebeurt door middel van functieanalyse: een proces waarin één of meerdere methoden worden toegepast om de functievereisten in kaart te brengen. Men kan hierbij denken aan het invullen van een vragenlijst door zittend personeel of managers, gedragsobservatie en het vaststellen van de resultaten die gehaald moeten worden. Een methode om de meest relevante persoonlijkheidseigenschappen en competenties eruit te filteren, is vaststellen aan welke van de persoonlijkheidsdimensies die in de

persoonlijkheidstest voorkomen, het meeste gewicht toegekend moet worden. Bij The Bridge Personality zijn hiervoor dimensiekaartjes beschikbaar. Dit zijn 34 kaartjes, voor elke persoonlijkheidsdimensie van de test één, met daarop een concrete beschrijving van deze dimensie. Deze kaartjes vormen een handig hulpmiddel dat het gemakkelijker maakt om de persoonlijkheidsdimensies te rangschikken en te bepalen welke competenties voor een functie belangrijk zijn. Zo weet u precies naar welke resultaten u moet kijken om de juiste keuze te maken.

### ***Is elke persoonlijkheidstest betrouwbaar bij het selecteren van personeel?***

Persoonlijkheidstests zijn in verschillende types en vormen te vinden, die in meer of mindere mate betrouwbaar en valide zullen zijn. Het is essentieel dat de uitkomsten van een test niet te veel van elkaar verschillen als deze meerdere malen kort na elkaar bij dezelfde persoon wordt afgenomen. Ook is het belangrijk dat de test echt meet wat hij moet meten. Dit lijkt wellicht vanzelfsprekend, maar er wordt intensief wetenschappelijk onderzoek verricht voordat een betrouwbare en valide test als The Bridge Personality dit predicaat ook echt mag dragen. Men zal dan ook voorzichtig moeten zijn en de kwaliteit van de test moeten checken voor men daar conclusies aan verbindt. Het is derhalve niet aan te raden een belangrijke beslissing te nemen op basis van bijvoorbeeld een test uit een damesblad. Hoewel ook een valide test niet met honderd procent kan garanderen dat iemand succesvol in zijn of haar functie zal zijn, het betreft immers een kwestie van statistiek en kansberekening, kan een goede persoonlijkheidstest wel in kaart brengen welke kandidaat een *grotere kans* heeft om succesvol te zijn.

### ***Hoe weet ik of de kandidaat de test wel eerlijk heeft ingevuld?***

Soms zullen mensen een beetje sturing willen geven aan hun antwoorden op de persoonlijkheidsvragenlijsten. Dit kan soms bewust gebeuren, bijvoorbeeld als iemand graag een baan wil hebben, en soms ook onbewust, bijvoorbeeld als iemand zelf nog niet goed over zijn of haar persoonlijkheid of werkgedrag heeft nagedacht. Een goede test zal daarom over een sleutel moeten beschikken om dergelijke sturing van de test inzichtelijk te maken. The Bridge Personality onderscheidt drie manieren van sturing binnen de test.

### ***Sociaal Wenselijk Antwoorden***

Bij 'sociaal wenselijk antwoorden' geeft de kandidaat antwoorden waarvan hij of zij denkt dat de testafnemer deze wil horen. Een hogere score op dit onderdeel geeft aan dat de kandidaat sociaal wenselijker heeft geantwoord dan anderen. Dit kan een aanwijzing zijn dat de kandidaat de test sociaal wenselijk heeft ingevuld.

### ***Instemmend Antwoorden***

De score op 'instemmend antwoorden' geeft aan in hoeverre een kandidaat de normatieve vragen (vragen waarbij de kandidaat zelf bepaalt welk antwoord er wordt gegeven) met 'ja' beantwoord heeft. Als deze score hoog is geeft dat aan dat de kandidaat weinig onderscheid gemaakt heeft tussen de stellingen. Het kan zijn dat een kandidaat de antwoorden op de test willekeurig heeft gekozen of dat een kandidaat heeft aangegeven dat elke stelling van toepassing is. In de praktijk is dat natuurlijk niet zo.

### ***Normatief - Ipsatief Overeenkomst***

Tot slot vinden we bij The Bridge Personality de score op de overeenkomst tussen de normatieve en de ipsatieve antwoorden van een kandidaat. De vragenlijst van The Bridge Personality is, net zoals

bijvoorbeeld de OPQ-vragenlijst, opgedeeld in normatieve en ipsatieve onderdelen. Bij ipsatieve vragen krijgt de kandidaat de normatieve stellingen terug en moet hij kiezen welke hij het belangrijkste vindt. Als een kandidaat de hoogste normatieve score geeft aan een stelling en deze stelling ook de hoogste score toekent als hij ze met andere stellingen moet vergelijken, heeft die persoon consequent geantwoord. De overeenkomst tussen normatief en ipsatief is dan hoog. Is de overeenkomst tussen de normatieve en de ipsatieve scores laag, dan kan het zijn dat een kandidaat zichzelf wat 'overschat' heeft.

### ***Normatief – Ipsatief Split***

Als er sprake is van een 'normatief-ipsatief split' (de normatieve en de ipsatieve antwoorden van de kandidaat komen niet overeen), heeft de kandidaat minder consequent geantwoord. De score op ipsatief geeft dan het beste beeld van de kandidaat. De ipsatieve score geeft namelijk aan hoe de kandidaat is, de normatieve score geeft aan hoe de kandidaat zou willen zijn. Wanneer de kandidaat op een dimensie een hogere normatieve dan ipsatieve score behaalt, kan dat betekenen dat de kandidaat in sommige gevallen iets minder kritisch op zichzelf is geweest, of zichzelf wat heeft overschat. Blijkbaar vond de kandidaat het lastig om bij die dimensie te kiezen. Het is interessant om samen met de kandidaat te bespreken hoe dat komt en te achterhalen wat er toe geleid heeft dat de kandidaat de uiteindelijke keuze heeft gemaakt. Dit geldt overigens ook voor de andere scores die in de Bridge Personality onder het kopje 'Antwoordgedrag' naar voren komen. Wat maakt bijvoorbeeld dat iemand het lastig vindt om een onderscheid te maken tussen de stellingen en dus op alles instemmend antwoordt? Hoe komt het dat iemand het belangrijk vindt om het antwoord te geven dat hij denkt dat de ander van hem verwacht, en de test derhalve sociaal wenselijk gaat invullen? Een blik op het antwoordgedrag van de kandidaat kan wat dat betreft een mooie aanleiding vormen voor een (ontwikkel)gesprek. Tijdens de kwalificatietraining van The Bridge Personality wordt uitgelegd hoe u dit met behulp van het rapport kunt aanpakken.

### ***Online Assessments***

Persoonlijkheid vertelt veel over het potentieel van een kandidaat. Een persoonlijkheidstest is daarom een waardevol instrument om een goed beeld te krijgen van het menselijk kapitaal in uw organisatie en van dat kapitaal optimaal gebruik te maken. In een wereld waarin de technologische ontwikkelingen elkaar in rap tempo opvolgen, zijn het de mensen die het verschil kunnen maken. Met de juiste mensen op de juiste plek heeft u voorsprong op de andere spelers in de markt. Maar het wordt door de snelle ontwikkelingen voor HR-afdelingen wel steeds belangrijker om zo snel en efficiënt mogelijk de juiste persoon binnen te halen, en dat op een manier die past binnen een kostenreducerend beleid. Een online assessment kan hierin uitkomst bieden.

### ***Hoe werkt een online persoonlijkheidstest?***

In tegenstelling tot de klassieke 'paper-pencil' tests wordt een online test geheel geautomatiseerd afgenomen. Hoewel het geautomatiseerd testen ook bij de meeste assessmentbureaus ingeburgerd is, zit het verschil in de locatie waar de test wordt afgenomen en de snelheid waarmee de testresultaten beschikbaar zijn. In het geval van een assessment bij een bureau zal men vaak een afspraak moeten inplannen, naar de locatie moeten reizen en vervolgens een aantal dagen moeten wachten op de uitslag. De resultaten zullen vaak door een psycholoog geïnterpreteerd en verwerkt moeten worden tot een rapport. Al met al is het vaak een tijdrovende en kostbare aangelegenheid. Bij het gebruik van online tests krijgt de organisatie zelf toegang tot de geautomatiseerde vragenlijsten. Door middel van een gebruikersnaam en password krijgen de kandidaten toegang tot de test. Deze tests worden door de kandidaten op internet ingevuld, op een moment dat voor hen

schikt. De testresultaten worden automatisch gegenereerd, zonder dat een psycholoog zich daarover hoeft te buigen. Het spreekt vanzelf dat dit tijd- en kostentechnisch veel voordeliger is.

### ***Hoe ga ik om met de resultaten van de online persoonlijkheidstests?***

Doorgaans levert een online persoonlijkheidstest een toegankelijk en makkelijk leesbaar rapport op. Toch is het aan te raden om een training te volgen om echt in de test thuis te geraken en er optimaal van gebruik te kunnen maken. Vaak worden dergelijke trainingen aangeboden door de ontwikkelaars of uitgever van de tests en worden deze gegeven door ervaren psychologen. Men zal ook bij verdere praktische en inhoudelijke vragen om assistentie van een adviseur van de betreffende uitgever kunnen vragen. TestGroup Consulting, ontwikkelaar en uitgever van The Bridge Personality beschikt bijvoorbeeld over een helpdesk die uit gekwalificeerde deskundigen bestaat en die per mail en per telefoon bereikbaar is.

### ***Samenvatting***

De persoonlijkheidskenmerken van een kandidaat spelen een belangrijke rol in diens geschiktheid voor een functie. Het bepaalt of iemand voldoende potentie heeft voor de betrekking, maar ook of iemand het leuk gaat vinden. Het afnemen van een persoonlijkheidsvragenlijst is een belangrijk behulpmiddel in de selectie van personeel. Een online test heeft als voordeel dat de selectieprocedure kostenefficiënt is, snel kan plaatsvinden en men niet gebonden is aan locatie. De meeste tests zijn ofwel geschikt voor selectie (de tests gebaseerd op de Big Five), ofwel geschikt voor training en ontwikkeling (de typetesten). The Bridge Personality is de enige test die zowel de persoonlijkheidsdimensies als de Jungtypes in kaart brengt en is derhalve voor beide toepassingen geschikt. Bij deze test wordt sturing van de vragenlijst in kaart gebracht door middel van de schalen voor sociale wenselijkheid, instemmend antwoorden en normatief-ipsatief die in het rapport opgenomen zijn. Hoewel de output van online vragenlijsten doorgaans makkelijk te gebruiken is, wordt aangeraden om een training te volgen om de test optimaal te kunnen benutten.

### ***Heeft u vragen naar aanleiding van deze whitepaper?***

Meer informatie kunt u vinden op [www.testgroup.eu](http://www.testgroup.eu). U kunt ook mailen naar [info@testgroup.eu](mailto:info@testgroup.eu) of bellen op 020-2621630.

### **Referentie**

Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.