

2.D.1.1. Psychologisch-assessment onderzoek

C.F. Visser en M.T. Castelijns

DOEL

Als het beoordelen van mensen in relatie tot (toekomstige) functie- en/of opleidingsvereisten een belangrijk onderdeel van uw werk is, kan deze checklist voor u van nut zijn. De checklist geeft antwoord op vragen als:

- wat is psychologisch onderzoek?
- Welke soorten psychologisch onderzoek zijn er en welke soort past bij mijn vragen? Wanneer is het wel en wanneer is het niet zinvol om een psychologisch onderzoek te laten uitvoeren?
- Waarop kan ik letten bij de keuze van een psychologisch adviesbureau?
- Kan ik zelf over psychologische instrumenten beschikken?

TOEPASSINGSGEBIEDEN

De checklist is bedoeld voor personeelsmanagers die overwegen een extern bureau in te schakelen voor psychologisch onderzoek, maar ook voor hen die overwegen zelf psychologische instrumenten toe te passen.

INLEIDING

Kennis OP Het gebied van personeelsvoorziening, -begeleiding en –ontwikkeling is doorgaans binnen organisaties ruim aanwezig. In de praktijk blijkt echter dat men vaak niet over specifieke expertise beschikt en dat het efficiënter kan zijn om bepaalde specialistische taken uit te besteden.

Voor psychologisch onderzoek is men meestal aangewezen op een extern psychologisch adviesbureau of eventueel een interne psychologieafdeling. Vooral bij vraagstukken waarbij het van belang is goed inzicht te krijgen in het toekomstige werkgedrag van mensen en in hun ontwikkelbaarheid, levert psychologisch onderzoek waardevolle informatie op.

Deze checklist biedt u bovendien een aantal handvatten wanneer u overweegt een extern bureau in te schakelen en u goed voorbereid in overleg wilt treden met externe adviseurs. De structuur van de checklist volgt zoveel mogelijk de stappen in het keuzeprocess.

DE CHECKLIST

Definitie psychologisch onderzoek

Psychologisch onderzoek is het langs systematische en methodische weg, met behulp van psychologische instrumenten (inclusief de assessment-center-methode), voorspellen van de geschiktheid van een persoon voor een bepaalde functie of voor een opleidings- of loopbaantraject.

Welke vormen van psychologisch onderzoek zijn er?

1) Assessment-onderzoek

a) Individueel assessment-onderzoek

Kenmerken:

- gebruik van praktijksimulaties die relevant zijn voor de functie;
- beoordeling aan de hand van gedragscriteria (concreet en gedragsgericht);

- criteriumgerichte rapportage, waarbij zowel sterke en zwakke punten als aandachtspunten voor verdere ontwikkeling kunnen worden aangegeven;
 - ruime toepasbaarheid. Bekendste toepassing: selectie voor management-functies.
- Goed toepasbaar voor de beoordeling van allochtonen
- b) Collectief assessment-onderzoek
- Kenmerken:
- collectieve afname van het onderzoek;
 - gebruik van praktijksimulaties;
 - gebruik van groepsoefeningen, zoals groepsdiscussies, met of zonder rolverdeling;
 - de mogelijkheid om (na een training) managers en PZ-functionarissen uit het bedrijf te betrekken bij de beoordeling van de kandidaten;
 - de mogelijkheid om kandidaten op locatie te onderzoeken
- 2) Psychologisch (test)onderzoek
- a) Individueel psychologisch (test)onderzoek
- Kenmerken:
- gebruik van psychologische tests (intelligentietests, persoonlijkheidsvragenlijsten);
 - interview;
 - gebruik van schriftelijke en/of mondelinge cases;
 - de specifieke invulling en het aantal bestede uren door de psycholoog/ adviseur is afhankelijk van de complexiteit van de vraagstelling
- b) Collectief psychologisch (test)onderzoek
- Kenmerken:
- Afname van psychologische tests, meestal in verband met een voorselectie.
- 3) Loopbaanonderzoek of –begeleiding
- Voorbeelden:
- a) Loopbaan-oriëntatieprogramma
- b) Individuele loopbaancounseling
- c) Zelf-confrontatieprogramma
- Kenmerken:
- Sterke gerichtheid op het in lijn brengen van capaciteiten, interesses, motivatie van het individu in combinatie met mogelijkheden binnen de organisatie en het ontwikkelen van actieplannen.

Bij welke vraagstellingen is psychologisch onderzoek van nut?

- 1) Bij selectievraagstukken: u heeft een vacature en beschikt al over kandidaten. Dit kunnen interne of externe kandidaten zijn.
- Voorbeelden:
- a) Voorselectie
- het uitselecteren van de minder geschikte kandidaten;
 - begeleiding door psychologisch adviseur bij brievenselectie;
 - ontwikkeling en toepassing van biografische vragenlijst (bij grote aantallen kandidaten);
 - collectief schriftelijk psychologisch onderzoek (bij grote aantallen).
- b) Eindselectie
- vergroting van de kans dat de beste kandidaat wordt aangesteld;

- beperking van het risico van een verkeerde aanstelling en de daarmee gepaard gaande kosten.
- 2) Bij plaatsings- of promotievraagstukken: u moet een aantal personen verdelen over een aantal functies. Over het algemeen gaat het hierbij om interne kandidaten.
 - Wie is het meest geschikt voor de functie?
 - Kan een goed functionerende medewerker ook een functie op een hoger niveau aan?
 - Bij de reorganisatie wilt u weten wat voor medewerkers de plaatsings- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn binnen de organisatie.
 - Kan de medewerker een functie aan die nieuwe elementen bevat (zoals leidinggeven)?
 - Welke training / opleiding / begeleiding zou moeten plaatsvinden?
 - 3) Bij opvolgingsvraagstukken: een functionaris moet worden vervangen voor een bepaalde periode.
 - voldoet een mogelijke opvolger aan de eisen die de functie stelt? Zijn er risico's?
 - 4) Bij loopbaanvraagstukken, bijvoorbeeld:
 - welke begeleiding en/of verdere opleiding is noodzakelijk / geschikt voor individuele medewerkers?
 - Individuele medewerkers hebben vragen ten aanzien van verdere ontwikkelingsmogelijkheden. In welke richting kunnen zij zich ontwikkelen en hoe ver?
 - In het kader van een loopbaan- of management-development-traject wilt u weten wat het potentieel is van medewerkers.
 - Een medewerker disfunctioneert. In welke richting moet de persoon eventueel begeleiding krijgen en in welke richting kan de persoon zich ontwikkelen?
 - Een conflictsituatie: een aantal personen kan niet goed met elkaar overweg of samenwerken.
 - 5) Bij overige beoordelingsvraagstukken: op het gebied van de personeelsvoorziening / -begeleiding:
 - Outplacement: 1 of meer medewerkers moeten de organisatie verlaten (bijvoorbeeld bij een reorganisatie of bij individueel disfunctioneren).
 - Teambuilding: er moet een nieuw team worden samengesteld of de effectiviteit van een bestaand team moet worden vergroot.

Kenmerken van de verschillende instrumenten

1) Psychologisch interview

Via vragen en cases wordt relevante informatie over de persoon verkregen. De informatie heeft betrekking op:

- biografische informatie: min of meer feitelijke informatie over de persoon zoals werkervaring, gevolgde opleiding e.d.;
- criteriumgerichte informatie: in hoeverre voldoet de persoon aan de relevant criteria (bijvoorbeeld besluitvaardigheid, gemotiveerdheid e.d.)?
- situationele informatie: hoe handelt iemand in situaties die kritiek zijn voor de functie (of het loopbaantraject)?

Een goed gestructureerd psychologisch interview heeft een breed meetbereik en een relatief goede voorspellende waarde.

2) Capaciteitentests

Dit zijn tests gericht op het meten van intellectuele of cognitieve vaardigheden.

Met dergelijke tests kunnen verschillende aspecten van intelligentie worden gemeten, zoals:

- verbale intelligentie;

- numerieke intelligentie;
- nonverbaal abstractievermogen;
- technisch inzicht;
- ruimtelijk inzicht;
- analytisch denkvermogen

Capaciteitentests staan bekend om hun goede voorspellende waarde.

3) persoonlijkheidstests

Met dit type test worden persoonlijkheidstrekken gemeten zoals emotionele stabiliteit, extraversie en dominantie. Deze tests zijn redelijk goed bruikbaar mits specifieke informatie over de functie bekend is.

4) Assessment-oefeningen

Dit zijn praktijksimulaties, bijvoorbeeld presentaties, rollenspellen of bureauwerkzaamheden. Voorbeelden van assessment-oefeningen zijn:

- In basket-oefening: behandeling van externe en interne poststukken;
- Analyse-oefening: een schriftelijk probleem dat ook schriftelijk moet worden opgelost
- Analyse-presentatie oefening: op basis van schriftelijk aangereikte informatie moet de kandidaat een presentatie voorbereiden, uitvoeren en daarna met een rollenspeler overleg voeren.
- Interview-simulatie: de kandidaat moet een gesprekssituatie die in de functie voorkomt daadwerkelijk uitvoeren met een rollenspeler;
- Groepsdiscussie: de kandidaat bereikt een groepsdiscussie voor (waarbij soms wel en soms niet sprake is van een bepaalde rolverdeling) en participeert hier vervolgens ook in.

Assessment-oefeningen leveren zeer concrete en tevens zeer relevante informatie op en hebben daarom een hoge voorspellende waarde.

5) Arbeidsproef

Dit is in feite een eenvoudige assessment-center-oefening gericht op het meten van een concrete (technische) vaardigheid. Bijvoorbeeld een typeproef voor een typist(e).

6) Biografische vragenlijst

Een gestructureerde multiple choice vragenlijst die ingaat op min of meer feitelijke ervarings- en achtergrondgegevens van de persoon. De toepassing is vrijwel uitsluitend gelegen in de voorselectie van een groot aantal kandidaten.

7) Gestructureerd self-assessment

Via geautomatiseerde systemen (een aantal psychologische vragenlijsten gekoppeld aan een expertsysteem) kan tegenwoordig een gestructureerd self-assessmentplaatsvinden. Dit type instrumenten is in het bijzonder goed bruikbaar bij loopbaanvraagstukken.

a. Psychologische instrumenten

	Selectie	Promotie	(Over)-plaatsing	Salarisvaststelling	Outplacement/ontslag
Psychologisch interview	+	+	+	-	-
Capaciteitentest	+	+	(+)	-	-
Persoonlijkheidstest	+	(+)	(+)	-	-
Assessment-oefeningen	+	+	(+)	-	-
Arbeidsproef	+	-	(+)	-	-
Biografische vragenlijst	+	(+)	-	-	-
Gestructureerd self-assessment	-	(+)	(+)	-	(+)

b. Niet-psychologische instrumenten

	Selectie	Promotie	(Over)- plaatsing	Salaris- vaststelling	Outplace- ment/ontslag
Referenties	(+)	(+)	(+)	-	-
Bedrijfsbeoordelingen	-	+	+	+	+
Zelfbeoordelingen	-	-	(+)	-	(+)

- + = goed bruikbaar
- (+) = eventueel bruikbaar
- = slecht bruikbaar

figuur 1. Welke instrumenten zijn vooral geschikt bij welke beslismomenten?

Wanneer is het zinvol om een psychologisch adviesbureau in te schakelen?

1. Indien u niet over voldoende hulpmiddelen beschikt om de beoordeling van kandidaten of medewerkers volledig zelf uit te voeren.
2. Indien u binnen uw organisatie niet beschikt over een valide en accuraat beoordelingsinstrumentarium en/of niet (in voldoende mate) beschikt over professionele beoordelaars
3. Indien u uw eigen indrukken – positief of negatief – over een persoon wilt toetsen aan het oordeel van een onafhankelijke adviseur.
4. Indien u de kans wilt vergroten dat u van verschillende geschikte kandidaten de beste aanneemt.
5. Indien u de kans op een verkeerde beslissing tot een minimum wilt beperken.

Waarop kunt u letten bij het kiezen van een psychologisch adviesbureau?
Het verdient aanbeveling om een bureau te kiezen dat:

1. De beroepscode van het NIP (Nederlands Instituut van psychologen) onderschrijft; een bureau kan als zodanig geen lid zijn van het NIP, dat kunnen alleen individuele psychologen;
2. Ervaring heeft in de voor u relevante branche/bedrijfstak;
3. Ervaring heeft met specifieke functie(s) die bij u aan de orde is/zijn;
4. Een reële prijs/kwaliteitsverhouding biedt;
5. Een snelle en goede service biedt, bijvoorbeeld:
 - Op welke termijn kan het onderzoek worden uitgevoerd? (kan doorgaans binnen 2 weken);
 - Op welke termijn vindt rapportage plaats? (kan doorgaans binnen 1 week);
6. Kandidaatvriendelijk werkt, bijvoorbeeld:
 - Is het bureau goed per openbaar vervoer bereikbaar?
 - Worden kandidaten duidelijk voorgelicht?
 - Worden zij ontvangen in een prettige en representatieve omgeving?

Overige overwegingen bij de keuze voor een psychologisch adviesbureau

1. Biedt het bureau uiteenlopende vormen van psychologisch onderzoek?
2. Is het bureau bereid en in staat om in directe samenwerking met uw organisatie een bepaalde aanpak te ontwikkelen?
3. Biedt het bureau de mogelijkheid om maatwerkprocedures of –instrumenten voor u te ontwikkelen?
4. Biedt het bureau overige vormen van advisering en activiteiten? Bijvoorbeeld:
 - advisering, begeleiding en uitvoering van wervingsprocedures;

- organisatieadvisering: bijvoorbeeld ontwikkeling en implementatie van een beloningsbeleid (bijv. prestatiebeloning), begeleiding bij inwerken (taking charge programs);
 - loopbaanbegeleiding;
 - het ontwikkelen en verzorgen van trainingen.
5. Heeft het bureau ervaring en deskundigheid in het beoordelen van allochtone kandidaten?
 6. Is het bureau regionaal, landelijk of internationaal georiënteerd? Is het mogelijk om kandidaten in andere talen te laten testen?
 7. In hoeverre bestaat het risico van belangenverstremming? Dit zou bijvoorbeeld kunnen optreden wanneer het bureau activiteiten zoals outplacement of headhunting combineert met wervingsactiviteiten.

Wat mag u van het contact met de externe adviseur / psycholoog verwachten? Welke afspraken moeten er worden gemaakt? Hier wordt geschetst hoe het contact tussen de externe adviseur en de personeelsmanager doorgaans verloopt.

1. Oriëntatie op de bedrijfssituatie en de vraag- of probleemstelling.
2. Informatie over het bureau.
3. Analyse van de precieze vraagstelling.
 - Hoeveel vacatures zijn er?
 - Hoeveel kandidaten zijn er? Indien er nog geworden dient te worden wordt besproken in hoeverre u hierin begeleid wilt worden (bijvoorbeeld bij het selecteren van brieven en/of sollicitatieformulieren) of de werving wellicht – gedeeltelijk of totaal – wilt uitbesteden (dit is mogelijk).
 - Zijn er al gesprekken geweest met kandidaten? Heeft er al een voorselectie plaatsgevonden? Indien dit niet het geval is kan ook hier worden besproken in hoeverre externe hulp gewenst is.

In specifieke gevallen, meestal wanneer het gaat om een vrij groot aantal kandidaten, kunnen ook de volgende punten worden besproken.

 - Is een collectieve afname gewenst?
 - Kan het onderzoek in het bedrijf plaatsvinden?
 - Kunnen medewerkers uit de organisatie participeren als beoordelaar in het onderzoek?
 - Is het ontwikkelen van maatwerkinstrumenten de moeite waard?
4. Opstellen van een functie-analyse en profiel van de geschiktheidscriteria ten behoeve van het psychologisch onderzoek. De functie-analyse is gericht op de volgende aspecten:
 - informatie over de organisatie (doelen, beleid, ontwikkelingen, structuur, cultuur enz.);
 - plaats van de functie in de organisatie;
 - doel van de functie;
 - taken en verantwoordelijkheden
 - uitvoeringscondities;
 - functie-eisen;
 - rapportagepunten.
5. Maken van concrete afspraken. Deze hebben bijvoorbeeld betrekking op de volgende aspecten.
 - welk type psychologisch assessment-onderzoek is het meest geschikt voor uw vraagstelling?
 - plannen van een datum voor het onderzoek
 - bespreken van de kosten. Belangrijk zijn hierbij de volgende punten

- Over psychologisch onderzoek is geen BTW verschuldigd
 - De kosten verschillen per type onderzoek en zijn doorgaans rechtstreeks gerelateerd aan de geïnvesteerde tijd. Naarmate meer adviseurstijd wordt besteed aan een onderzoek zijn de kosten hoger.
 - Vaak worden de kosten van het voorbereidende gesprek en de voorbereiding van het onderzoek afzonderlijk in rekening gebracht. Indien meerder kandidaten voor dezelfde functie worden getest zijn deze kosten alleen van toepassing bij het eerste onderzoek.
- Wie nodigt de kandidaat uit?
 - Hoe snel wordt er gerapporteerd?
 - Moet er na het psychologisch onderzoek een nabespreking met de opdrachtgever plaatsvinden?

Veel voorkomende vragen over psychologisch onderzoek

1. Biedt het psychologisch onderzoek garantie voor een juiste beslissing?

Antwoord

Nee, het functioneren van mensen is te gecompliceerd om geheel te kunnen voorspellen. Wel vergroot het psychologisch onderzoek de kans op een optimale selectiebeslissing aanzienlijk

2. Is psychologisch onderzoek het geld waard?

Antwoord

Ja. Een medewerker die niet voldoet aan de verwachtingen, levert een flinke schadepost op voor de organisatie, zeker onder de in Nederland geldende arbeidsrechtelijke verhoudingen. Psychologisch onderzoek verkleint dit risico aanmerkelijk en is daarom zijn geld zeker waard. Daarnaast is het zo dat uit onderzoek is gebleken dat een goede medewerker een veel grotere bijdrage levert aan de organisatie dan een gemiddelde medewerker. Met psychologisch onderzoek kan ook het onderscheid tussen een gemiddelde en een goede medewerker gemaakt worden.

3. Hoe lang is het psychologisch advies bruikbaar?

Antwoord

Maximaal 2 jaar. Omdat zowel personen als organisaties zich ontwikkelen is de geldigheid van het advies niet langer dan deze periode.

4. Hoe komt de beoordeling tot stand?

Antwoord

Het psychologisch onderzoek omvat één of meer gesprekken, mondelinge of schriftelijke opgaven en tests. Deze zijn toegesneden op de aard van de functie. Naarmate de vacante functie zwaardere eisen stelt, nemen praktijksimulaties vaak een belangrijker plaats in.

5. is er sprake van bescherming van de privacy van de kandidaat?

Antwoord

Ja. De meeste psychologische adviesbureaus onderschrijven de beroepscode van het NIP. Deze code beschermt belangen van kandidaten. De kandidaat heeft onder meer

het recht om het uit te brengen rapport in te zien en te beslissen over doorzending aan de opdrachtgever. Bovendien mag aan niemand behalve de kandidaat en de opdrachtgever inlichtingen worden verstrekt omtrent de inhoud van het rapport. Tenslotte beperkt een psycholoog zich, ter bescherming van de privacy, tijdens het onderzoek tot die aspecten die relevant zijn voor het slagen in de functie.

6. Is psychologisch onderzoek ook bruikbaar bij interne kandidaten?

Antwoord

Ja. Psychologisch onderzoek is zowel bruikbaar voor interne als externe kandidaten. Bij het psychologisch onderzoek van interne kandidaten kan (indien gewenst) extra aandacht worden besteed aan vragen over ontwikkelingsmogelijkheden en een opleidings- en begeleidingstraject.

7. is het mogelijk om als personeelsmanager zelf te beschikken over psychologisch instrumentarium?

Antwoord

Ja. Er worden momenteel (o.a. door Psychodata BV te Nieuwegein) diverse psychologische instrumenten op de markt gebracht die personeelsfunctionarissen na een training zelf kunnen hanteren.

- a. Het Internationaal Test Systeem (ITS). Het Internationaal Teststelsel biedt geautomatiseerde:
 - afname van de beroepsgerichte persoonlijkheidsvragenlijst OPQ;
 - afname van capaciteitentests (hbo-niveau en hoger);
 - rapportages van de resultaten (via een expertsysteem).
 - ITS kan op een PC worden geïnstalleerd en via PC worden afgenomen.
- b. Schriftelijke psychologische tests (zowel capaciteitentests als persoonlijkheidstests).

Hoewel bovengenoemde instrumenten in bepaalde gevallen bruikbaar zijn voor de personeelsmanager, gelden er bepaalde beperkingen. Veel vraagstellingen op het gebied van personeelsmanagement vragen om een op de functie en de organisatie toegesneden benadering. In deze gevallen blijft een psychologisch assessment-onderzoek geïndiceerd.