



Wie bent u?

Bent u een ENJP, een plant of een blauw en individualistisch type? Wie de persoonlijkheid in kaart wil brengen, kan kiezen uit honderden vragenlijsten en tests. De handel is gigantisch, maar de kwaliteit is ver te zoeken. 'Je kunt net zo goed een horoscoop lezen' » Dominique Haijtema

pagina 6, 06-09-2008 © Het Financieele Dagblad Bijlage



Elke werknemer of manager krijgt er vroeg of laat mee te maken: de persoonlijkheidsvragenlijst. Er zijn inmiddels honderden testen in omloop voor de werving en selectie van medewerkers, loopbaanplanning, persoonlijke ontwikkeling, het vaststellen van leidinggevend potentieel of de samenstelling van teams. De medewerker kan kiezen uit uiteenlopende modellen en theorieën, zoals de teamrollen van Belbin, de kleuren van Caluwé, de leerstijlen van Kolb, de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) en het enneagram (zie ook: 'Welke testen zijn er' op de volgende pagina). Op diverse websites van organisatieadviseurs prijken de namen van bedrijven die tot de afnemers van deze testen behoren: van de Belastingdienst tot KLM is het hele Nederlandse bedrijfsleven vertegenwoordigd.

Persoonlijkheidsvragenlijsten zijn dan ook big business voor werving- en selectiebureaus, businessopleidingen en consultants. In de Verenigde Staten circuleren bijvoorbeeld alleen al ruim 2400 verschillende instrumenten met een geschatte totale omzet van \$400 mln per jaar. Ook in Nederland wordt gemiddeld 3% tot 4% van iemands jaarsalaris aan training en ontwikkeling besteed.

Niet dat de bedrijven ermee te koop lo-

pen. Telefoontjes naar diverse ondernemingen leveren onduidelijke en ontwijkende antwoorden op. ING laat via voorlichting weten geen overzicht te hebben welke persoonlijkheidsinstrumenten intern in omloop zijn. Daarover mag elke divisie zelf beslissen. Shell zegt geen persoonlijkheidstesten voor werving en selectie van medewerkers te gebruiken. Pas na enig aandringen komt het bedrijf met een uitgebreidere verklaring dat er zorgvuldig met persoonlijkheidstesten wordt omgegaan. 'Om ethische redenen worden noch de MBTI noch andere persoonlijkheidstesten in de werving en selectie gebruikt. In het

'DE THEORETISCHE BASIS VAN DE TESTEN IS ONDUIDELIJK, IK ZOU ER NOOIT MEE WILLEN WERKEN'

kader van leadership development programma's en teambuilding gebruikt Shell de MBTI als een van de instrumenten om mensen te helpen inzicht in zichzelf te krijgen en anderen beter te begrijpen. MBTI is goed gevalideerd en cultureel robuust. Tegelijkertijd zijn wij van mening dat geen enkel instrument 100% fool proof is.'

In tegenstelling tot Shell is de Belgische

onderzoeker en adviseur Patrick Vermeren aanzienlijk minder enthousiast over het gebruik van de MBTI voor persoonlijke ontwikkeling. Vermeren, die zelf jarenlang in het bedrijfsleven werkte, schreef het boek *De HR-ballon. 10 populaire praktijken doorgeprikt*. Daarin maakt hij ronduit gehakt van de MBTI, maar ook van populaire instrumenten als het enneagram, de teamrollen van Belbin en de piramide van Maslow. 'Je kunt net zo goed een horoscoop lezen', stelt Vermeren. 'Er staat altijd wel iets in dat je herkent van jezelf omdat de verschillende types zo algemeen en vaag zijn beschreven. Ik was zelf ook goedgevoel en slikte tijdens mijn loopbaan al die modellen als zoete koek. Toen begon ik een studie psychologie en kwam erachter dat veel populaire modellen uit het bedrijfsleven werkelijk nergens op slaan.'

Dat bedrijven terughoudend zijn om te vertellen welke modellen en testen zij gebruiken, verbaast hem dan ook niet. 'Het is het zoveelste bewijs dat het gebruik van persoonlijkheidstesten in het bedrijfsleven een onprofessioneel vakgebied is.'

Ook Boele de Raad, hoogleraar persoonlijkheidspsychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen en onderzoeker van stabiele persoonlijkheidskenmerken, laat zich liever niet in met vragenlijsten als de MBTI, het enneagram of de teamrollen van Belbin. 'De theoretische basis is onduidelijk,

ik zou er nooit mee willen werken.'

Wat zijn de belangrijkste bezwaren tegen het merendeel van de persoonlijkheidstests? Kort samengevat: ze zijn onbetrouwbaar en onvoldoende valide. Dat betekent dat de lijsten niet consistent zijn. Zo kan iemand volgens de teamrollen van Belbin het ene moment een plant zijn, maar een paar maanden later een bronwerker of voorzitter. Ook meten veel vragenlijsten niet wat zij beogen te meten. Dat betekent dat een vraag over leidinggevend potentieel bijvoorbeeld eigenlijk aangeeft hoe extravert iemand is. Ander probleem is dat veel testen worden afgenomen door ongetraind personeel. In het slechtste geval neemt een amateurpsycholoog dus een onbetrouwbare vragenlijst af en verbindt daar ook nog verkeerde conclusies aan.

Moeilijk controleerbaar

De beoordeling van de Commissie Testaangelegenheden Nederland (Cotan) van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) is voor een aantal tests zoals de MBTI inderdaad vernietigend. Maar het merendeel van de honderden testen die in omloop zijn wordt niet eens aangeboden bij Cotan waardoor het moeilijk is om de kwaliteit te controleren.

Niet iedereen maakt zich zulke grote zorgen om de schadelijkheid van persoonlijk-



ILLUSTRATIE: CAROLYN RIDSDALE



heidsvragenlijsten als Patrick Vermeren. Heleen Cocu is senior consultant bij Hay Group en heeft veel ervaring met diverse modellen zoals de MBTI. Zij adviseert klanten bij teaminterventies en is betrokken bij de ontwikkeling van managers. Cocu is op de hoogte van de discussie rond de betrouwbaarheid van instrumenten als de Belbin-teamrollen en de MBTI en benadrukt net als Shell dat de testen zeker niet moeten worden gebruikt voor werving en selectie van medewerkers of managers. Het zijn louter middelen om meer inzicht te krijgen in de persoonlijke effectiviteit. 'Menselijk gedrag wordt altijd gekleurd door omgevingsfactoren zoals het type bedrijf waar managers werken of bij wat voor team zij horen. Maar je kunt door inzicht in de verschillende stijlen en rollen wel makkelijker communiceren. Of duidelijk maken hoe de samenwerking beter verloopt als niet allemaal dezelfde typen in een team zitten.'

Cocu vindt het belangrijk om niet alleen het zelfbeeld van managers in kaart te brengen, maar ook inzicht te krijgen in de onderliggende motieven en drijfveren. Want wie iemand denkt dat hij is (of zou willen zijn), is niet hetzelfde beeld dat de omgeving van een persoon heeft of hoe iemand zich daadwerkelijk gedraagt. Om de motieven in kaart te brengen heeft Hay Group weer een geheel eigen test ontwikkeld waaruit blijkt of iemand het motief prestatie, relatie of macht heeft. Wie hoog scoort op prestatie-motivatie loopt het risico om zo hard te werken dat hij eraan onderdoort gaat.

Ondanks de methodologische bezwaren rond de teamrollen van Belbin, wordt ook dit model door Hay gebruikt voor teaminterventies. De MBTI wordt sinds twee jaar

VRAGENLIJSTEN ZIJN ZEER SCHADELIJK ALS ZE IEMANDS LOOPBAAN BEPALEN OF BEÏNVLOEDEN

gehanteerd en is volgens Cocu vooral een leuke manier om elkaar beter te leren kennen. Ook een vragenlijst als de leerstijlen van Kolb geeft slechts aan wat je als manager het beste kunt doen voor de persoonlijke ontwikkeling. 'Zo kan de een beter een boek lezen en de ander wil het liever zelf ervaren. Het kan allemaal niet zoveel kwaad zolang je dit soort modellen maar vooral gebruikt om elkaar beter te begrijpen. Dan is er niets aan de hand.'

Daar is onderzoeker Patrick Vermeren het niet mee eens. Het gebruik van ondeugdelijke instrumenten voor persoonlijke ontwikkeling kan zeer schadelijk zijn als de vragenlijsten iemands loopbaan of carrière bepalen of beïnvloeden. 'Vergis je niet, het is zeker niet zo onschuldig als het lijkt. In bedrijven waar ik kom worden teams samengesteld op basis van de teamrollen van Belbin of hangen de MBTI-scores aan de muur of staan in je cv. Er zijn vaak testresultaten of persoonlijkheidstypes die als beter dan andere worden gezien. 'Dan ontstaat "type-arrogantie". Bij een salesafdeling van een telecombedrijf is bijvoorbeeld extravert belangrijker dan introvert. Maar een hoge score op extravertie zegt op zichzelf heel weinig over iemand. Als je bijvoorbeeld laag scoort op de dimensie vriendelijkheid ben je een bullebak. Zonder fatsoenlijke uitleg en een goede begeleiding werk je vaak vooral stereotypering en vooroordelen in de hand.'

Vermeren vertelt over zijn ervaring met de opleiding voor de teamrollen van Belbin, waarvoor hij met zijn team veel geld betaalde om een goede analyse te krijgen.

Er kwam geen duidelijk profiel naar voren. Toen Vermeren aan de trainer vroeg wat hij met deze gegevens moest doen, zei deze: 'Tja, het is nu eenmaal een combinatie van kunst en wetenschap.'

Een aantal theoretische modellen en instrumenten kan volgens hem ook blijvende schade berokkenen aan het zelfbeeld of zelfvertrouwen van een persoon. Neurolingüistisch Programmeren (NLP) stelt bijvoorbeeld dat je een medewerker helemaal kunt herprogrammeren. NLP is zeer populair in het Nederlandse bedrijfsleven en een gigantische business met eigen opleidingen en diploma. Het model wordt veel gebruikt bij coaching en training. En dat terwijl het een surrogaatdiploma is met weinig toegevoegde waarde, vindt Vermeren. 'NLP stelt dat je door op bepaalde punten in het lichaam te drukken positieve emoties kunt oproepen of dat je de gedachten van klanten aan de hand van oogbewegingen kunt lezen', zegt hij. 'Ook voor NLP is geen enkel overtuigend wetenschappelijk bewijs geleverd. Sterker nog, het is allemaal bewezen onjuist.'

Karikatuur

Hoogleraar Boele de Raad begrijpt goed dat het nu eenmaal gemakkelijk is voor bedrijven om met overzichtelijke modellen of typologieën te werken zoals een enneagram of een MBTI. Maar sommige omschrijvingen zijn eerder een karikatuur dan een adequate beschrijving van een persoonlijkheid. Bovendien kunnen mensen zich anders voordoen dan zij in werkelijkheid zijn. 'Mensen kunnen verschillende rollen spelen. Je moet dus voorzichtig zijn om allerlei uitspraken en consequenties aan dit soort onderzoeken te verbinden. Ook zijn de meeste vragenlijsten helemaal geen test omdat er nu eenmaal geen goede of slechte antwoorden zijn als het gaat om persoonlijkheid', zegt de hoogleraar.

Waar een intelligentietest de prestatie van een medewerker wel degelijk goed kan voorspellen is dat bij een persoonlijkheidsvragenlijst zelden het geval. Voor werving en selectie mogen vragenlijsten over de persoonlijkheid hooguit een hulpmiddel zijn voor een gesprek met een kandidaat, adviseert hoogleraar Boele de Raad. Voor sollicitanten kan het wel handig zijn om te weten wie je bent en wat je voorkeuren zijn. 'Als een introvert persoon bijvoorbeeld een functie in public relations wil, ben je alvast gewaarschuwd. Dat zal je als introvert persoon meer moeite kosten dan een extravert iemand.'

Persoonlijkheidsvragenlijsten of -theorieën beweren dat je nu eenmaal bent wie je bent en daarmee moet leren leven. Maar andere theorieën stellen juist dat je de eigen persoonlijkheid ingrijpend kunt veranderen. Het frustreert onderzoeker Vermeren dan ook dat er zoveel verschillende modellen in omloop zijn, die elkaar ook nog eens tegenspreken. 'Zonde van het geld, de tijd en energie van alle betrokkenen als met ondeugdelijke vragenlijsten of instrumenten wordt gewerkt.'

Volgens Vermeren horen alle betrokkenen zoals hr-medewerkers en consultants een gedegen psychologische achtergrond te hebben voordat zij vragenlijsten mogen kiezen en gebruiken. Het is opmerkelijk dat kwaliteit geen rol speelt terwijl er zoveel geld aan training en opleiding wordt besteed. Volgens Vermeren is dat niet eens nodig; voor € 10 kan iedereen een betrouwbare en valide persoonlijkheidsvragenlijst invullen zoals de Neo-PI-R, gebaseerd op de Big Five. ■

Met dank aan Patrick Vermeren en de Commissie Testaangelegenheden Nederland (Cotan) van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP). Voor meer informatie over de betrouwbaarheid van persoonlijkheidsvragenlijsten www.cotan.nl.



ILLUSTRATIE: CAROLYN RIDSDALE

Welke testen zijn er?

Enkele populaire vragenlijsten uit het bedrijfsleven beschreven. Wat beloven ze, wat kunt u ermee en wie gebruiken ze?

Enneagram

Het enneagram brengt onbewuste drijfveren en overtuigingen in kaart en wordt vaak ingezet voor inzicht in de persoonlijkheid en de professionele ontwikkeling van medewerkers en managers. Wordt onder meer gebruikt bij Nuon, ABN Amro en de Belastingdienst. Het model deelt mensen in negen types in, zoals de verbeteraar, ondersteuner of baas, maar veel adviseurs gebruiken andere omschrijvingen en types. Het enneagram is geen wetenschappelijk model en er is dan ook nauwelijks onderzoek naar gedaan. Wim Hofstee, emeritus hoogleraar psychologie, omschreef de enneagramindustrie als 'beunhazerij' omdat die zich beweegt op het terrein van de persoonlijkheid waar wel degelijk een wetenschap en beroepsgroep voor is.

De teamrollen van Belbin

Worden onder andere gebruikt voor persoonlijke ontwikkeling, het samenstellen van teams en teaminterventie. De teamrollen worden bijvoorbeeld gebruikt bij businessschool IMD in Lausanne en teaminterventies van adviesbureau Hay Group. Belbin kent negen persoonlijkheidstypes. Een daarvan is de bedrijfsman die de organisator is en besluiten omzet in concrete werkzaamheden. Hij is nuchter, ordelijk en systematisch, maar niet flexibel. Een brononderzoeker is daarentegen extravert, innemend en nieuwsgierig, maar wel snel afgelid. Een plant is een creatieve denker, wiens ideeën en alternatieven zich onderscheiden door originaliteit en verbeeldingskracht. Teamrolmanagement is volgens de bedenker een effectieve manier om teams samen te stellen of om bij vertrek van een teamlid een opvolger te selecteren die, naast kennis en ervaring, over aanvullende persoonlijkheidskenmerken beschikt. De teamrollen zijn geen typologie zoals de MBTI, omdat iemand twee of drie rollen kan hebben waar hij zich het prettigst bij voelt. Over de betrouwbaarheid en validiteit van de teamrollen bestaat al jaren controverse. De voorspellende waarde is gering en ook hier moeten respondenten gedwongen een keuze maken, ook al zijn zij het met geen enkele stelling eens.

Neo-PI-R (ook wel: Big Five)

Dit is een vragenlijst die de Big Five-persoonlijkheidstrekkende meet. Big Five slaat op vijf karaktertrekken: extravertie, vriendelijkheid, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en openheid die het model onderscheidt. De Big Five is onder psychologen algemeen geaccepteerd als het belangrijkste persoonlijkheidsmodel in zijn soort. Het is de basis van psychologische onderzoeken bij personeelsselectie en studiekeuze. De vijf eigenschappen zijn stabiel en dus minder afhankelijk van de situatie en omgeving dan andere vragenlijsten. Omdat de vragenlijst niet alleen door de persoon zelf, maar vaak door een ander wordt ingevuld, krijgt iemand een beter beeld van zijn persoonlijkheid en hoe hij werkelijk op anderen overkomt.

Een belangrijk kenmerk van de Big Five is dat de scores normaal verdeeld zijn. Dat betekent dat u volgens de test niet per se óf extravert óf introvert bent. U kunt er tussenin zitten. Daardoor worden respondenten aanzienlijk minder in hokjes gestopt.

Meyers-Briggs Type Indicator (MBTI)

Wordt gebruikt voor persoonlijke ontwikkeling door onder andere Shell, Hay Group en KLM. De vragenlijst is ontworpen op basis van de theorie van psychiater en psycholoog Carl Jung. Er zijn 94 vragen waarbij u steeds kiest uit twee alternatieven. Het gaat om vier schalen: Extraversie (E) versus Introversie (I), Sensing (S) versus Intuition (N), Thinking (T) versus Feeling (F) en Judgment (J) versus Perception (P). De combinaties leveren zestien persoonlijkheidstypes op. Bent u bijvoorbeeld ENFP, dan bent u extravert, u neemt intuïtief waar en beslist op basis van gevoel. Probleem is dat onafhankelijk onderzoek aantoonde dat 47% tot 60% van de deelnemers aan een MBTI-onderzoek al na vijf weken andere resultaten krijgt. Bovendien is het merendeel van de mensen niet extravert of introvert, maar zit daartussenin. Dat mensen in zestien categorieën passen, is volgens hoogleraar psychologie David Pittenger te simplistisch. Het leidt ertoe dat wij mensen niet zien zoals zij zijn: unieke persoonlijkheden.

fd.nl Test uzelf, ga naar www.fd.nl/cariere

