

PERSOONLIJKHEIDSTESTEN: ZIN OF ONZIN?



Een kwalitatief onderzoek naar het gebruik van persoonlijkheidstesten in organisaties

Docent:

Dr. S. A. Kramer

Cursus:

Methoden van kwalitatief onderzoek in Bestuur & Organisatiewetenschap, USG5070

Onderzoekers:

Jelke Boellen, [5956161]

Iris Schröder, [5539854]

Timothy Bland, [5519764]

Castor Brouwer, [4159381]



Universiteit Utrecht

9 Februari 2018, Utrecht

Inhoudsopgave

H.1 Inleiding	p. 2
H. 2 Literatuurstudie	p. 3
H. 3 Methodologie	p. 6
H. 4 Resultaten	p. 8
H. 5 Discussie	p. 19
H. 6 Conclusie	p. 21
Bibliografie	p. 22
Bijlage 1: Topiclijst	p. 24
Bijlage 2: Codeboom	p. 27

Inleiding

Met komst van de Kenniseconomie in Nederland zijn er steeds meer hoogopgeleide werknemers met soortgelijke kwalificaties. Voor bedrijven wordt het moeilijker om werknemers te selecteren op alleen competenties en diploma's; steeds meer mensen kunnen dezelfde baan krijgen. Om de meest geschikte persoon te vinden gaan bedrijven op andere aspecten selecteren. De auteurs van dit onderzoek, vier bijna afgestudeerde bachelor studenten, zullen dat binnenkort zelf gaan ondervinden als ze op zoek gaan naar hun eerste baan en zich moeten onderscheiden. Ze vragen zich af, ook vanuit persoonlijk belang, waar organisaties op selecteren en waarom ze dat doen.

Een belangrijk aspect waar naar wordt gekeken bij selectie van werknemers is of de sollicitant past bij de dynamiek binnen het bedrijf of het team. Hoe kom je erachter of een persoon goed bij anderen past? Vaak wordt er dan gekeken naar persoonlijkheid. Persoonlijkheid is een ambigu begrip en hoewel de maatschappij het als een algemeen begrip gebruikt, is het wetenschappelijke debat over de definitie van persoonlijkheid nog volop bezig. Een algemene definitie van persoonlijkheid is *'een dynamisch en georganiseerd geheel van karakteristieken (voelen, denken, doen) die aan een persoon kunnen worden toegekend'* (Matthews, 1998). De algemene gedachte is dat er diversiteit van persoonlijkheid bestaat; sommige mensen zijn extravert, anderen introvert. Sommigen zijn liever praktisch en impulsief, anderen conceptualiseren en plannen liever. Sommigen houden van taal, anderen van cijfers.

Hoe categoriseer je mensen aan de hand van zo'n ambigu begrip als persoonlijkheid? Hiervoor worden vaak persoonlijkheidstesten voor gebruikt, (psychologische) vragenlijsten die een persoon indelen in bepaalde typen persoonlijkheden. Bekende voorbeelden zijn de Meyers-Briggs Type Indicator (MBTI) en de de Big Five Personality Test . De populariteit van zulke testen is groot (van der Aar, 2017), maar de wetenschap blijft sceptisch. De betrouwbaarheid van zo'n test blijkt vaak niet erg hoog (Pittenger, 1993)

Terwijl de wetenschap verder debatteert, wordt persoonlijkheid in de kenniseconomie steeds belangrijker (van der Aar, 2017). Een vraag die gesteld kan worden is of de wetenschap het nut van persoonlijkheidstesten volledig inziet. De auteurs denken dat hier meer onderzoek voor nodig is, waar zowel de hardere (wetenschappelijke betrouwbaarheid en validiteit van de testen) als ook de zachtere effecten (de ervaren effecten van de testen door werknemers en werkgevers) van zulke testen achterhaald worden. Doelstelling van dit onderzoek is dan ook om daar een eerste stap in te vertegenwoordigen, met een focus op de ervaren effecten van persoonlijkheidstesten. De onderzoeksvraag die uit deze doelstelling voortkomt is de volgende: Hoe denken verschillende actoren over het gebruik van persoonlijkheidstesten door organisaties? De actoren zullen verder worden gedefinieerd in het hoofdstuk Methodologie.

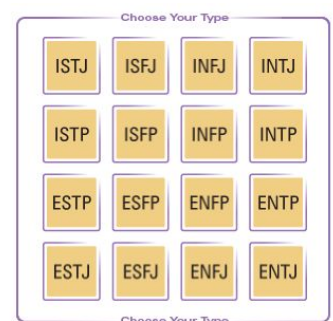
Literatuurstudie

De literatuur rondom het concept persoonlijkheid is omvangrijk. Om te beginnen is de grote vraag: wat is persoonlijkheid? Volgens het boek *Theories of personality* van Hall en Lindzey (1957) zijn er veel manieren om persoonlijkheid uit te leggen, te begrijpen en te definiëren. Zij leggen de theorieën over persoonlijkheid van Freud, Jung, Adler, Fromm, Horney, Sullivan, Murra, Lewin, Allport, Sheldon, Rogers en Murphy naast elkaar om te proberen een duidelijk overzicht te geven van het onderzoek naar persoonlijkheid en de uitkomsten daarvan. Het belangrijkste resultaat hiervan is het feit dat er op vele verschillende manieren naar de term persoonlijkheid kan worden gekeken, en dat er veel verschillende interpretaties zijn. Wij zullen uitgaan van de algemene definitie die in de psychologie wordt gebruikt: ‘De persoonlijkheid omvat een dynamisch en georganiseerd geheel van karakteristieken (voelen, denken, doen) die aan een persoon kunnen worden toegekend (Matthews, 1998; McAdams, 2010). Dit geheel van eigenschappen beschrijft de manier waarop een persoon in verschillende situaties zal reageren, de manier waarop hij/zij denkt en waardoor hij/zij gemotiveerd zal worden (Costa, 1992)’.

Een andere vraag is hoe (on)veranderlijk persoonlijkheid is. Word je met een bepaalde persoonlijkheid geboren en is deze constant, of verandert je persoonlijkheid met de jaren? En heb je in verschillende sociale settings verschillende persoonlijkheden? De studies van Mischel (1968, 1969) tonen aan dat er op verschillende manieren op verschillende situaties wordt gereageerd door dezelfde (soort) personen, maar volgens Alker (1972) wordt er hier teveel gegeneraliseerd. Er wordt in de studie van Mischel onder andere geen rekening gehouden met het feit dat een situatie altijd bestaat uit een dynamische interactie, waardoor het logisch is dat mensen verschillend reageren op verschillende personen. Bovendien worden er te weinig verschillende meetmethodes gebruikt waardoor het een erg eenzijdig beeld geeft. Volgens Alker is er meer onderzoek nodig, om zo een beter framework te kunnen vormen om persoonlijkheid en de ‘vastheid’ hiervan te kunnen onderzoeken.

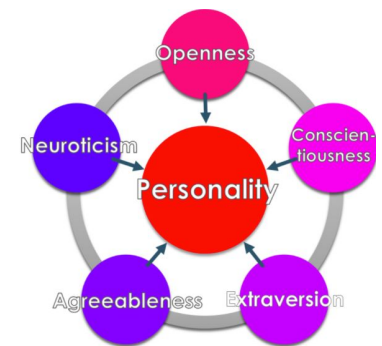
Nu er is vastgesteld wat voor dit onderzoek de te hanteren definitie van persoonlijkheid is en verschillende meningen over de vastheid van persoonlijkheid zijn besproken, willen we ons graag focussen op het discours van diversiteit van persoonlijkheid binnen een team of een organisatie. Om de diversiteit van persoonlijkheden te splitsen in verschillende typen wordt er vaak gebruik gemaakt van bepaalde testen. De twee meest gehanteerde testen zijn de MBTI-test (de Meyers-Briggs Type Indicator) en de Big Five eigenschappentest (van der Aar, 2017). Beide zullen we hier toelichten, om zo een beeld te geven van de manier waarop persoonlijkheidstesten in elkaar zitten.

De MBTI-test, gebaseerd op de theorie over psychologische archetypes van C.G. Jung (Pittenger, 1993), is bedoeld om mensen inzicht te geven in hun eigen types en de types van mensen om hen heen, bijvoorbeeld collega’s. Als hier wederzijds begrip over is tussen verschillende mensen kan het de communicatie verbeteren en zelfs misverstanden voorkomen, doordat beweegredenen voor bepaalde acties beter worden begrepen (Ahmed, 2010). De test zelf bestaat uit een uitgebreide vragenlijst, waar uiteindelijk een combinatie van letters uitkomt - een van de zestien types; let op, je bent volgens de test geen type, je prefereert een type (Ahmed, 2010). De combinaties worden gevormd uit puntenaantallen die je scoort op vier verschillende schalen: extravert (E) - introvert (I), intuïtief (N) - realistisch (S), op logica gericht (T) - op principes gericht (F) en plannend (J) - zoekend (P).



Elk type heeft zijn eigen kwaliteiten en valkuilen. Volgens het onderzoek van Capretz en Ahmed (2010) is diversiteit in deze eigenschappen erg belangrijk bij een team van softwareontwikkelaars. Hoewel er vaak wordt gedacht dat sociale vaardigheden en teamwork in deze branche niet belangrijk zijn, claimen Capretz en Ahmed dat het juist heel belangrijk is aangezien software een menselijk construct is, en er dus ook door mensen over moet worden gesproken. Het onderzoek gaat voornamelijk over de bepaalde eigenschappen die het beste bij een bepaalde functie passen. Zo is het handig als een systeemanalist communicatief goed is, en bijvoorbeeld dus hoog scoort op (E) en (F). Voor een software ontwerper is dit juist veel minder belangrijk, deze kan beter hoog scoren op (N) en (T) en oplossingsgericht, analytisch en innovatief zijn. Zo wordt elke mogelijke baan en de bijpassende eigenschappen besproken. Hieruit blijkt dat de MBTI een goed middel is om mensen met de juiste eigenschappen op de juiste functie te krijgen. Daarnaast kan het helpen ervoor te zorgen dat een team divers is, waardoor er op verschillende manieren tegen een probleem aan kan worden gekeken, wat uiteraard ook erg positieve gevolgen kan hebben (Ahmed, 2010). De betrouwbaarheid en validiteit van de MBTI-test wordt echter door wetenschappers sterk bekritiseerd, die het daarom ook geen geschikt middel vinden om te gebruiken voor selectie (Pittenger, 1993).

Een andere veel gebruikte test is de de Big Five eigenschappen test. Deze test gaat uit van 5 verschillende eigenschappen: openheid (*Openness*), consciëntieusheid (*Conscientiousness*), extraversie (*Extraversion*), meegaandheid of aangenaamheid (*Agreeableness*) en neuroticisme of emotionele stabiliteit (*Neuroticism*). De Big Five is wetenschappelijk onderbouwd, maar minder geliefd bij bedrijven omdat hij vrij normatief is. De test bestaat wederom uit een vragenlijst, waarbij je aangeeft in welke mate een bepaalde stelling/woord bij je past. Hier wordt uit geconstateerd in hoeverre de bepaalde eigenschappen bij je passen, in percentage. Deze test geeft dus minder dan de MBTI-test weer wat voor algemeen type je bent, en meer welke van de eigenschappen invloed hebben op je persoonlijkheid.



Aan de hand van deze test hebben Neuman, Wagner en Christiansen (1999) een onderzoek gedaan naar werkprestaties van teams met homogene scores op bepaalde eigenschappen en de werkprestaties met teams met juist meer heterogene percentages eigenschappen. Het resultaat hiervan laat zien dat teams die op het gebied van extraversie en emotionele stabiliteit heterogeen waren duidelijk beter presteerden dan teams die een meer gelijke score hadden op deze vlakken. Voor de eigenschap meegaandheid was homogeniteit in de groep juist positiever, alsmede voor openheid.

Uit de hierboven behandelde onderzoeken met betrekking tot de verschillende persoonlijkheidstesten kunnen we concluderen dat het, theoretisch gezien, positief zou kunnen werken om door middel van het gebruik van persoonlijkheidstesten een divers team samen te stellen. Maar er zijn ook negatieve meningen. In het artikel van Morgeson et al. (2007) wordt verslag gedaan van een paneldiscussie tussen verschillende experts op het gebied van persoonlijkheidstesten en het gebruik daarvan voor bijvoorbeeld de selectie van personeel. Ze komen met een aantal relevante punten. Volgens hen is de mogelijkheid om een test sociaal wenselijk in te vullen en dus niet naar waarheid, te makkelijk, niet eerlijk en niet te vermijden. Daarom zijn de testen niet valide en kunnen ze beter niet gebruikt worden. Als tegenargument wordt besproken dat het wellicht juist wel zou mogen, aangezien het een indicator van het aanpassingsvermogen zou kunnen zijn, maar alsnog is het een oneerlijke manier van het beoordelen van mensen. De experts zijn het ermee eens dat inzicht in de verschillende persoonlijkheden van collega's nuttig kan zijn en positieve gevolgen kan hebben op de samenwerking, maar de besproken testen zijn volgens hen te oppervlakkig, makkelijk te manipuleren en kort door de

bocht. Dit wordt ook beaamd door het boek *Ace the corporate personality test* (Hoffman, 2000) een zelfhulpboek over het perfect invullen van de persoonlijkheidstest. Het boek wordt geadverteerd met zinnen als ‘*Advice on how to frame your answers so they fit the particular position you’re seeking, whether in sales, management, or elsewhere.*’, wat vrij duidelijk aangeeft dat het mogelijk is om een testscore te manipuleren.

Het grootste tegenargument gaat vooral om het feit dat het niet eerlijk is om een test te gebruiken voor selectie, omdat ze sociaal wenselijk kunnen worden ingevuld. Maar is er een manier om persoonlijkheidstesten op een eerlijke manier te gebruiken in de selectieprocedure van een bedrijf? Volgens Raymark, Schmit en Guion (1997) wel. Met behulp van de Big Five eigenschappen maakten zij een test waarbij het niet zo is dat bepaalde kwaliteiten goed of slecht zijn, maar waarbij er een duidelijk profiel voor elke baan op kan worden gesteld. Een voordeel hiervan is dat mensen dus niet hoeven te solliciteren op een specifieke baan en hoeven te proberen hier het perfecte profiel voor te hebben, het kan juist andersom; de baan wordt bij jouw profiel gezocht. Het onderzoek van Capretz en Ahmed (2010) over softwareontwikkelaars is hier een voorbeeld van. Zij zagen dat er binnen de software-engineering branche met succes verschillende taken binnen het productieproces kunnen worden toegewezen aan persoonlijkheidskenmerken. Het gaat hier dus niet om een bepaalde persoonlijkheid bij een bepaalde functie, maar een persoonlijkheid moet gekoppeld worden aan een taak. Uiteraard bevatten uiteenlopende functies bijpassende taken, dus een koppeling van persoonlijkheid aan functie is daarmee geen onlogisch gevolg. Hough en Oswald (2009) zijn het tot op zekere hoogte hiermee eens; hoe uitgebreider het onderzoek dat wordt gedaan naar de gewenste persoonlijkheidskenmerken voor een baan nodig zijn, hoe hoger de prestatie doordat de match tussen baan en sollicitant nog beter wordt. Zij hebben echter een belangrijk punt dat nog niet eerder geadresseerd is: de buitenwereld. Soms kunnen oud collega’s of managers ook erg veel zeggen over de persoonlijkheid van een werknemer. Daarom adviseren ze meer onderzoek naar het gebruik van externe beoordelingen door oud collega’s, naast het gebruik van persoonlijkheidstesten.

Zoals hierboven beschreven is het nut van het gebruik van persoonlijkheidstesten voor selectie volgens sommige partijen nog erg discutabel. Een functie die wel wordt aanbevolen is het bevorderen van samenwerking binnen teams, door de teams met zoveel mogelijk diverse persoonlijkheden of zo goed mogelijk op elkaar aansluitende persoonlijkheden samen te stellen. Volgens Forbes gebruikt 80% van de ‘*Fortune 100*’ verschillende soorten testen, maar met name de MBTI, om teams vorm te geven die zo efficiënt en effectief mogelijk samenwerken (Bajic, 2015). De hypothese dat dit inderdaad het teamwerk bevordert wordt ondersteund door het onderzoek van Morgeson, Reider, Campion (2005).

Met behulp van de aangehaalde onderzoeken hopen wij met de vergaarde informatie die wij hebben verkregen vanuit de interviews een inzicht te krijgen in de ervaringen die mensen hebben met het gebruik van persoonlijkheidstesten.

Methodologie

De doelstelling van dit onderzoek is om een ruimer inzicht proberen te creëren rondom het gebruik van persoonlijkheidstesten door organisaties. Om deze reden maakt dit onderzoek gebruik van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Dat wil zeggen dat de uitkomst van dit onderzoek geen algemene claims maakt over het gebruik van zulke testen, maar inzicht poogt te verschaffen in een aantal ervaringen van het gebruik van persoonlijkheidstesten. Op deze manier proberen we verdere onderzoeksmogelijkheden te creëren.

Dit onderzoek heeft een interpretatieve onderzoeksbenadering. Deze benadering gaat er vanuit dat er niet maar één waarheid en werkelijkheid is, maar dat ieder persoon de werkelijkheid anders interpreteert en dus anders ervaart (Duberley, 2012). De focus van interpretatief onderzoek ligt daarom op het zo volledig mogelijk begrijpen van de interpretatie van de werkelijkheid van de onderzoekssubjecten. Zoals hierboven al benoemd, zijn de resultaten van dit onderzoek niet generaliseerbaar.

Methoden

Naast een uitgebreide literatuurstudie rondom het gebruik van persoonlijkheidstesten en het concept persoonlijkheid zijn voor dit onderzoek acht semi-gestructureerde interviews gedaan. Deze kwalitatieve onderzoeksmethode is erg geschikt voor interpretatief onderzoek aangezien het de respondent de ruimte geeft om zijn of haar verhaal zo volledig mogelijk te vertellen (Bryman, 2012). De onderzoekers hebben van tevoren aan de hand van de vakliteratuur (zie hoofdstuk 2) een topiclijst opgesteld (zie bijlage 1) van onderwerpen die zij willen behandelen in het interview. Deze topiclijst blijft tijdens het interview de leidraad voor de onderzoeker, maar deze biedt tegelijkertijd genoeg ruimte voor de respondent om zo vrij mogelijk zijn of haar verhaal te vertellen. Elke respondent wordt aan de hand van dezelfde topiclijst geïnterviewd, maar afhankelijk van de respondent kan het zwaartepunt van de besproken onderwerpen verschillen. Hierna zijn de interviews gecodeerd en is er aan de hand hiervan een codeboom gemaakt (zie bijlage 2). De codeboom was de uiteindelijke leidraad voor hoofdstuk 4: Resultaten.

In lijn met de doelstelling van dit onderzoek hebben wij een *cross-sectional case study* gedaan (Bryman, 2012). Dit houdt in dat we personen uit verschillende werkvelden en met verschillende houdingen ten opzichte van persoonlijkheidstesten hebben geïnterviewd. Op deze manier proberen we een zo breed mogelijk beeld te geven van de verschillende meningen van actoren die te maken hebben met zulke testen. Voor dit onderzoek zijn daarom twee wetenschappers, een trainer, een coach, een recruiter, een consultant en twee mensen die een persoonlijkheidstest hebben moeten doen binnen een organisatie geïnterviewd. Alle respondenten hebben ervaring met het gebruik van persoonlijkheidstesten.

Respondenten

Onze respondenten worden hieronder kort geïntroduceerd, opdat een beeld gevormd kan worden over de context waarin zij te maken hebben met persoonlijkheid en persoonlijkheidstest. De identiteit van de respondenten blijft voor dit onderzoek anoniem, daarom zullen ze worden aangeduid met een nummer (1 t/m 8).

Respondent 1 heeft een keer een persoonlijkheidstest gedaan bij een sollicitatie en is daarna aangenomen. Ondertussen heeft hij zelf ervaring met leiderschap en management en ook vanuit dat oogpunt ervaring met en een mening over het gebruik van persoonlijkheidstesten.

Respondent 2 is een trainer die de MBTI test gebruikt in zijn trainingen. Deze trainingen geeft hij zowel op een trainingsinstituut als bij een grote Nederlandse onderzoeksorganisatie. Hij heeft jarenlange ervaring met de test en de effecten die de test heeft op mensen.

Respondent 3 is een wetenschapper die veel (kwantitatief)onderzoek heeft gedaan en begeleid op het gebied van persoonlijkheid en persoonlijkheidstesten.

Respondent 4 is een coach die werkt voor een grote Nederlandse gemeente en managers en teams coacht. Ze maakt gebruik van persoonlijkheidstesten om drijfveren en gedrag van de persoon zelf te verklaren, dat van anderen te begrijpen en ernaar te handelen.

Respondent 5 is medewerker bij een grote Nederlandse multinational en heeft een persoonlijkheidstest gedaan bij haar sollicitatie.

Respondent 6 is consultant bij een bedrijf dat door organisaties wordt ingehuurd om teamsamenstellingen te verbeteren en persoonlijke ontwikkeling te bevorderen door middel van een test die zowel drijfveren en competenties als het daaruit voortvloeiende gedrag vast probeert te leggen.

Respondent 7 is een wetenschapper die vooral gespecialiseerd is in de methodiek rondom vragenlijsten, de manier waarop je die formuleert en welke effecten dat heeft op de uitkomst van testen.

Respondent 8 is afgestudeerd psycholoog en werkzaam als recruiter voor een Nederlandse organisatie. Op basis van assessments geeft ze advies aan organisaties over het wel of niet aannemen van kandidaten.

Kwaliteitscriteria:

In dit onderzoek hanteren wij de kwaliteitscriteria van Lincoln & Guba (in Bryman, 2012). We hebben om de *credibility* te waarborgen elkaars transcripten gelezen en gecodeerd, opdat de standpunten van de onderzoeker als individu zo min mogelijk naar voren komen. Daarnaast draagt, in lijn met ons doel om mogelijkheden voor nieuwe onderzoeken te openen, het feit dat we een cross-sectional case study als onderzoeksdesign hebben bij aan de *transferability* van de resultaten. De grote diversiteit in achtergrond van onze respondenten zorgt voor een breed beeld, met hopelijk veel opties voor vervolgonderzoek.

In de eerste fasen van dit onderzoek hebben wij de focus gelegd op de MBTI test en de Big Five Personality test, omdat dit twee zeer verschillende alsook toonaangevende persoonlijkheidstesten zijn en dus een breed beeld geven van de verschillen in testen en gebruik. We hebben geprobeerd ook bij de interviews op deze twee testen te focussen, maar dit is helaas niet gelukt. In het korte tijdsbestek dat wij hadden, hebben we niet genoeg respondenten kunnen vinden die specifiek één van deze twee testen gebruikten. We waren dus genooddaakt ook respondenten te interviewen die gebruik maken van andere persoonlijkheidstesten. De meeste van deze testen waren wel gebaseerd op het gedachtegoed van Jung, waar ook de MBTI test op gebaseerd is.

Resultaten

Voor dit onderzoek hebben, zoals eerder al genoemd, interviews plaatsgevonden met respondenten met verschillende achtergronden. Uit deze interviews zijn een aantal terugkerende thema's naar voren gekomen die wij hebben onderverdeeld in de volgende categorieën: persoonlijkheid, gebruik van de test, diversiteit, organisatie en beperkingen. Van elke categorie hebben we aan onze respondenten gevraagd wat hun meningen en ervaringen waren.

(N.B. Bij achtereenvolgende quotes wordt vooraf tussen haakjes aangegeven welke quote's respectievelijk van welke respondent afkomstig is.)

Persoonlijkheid

De discussie die in de literatuur besproken is over de vraag of persoonlijkheid vaststaat of veranderlijk is, komt ook terug binnen de meningen van onze respondenten. De meeste respondenten zijn van mening dat er wel zoiets is als een aangeboren persoonlijkheid, maar dat deze wel beïnvloedt wordt door gebeurtenissen in het leven van de persoon. Respondent 6 verwoordt het mooi.

'Ik zeg altijd dat je persoonlijkheid uit verschillende delen bestaat, ik kan ze eigenlijk in twee verschillende delen opdelen. Dat is namelijk hoe je je gedraagt naar de buitenwereld toe, dat valt onder je persoonlijkheid, maar ook je onderbewuste drijfveren, dat zit eigenlijk in je DNA. Je onderbewuste drijfveren zijn erfelijk en dat is hoe je geboren wordt, ik ben niet van mening dat je geboren wordt als een tabula rasa.'

Het idee dat een mens een vaste persoonlijkheid heeft die ook ontwikkelbaar is, moet wel goed in de tijd geplaatst worden. Ontwikkeling van persoonlijkheid gebeurt op lange termijn, stelt respondent 7.

'Het idee van persoonlijkheid en karakter is dat het enigszins stabiel is, maar dat kan natuurlijk veranderen. Door de ervaringen die jij hebt in het dagelijks leven, of op je werk of met je familie, kan je van iemand die heel erg extravert is en heel erg zelfverzekerd, door bepaalde ervaringen, veel meer introvert worden of minder zelfverzekerd, of neurotisch.'

Respondent 3 laat zien dat het te maken heeft met wat je onder persoonlijkheid verstaat. Hijzelf vindt echter ook dat persoonlijkheid een set ontwikkelbare eigenschappen zijn.

'Het kan dus zijn dat je inderdaad verandert. En, als je ervan uitgaat dat het een genetische predispositie is, dan kan dat niet veranderen. Maar als je gewoon kijkt van die definitie die ik aan het begin gaf van een relatief consistent gedrag, dan kan het wel veranderen. Er zijn mensen die als een schuw vogeltje door hun middelbare schooltijd heen sluipen, maar daarna zich ontplooiën en opeens iets meer zelfvertrouwen krijgen, dat is mogelijk.'

Opvallend is dat als respondenten gevraagd wordt wat de uitkomst van een persoonlijkheidstest laat zien, ze antwoorden dat het vooral over het aangeboren, vaste deel van persoonlijkheid gaat.

Respondent 2 vertelt over de MBTI.

‘Het gaat over voorkeuren waarvan je zou kunnen zeggen dat die aangeboren zijn.’

Deze voorkeuren zijn volgens hem, hoewel aangeboren, wel te ontwikkelen.

‘Je kunt ontwikkelen. Wat ik laatst tegenkwam was dit teken[∞]. Het oneindigheidsteken, waarvan één loop klein is en de andere loop groot. Toen zeiden ze dat als je in je voorkeuren zit, zit je in die grote loop en af en toe maak je even een zijsprongetje naar je kleine loop en dan je zit je niet in je voorkeuren, maar dan ga je vrij snel weer terug naar je voorkeuren. Dus dat pad van voorkeur is groot en goed gebaad en daar ken je de weg en af en toe maak je een stap naar dingen die je niet goed kent. Maar omdat je dat niet goed kent, leer je wel en dat neem je weer naar je grote loop en dan maak je weer een uitstap en dan leer je weer wel.’

Hiermee bedoelt respondent 2 dat eigenschappen wel veranderbaar zijn maar je aangeboren voorkeuren blijven overheersen. Respondent 4 gaat een stap verder en zegt dat de uitkomsten van de test zelfs vrijwel niet veranderen.

‘We hebben wel de overtuiging dat als ik eenmaal zo’n profiel heb, dat is niet veranderlijk, zo ben jij. Ik heb hem ook wel eens herhaald, maar daar komt een beetje hetzelfde uit. Het verandert misschien een klein beetje, maar zo ben je wel.’

Er lijkt een verschil te zitten in wat onze respondenten onder persoonlijkheid verstaan en wat ze vinden dat een persoonlijkheidstest laat zien. De testen geven een beeld alsof persoonlijkheid vast staat, het idee dat persoonlijkheid veranderlijk is wordt achterwege gelaten. Respondent 8 koppelt deze twee delen. Ze vertelt dat, hoewel je je persoonlijkheid kan ontwikkelen, het aangeboren deel wel een rode draad blijft in je in persoonlijkheid.

‘Persoonlijkheid is inderdaad een stabiele factor. Het verandert een beetje, maar zo’n Big Five niet veel. Je ziet altijd een rode draad erin, natuurlijk kun je bepaalde dingen meer ontwikkelen en er beter in worden en dat meer in jezelf terug zien, maar er zit altijd een rode draad in hoe je bent.’

Gebruik van de test

Het zwaartepunt van dit onderzoek ligt op het gebruik van de test. Wat is het doel, op wat voor manier worden persoonlijkheidstesten gebruikt en hoe kijken de verschillende respondenten hier tegenaan? In dit deel van de resultatensectie zullen we hier inzicht in bieden. Ten eerste kwam er naar voren dat er veel verschillende redenen zijn om een test in te zetten. Hieronder voorbeelden van respectievelijk respondenten 4 en 2.

‘Misschien wel de belangrijkste reden is taalgebruik. Als je zo’n test doet dan heb je het vervolgens samen over rode drijfveren en blauwe drijfveren en gele drijfveren, dan heb je het over hetzelfde, je hebt het namelijk gedefinieerd.’

‘Het is heel interessant voor organisaties. Als je dat mee kunt nemen, is dat slim, dan doe je het slimmer dan de mensen die er niet naar kijken. Anders kan je mensen zomaar op de verkeerde plek zetten waardoor ze onnodig onder hoge spanningen zitten te werken.’

Naast deze meningen bleken er drie terugkerende thema's bij het gebruik van persoonlijkheidstesten te zijn: selectie, teamvorming en persoonlijke ontwikkeling.

Uit de interviews bleek dat bedrijven testen gebruiken om de juiste kandidaten voor een functie te selecteren. Sommigen gebruiken de test echt als hard advies middel, bijvoorbeeld respondent 8, anderen kijken vooral naar de kwaliteiten en de noodzakelijke punten waarop een kandidaat nog moet ontwikkelen, zoals respondent 6. Dit onderscheid is opvallend, omdat er bij respondent 8 geen mogelijkheid tot groei wordt aangeboden. (8, 6)

'Want dit zijn wel assessments op basis waarvan uiteindelijk een positief, neutraal of negatief advies gegeven wordt of iemand past bij de competenties die de klant zoekt.'

'De test wordt bijvoorbeeld gebruikt voor instroom. Je hebt een bepaalde functie en daar zoeken ze mensen voor. Voor die functie heb je bepaalde competenties of drijfveren nodig (...). We geven ook een concreet advies aan de opdrachtgever. Deze is geschikt voor de functie, deze is minder geschikt voor de functie, deze is wel geschikt maar er moet hiermee rekening gehouden worden.'

Respondent 3 is van mening dat het gebruik van een persoonlijkheidstest bij selectie eigenlijk niet kan, tenzij het wordt gebruikt om te filteren binnen een grote groep kandidaten. Op die manier kan het worden gebruikt als een extra, goedkoop vangnet.

'Maar als het zo is inderdaad dat je een relatief klein aantal mensen aanneemt, dan heb je aan een onbetrouwbare test en een niet valide test ook al wat. Want helemaal aan de hoekjes van die verdeling zitten ze. Dan heb je zo'n puntenwolk. En dan als je dan alleen maar de hoogste tien procent neemt, dan zit die meestal toch nog wel boven het gemiddelde. Maar dus als je relatief veel mensen moet aannemen, de helft van de mensen die zich aanbiedt, dan wordt de waarde van zo'n minder valide test wel heel gering.'

De uitkomst van de test kan een mooi beeld geven van mensen hun sterke en zwakke punten, waarmee valkuilen kunnen worden ontweken en mensen een functie kunnen krijgen waarbij ze in hun kracht kunnen werken, zoals respondent 2 stelt.

'Dus je zou kunnen zeggen dat je een beetje tegen de stroom in zit te zwemmen als je de verkeerde personen op de verkeerde plek zet. Het kan wel, maar het kost heel veel energie. Het kost stress, je zit gewoon niet in je comfort zone.'

Persoonlijkheidstesten worden ook vaak ingezet om de samenwerking binnen een team te stimuleren, om zo tot wederzijds begrip te komen en de efficiëntie en effectiviteit te verbeteren. Samenwerken is zowel volgens respondenten 6, 4 en 2 erg belangrijk en het gebruik van een test kan erg behulpzaam zijn op verschillende vlakken.

'Want wat is samenwerken? Wat is een goed team? Dat is eigenlijk de functie van wie zit er in dat team, dus dan ga je dus de drijfveren in kaart brengen en de competenties, maar ook hoe de mensen met elkaar samenwerken, die twee dingen maken eigenlijk een goede samenwerking binnen het team.'

'Dus het helpt in je besluiten nemen en in je communicatie... de test geeft inzicht in wat je samen kan bereiken.'

‘Als je weet hoe de ander in elkaar zit, wat zijn voorkeuren zijn, dan kan het ook productief zijn, want dan kan je elkaar gebruiken.’

De dynamiek in een team is heel belangrijk, maar valt volgens respondent 3 niet altijd te meten, zelfs als scores bij elkaar lijken te passen.

‘En wat is nou het grote probleem? Dat de correlatie van die scores die mensen krijgen in de ene oefening, niks samenhangt met wat ze in de andere oefening doen. Dus stel je voor dat wij met zijn tweeën hier zitten met die twee mensen erbij. Dan is de dynamiek heel anders dan wanneer ik jou neem samen met die meneer en die meneer.’

Naast het vormen van een team dat op elkaar ingespeeld is en elkaar begrijpt, kwam uit vrijwel alle interviews naar voren dat het persoonlijke aspect van het gebruik van een test als positief wordt ervaren. Kandidaten krijgen meer begrip voor elkaar en zichzelf, en daarnaast geeft het handvatten voor persoonlijke ontwikkeling. (2, 1, 6)

‘En begrip van jezelf. Dus begrip van hoe jij in elkaar zit en wat je beperkingen zijn, maar ook wat je mogelijkheden zijn, en zien dat dat bij andere mensen zich op andere vlakken in hun persoonlijkheid kan afspeelen. En dat daar begrip over bestaat.’

‘Ja, ik moest een aantal zaken moest ik zachter maken, ik was veel te hard, en een aantal punten moest ik veel meer doorzetten, daar was ik weer te soft in, dus in het kader van je persoonlijke ontwikkeling, is dat wel prettig. Althans, zo keek ik ernaar.’

‘Nou ik denk niet eens vanuit het management, maar ook vanuit de mensen zelf om je persoonlijkheid grijpbaar te maken. Om dat in bepaalde hokjes te delen.’

Respondent 1 pleit zelfs voor het regelmatig invullen van testen, om zo je eigen ontwikkeling bij te kunnen houden en nog meer te ontwikkelen.

‘Ja, ik zou dat wel voor mezelf nog een keer willen doen. Kijken waar ik uithang. Wat is er veranderd ten opzichte van de vorige keer?’

Ondanks dat de zelfkennis die wordt opgedaan als positief wordt ervaren is er soms persoonlijke frustratie dat er concreet niet veel met de uitkomst wordt gedaan, vindt respondent 5.

‘Ja, het maakt wel even iets duidelijk als je het invult en dan komt er iets uit, daar ben ik altijd wel benieuwd naar, daarna denk ik wel dat ga ik inzetten, maar uiteindelijk tijdens het werk denk je daar niet meer aan en ben je gewoon jezelf.’

Een goede oplossing hiervoor is een goede terugkoppeling en eventueel een vervolgtraject, waarbij er ruimte is voor persoonlijke interpretaties en nuance. (6, 8)

‘Een nagesprek is niet alleen voor de zekerheid maar ook om te kijken in welke situatie het minder is en welke situatie het nou meer is. Op papier is het altijd extreem hè. Het zijn altijd extremen, de

nuances worden niet echt aangebracht en dat is nou juist belangrijk want iedereen is verschillend, iedereen heeft bepaalde nuances en die moet je in dat gesprek op gaan zoeken.'

'Ik denk dat een terugkoppeling echt wel heel belangrijk kan zijn bij assessments, de manier waarop je terugkoppelt aan de kandidaat kan net wat meer informatie geven. Je kan zo 'n standaardrapport zelf gaan invullen: pas ik daar in of niet? Maar als je een uitgebreide terugkoppeling krijgt van de assessmentpsycholoog, die geeft je net een andere interpretatie daarover.'

Naast persoonlijke interpretatie dient er ook rekening gehouden te worden met de manier waarop de test vormgegeven is, en wat de redenen hiervoor zijn. Een mooi voorbeeld wordt gegeven door respondent 7.

'In Nederland werken we, als je het hebt over helemaal oneens tot helemaal eens, met in het begin van de vragen helemaal oneens en op het eind helemaal eens. In de Verenigde Staten beginnen ze meestal met helemaal eens en dan gaan ze naar helemaal oneens, daar draaien ze eigenlijk de volgorde om. We weten dat mensen eerder geneigd zijn om een van de eerste opties te kiezen, dus je kunt je dan vast voorstellen dat als je onderzoek vanuit de Verenigde Staten vergelijkt met onderzoek vanuit Nederland er iets anders uit kan komen, en dat is puur visueel en niet inhoudelijk.'

Hoe een test is vormgegeven en wat dat te maken heeft met de uitkomst is een van de grootste kritiekpunten. Over de MBTI is in de literatuurstudie al gezegd dat er veel kritiek is op het feit dat het geen hoge validiteit en betrouwbaarheid heeft; bij de Big Five is dit anders. Deze zal, hoe vaak je hem ook invult, eenzelfde soort uitkomst geven. (3,5)

'Het probleem is dat veel wat wetenschappelijk lijkt te deugen, eigenlijk de kritiek niet helemaal kan doorstaan. Dat is het grote probleem. En dat is ook de reden dat ik de Big Five interessant vindt, maar je moet goed opletten wat je er wel en niet mee kunt doen.'

'De uitkomst is natuurlijk heel erg afhankelijk van wat voor soort test je neemt. Als je kijkt naar persoonlijkheidstesten zijn er veel verschillende, als je kijkt naar de big five, zijn er verschillende soorten vragenlijsten gevalideerd die variëren van 50 items tot 10 items. Je moet vragenlijsten eigenlijk altijd eerst in je eigen populatie testen om te kijken hoe goed die presteert, maar meestal is het zo met de big-five, die zijn zo vaak getest en zo vaak gebruikt, die presteren meestal wel redelijk goed.'

Wel is het zo dat er kritisch moet worden gekeken naar de eerder genoemde betrouwbaarheid en validiteit. Respondent 3 heeft het over de context van de test en de waarde hiervan.

'De betrouwbaarheid en de validiteit van een test zijn misleidend. Je moet altijd zeggen onder welke condities en voor wat.'

Maar hier heeft respondent 2 een andere mening over; hij vindt de wetenschap ook context afhankelijk en vindt niet dat de betrouwbaarheid en de validiteit als leidraad van het nut van de test moeten worden genomen.

‘Het is niet wetenschappelijk, maar er is heel veel niet wetenschappelijk en wetenschap is ook maar relatief. De wetenschap van 2000 jaar geleden is niet hetzelfde als die van nu en is ook niet hetzelfde als over 2000 jaar. En 2000 jaar is helemaal niks in termen van ontwikkeling, dus wat is wetenschap? Dat is ook heel beperkt. Het is in ieder geval niet wetenschappelijk om te zeggen dat de wetenschap de waarheid in pacht heeft.’

Ondanks dat er wordt gepoogd om persoonlijkheidstesten zo valide en betrouwbaar mogelijk te maken blijkt uit de interviews dat er bij het invullen van een test vaak een sociaal wenselijke factor meespeelt. Een test kan op een manier ingevuld worden naar wat de kandidaat als meest gewenste uitkomst ziet, zegt respondent 6.

‘Ja, ik denk dat je een test wel kan faken, want gedragingen, dat is bewust dus daar kan je over nadenken. Dus als ik weer aan jou vraag hoe gedraag jij je qua structuur, 1 tot 7, dan kun je zeggen hoe je je gedraagt, of hoe je je wilt gedragen, of hoe je wilt dat de buitenwereld denkt dat jij je gedraagt en dat is dus dat masker die je op hebt.’

Bij het invullen van een test om een zo gewenst mogelijk antwoord te krijgen speelt sociale intelligentie ook een rol. Wanneer testen met enige regelmaat worden afgenomen kan een kandidaat controlevragen gaan herkennen en de uitkomst daardoor beïnvloeden. (7,1)

‘Ja ik denk wel dat je heel makkelijk, zeker als je bijvoorbeeld afneemt bij psychologiestudenten, de resultaten zelf kunt beïnvloeden door middel van bewust antwoorden geven waarvan je denkt: nou, hier zullen ze wel naar op zoek zijn.’

‘Ik denk dat als je dit vaak doet dat je op een gegeven moment er wel een beetje in kan sturen. En dan zitten er wel een aantal verborgen controlevragen, maar als je het vaak doet, herken je het wel. Maarja ik ondermijn de gedragswetenschappen en de psycholoog die het onderzoek afnam natuurlijk door te zeggen ‘ja, je kunt het faken’. Tot op zekere hoogte denk ik van wel, het ligt ook aan hoe slim je zelf bent.’

Hierbij kan de vraag gesteld worden wat het nut hiervan is. De kans dat je je met een gewenste uitkomst die niet in lijn is met je daadwerkelijke persoonlijkheid staande kunt houden lijkt namelijk klein zegt respondent 2.

‘Je maakt het jezelf heel moeilijk als je de hele tijd moet gaan acteren vanuit iets wat niet je natuurlijke voorkeur heeft. Dus dat is ingewikkeld. Ik denk dat je daardoor qua functioneren al op een achterstand komt te staan. Ik kan me afvragen van wat heeft het voor zin om te zorgen dat je op een bepaalde plek komt die je graag wilt terwijl je jezelf daarmee in de versnelling achteruit zet.’

Daarnaast zit er in persoonlijkheidstesten een controlefactor welke sociaal wenselijke antwoorden er zoveel mogelijk uitfiltert. Hierdoor wordt het nut van een test sociaal wenselijk in te vullen erg klein. De vorm van vraagstelling draagt ook bij aan het inperken van sociaal wenselijke antwoorden. Dit kan bijvoorbeeld door middel van negatieve formulering en tijdsindicatoren. (7,8)

‘Je krijgt aan het eind ook een score van de mate waarin iemand sociaal wenselijk heeft geantwoord. Dat zit bij de meeste assessmenttests ingebouwd.’

'Er zijn natuurlijk wel trucjes voor, dat gaat denk ik meer om het lezen, sommige testen hebben bewust enkele negatieve geformuleerde items, om ervoor te zorgen dat mensen wel blijven lezen en niet simpelweg constant het 4e antwoord kiezen maar min of meer gedwongen worden om goed te lezen. Als je goed kijkt naar webvragenlijsten zou je daar ook een soort tijdsindicator tellertje in mee kunnen laten lopen, dat als mensen het te snel invullen ze het niet goed gelezen kunnen hebben.'

Tenslotte komt er terug uit de interviews dat de testen vaak als hulpmiddel worden ingezet en slechts in een enkel geval als bindend advies worden gebruikt. Het in perspectief plaatsen van het gebruik van een test is daarom van belang en meer onderzoek is nodig. Voor nu lijkt een mogelijke optie om verschillende testen naast elkaar in te zetten. (1, 6)

'Maar ik heb niet zozeer als je zo 'n test doet, dat ik dan blind op die test uitkomst af ga'

'Maar wat we vaak ook bij organisaties gemerkt hebben is dat ze alles al gedaan hebben mbti, Insights, wat jij net noemde big five, en dat ze daar geweldig veel aan gehad hebben, maar dat als ze onze test gedaan hebben dat als aanvulling zien op die anderen, met name omdat het een inzicht geeft in ontwikkelbaar gedrag specifiek en ook in gedrag wat je laat zien onder druk.'

Concluderend lijkt het gebruik van een persoonlijkheidstesten binnen selectie, teamvorming een persoonlijke ontwikkeling als positief ervaren en wordt het tegelijkertijd op heel diverse manieren ingezet. Uit de interviews blijkt wel dat persoonlijkheidstesten vooral als extra hulpmiddel moeten worden ingezet totdat er meer onderzoek naar is gedaan.

Diversiteit

Er zijn verschillende meningen over diversiteit binnen een organisatie. Sommige organisaties maakt het niet uit of hun staf divers is, zolang de juiste persoon maar op de juiste plek zit, anderen vinden het belangrijker dat een team goed bij elkaar past. Onder onze respondenten viel op dat een groot deel meer neigde naar heterogeniteit binnen teamsamenstellingen dan homogeniteit, zowel gericht op persoonlijkheid als op algemene diversiteit. (7,1)

'Ik geloof heel erg in het feit dat als je veel verschillende mensen hebt tot een hoger niveau kan komen. Omdat iedereen vanuit een andere invalshoek z'n eigen unieke contributie heeft aan een geheel. Dus ik zou zeker zeggen dat verschillende persoonlijkheden een positieve invloed kan hebben, ook op de flexibiliteit van een organisatie.'

'Een teamsamenstelling moet divers zijn. Je hebt niks aan zeven leiders, dan wordt iedereen knettergek. Maar je hebt ook niks aan zeven volgers. Dus hoe gemixter hoe beter. Ja, daar is persoonlijkheid een onderdeel van, maar met zeven mannen heb je ook een heel andere dynamiek dan met een aantal vrouwen erin.'

De redenen hiervoor zijn erg uiteenlopend. Volgens respondent 2 ontstaan er blinde vlekken zonder diversiteit, terwijl volgens respondent 6 het vooral erom gaat dat mensen die dezelfde kwaliteiten (drijfveren) hebben nooit alles kunnen. Hier is respondent 8 het ook mee eens, aangezien zij zegt dat je deze verschillende aspecten nodig hebt.

'Ieder persoon maar ook iedere organisatie heeft blinde vlekken. Die kunnen zich weerspiegelen in een te eenzijdige samenstelling van je team of organisatie. Daardoor kan je makkelijk dingen over het hoofd zien die belangrijk zijn voor het functioneren van een team.'

'Dat verschilt natuurlijk heel erg wat je nodig hebt voor team, maar ik ben altijd van mening dat er verschillende soorten drijfveren in een team nodig hebt. Want als één persoon kan je eigenlijk nooit alles kunnen, het kan gewoon niet. Je kan het proberen maar het lukt gewoon niet dus daar zou je eigenlijk al een team nodig moeten hebben om het aan te vullen, dus diversiteit in een team is wat mij betreft gewoon veel beter.'

Waar veel respondenten over spraken was dat het positief was om een vorm van persoonlijkheidstest te gebruiken voor het bereiken van deze diversiteit. Respondenten 2 en 8 hebben hier allebei veel ervaring mee, uiteenlopend van het specifiek koppelen van een persoon(lijkheid) aan een functie, welke elke keer dezelfde competenties nodig heeft, tot het handmatig samenstellen van een team om zo de beste typen bij elkaar te krijgen.

Bij A wordt na elke training anoniem de typologieën gevraagd, die houden bij hoe hun instroom is en hoe de verschillende typen vertegenwoordigd zijn in de organisatie. (...) Dus als de instroom van jonge nieuwe mensen allemaal richting NT gaat, dan zeggen ze wacht even, we krijgen een tekort van de andere, we moeten bij de instroom er alert op zijn dat er ook voldoende, noem maar iets, SJNF-ers zijn, die zijn allemaal belangrijk voor een goede samenstelling van het bedrijf.'

'Daar werden wel allemaal dezelfde type mensen in dat team geplaatst en degene die daarbuiten scoorden die werden dus ook niet aangenomen. Die had gewoon niet de score die zij graag wilde hebben in dat team en die werd dus ook niet aangenomen.'

Opvallend zijn de antwoorden van respondent 5. Zij zegt dat bij de multinational waar zij werkt het juist erom gaat dat iedereen dezelfde competenties en drijfveren heeft, dus dat er zoveel mogelijk homogeniteit is binnen het bedrijf. Dit zou verklaard kunnen worden door de functie; het belangrijkste kenmerk van deze multinational is klantvriendelijkheid, dus zij vinden dat iedereen een bepaalde vorm van extraversie moet hebben.

'Ik denk dat ze een aantal competenties en drijfveren erbij hebben gepakt die organisatie Z aan hun bedrijf koppelt en ik denk dat zij het liefste zien dat jij hoog scoort. (...) . Dus die competenties zijn eigenlijk gekoppeld aan het bedrijf zelf.'

Hoewel dit niet zo specifiek uit een van de andere interviews naar voren komt is het wel opvallend dat meerdere respondenten zeggen dat proactiviteit en extraversie meer worden gewaardeerd dan introversie. Naast respondent 5 zijn ook respondenten 6 en 7 het hier mee eens.

'Als je dus inderdaad les moet geven of je onderzoek moet presenteren dan moet je wel prettig vinden om voor een groep te staan en dat is wel gewoon denk ik minder geschikt voor introverte mensen, en je hebt daar natuurlijk allerlei gradaties in.'

'Ik heb niet het idee dat bepaalde skills worden gezien als beter, (...) maar wat ik wel merk is een bepaalde trend dat binnen organisaties een soort van proactiviteit wordt verwacht.'

Het lijkt echter nog belangrijker om een diversiteit te hebben binnen een team dan alleen maar proactieve mensen. Zo noemen respondenten 2, 4 en 6 uitgebreid het nut van diversiteit binnen een team, om zo van elkaar te kunnen leren en elkaar goed te kunnen helpen. Vooral inzicht in elkaars kwaliteiten lijkt hier een belangrijke factor te zijn, waar het gebruik van persoonlijkheidstesten erg bij kan helpen. Respondent 2 geeft die mening weer.

‘Als je weet hoe de ander in elkaar zit, wat zijn voorkeuren zijn, dan kan het ook productief zijn, want dan kan je elkaar gebruiken.’

Op de vraag of er ook teveel diversiteit binnen een team kan zijn, zodat er bijvoorbeeld onenigheden of ruzies ontstaan lijken de meeste respondenten het eens; botsing is juist positief, en competitie zorgt ervoor dat je samen verder komt. Zoals respondent 1 mooi wist te verwoorden:

‘Ja juist wel, wrijving geeft glans he’

Samenvattend kan er gezegd worden dat alle respondenten behalve respondenten 3 en 5 het ermee eens zijn dat diversiteit binnen een bedrijf belangrijk is, ieder met een eigen reden en een eigen specifieke manier om dit te bereiken. Het is vooral nodig om van elkaar te kunnen leren en om voor alle aspecten van een bedrijf de juiste drijfveren en competenties te hebben. Respondent 5 heeft een functie waarvoor iedereen in haar sectie dezelfde benodigde vaardigheden gelden, dus voor haar is het minder belangrijk. Respondent 3 heeft hier geen duidelijke mening over gegeven.

Organisatie

Vanuit de interviews is gebleken dat structuur en cultuur van een organisatie invloed hebben op het waarborgen van diversiteit van persoonlijkheden. Respondent 1 stelt dat tegenwoordig alles verantwoord moet worden en dat die verantwoording door kan slaan op persoonlijkheid. Er zou volgens hem ruimte en vertrouwen moeten zijn om diversiteit te waarborgen.

‘Het vraagt ook een mate van professionaliteit, maar ook ruimte en vertrouwen. Misschien is dat ook wel een maatschappelijk gegeven, dat je steeds meer in een afrekeningscultuur en een verantwoordelijkheidscultuur zit waarin alles verantwoord moet worden.’

Respondent 7 onderbouwt wat respondent 1 beweert over het bieden van ruimte en vertrouwen in een organisatie. Wanneer dat niet voldoende aanwezig kan volgens respondent 7 het volgende plaatsvinden.

‘Ik denk wel dat er een soort survival of the fittest plaatsvindt en dat mensen die een bepaalde persoonlijkheid hebben die niet goed past bij het werk wat je hier typisch gezien doet, dat die mensen wel uitvallen.’

Wanneer deze veiligheid echter wel geboden wordt door een organisatie kan dat volgens respondent 6 goed uitpakken. Het biedt voor werknemers een prettigere werksfeer waarin zij efficiënter werken en meer energie uit hun werk halen.

‘Dat gaat over kwetsbaarheid en jezelf kwetsbaar opstellen en dat is soms belangrijk. Want als jij van jezelf weet dat je ergens minder goed in bent dan kan je je beter richten op iets waar je wel goed in bent, omdat dat efficiënter is en meer energie voor jezelf oplevert. Door jezelf kwetsbaar op te stellen zeg je eigenlijk ‘Hier ben ik minder goed in dus zou jij dat bijvoorbeeld voor mij kunnen oppakken.’ (...) Maar die veiligheid in de organisatie moet vaak wel door ons gecreëerd worden.’

We zien enerzijds dat een organisatie een veilige werkomgeving moet creëren om diversiteit van persoonlijkheid te waarborgen, maar dat die veiligheid ook voortkomt uit de cultuur die binnen een organisatie heerst. Wanneer de mogelijkheid om je kwetsbaar op te stellen geen onderdeel van de bedrijfscultuur is en je die toch wil bereiken zul je dus je cultuur moeten veranderen. Dit kan echter niet gedeeltelijk maar zal door de hele organisatie heen veranderd moeten worden, met de juiste mensen op de juiste plek. (6, 5)

‘Cultuur is natuurlijk een gemeenschappelijke deler in een organisatie, en als je dat wil gaan veranderen dan moet je dat eigenlijk helemaal gaan veranderen.’

‘Het klinkt ook wel echt alsof ze de competenties en persoonlijkheden willen inzetten om de bedrijfscultuur te bewerkstelligen, om een nieuwe wind er door te laten gaan.’

Beperkingen

Ondanks dat in de bovenstaande thema's het gebruik van persoonlijkheidstesten vaak als positief wordt gezien, is het volgens een aantal respondenten niet het ideale middel. Om te beginnen denkt respondent 1 dat het meer 'traditionele' sollicitatiegesprek misschien wel effectiever is voor het bij elkaar brengen van de juiste persoonlijkheden dan het gebruik van een persoonlijkheidstest.

‘Ik ben er een beetje door schade en schande achter gekomen dat ik meer waarde hecht aan oldschool een sollicitatiegesprek afnemen en referenties nagaan, veel meer dan ik in eerste instantie dacht, meer dan aan een test.’

Daarnaast denkt hij dat het nuttig is om niet alleen de sollicitant of werknemer de test te laten invullen, maar ook bij de vorige of huidige werkomgeving van de respondent een test af te nemen. Dit laat zien dat hij de uitkomst van de test niet als waarheid ziet, maar dat meerdere perspectieven een toevoeging kunnen zijn.

‘Ja, dat vind ik wel waardevol. Ik vind het zelf ook heel mooi dat, als je het door de consument zeg maar, collega's, ondersteunde diensten eventueel, laat doen je dan een veel breder beeld krijgt.’

Er zijn ook andere manieren om te zien of iemand geschikt is voor een functie of past binnen een team, die wellicht geschikter zijn. Respondent 3 zou graag zien dat er meer rekening wordt gehouden met het fatsoen van mensen en de manier waarop ze met situaties omgaan, in plaats van te focussen op persoonlijkheid. Dit is dus meer geconcentreerd op het daadwerkelijke gedrag dan op het 'zijn' van de respondent.

Ik zou zelf zeggen, zoek het een beetje in de richting van gestructureerd interviewen en Situational Judgement Tests. Die proberen meer over de kwaliteit van het functioneren te zeggen. [...] Dat zou iets kunnen zeggen over de kwaliteit van leidinggeven en samenwerken.

Respondenten 3 en 6 denken dat, naast het afnemen van een persoonlijkheidstest, het vooral belangrijk is om er concreet iets mee te doen, bijvoorbeeld in de vorm van (business)coaching. Dit zal er voor zorgen dat je, door de inzichten van de test te combineren met coaching, daadwerkelijk vooruitgang kan boeken in plaats van enkel de momentopname van een enkele test te krijgen, stelt respondent 6. Dit hangt ook weer samen met het eerder genoemde testgebruik voor persoonlijke ontwikkeling, en het kan ook bijdragen aan de sfeer binnen een team.

‘Stel er blijkt uit de test dat je het beste de competentie compassie kan gaan ontwikkelen. Compassie is je kwetsbaar opstellen. Waarom? Omdat je daardoor meer de connectie met andere mensen kan maken, wat misschien belangrijk is voor de functie. Dan kun je na een coachingstraject van een half jaar en intensief werken aan die competentie, de test opnieuw invullen en kijken wat er dan uit komt.

Dan rest nog de vraag of een persoonlijkheidstest daadwerkelijk iets uitmaakt. Met name respondent 3 is hier negatief over. Hij twijfelt aan wat de test precies toevoegt en vindt dat er nog niet genoeg onderzoek naar gedaan is. Een van zijn redenen hiervoor is dat er teveel aspecten onder één noemer worden geschaard, waardoor hij denkt dat ‘een grote pannenkoek’ van aspecten wordt.

Het is uiteindelijk niet een ongelofelijk waardevolle extra voorspelling. Daar moeten we gewoon meer mee doen, dat moeten we gewoon beter uitzoeken. Dat is het punt eigenlijk. We moeten beter weten wat we willen weten.

Waarschijnlijk is het dat we beter moeten kijken welke aspecten het zijn. Bijvoorbeeld extraversie, daar valt impulsiviteit onder, maar ook sociale behoefte en sociale competentie. En als je die samenvoegt, dan wordt het één grote pannenkoek.

Het is duidelijk dat het gebruik van alleen een persoonlijkheidstest nog niet als de enige waarheid wordt gezien. Er is verder onderzoek nodig, waardoor het voor nu nog erg nuttig kan zijn om een alternatief ernaast te gebruiken, of om de test als aanvulling te zien op het gebruik van bijvoorbeeld een ‘normaal’ sollicitatiegesprek of het nagaan van referenties.

Discussie

Hoe denken verschillende actoren over het gebruik van persoonlijkheidstesten door organisaties? Met deze onderzoeksvraag hebben wij in dit onderzoek geprobeerd een breed beeld te geven van de verschillende gebruiken en bijbehorende ervaringen van persoonlijkheidstesten bij verschillende actoren. De resultatensectie hierboven laat zien dat er inderdaad een grote verscheidenheid bestaat met betrekking tot de redenen waarom organisaties gebruik maken van persoonlijkheidstesten en hoe ze met de resultaten omgaan. Deze verscheidenheid is voor een groot deel onder te brengen in een onderscheid tussen wat de persoonlijkheidstest als uitslag geeft en wat de interpretatie en het daaropvolgend gebruik van die uitslag is. Uit de interviews blijkt daar een interessante discrepantie tussen te bestaan, die wij hieronder toelichten.

Onze respondenten geven aan dat persoonlijkheid belangrijk kan zijn voor het goed functioneren van een persoon op een bepaalde functie, binnen een team of in een organisatie. Persoonlijkheid zien de meeste respondenten als een set aangeboren (voorkeurs-)eigenschappen die in het verdere leven van een persoon ontwikkeld worden. De persoonlijkheidstest geeft echter een momentopname van deze ontwikkeling, en lijkt te suggereren dat persoonlijkheid vaststaat. Hier ontstaat een interessante tegenstelling: als je uitgaat van een ontwikkelbare persoonlijkheid, wat is dan het nut van een testuitslag die de schijn creëert dat het een vast gegeven is?

Het nut van de testuitslag hangt volgens ons af van hoe er daarna mee omgegaan wordt, hoe deze geïnterpreteerd wordt. Uit de resultaten blijkt dat persoonlijkheidstesten gebruikt kunnen worden voor persoonlijke ontwikkeling, het vormen en verbeteren van teams en het selecteren van werknemers. Veel van onze respondenten geven aan dat de test een hulpmiddel is en niet als leidend wordt gebruikt. Dit is een belangrijk gegeven; het laat zien dat de respondenten meer belang hechten aan hun eigen interpretatie van persoonlijkheid dan aan de testuitslag. De ervaren waarde van de test wordt gegenereerd door het een plek te geven in deze eigen interpretatie. De test kan op deze manier een externe bevestiging zijn van een intuïtief vermoeden over jezelf of iemand anders.

Bovenstaand gegeven zou ook voor een deel het verschil in houding tussen de geïnterviewde wetenschappers en gebruikers van de persoonlijkheidstesten kunnen hebben beïnvloed. Uit de interviews met de wetenschappers blijkt dat zij veel waarde hechten aan de validiteit en betrouwbaarheid van een persoonlijkheidstest. Zij zijn van mening dat je de test enkel kunt gebruiken als je zeker bent van de reden van het gebruik en de betekenis van de uitkomst. De respondenten die zelf ervaring hebben met het gebruik van een test hadden hier een minder sterke mening over. Wellicht kan een reden hiervan zijn dat zij de test als aanvulling zien op hun eigen interpretatie van de persoon in kwestie en het dus minder belangrijk vinden of de test daadwerkelijk waterdicht is. Is het kwalijk als de wetenschappelijke onderbouwing laag is op het moment dat mensen het zelf als positief ervaren? Meer onderzoek naar de ervaringen van het gebruik van persoonlijkheidstesten in organisaties kan hierover meer inzicht bieden.

Uit de literatuurstudie blijkt dat de wetenschap voornamelijk sceptisch is over het gebruik van persoonlijkheidstesten bij selectie. Het ethische aspect van mensen (wel of niet) aannemen op basis van een discutabele test, met lage validiteit en betrouwbaarheid, is begrijpelijk en moet niet vergeten worden. Interessant is dat deze houding ook lijkt te bestaan bij onze respondenten: over het gebruik van persoonlijkheidstesten bij selectie waren zij het meest sceptisch. Vooral het idee dat er enkel op basis van de uitslag wordt geselecteerd stond de meesten niet aan, omdat er dan weinig vrijheid over blijft voor eigen interpretatie. De voorkeur van respondenten voor een terugkoppeling na het gebruik

van een persoonlijkheidstest laat zien dat er veel belang gehecht wordt aan ruimte voor eigen interpretatie.

Zowel de literatuur als onze respondenten zien mogelijkheden voor het gebruik van persoonlijkheidstesten bij teamvorming en persoonlijke ontwikkeling. De testen lijken vooral bijdragen aan creëren van een gemeenschappelijke taal en daarmee inzicht in elkaars competenties. Uitkomsten van persoonlijkheidstesten moeten niet als harde waarheid gezien worden, maar als hulpmiddel om het complexe begrip persoonlijkheid behapbaar te maken. Dit lijkt het belangrijkste thema van de resultaten; de dunne lijn tussen de test als waarheid willen zien, waardoor deze betrouwbaar en valide zou moeten zijn, en het gebruik van de test om handvatten te bieden om de communicatie en eigen ontwikkeling te vergemakkelijken.

Meerdere respondenten hadden het idee dat er bij selectie geen sprake leek te zijn van negatieve oordelen met betrekking tot bepaalde eigenschappen, maar dat er in de interpretatie van de test een bepaalde voorkeur voor extravertie en proactiviteit binnen (Westerse) organisaties bestond en een enigszins negatief beeld tegenover introversie. Dit zou een aanleiding kunnen zijn voor meer onderzoek naar cultureel bepaalde discourses die aan de hand van persoonlijkheid ofwel positief, ofwel negatief discrimineren. Een vrouw die solliciteert voor een baan in de politiek en eigenlijk verwacht dat ze niet voldoet aan de eisen van deze ‘mannenwereld’ of een persoon met een lage sociaaleconomische status die zenuwachtig is voor een sollicitatie omdat hij of zij het geld echt nodig heeft, kunnen de test minder zelfverzekerd invullen. Zulke situaties zouden de uitkomst van de test kunnen beïnvloeden, en scores kunnen geven die door de beoordelaars als minder waardevol worden gezien. Extra onderzoek naar de invloed van cultuur op de beoordeling van de uitkomsten van persoonlijkheidstesten zou hiervoor aan te bevelen zijn.

Naast onderzoek naar de invloed van cultuur op de *beoordeling* van de testuitslag, kan ook nog extra onderzoek gedaan worden naar de invloed van cultuur op het *invullen* van een test. Zou iemand met een migratieachtergrond de test wel met dezelfde houding invullen dan iemand die al zijn of haar hele leven in Nederland woont? En werken de controlevragen die behoeden voor (Westerse) sociale gewenste antwoorden deze persoon niet tegen (of juist mee)?

Bovenstaande twee voorstellen voor vervolgonderzoek zouden veel opheldering kunnen geven over de effecten van persoonlijkheidstesten op de diversiteit van geslacht, etnische of sociaaleconomische achtergrond binnen een organisatie. Onbewuste discriminatie door de test zelf of door de beoordeling van de uitslag kan vele vormen aannemen en mensen voordeel bieden of benadelen. De vraag is of het gebruik van een persoonlijkheidstest juist discriminerende of emanciperende effecten heeft voor een organisatie. De uitkomsten van ons onderzoek sturen in de richting dat de interpretatie van de testuitslag hierin doorslaggevend kan zijn.

Onderzoek naar de emanciperende effecten van het gebruik van persoonlijkheidstesten is een gebied waarvan wij denken dat er potentie in zit. Uit de interviews komt naar voren dat diversiteit van persoonlijkheid binnen organisaties veelal belangrijk gevonden wordt en dat elk persoonlijkheidskenmerk bij kan dragen aan de organisatie. Het is van belang om elke persoonlijkheid op de juiste plek in de organisatie te zetten, om zo de efficiëntie, effectiviteit en de werksfeer te vergroten. Waardering voor alle verschillende persoonlijkheidseigenschappen kan bevorderlijk zijn. Als metafoor kan worden gezegd dat een vogel ontzettend jaloers kan zijn op de kieuwen van een vis, terwijl een vis nooit zal kunnen vliegen. Onderzoek naar status van bepaalde persoonlijkheidseigenschappen kan uitwijzen in hoeverre er gelijkheid bestaat tussen verschillende persoonlijkheden binnen organisaties

Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek heeft ervoor gezorgd dat wij inzicht hebben gekregen in meningen van verschillende actoren. Hoewel de meningen van de respondenten divers waren, bleek er ook een vrij duidelijke rode draad in hun antwoorden te zitten als je kijkt naar hoe ze over het concept persoonlijkheid dachten en de manieren waarop een persoonlijkheidstest kan worden ingezet. Ze vinden het vooral een prettig en relatief eenvoudig extra hulpmiddel kan zijn welke kan bijdragen aan het inzichtelijk maken van persoonlijkheid. Met name herkenning en mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling kan op die manier vergroot worden. De respondenten waren vrijwel allemaal van mening dat een persoonlijkheidstest altijd in context geplaatst moet worden en niet als absolute waarheid moet worden gezien.

Daarnaast is gebleken dat er nog niet genoeg onderzoek is gedaan om een duidelijk antwoord te geven op de vraag of het gebruik van persoonlijkheidstesten om meer diversiteit van persoonlijkheid na te streven positief kan werken. Wij raden aan om verder onderzoek te doen naar zowel de meningen over verschillende persoonlijkheidskenmerken en de invloed van (culturele) achtergrond hierop, als over het gebruik van persoonlijkheidstesten voor selectie en teamvorming. Wij denken dat een kwantitatief onderzoek voor beide onderdelen nuttig zou zijn. Een kwantitatief onderzoek kan hulp bieden aan het creëren van een algemener beeld van het gebruik van persoonlijkheidstesten door organisaties. Het resultaat uit ons onderzoek dat persoonlijkheidstesten voornamelijk als hulpmiddel worden gebruikt en niet als leidend kan dan voor een grotere populatie worden bevestigd of ontkracht. Daarnaast kan door middel van kwantitatief onderzoek duidelijker worden of persoonlijkheidstesten daadwerkelijk zo vaak gebruikt wordt als doet vermoeden en of het gebruik ervan tot het gewenste effect heeft geleid.

Reflectie op kwaliteitscriteria

In dit onderzoek hebben wij als methoden slechts semi-gestructureerde interviews afgenomen. Om de *trustworthiness* en *credibility* van het onderzoek te vergroten, zou gebruik maken van verschillende vormen van dataverzameling, triangulatie, wenselijk zijn (Lincoln & Guba in Bryman, 2012). Vervolgonderzoeken zouden dit kunnen bewerkstelligen door bijvoorbeeld ook focusgroepen of documentanalyses op te nemen in de methoden.

Daarnaast heeft de lezer in dit onderzoek maar beperkt inzicht in welke context de respondenten de persoonlijkheidstest gebruiken. Uitgebreide omschrijvingen van de achtergronden van onze respondenten zouden, met meer tijd en een vergroot woordenaantal, bijdragen aan de *transferability* van ons onderzoek (Lincoln & Guba in Bryman, 2012). Wel moet in acht worden genomen dat de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd blijft.

Zoals al genoemd in het Methodologie hoofdstuk hebben we in dit onderzoek respondenten geïnterviewd die werkten met verschillende persoonlijkheidstesten. Hoewel dit voor dit onderzoek, waar het doel was om een breed beeld te krijgen van de meningen omtrent het gebruik van persoonlijkheidstests in organisaties, niet heel schadelijk was, zien wij in dat dit de *dependability* van het onderzoek niet vergroot (Lincoln & Guba in Bryman, 2012). We adviseren daarom vervolgonderzoeken zich te focussen op specifieke persoonlijkheidstesten. Op die manier zijn uitkomsten van eventueel vervolgonderzoek relevanter en kunnen ze gerechtvaardigd worden.

Bibliografie

- Aar, Z. v. (2017, oktober 12). HR Base. Opgehaald van www.hrbase.nl:
<http://www.hrbase.nl/forum/topics/mbti-versus-big-five-welke-persoonlijkheidstest-is-beter-voor-uw>
- Alker, H. A. (1972). Is personality situationally specific or intrapsychically consistent?. *Journal of Personality*, 40(1), 1-16.
- Bajic, E. (2015, september 28). *Forbes*. Opgehaald van www.forbes.com:
<https://www.forbes.com/sites/elenabajic/2015/09/28/how-the-mbti-can-help-you-build-a-stronger-company/#3381df48d93c>
- Boyce, C. J., Wood, A. M., & Powdthavee, N. (2013). Is personality fixed? Personality changes as much as “variable” economic factors and more strongly predicts changes to life satisfaction. *Social indicators research*, 111(1), 287-305.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4th Edition. Oxford University Press
- Capretz, L. F., & Ahmed, F. (2010). Why do we need personality diversity in software engineering?. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 35(2), 1-11.
- Cheng, M. M., Luckett, P. F., & Schulz, A. K. (2003). The effects of cognitive style diversity on decision-making dyads: an empirical analysis in the context of a complex task. *Behavioral research in accounting*, 15(1), 39-62.
- Hall, C. S., & Lindzey, G. (1957). *Theories of personality*.
- Hoffman, E. (2000). *Ace the corporate personality test*. McGraw Hill Professional.
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2005). They're right, well... mostly right: Research evidence and an agenda to rescue personality testing from 1960s insights. *Human Performance*, 18(4), 373-387.
- McAdams, D. P., & Olson, B. D. (2010). Personality development: Continuity and change over the life course. *Annual review of psychology*, 61, 517-542.
- Mischel, W. (1969). Continuity and change in personality. *American psychologist*, 24(11), 1012.
- Mischel, W. (2013). *Personality and assessment*. Psychology Press.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel psychology*, 60(3), 683-729.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel psychology*, 58(3), 583-611.

Neuman, G. A., Wagner, S. H., & Christiansen, N. D. (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Group & Organization Management*, 24(1), 28-45.

Pervin, L. A., & John, O. P. (Eds.). (1999). *Handbook of personality: Theory and research*. Elsevier.

Pittenger, D. J. (1993). Measuring the MBTI... and coming up short. *Journal of Career Planning and Employment*, 54(1), 48-52.

Raymark, P. H., Schmit, M. J., & Guion, R. M. (1997). Identifying potentially useful personality constructs for employee selection. *Personnel Psychology*, 50(3), 723-736.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Tieger, P. D., & Barron-Tieger, B. (1993). Personality typing: A first step to a satisfying career. *Journal of Career Planning and Employment*, 53(2), 50-56.

Bijlage 1 Topiclijst

Type organisatie/ management

Waarom willen we dit weten: Wij denken dat het type organisatie en de organisatiecultuur ook van invloed is op de manier waarop de geïnterviewde naar persoonlijkheid en persoonlijkheidstesten aankijkt.

- Hoe zou u uw organisatiestructuur omschrijven?
- Wat voor managementstijl hanteert uw organisatie?
- Hoort er ook een bepaalde managementstijl bij een organisatie die persoonlijkheidstesten gebruikt?
- Werkt u/heeft u het idee dat u in een grote of kleine organisatie (werkt)?
- Waar komt uw organisatie vandaan? Wat is haar geschiedenis?
- Wat voor een organisatiecultuur/-culturen heeft uw organisatie?
- Voelt u zich thuis/op je gemak bij uw organisatie?
- Hoe werkt uw organisatie het liefst (afdelingen, taskforces, projectgroepen ...)?

Psychologie?/ Wetenschap

Wat willen we weten: Wat zijn de opvattingen van de geïnterviewde over persoonlijkheid als concept?

- Denkt u dat persoonlijkheid kan veranderen?
- Wat is volgens u het verschil/overeenkomst tussen karakter en persoonlijkheid?
- Zijn er maatschappelijke voorkeuren voor bepaalde persoonlijkheidskenmerken?
- Is er een sociaal geaccepteerde persoonlijkheid?

Genoeg voorbeelden weten → een definitie geven mag gewoon

Diversiteit van persoonlijkheid

Waarom willen we dit weten: Het beeld over persoonlijkheid en diversiteit daarvan kleurt denken wij ook de manier waarom hij/zij naar het gebruik van de testen aan kijkt.

- Hoe denkt u over diversiteit van persoonlijkheid in uw organisatie?
- Wat is de ideale diversiteit? Is deze er überhaupt?
- Vindt u persoonlijkheidstest een goede manier om diversiteit van persoonlijkheid in kaart te brengen?
- Wat zou een alternatief kunnen zijn voor het gebruik van de test?
- Vragen naar de uitzondering? Is het ook wel eens voorgekomen dat iemand aan alle kwalificaties voldeed, maar dat de persoonlijkheidstest anders uitwees?
- Is er een daadwerkelijk merkbaar verschil? Kan professionaliteit zulke verschillen overstijgen?

Persoonlijkheidstest zelf:

- Welke test gebruikt u?
- Waarom gebruikt u die?
- Waarvoor gebruikt u die?

- Hoeveel begrip heeft u (denkt u) van de test en de concepten die de test gebruikt?
- Hoe gebruikt u die? Ondervraagt u face to face of laat u een enquête invullen?
- Wat vindt u van populaire tests als de MBTI en de Big Five?

Ervaring/werking van de test:

- Ziet u de persoonlijkheidstest als waarheid?
- Ziet u ook overeenstemming in het gedrag van de werknemer op de werkvloer en de vooraf ingevulde persoonlijkheidstest?
- Is de uitkomst van de test leidend of doorslaggevend voor u?
- Zijn mensen geneigd om een test niet eerlijk in te vullen om zo beter uit de hoek te komen?
- Wat is uw mening tegenover het feit dat het veelal negatief in de wetenschap wordt besproken?
- Wat is uw mening tegenover het feit dat de uitkomst bij een tweede keer invullen anders kan zijn?
- Wat zijn de voordelen van het gebruik van een test? Wat is het/een nadeel?
- Zijn er bepaalde vooroordelen bij de persoonlijkheidstest in uw organisatie?
- Vragen naar de uitzondering? Is het ook wel eens voorgekomen dat iemand aan alle kwalificaties voldeed, maar dat de persoonlijkheidstest anders uitwees?
- Is er een daadwerkelijk merkbaar verschil? Kan professionaliteit zulke verschillen overstijgen?

Samenwerking:

Wat willen we weten: kan het in kaart brengen van diversiteit van persoonlijkheid bijdragen aan het wederzijds begrijpen en accepteren van elkaars persoonlijkheid? En heeft dit dan effect op de samenwerking, productiviteit en plezier van de teamleden?

- Denkt u na over persoonlijkheid bij een Teamsamenstelling?
- Gebruikt u daarvoor testen?
- Draagt een divers team (op het gebied van persoonlijkheid) bij of af aan productiviteit van een team?
- Is Homogeniteit en heterogeniteit van traits iets waar u belang aan hecht in een team?
- Wat zou een alternatief kunnen zijn voor het gebruik van de test?
- Zijn er bepaalde uitkomsten erg gewild bij de test die u gebruikt? Of denken mensen dat?
- Wat is de ervaring van de medewerkers? Heb je het idee dat het positief/negatief wordt ervaren?
- Vindt u de validiteit van persoonlijkheidstesten belangrijk?
- Grijpt u in als persoonlijkheden botsen?

Selectie

Wat willen we weten: Waarvoor worden testen gebruikt bij de selectie van werknemers? En hoeveel belang wordt er aan de uitslag gehecht?

- Waarop selecteert u werknemers?
- Welke skills zijn belangrijk in uw organisatie?
- Zijn er bepaalde persoonlijkheidskenmerken die bij bepaalde functies passen?
- Aannames/vooroordelen
- Hoe groot is het CV van belang bij selectie in uw bedrijf?
- Hoe groot is het persoonlijkheid van belang bij selectie in uw bedrijf?
- Waar is de test nuttig voor bij sollicitatie? Waaraan draagt het bij?
- Wat is de rol van de test bij een sollicitatie?
- Is de test leidend/doorslaggevend in de selectie
- Denkt u dat sollicitanten de persoonlijkheidstest onoprecht invullen? Om zo beter voor de dag te komen?
- Zijn er skills en/of persoonlijkheidskenmerken die ongewenst zijn in uw organisatie of op een functie?
- Zijn er bepaalde uitkomsten erg gewild bij de test die u gebruikt? Of denken mensen dat?
- Weet de ondervraagde ook de uitkomst? En de mening daarover?
- Wat zou een alternatief kunnen zijn voor het gebruik van de test bij selectie?

Bijlage 2 Codeboom

CODEBOOM

Persoonlijkheid

- situationeel/vast
- stabiele factor → gedrag dat daaruit voortkomt

Gebruik van test

- doel (middel)
- interpretatie uitkomst
- betrouwbaarheid & validiteit
- persoonlijk
- teamvorming
- selectie
- faken
- test bindend?

Organisatie

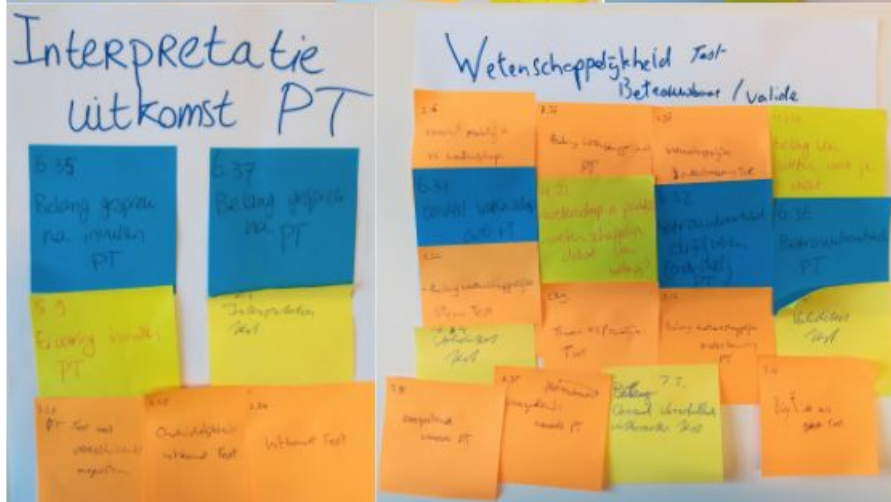
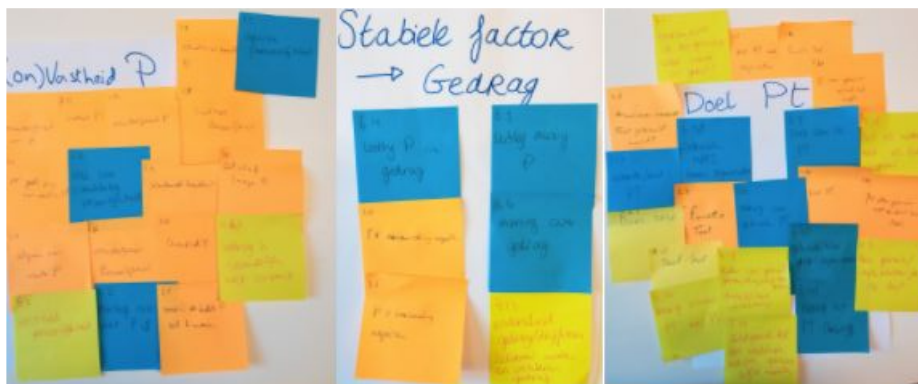
- structuur
- veiligheid & kwetsbaarheid
- cultuur

Diversiteit

- oordeel over bepaalde eigenschappen
- diversiteit is productiviteit
- doel
- botsing persoonlijkheden

Beperkingen

- Zwakten/beperkingen test
- Alternatieven





Verklaring

Onderstaande studenten verklaren dat het onderzoeksrapport met de titel:
Persoonlijkheidstesten: zin of onzin? Een kwalitatief onderzoek naar het gebruik van
persoonlijkheidstesten in organisaties

Van groep 3

Tot stand is gekomen door een gelijkwaardige bijdrage van alle studenten

Naam	Studentnummer	handtekening
Jelke Boellen	5956161	
Iris Schröder	5539854	
Timothy Bland	5519764	
Castor Brouwer	4159381	