



Meten is weten

Het meten van een persoon bij de selectie en
als start voor diens ontwikkeling.

Meten is weten

Het meten van een persoon bij de selectie en als start voor diens ontwikkeling.

Uitgevoerd door:

Stijn de Jonge (3817660)

Begeleid door:

Véronique Oonk (Essent)

Danny Rysavy (Fontys)

Ingeleverd op:

3 februari 2023

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE.....	3
SAMENVATTING (NL)	5
SAMENVATTING EN	6
VOORWOORD	7
DEEL 1: ALGEMEEN	8
1. INLEIDING.....	9
1.1 De opdrachtgever	9
1.1.1 Voorgeschiedenis.....	9
1.1.2 Retailer.....	9
1.2 De markt.....	9
1.2.1 Klimaat.....	9
1.2.2 Energiemarkt.....	10
1.3 De arbeidsmarkt	10
1.3.1 Hoogopgeleide met werkervaring	10
1.3.2 Krappe arbeidsmarkt	10
1.3.3 Skills based hiring.....	10
1.4 Ontwikkelingen bij Essent.....	11
1.4.1 Traineeship program.....	11
1.4.2 Switch naar leercultuur.....	11
1.4.3 De Essentscan	11
1.5 Herzien.....	11
1.5.1 Signalen over de Essentscan	11
1.5.2 Evaluatie is belangrijk	12
1.6 Learning agility.....	12
1.7 Doel van het onderzoek	12
1.8 Beschrijving van het rapport.....	12
2. THEORETISCH KADER (FEEDBACK VERWERKT).....	14
2.1 Inhoudelijke metingen	14
2.1.1 Het model van Assessio	14
2.1.2 Persoonlijkheid	15
2.1.3 Intelligentie	15
2.1.4 Interesses.....	17
2.1.5 Drijfveren en voorkeuren.....	17
2.1.6 Learning agility.....	18
2.1.7 Competenties (/ vaardigheden)	19
2.2 Waarom een instrument	20
2.3 Randvoorwaarden	20
2.3.1 De reden waarom er getest wordt.....	21
2.3.2 Wijze waarop getest wordt.....	21
2.3.3 Herkenbaarheid / communicatie	22
2.4 Omgevingsfactoren	22
2.4.1 De manager.....	22
2.4.2 De cultuur	22
2.5 Conclusie.....	23
DEEL 2 - HET ONDERZOEK	24
3. CONCEPTUEEL MODEL.....	25
4. METHODISCHE VERANTWOORDING.....	26
4.1 Interviews	26
4.1.1 Type onderzoek.....	26
4.1.2 Procedure en respondenten	26
4.1.3 Meetinstrumenten.....	27
4.1.4 Analyses	27

4.2 Focusgroep	28
4.2.1 Type onderzoek.....	28
4.2.2 Procedure en respondenten	28
4.2.3 Meetinstrumenten.....	29
4.2.4 Analyse.....	30
5. RESULTATEN	31
5.1 Interviews	31
5.1.1 Methode	31
5.1.2 De inhoud.....	33
5.1.3 Omgevingsfactoren	35
5.1.4 Onvoorziene onderwerpen	36
5.2 Resultaten – Focus groep	37
5.2.1 Persoonlijkheid	37
5.2.2 Drijfveren en interesses	37
5.2.3 Management en cultuur	38
5.2.4 Methode	39
DEEL 3: CONCLUSIES	40
6. CONCLUSIE	41
6.1 De deelvragen.....	41
6.1.1 Randvoorwaarden.....	41
6.1.2 Inhoudelijke meting	42
6.1.3 Omgevingsfactoren	44
6.2 Conclusie.....	45
6.2.1 De hoofdvraag.....	45
6.2.2 Het conceptueel model.....	45
7. DISCUSSIE.....	46
7.1 Betrouwbaarheid en validiteit.....	46
7.1.1 De topiclijst	46
7.1.2 Rol interviewer.....	46
7.1.3 Theoretisch inzicht later verkregen	46
7.1.4 De focusgroep	47
7.2 Innovatief.....	47
7.2.1 Organisatie	47
7.2.2 Ontwikkelde methode	47
DEEL 4: NASLAGWERK	48
BRONNENLIJST	49
BIJLAGE I – CORRESPONDENTIE	51
BIJLAGE II – TOPICLIJST	54
BIJLAGE III – VOORBEELD TRANSCRIPT	55
BIJLAGE IV – AXIALE EN SELECTIEVE CODES	76
BIJLAGE V – UITNODIGING FOCUSGROEP	78
BIJLAGE VI – BEGELEIDENDE POWERPOINT FOCUSGROEP	79
BIJLAGE VII – FOTO’S SCHETSEN FOCUSGROEP	88
BIJLAGE IIX – NOTITIES FOCUSGROEP	90
BIJLAGE IX – HERZIEN CONCEPTUEEL MODEL.....	93
BIJLAGE X – HERZIENE TOPICLIJST	94

Samenvatting (NL)

Essent is de grootste energieverstrekker van Nederland. Als organisatie komt zij vanuit een cultuur die erg gefocust is geweest op resultaatgericht werk en beweegt naar een organisatie die meer aandacht wil hebben voor de persoonlijke ontwikkeling van haar medewerkers.

Deze cultuuromslag en de complexe en snel veranderende energiemarkt vraagt om medewerkers die hiermee om kunnen gaan en competent hun werk kunnen uitvoeren. Daarnaast vraagt de arbeidsmarkt ook om een andere manier van werven en selecteren. Immers zijn werknemers schaars. Men moet dus via andere wegen competente medewerkers zien te krijgen voor de functies die op dat moment nodig zijn. De trend wordt binnen bedrijven ook wel future proof hiring genoemd waarbij mensen op hun potentie geselecteerd worden en in de organisatie mee ontwikkelen met de veranderingen. Dat biedt kansen voor nieuwe medewerkers én voor biedt doorgroei mogelijkheden het de huidige populatie. Iets wat voor Essent met circa 2500 medewerkers een reële optie is. Echter reist dan de vraag welke medewerkers geschikt zouden kunnen zijn voor andere functies. En of het mogelijk is om hier bij nieuwe medewerkers op te selecteren. Naar aanleiding van deze vragen is dit onderzoek uitgevoerd. Met als primaire vraag:

“Wat zijn belangrijke aspecten aan een persoonlijkheidsinstrument bij de selectie en de persoonlijke ontwikkeling, volgens diverse stakeholders binnen Essent?”

Om deze vraag te beantwoorden zijn elf stakeholders geïnterviewd. Ook is er een focusgroepsessie gehouden om wat meer diepgang te geven aan deze interviews en om resultaten beter te kunnen plaatsen. Bij deze methodes zijn veel verschillende op theorie gebaseerde variabelen bevraagd. Die zijn samengesteld omdat zij relevant zijn voor het beantwoorden van de vraag hierboven. Met de resultaten en theoretische inzichten is de eindconclusie van dit onderzoek als volgt geformuleerd:

Uit de deelvragen blijkt dat met name het gesprek met de kandidaat of medewerker van belang is. En dat een persoonlijkheidsinstrument hier dus ondersteunend in moet zijn. Om te zorgen dat dit instrument als meerwaarde wordt gezien moet de herkenbaarheid zo groot mogelijk zijn. Daarnaast speelt praktische toepasbaarheid van het instrument nu nog een grote rol. Hoewel te verwachten is dat wanneer betrokkenen beter worden begeleid en gefaciliteerd dit zal afnemen. Iets wat, paradoxaal genoeg, juist verwezenlijkt zou kunnen worden door het inzetten van een persoonlijkheidsinstrument. Welke in de basis (selectie) vooral persoonlijkheid en learning agility lijkt te moeten meten. Maar gelet op de functie zwaarte en de inzet als ontwikkel instrument ook andere zaken moet kunnen toevoegen aan de meting die al gedaan is. Een variabel/ schaalbaar instrument zou hiervoor ideaal zijn.

Samenvatting EN

Essent is the largest energy provider in the Netherlands. As an organization, it comes from a culture that has been very focused on result-oriented work. And is going towards an organization that wants to pay more attention to the personal development of its employees.

This culture change and the complex and rapidly changing energy market require employees who can deal with these factors and who can perform their work competently. In addition, the labor market also requires a different way of recruiting and selecting. After all, workers are scarce. It is therefore necessary to find competent employees for the functions that are required at that time through other means. Nowadays, the companies tend to call this future proof hiring. Which means that employees are selected on their potential growth. This gives opportunities for new and current labor population. Something that is a viable option for Essent with approximately 2500 employees. However, the question then arises which employees could be suitable for other positions. And whether it is possible to select for new employees who are more change and growth oriented. This research was conducted in response to these questions. With the primary question:

“ What are important aspects of a personality instrument in selection and personal development, according to various stakeholders within Essent? “

Various stakeholders were interviewed to answer this question. A focus group session was also held to give more depth and insight into these interviews. Many different theory-based variables have been questioned in these methods. These have been selected based on their relevance to answering the question mentioned above. Based on the results and theoretical insights, the final conclusion of this research has been formulated as follows:

The sub-questions show that a human to human conversation with the candidate or employee is particularly important. And that a personality instrument should therefore be supportive in this. To ensure that this instrument is seen as an added value, the recognizability must be as great as possible. In addition, the practical applicability of the instrument still plays a major role. Although it is to be expected that when those involved are better guided and facilitated, this will decrease.

Something that, paradoxically enough, could be achieved by the use of a personality instrument. Which in its basic form (selection) should mainly measure personality and learning agility. But given the weight of the function and its use of the instrument as a development tool, it must also be possible to add other things to the measurement that has already been done. A variable/ scalable instrument would be ideal for this.

Voorwoord

Beste lezer,

Allereerst bedankt voor het bekijken van dit onderzoeksrapport. Het onderzoek dat u wellicht al in samengevatte vorm heeft gelezen was voor mij een leuke, interessante en uitdagende opdracht, als onderdeel van mijn afstuderen. Echter hebben er een aantal mensen meeg geholpen met het tot stand laten komen van dit onderzoek. Hen wil ik het bijzonder nog even bedanken.

Als eerste mijn praktijkbegeleider bij Fontys: Danny Rysavy en mijn stagebegeleider bij Essent voor het mee lezen en het geven van goede feedback. Daarnaast ben ik heel blij met de collega's van de HR afdeling bij Essent die allemaal hebben meegedacht of informatie hebben aangeleverd waardoor ik op het onderwerp voor dit onderzoek ben gekomen. Daarbij in het bijzonder dank aan Frank van Deursen. Tot slot nog een laatste woord van dank aan de mensen die deel hebben willen nemen aan de interviews/ de focusgroep sessie.

Stijn de Jonge

Deel 1: Algemeen

1. Inleiding

*“ ‘Wat lijkt jou de grootste tijdsverspilling?’
‘Jezelf met anderen vergelijken.’ Zei de mol.”*

(Mackesy, 2020)

1.1 De opdrachtgever

De mol uit het citaat hierboven vindt het onzinnig om jezelf met anderen te vergelijken. Echter vindt de opdrachtgever van dit onderzoek, Essent, het wel nuttig om mensen met anderen te vergelijken om ze zo beter te leren kennen. Maar voordat hier al te diep op wordt ingegaan, is het goed enige context van de organisatie te geven.

1.1.1 Voorgeschiedenis

Essent is in 1999 ontstaan uit een fusie van de twee energiemaatschappijen EDON en PNEM/Mega Groep. Deze bedrijven zijn zelf ook door diverse fusies ontstaan waardoor de oorsprong van Essent terug te voeren is tot 1909. Als zodanig heeft het bedrijf veel ervaring. Binnen de energie sector. Zo heeft zij geholpen met het aanleggen van het Nederlandse gasnet in 1960. In 2009 heeft het bedrijf haar netwerkbeheerders rol afgesplitst naar een nieuwe organisatie (Enexis). Via diverse overnames en verkopen is Essent in 2020 bij haar huidige moederorganisatie, het Duitse E.ON, beland. (Essent, z.d.-a)

1.1.2 Retailer

Door de overname van E.ON maar vooral door het afsplitsen van haar rol als netbeheerder is Essent vooral gefocust op handel. Véronique Oonk (Persoonlijke communicatie, 8 september 2022) omschreef Essent als “een handelaar van energie. Essent koopt energie (stroom en gas) voor een lage prijs in en verkoopt dit vervolgens door aan de klant.” Hierdoor heeft de focus van Essent de afgelopen jaren veel gelegen bij verkoop en marketing. Deze markt is voor Essent, zoals uit de geschiedenis blijkt, niet nieuw. Echter biedt Essent sinds ongeveer 5 jaar ook verduurzamingsoplossingen aan, aan haar klanten (Essent, z.d.-cb. Iets waar zij als organisatie in wil groeien. Dit is voor het bedrijf namelijk belangrijk om zo bij en relevant te blijven in de energiemarkt.

1.2 De markt

1.2.1 Klimaat

Deze verduurzamingsopties zijn namelijk een nieuwe trant in de energiemarkt. Dat heeft te maken met het feit ‘dat het klimaat de afgelopen eeuw aan het veranderen is. Steeds extremer weer, dat steeds langer duurt. Als gevolg van klimaatverandering. Deze klimaatverandering is het gevolg van het toenemend gebruik van steenkool, aardgas en olie, sinds de industriële revolutie. Voor Nederland in het bijzonder heeft deze klimaatsverandering nog een ander potentieel gevolg. Immers smelten de ijskappen en stijgt de zeespiegel. Iets wat voor een land dat deels onder zeeniveau ligt, gevaarlijk kan zijn.’ (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2022) Om deze gevolgen in te perken wil Essent energie besparen door duurzame producten te leveren. Waarmee op alternatieve manieren energie wordt opgewekt. Om zo het gebruik van eerder genoemde grondstoffen te verminderen. Daarnaast is het voor energiebedrijven sinds 2023 ook een verplichting geworden om energie te besparen

(Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2022). Waardoor het voor Essent nog belangrijker wordt hier voldoende aandacht aan te besteden.

Naast de gevolgen van de klimaatveranderingen is er nog een andere reden om van deze “fossiele brandstoffen” af te stappen. Namelijk het feit dat er naar schatting nog slechts voor 50 jaar aan energie beschikbaar is in de vorm van deze brandstoffen. (Essent, z.d. -a)

Met deze ontwikkelingen is het voor een bedrijf als Essent belangrijk om vooruit te kijken. En nu de transitie in te zetten naar een duurzamere manier van energie opwekken.

1.2.2 Energiemarkt

Dit wordt ook wel de energietransitie genoemd en is slechts één van de voorbeelden van de dynamiek die speelt in de energiemarkt. Een andere voorbeeld is de invloed van geopolitieke gebeurtenissen.

Zo wordt de prijs van energie en gas dat uit Rusland komt steeds hoger. Dit in verband met de oorlog in Oekraïne. Waardoor Rusland niet zoveel grondstoffen kan leveren, waarmee energie kan worden opgewekt. Ook legt de Europese Unie sancties op aan Rusland waardoor prijzen nog meer stijgen. (Ministerie van Algemene Zaken, 2022) ‘Essent is zich erg bewust van deze energieproblematiek en doet er veel aan om de klanten een zo betaalbaar mogelijk contract te bieden. Hiervoor is het belangrijk dat de organisatie mee verandert met de vraag. Zo moeten er nieuwe rollen worden ingevuld en komt er binnen het bedrijf meer aandacht voor een kenniscultuur.’ Aldus Resi Becker, CEO van Essent’ (Hout, 2022)

1.3 De arbeidsmarkt

1.3.1 Hoogopgeleide met werkervaring

Het opereren binnen een dergelijke markt vraagt om veel aanpassingsvermogen en het zoeken naar oplossingen. Zo bleek recentelijk nog in Duitsland ‘waar een heel dorp is ontruimd om wille van bruinkool winning. Iets wat overigens niet goed is ontvangen door diverse milieu activisten.’ (NOS, 2023) Ook in Nederland ‘is in 2009 is tegen de privatisering van Essent zelf gesolliciteerd. Gemeentes en provincies verkochten toen hun aandelen aan het Duitse RWE.’ Dit zijn wederom voorbeeld van de dynamiek waar men mee om moet gaan binnen de energiemarkt. Om hiermee om te gaan wil Essent slimme mensen met ervaring binnen hun beroep. Daarom dat de minimumeisen voor een functie bij Essent in de meeste gevallen bestaan uit een HBO of WO diploma en 3 jaar werkervaring. (Persoonlijke communicatie, 8 september 2022) zo schetste Véronique Oonk.

1.3.2 Krappe arbeidsmarkt

Echter is de arbeidsmarkt al sinds 2013 krapper aan het worden. Wat inhoudt dat er steeds meer vacatures komen en minder mensen zijn om ze in te vullen. Dit geldt niet alleen voor de van oudsher al lastig te werven beroepen, zoals de IT, maar geldt nu voor de gehele arbeidsmarkt. Iets wat de komende tientallen jaren nog merkbaar zal zijn, zo blijkt uit cijfers van het CBS over het derde kwartaal (2022). Voor Essent zijn deze tekorten nog uitdagender. Aangezien zij als energiebedrijf ook mee wil blijven bewegen op de verduurzamingsmarkt. Het personeel dat nodig is om energiebesparende producten te kunnen leveren en te installeren of te ontwikkelen is schaars. Het afgelopen jaar was het personeelstekort op een recordpunt (ABN AMBRO, 2023).

1.3.3 Skills based hiring

Een manier om het probleem van personeelstekort te omzeilen, is door af te stappen van het “klassieke” model van werven en selecteren. ‘In de begin jaren 2000 is namelijk het systeem ontstaan dat werkgevers opleidingsniveaus zijn gaan koppelen aan functies. Dit model is de laatste

tijd steeds minder in trek en wordt langzaamaan vervangen door “skills based hiring”. Wat inhoudt dat er gekeken wordt naar de competenties die nodig zijn om een functie uit te voeren. Vervolgens wordt er gekeken of een persoon deze competenties heeft of kan ontwikkelen. Er wordt dus geselecteerd op potentieel en minder op genoten opleiding. (Fuller et al., 2022) ‘ Door te selecteren op deze skills en het negeren van het opleidingsniveau creëert een organisatie ook meer potentiële kandidaten. Immers kan zij nu ook kandidaten werven die eerst niet in aanmerking kwamen omdat zij niet de juiste opleiding hadden.

1.4 Ontwikkelingen bij Essent

1.4.1 Traineeship program

Essent is al bezig met deze switch van het klassieke model, naar skills based hiring. Hierin heeft de organisatie drie relevante stappen gemaakt. De eerste daarvan is het aanbieden van een programma waarbij net afgestudeerde bij Essent kunnen binnenstromen of te wel het “traineeship program”, zoals het binnen Essent heet.

Lian Hommes, Learning en development specialist voor Essent, is de eerste helft van 2023 bezig met de ontwikkeling van dit programma. ‘Het idee is dat we nu nog vooral kijken naar de wat technische beroepen om daarvoor mensen te kunnen opleiden. Maar we hopen natuurlijk dat het programma goed aanslaat binnen Essent waardoor we het breder kunnen inzetten, voor alle functies.’ (Persoonlijke communicatie, 13 september)

Met dit programma is de kans op extra geschikte werknemers niet alleen groter, maar zet Essent ook een stap richting skills based hiring: mensen de kans te bieden competenties verder te ontwikkelen en intern door te groeien.

1.4.2 Switch naar leercultuur

Daarnaast is Essent sinds een jaar bezig met het meer aandacht geven aan leren en ontwikkelen binnen de organisatie. Dit aangezien veel van de werknemers die vrijwillig bij Essent gestopt zijn, aangegeven hebben te weinig stimulering te hebben ervaren in hun ontwikkeling. Iets waardoor zij zijn vertrokken. (Persoonlijke communicatie, Lian Hommes, 30 januari 2023) ¹Essent zelf omschrijft deze groep vertrekkende medewerkers als “regretted losses” aangezien er personeel weg gaat dat goed functioneert en had kunnen en mogen blijven van Essent. Gelet op de arbeidsmarkt is L&D voor het bedrijf dus een belangrijk punt van aandacht geworden met het oog op personeelsbehoud.

1.4.3 De Essentscan

Tot slot heeft Essent in 2021 de Essentscan ingevoerd. Dit is een persoonlijkheidstest die elke nieuwe sollicitant voor zijn of haar tweede gesprek moet afnemen. Deze scan is bedoeld als een aanvulling op het gesprek en als tool om het gesprek met een kandidaat te hebben over de eigen persoonlijkheid. Zo vertelde Véronique Oonk (Persoonlijke communicatie, 8 september 2022). Met deze scan geeft Essent ook aandacht aan de skills, het ontwikkelpotentieel en kwaliteiten van een kandidaat door deze te bespreken in de sollicitatieprocedure.

1.5 Herzien

1.5.1 Signalen over de Essentscan

Ondanks de inzet van de Essentscan en de goede bedoelingen vanuit de organisatie komen er bij de manager van het HR team ‘Talent Aquisition en Development (TA&D)’, Frank van Deursen, signalen binnen dat de scan niet optimaal functioneert. Hierbij worden vooral opmerkingen gegeven als “de

¹ De hier beschreven gegevens zijn een samenvatting van een exit rapport. Welke niet als zodanig kon worden gedeeld gelet op het feit dat dit gevoelige bedrijfsinformatie is.

Essentscan klopt niet.” of “deze kandidaat herkende zich niet in de uitslag.” (Persoonlijke communicatie, 12 september 2022)

1.5.2 Evaluatie is belangrijk

Zulke opmerkingen zijn zo nu en dan te verwachten. Maar de vraag reist binnen de HR afdeling of de Essentscan wel meet wat hij moet meten of dat ander middel gezocht moet worden. Dit met name omdat er nu ook met het oog op de ontwikkeling van potentieel gekeken wordt of zulke scans niet breder in gezet kunnen worden. (Persoonlijke communicatie Frank van Deursen, 12 september 2022)

1.6 Learning agility

Gelet op de ontwikkeling: Essent wil voor L&D gerelateerde zaken kijken naar het inzetten van scans. In plaats van deze enkel in te zetten bij personeelsselectie. Het feit dat Essent in een dynamische omgeving zit, zowel met de veranderingen binnen de organisatie als daar buiten, maakt het in kaart brengen van ontwikkelpotentieel des te essentiëler. In het kader hiervan is er een begrip de laatste jaren toonaangevend geworden voor de organisatie: learning agility. Dit begrip wordt nu al gemeten in de Essentscan en stelt vast in hoeverre iemand zich kan door ontwikkelen. Op verzoek van de organisatie wordt dit begrip meegenomen in dit onderzoek.

1.7 Doel van het onderzoek

Op basis van de hierboven geschetste context, heeft de HR afdeling van Essent gevraagd een onderzoek te laten doen naar het opnieuw bekijken van de eisen die er gesteld moeten worden aan een instrument, zoals de Essentscan. Hierbij zou ook meer aandacht moet zijn voor persoonlijke ontwikkeling in plaats van enkel een selectie-instrument. Om gericht antwoord te kunnen geven op deze adviesvraag die rekening houdt met de hierboven geschetste context, is er voor dit onderzoek een hoofdvraag geformuleerd:

Wat zijn belangrijke aspecten aan een persoonlijkheidsinstrument² bij de selectie en de persoonlijke ontwikkeling, volgens diverse stakeholders binnen Essent?

Om dit onderzoek verder richting te geven is er vooronderzoek gedaan naar belangrijke factoren. Op basis daarvan zijn onderstaande deelvragen opgesteld, die samen de hoofdvraag beantwoorden:

Welke randvoorwaardes zijn belangrijk voor een bruikbaar persoonlijkheidsinstrument?

Welke metingen moeten worden afgenomen met een persoonlijkheidsinstrument?

Wat is de invloed van diverse omgevingsfactoren binnen de organisatie op het persoonlijkheidsinstrument?

1.8 Beschrijving van het rapport

Op basis van dit vooronderzoek en de deelvragen is er een theoretisch kader (Hoofdstuk 2) samengesteld welke is uitgemond in een conceptueel model (Hoofdstuk 3). Deze sluit aan op de hoofd- en deelvragen. Verderop in dit onderzoeksrapport staan ook de methodes beschreven (Hoofdstuk 4) waarbij dit conceptueel model gebruikt is als leidraad. Op basis van het uitvoeren van

² Met de term “persoonlijkheidsinstrument” wordt het geheel aan assessment bedoeld dat kan worden afgenomen om een kandidaat in beeld te brengen. Denk hierbij aan: een vragenlijst, casuïstiek / praktijk testen, gesprekken met een psycholoog, etc.

deze onderzoeksmethodes zijn resultaten verzameld die beschreven worden in hoofdstuk 5. Vervolgens is er een conclusie geformuleerd (Hoofdstuk 6) over deze resultaten. Tot slot volgt er nog een kritische blik op het verrichte onderzoek met enkele adviezen voor een eventueel vervolgonderzoek. Achterin dit rapport zijn de gebruikte bronnen en bijlages opgenomen met aanvullend materiaal.

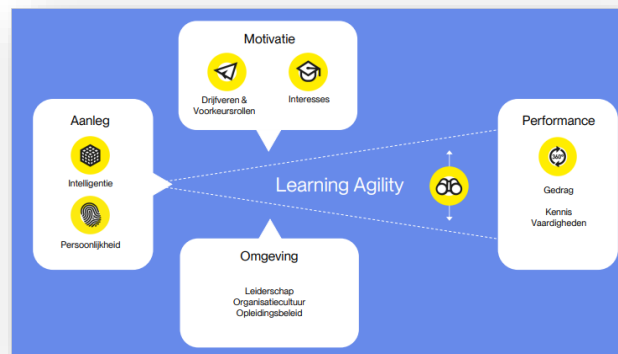
2. Theoretisch kader (Feedback verwerkt)

In dit hoofdstuk wordt de theorie die gebruikt is voor dit onderzoek uiteengezet. De inzichten die deze theorie opleveren worden gebruikt als fundament voor het conceptueel model. Op basis waarvan dit onderzoek verder vormgegeven zal worden.

2.1 Inhoudelijke metingen

2.1.1 Het model van Assessio

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag is er vooronderzoek gedaan op basis van het model dat het assessmentbureau van Essent (Assessio) hanteert. Dit aangezien dit model een aantal specifieke en onderbouwde begrippen noemt die gemeten kunnen worden. In figuur 2.1 is te zien welke factoren volgens dit assessment bureau een rol spelen bij de totstandkoming van gedrag in een situatie. Deze factoren worden behandeld in dit theoretisch kader. Maar allereerst een korte uitleg over het model zelf. Links in het model staan de factoren die betrekking hebben op de “aanleg”. Volgens Assessio zijn dit factoren die vanaf de geboorte of relatief snel daarna vast staan (na ongeveer 12 jaar). Vooraan in dit theoretisch kader gaat het om de begrippen “persoonlijkheid en intelligentie”. De factoren rondom “motivatie” daarentegen kunnen makkelijker³ veranderen. In dit onderzoek zijn dit de begrippen “interesses” en “drijfveren”. Aanleg en motivatie hebben samen met diverse omgevingsfactoren, invloed op de “learning agility”. Welke op zijn beurt het gedrag – de performance - van een individu beïnvloedt. (Assessio, 2022)



Figuur 2.1: Het model van Assessio

De componenten van gedrag (Assessio, 2022)

³ Hoewel “aanleg” vast staat is het mogelijk dat dit verandert door traumatische gebeurtenissen of hersen letsel.

2.1.2 Persoonlijkheid

Als eerste factor wordt voor dit theoretisch kader het begrip persoonlijkheid behandeld. Persoonlijkheid is een factor die van invloed is op iemands uiteindelijke gedrag. Echter is dit een tamelijk discutabel begrip. Het woord “persoonlijkheid” gaat namelijk al zo’n 3500 jaar terug. “Persona” is het Latijnse woord voor masker en men zou dus kunnen stellen dat iemands persoonlijkheid iemands gedrag is naar de buitenwereld (Schultz & Schultz, 2016). Uit het boek van Schultz & Schultz (2016) blijkt echter dat dit maar één van de manieren is waarop men naar persoonlijkheid kan kijken.

Aangezien er zoveel verschillende definities en methodes zijn geweest door de jaren heen om persoonlijkheid in kaart te brengen (Schultz & Schultz, 2016), zijn er ook veel modellen ontwikkeld om persoonlijkheid te meten. Tegenwoordig zijn er twee testen die de boventoon voeren, als het gaat om persoonlijkheidsmetingen. Namelijk de MBTI en de BIG five test (Furnham, 1996). Aan de hand van deze twee testen en hun metingen wordt er wat meer context gegeven aan het begrip persoonlijkheid.

De Myer Briggess Type Indicator test (MBTI) kent aan mensen een persoonlijkheidstype toe. Dit doet de test aan de hand van vier verschillende factoren die elk bestaan uit twee mogelijkheden. De meest prominent aanwezige van deze twee vormen is de uiteindelijke keuze die wordt meegenomen in het bepalen van het persoonlijkheidstype. De categoriën zijn: introvert of extravert, sensing of intuitive, thinking of feeling en judging of preceiving. (Christiansen & Tett, 2013)

De BIG Five test toetst vijf verschillende aspecten van persoonlijkheid en scoort elk individu op deze vijf scores zonder daar een persoonlijkheid aan toe te wijzen. De vijf factoren die de Big Five meet zijn: openness to experience, conscientiousness, agreeableness, extravertie, neuroticism. (Christiansen & Tett, 2013)

Beide testen zijn met een heel andere methode tot stand gekomen. Ook worden zij verschillend gebruikt. Zo wordt de BIG Five vooral in de klinische psychologie gebruikt en de MBTI, vanwege zijn populariteit, in de organisatie psychologie en als selectiemiddel. Veel verschillende betrokkenen kijken tegen deze verschillen anders aan, zo bleek uit een onderzoek van de Universiteit van Utrecht (Brouwer et al., 2018). De BIG Five wordt over het algemeen beschouwd als de meer betrouwbare van de twee. Maar de MBTI biedt meer handvaten voor teamontwikkeling. Wel bestaat er volgens Furnham (1996) correlaties tussen de twee test. Voor dit onderzoek echter wordt voor het begrip “persoonlijkheid” de BIG five gehanteerd. Gelet op de betrouwbaarheid en validiteit.

2.1.3 Intelligentie

Intelligentie is het andere onderdeel dat samen met persoonlijkheid de aanleg vormt (Assessio, 2022). Het meten van intelligentie is als eerste begonnen bij de Fransman Binet. Later zijn hier veel psychologen bijgekomen met allemaal hun eigen inzichten op intelligentie:

- Spearman met de G-factor oftewel de algemene intelligentie factor;
- Thurstone met de 7 primary mental abilities;
- Cattell met de begrippen fluid en crystallized intelligence oftewel vloeibare en gekristalliseerde intelligentie;
- Guilford met 150 factoren waaruit intelligentie zou bestaan;
- Eysenck met biologische intelligentie (G-factor), psychologische intelligentie (IQ) en sociale intelligentie;
- Gardner met (minstens) 6 intelligentie factoren;

(Schreuder-Peters & Boomkamp, 2008)

Door deze veelheid aan benaderingen is het lastiger om te bepalen welke definitie er aan het begrip intelligentie moet worden gekoppeld.

Zo stelt ook het boek van Schreuder-Peters & Boomkamp (2008). intelligentie is dus een breed begrip. Maar zij stellen dat de meeste psychologen zich wel in de volgende definitie zouden kunnen vinden:

“Het vermogen problemen op te lossen door profijt te trekken van ervaringen.” (Schreuder-Peters & Boomkamp, 2008)

In overeenstemming met deze definitie en het feit dat de theorie van Thurstone meer overeen lijkt te komen met de test van Assessio⁴ wordt Thurstones theorie als uitgangspunt gebruikt voor dit onderzoek.

Thurstone heeft onderzocht aan welke innerlijke (cognitieve) factoren invloed hebben op de uitkomst op een IQ test. Hij ontdekte 7 “primaire bekwaamheden” die samen de grondslag vormen voor intelligentie. Deze zeven factoren zijn:

- Numerieke bekwaamheid: Hoe goed iemand omgaat met cijfers;
- Woordkennis: Hoeveel woorden iemand kent;
- Verbale bekwaamheid: Hoe makkelijk/ vlot iemand met taal kan omgaan;
- Ruimtelijk inzicht: Hoe goed iemand met ruimtelijke objecten kan werken (Vierkanten of bollen);
- Logisch redeneren: Hoe logisch iemand kan nadenken;
- Perceptie: Hoe goed en accuraat iemand iets kan waarnemen;
- Geheugen: Hoe goed iemand iets kan onthouden.

(Schreuder-Peters & Boomkamp, 2008)

Deze factoren kunnen elk in meer of mindere mate aanwezig zijn in een persoon. Zo kan iemand goed dingen onthouden maar moeite hebben met rekenen, of juist andersom.

⁴ De uitvoerder van dit onderzoek heeft zelf de testen bij Assessio ook ‘ondergaan’ en op basis daarvan dit statement gemaakt.

2.1.4 Interesses

Verder wordt in het model van Assessio “motivatie” als een beïnvloedende factor op iemands gedrag genoemd. Motivatie is een begrip dat Deci en Ryan jarenlang uitgebreid onderzocht hebben. Hun bevindingen zijn samengevat in de Self Determination Theory (SDT).

Hierin beschrijven zij veel aspecten van motivatie. Waaronder de “intrinsieke motivatie”. Deze vorm van motivatie komt voornamelijk voor bij jonge kinderen. Deze vorm van motivatie kenmerkt zich door het feit dat het uit zichzelf tot gedrag leidt. Dat wil zeggen dat mensen vanuit zichzelf de motivatie hebben om een taak uit te voeren. Dit heeft er mee te maken dat zij hier interesse in hebben (lees: ze vinden het leuk/ interessant). waarom deze interesse (op latere leeftijd) te minder wordt heeft te maken met drie psychologische basisbehoeftes die Deci en Ryan omschrijven: (Ryan & Deci, 2000)

- Competance (competentie) De mate waarin iemand vindt en ervaart dat hij of zij ergens goed in is;
- Autonomy (autonomie) De mate waarin iemand zich vrij voelt om het eigen werk in te delen;
- Relations (relaties) De mate waarin er een sociale context aanwezig is die een individu kan ondersteunen.

(Ryan & Deci, 2000)

Deze basisbehoeftes moeten voldoende aanwezig zijn om de intrinsieke motivatie bij een persoon ook naar boven te laten komen. Dit is gelijk de verklaring waarom vooral jongere kinderen nog intrinsiek gemotiveerd zijn. Immers moeten zij zich minder voegen naar de norm.

Echter is het niet zo dat Deci en Ryan zeggen dat mensen niet meer functioneren als ze niet intrinsiek gemotiveerd zijn. De kwaliteit gaat alleen achteruit of in elk geval niet vooruit (Ryan & Deci, 2000). Dit heeft er mee te maken dat de CAR behoeftes middelen zijn waarmee motivatie gestuurd kan worden, door bijvoorbeeld een manager. De daadwerkelijke motivatie komt van de interesse zelf. De CAR behoeftes kunnen het gedrag dat volgt op deze interesses versterken of afzwakken.

Voor dit onderzoek wordt het begrip intrinsieke motivatie gelijk gesteld aan het begrip “interesse” van Assessio. Aangezien de definitie van het woord interesse is: “Dat gene wat iemand boeit” (“interesse”, z.d.). Wat dus wijst op een interne belangstelling. Zoals ook genoemd wordt in de theorie hierboven.

2.1.5 Drijfveren en voorkeuren

Uiteraard is niet elke situatie er eentje waarbij mensen intrinsiek gemotiveerd zijn. In dat geval geldt een andere vorm van motivatie, namelijk de extrinsieke motivatie. Deze vorm van motivatie komt van ‘druk van buitenaf’. Dit kan bijvoorbeeld zijn dat een individu bang is voor ontslag tot de bezorgdheid dat een individu zichzelf voor schut zet. Het gedrag van een persoon komt dus niet meer voort uit interesse maar uit moeten. (Ryan & Deci, 2000)

Wel zijn er verschillende stadia waarin deze extrinsieke motivatie plaats kan vinden stellen Ryan & Deci, (2000). Dit kan variëren van desinteresse tot het eigen hebben gemaakt van de taak. Dit laatste stadium is interessant, voor dit onderzoek. Aangezien een extrinsieke motivatie een intrinsieke motivatie kan worden. Waarmee het belang van de taak duidelijk is geworden en gelijk staat aan motivatie die voortkomt uit interesse. het proces van desinteresse naar het eigen maken van een taak wordt voornamelijk gestimuleerd door autonomie en herkenbaarheid van het doel van de taak (Ryan & Deci, 2000)

Om de link te maken met het model van Assessio: de drijfveren en voorkeuren zijn gelijk te stellen aanaan de vormen van extrinsieke motivatie. Hoe makkelijk en met hoeveel plezier deze worden uitgevoerd hangt dan weer af van de interesses (intrinsieke motivatie) van een persoon. Maar ook de omgeving speelt hierin een rol. Tot slot valt er te stellen dat er op basis van deze theorie gezegd kan worden dat er een overlap zit tussen drijfveren/ voorkeuren en interesses, in de vorm van eigen gemaakte taken.

2.1.6 Learning agility

Nu de twee te meten begrippen “aanleg” en “motivatie” behandeld zijn, is het nuttig om te kijken naar het begrip learning agility. Dit geeft aan in hoeverre iemand in staat is nieuwe dingen te leren en dus bestaand gedrag aan te passen. Learning agility is daarmee een factor die van invloed is op de mate waarin men gedrag kan aanpassen. Learning agility is opgebouwd uit een aantal onderdelen die samen de algehele learning agility score bepalen. Deze onderdelen geven aan in hoeverre iemand een voorkeur heeft voor deze wijze van leren. Daarnaast geeft een hoge score op specifieke onderdelen een voorkeur aan voor het oplossen van problemen middels een bepaalde leerstijl. (De Meuse et al., 2010)

De vier onderdelen zijn:

Mental agility: De voorkeur van een persoon om door middel van het inzetten van verstandelijke vermogens en eerdere ervaringen een situatie op te lossen of vraagstukken te analyseren. Een aantal kenmerken van deze agility zijn: nieuwsgierigheid, parallellen vinden en innovatief;

People agility: Het vermogen van een persoon om, om te gaan met anderen en elkaars kwaliteiten te benutten. Enkele kenmerken van deze agility zijn: Open staan voor ervaringen, reflectief/ zelfbewust en behulpzaam;

Change agility: Het vermogen van een persoon om goed om te gaan met verandering en de risico's die daarbij horen. Enkele voorbeelden van karaktereigenschappen zijn: Gaat graag uitdagingen aan, verantwoordelijk, experimenteel.

Results agility: Het vermogen van een persoon om resultaatgericht te werken en te focussen op het doel. Enkele kenmerken van deze agility zijn: Resultaatgericht, flexibel en een “significant personal presence”.

(De Meuse et al., 2010)

De learning agility lijkt niet afhankelijk te zijn van een aantal wisselende variabelen. Zo worden de scores op learning agility nauwelijks beïnvloed door: geslacht, leeftijd en het land van oorsprong. Wel vallen er een paar zaken op bij het onderzoek van De Meuse et al. (2010). Er zijn namelijk een aantal randvoorwaarden waaraan voldoen moet worden wil iemand zijn learning agility goed kunnen benutten. Hierin zijn twee categorieën te onderscheiden:

1. Interne factoren: Onder deze categorie vallen drie factoren, namelijk:

- in hoeverre iemand al een diverse werkervaring gehad heeft. Dit heeft namelijk invloed op de ervaring;
- de mate waarin iemand zelfbewust is. Wat invloed heeft op de manier hoe iemand een situatie aanpakt;
- de mate waarin iemand met complexiteit om kan gaan. Dit heeft met name te maken met belastbaarheid van een individu. (De Meuse et al., 2010)

2. Externe factoren: Er zijn twee externe factoren te onderscheiden:

- de cultuur van de organisatie. Om persoonlijke ontwikkeling te stimuleren moet men fouten kunnen en mogen maken om daarvan te leren;
- “stereotypering” of populair gezegd “iemand heeft een sticker”. Het is belangrijk om te beseffen welk etiket een individu zichzelf opplakt of opgeplakt gekregen heeft.

Iets namelijk de eigen perceptie beïnvloed en dus ook de inschatting van de eigen learning agility. Wat relevant is aangezien de learning agility vaak gemeten wordt door middel van zelfrapportage en er dus gewerkt kan worden met verkeerde data als iemand een vertekend beeld heeft van zichzelf. (De Meuse et al., 2010)

Bij het onderzoeken van het begrip learning agility, die bestaat uit “aanleg”, “motivatie” en “omgevingsfactoren” komt de vraag op in welke mate intelligentie ⁵een onderdeel is van de meting voor learning agility. Ook binnen de organisatie Essent is deze vraag gaan spelen. Op basis van een meta-analyse van Meuse (2019) is echter vast te stellen dat intelligentie weinig tot geen invloed heeft. Wel worden in sommige learning agility testen een aantal metingen gedaan die overeenkomen met metingen voor “Emotional Intelligence”: EQ. Echter stelt het assessment bureau Harver dat IQ niet zo zeer belangrijk is. Maar dat er wel een bepaalde mate van cognitief vermogen vereist is om een hogere score op learning agility test te halen. (Korsten, 2022) Echter noemt deze bron geen artikelen of onderzoek om deze claim te onderbouwen. Dus is hij wetenschappelijk bezien niet meegenomen in dit onderzoek.

2.1.7 Competenties (/ vaardigheden)

Alle hierboven genoemde factoren (persoonlijkheid, intelligentie, drijfveren, interesses en learning agility) zijn van invloed op gedrag. Tot slot wordt er daarom in dit deel van het theoretisch kader stilgestaan bij dit begrip. Voor dit onderzoek is het begrip ‘gedrag’ vooral relevant in een werk gerelateerde context. Om die reden valt het begrip uit te leggen als een competentie. Competenties geven aan in hoeverre iemand beroep bekwaam is. Over competenties bestaan veel verschillende definities. Dat blijkt alleen al uit het onderzoek van Jeroen van Merriënboer et al., (2002). Zij hebben diverse experts in verschillende relevante disciplines en daarnaast verschillende betrokkenen bij universiteiten gevraagd naar hun definitie van het begrip “competentie”. Deze liepen uiteen maar uiteindelijk hebben de onderzoekers op zes punten min of meer overeenstemming weten te vinden. Competenties zijn namelijk:

- context gebonden;
- ondeelbaar: het zijn clusters van vaardigheden, kennis, attituden, eigenschappen en inzichten;
- veranderlijk in de tijd;
- verbonden met activiteiten/taken;
- gebaseerd op het product van leer- en ontwikkelingsprocessen;
- aspecten die in een bepaalde relatie tot elkaar staan: de verwerving van een competentie vereist vaak de aanwezigheid van andere competenties.

Merriënboer et al., (2002)

Bovenstaande punten zijn belangrijk. Echter is vooral het tweede punt van belang als het gaat om de koppeling met gedrag. Assessio omschrijft gedrag namelijk als kennis en vaardigheden. Dit doet de theorie van competenties ook echter koppelen zij hier ook nog attituden, eigenschappen en inzichten

⁵ Persoonlijk noot: Deze begrippen lijken gevoelsmatig heel dicht bij elkaar te liggen. Intelligentie klinkt als “slim zijn. Wat vaak met leren geassocieerd wordt.” Learning agility gaat over “goed kunnen leren.” De vraag komt dan naar boven, in hoeverre de een de ander versterkt.

aan. De definitie van het begrip gedrag (competentie) voor dit onderzoek is dus breder dan dat van Assessio.

2.2 Waarom een instrument

In de vorige paragraaf zijn een aantal voorspellende factoren benoemd die invloed hebben op de prestatie van een persoon en ook is er kort ingegaan op het begrip gedrag zelf. De volgende stap zou dan zijn om bij een nieuwe medewerker deze factoren in kaart te brengen. Bedrijven zetten hier vaak HR professionals, zoals recruiters voor in. Deze mensen zijn opgeleid om zo objectief mogelijk andere mensen in te schatten. Echter reist dan de vraag hoe goed 'de mens' eigenlijk is in het objectief waarnemen. In deze paragraaf wordt dan ook een aantal belemmeringen behandeld die onze oordeelsvorming in de weg zitten.

In het boek "Psychologie de hoofdzaak" (Schreuder-Peters & Boomkamp, 2008) worden een aantal factoren benoemd die onze waarneming in de weg zitten. Als eerste is er het feit dat mensen een selectieve waarneming hebben. Dit doen wij omdat er dagelijks veel prikkels op ons afkomen waarmee wij moeten omgaan. Daardoor selecteren wij informatie die voor ons relevant is. Maar negeren we de rest. Mensen selecteren over het algemeen die informatie die overeenkomt met hun eigen denkwijze, omdat deze het makkelijkst op te nemen is.

Als tweede is er het stereotyperen van andere zaken. Mensen stereotyperen bepaalde categorieën zodat wij niet met elke nuancering rekening hoeven te houden. Dit kan echter een probleem worden als wij het stereotype, dat vaak op weinig gebaseerd is, niet meer los kunnen laten. Waardoor er een vorm van discriminatie ontstaat. Een iets minder dramatische vorm van stereotyperen is het Halo effect. Dit houdt in dat wanneer een persoon bepaalde eigenschappen heeft: knap of lelijk, kort of lang, dun of dik dat mensen hier automatisch ook andere eigenschappen aan gaan koppelen. Het Halo effect gaat dan uit van positieve eigenschappen, zoals: iemand is knap dus aardig, slim dus sportief, etc. wat nergens op gebaseerd is. De laatste vorm van stereotypering is in de vorm van de "self-fulfilling prophecy". Dit houdt in dat wij soms handelen naar een denkbeeld over een persoon en dat dan beschouwen als bewijs voor datzelfde denkbeeld. Bijvoorbeeld: "Piet zal niet van lezen houden, dus ik geef hem geen boek. Zie je wel Piet leest nooit boeken dus hij houdt niet van lezen." (Schreuder-Peters & Boomkamp, 2008)

Tot slot zijn er nog een aantal zaken zoals de eerste indruk die wij van een persoon hebben en culturele verschillen die wij allemaal hebben waarmee we de ander vergelijken en eigenschappen toedichten.

Kortom mensen kunnen wel waarnemen, maar het risico is heel groot dat tijdens of na de waarneming bepaalde zaken worden verdraaid, vergeten of anders geïnterpreteerd. Een test of instrument is in dat opzicht objectiever en meet alleen maar en wordt volgens standaard richtlijnen geïnterpreteerd. Daarbij speelt de menselijke observatie, die minder betrouwbaar is, minder een rol. Om kandidaten objectiever in kaart te brengen, kan een test een meerwaarde hebben, als objectieve waarnemer. (Schreuder-Peters & Boomkamp, 2008)

2.3 Randvoorwaarden

Bij het bestuderen van de criteria van een test of, zoals het in dit onderzoek genoemd wordt, een "instrument" bleek dat een instrument aan een aantal eisen moet voldoen, om een goed en objectief middel te zijn en daadwerkelijk te meten wat de inhoudelijke factoren inhouden. In de literatuur en dan met name de literatuur rondom het meten van persoonlijkheid is hier het een en ander over te vinden.

2.3.1 De reden waarom er getest wordt

Zoals hierboven geschetst kan een persoonlijkheidsinstrument dus helpen een persoon beter in kaart te brengen. Maar uit een kwalitatief onderzoek van de Universiteit van Utrecht blijkt dat verschillende professionals (psychologen, coaches en HR adviseurs) van mening zijn dat een organisatie eerst goed moet afwegen met wat, waarmee en waarom zij wilt testen. Zo wordt er benoemd dat een persoonlijkheidstest over het algemeen minder geschikt lijkt voor selectieprocedures maar juist beter voor persoonlijke of teamontwikkeling. De BIG five wordt hier door sommigen aangehaald als een uitzondering. Dit heeft met name te maken met zaken als “faken”, waar later nog over gesproken wordt, maar ook met zaken als “betrouwbaarheid” (Brouwer et al., 2018).

2.3.2 Wijze waarop getest wordt

Het spreekt eigenlijk voor zich dat de wijze waarop een test gedaan wordt invloed heeft op de resultaten. Volgens een artikel van Furnham (2015) zijn er vijf verschillende methoden te benoemen waarmee een persoon beoordeeld zou kunnen worden. De drie meest voorkomende methoden worden hieronder kort aangehaald en waar nodig worden eventuele beperkingen ook benoemd.

Zelfrapportage:	De naam zegt het eigenlijk al: dit is een methode waarbij mensen iets over zichzelf zeggen. Zei het in de vorm van een interview, enquête of een CV. Bij deze vorm van beoordeling horen twee mogelijke tekortkomingen die benoemd moeten worden. Zo is er de kans dat mensen zichzelf beter willen voordoen dan dat ze zijn. Zeker als het om een sollicitatie gaat, waardoor de testuitslagen minder betrouwbaar zijn. Het andere aandachtspunt is dat mensen zichzelf voor de gek houden. Daarmee wordt bedoeld dat zij zichzelf inschatten als A maar uit allerlei betrouwbare bronnen blijkt dat zij toch B zijn. Waardoor ook weer de resultaten van een test worden beïnvloed.
Observatie	Onder het begrip observatie wordt eigenlijk verstaan de bevindingen van anderen. Zo hoort bij dit begrip: 360 graden feedback of nog bekender: de referent. Bij deze vorm van beoordelen zijn ook weer twee mogelijke hindernissen. Namelijk dat de data die verkregen kan worden, beperkt is tot de persoonlijke ervaring van de referent met het individu. Bijvoorbeeld een directeur krijgt vaak maar weinig mee van de dag tot dag houding van een medewerker, maar zal sneller als referentie worden opgegeven. Een ander nadeel van deze methode is dat de meeste mensen graag positief over een persoon praten of bedrijven, om juridische redenen, weigeren persoonlijke informatie te geven.
Testen	Onder deze noemer worden de “duizenden” testen bedoeld die er in de psychologie zijn om een persoon in kaart te brengen. Deze veelheid maakt het lastig om de juiste test te kiezen. Vaak hangt de keuze af van de informatie die de test meet. Denk hierbij aan: de reeds benoemde MBTI en de BIG five maar ook een IQ of prestatietest.

De methode 4 en 5 (fysieke keuring en biologische data) zijn weggelaten uit bovenstaande lijst omdat zij tamelijk controversieel zijn én niet toepasselijk voor de context waarin Essent werkt en daarmee niet relevant voor dit onderzoek.

Verder is het goed om te vermelden dat de opsomming hierboven voornamelijk bestaat uit mogelijke bezwaren op het gebruik van de ene of de andere methode. Dit maakt een methode niet per se minder betrouwbaar maar geeft stof tot nadenken om tot een wel overwogen besluit te komen.

2.3.3 Herkenbaarheid / communicatie

Na het vergaren van informatie met een meetinstrument, wordt dit vaak samengevat in een rapportage. Echter is het bij deze rapportage belangrijk dat individuen zich hierin herkennen, blijkt uit een kwalitatief onderzoek van de Universiteit van Utrecht. Hun respondenten (psychologen, coaches en HR adviseurs) benoemen dat het belangrijk is om een terugkoppeling te geven aan de kandidaat in het kader van betrouwbaarheid. 'Op die manier zorg je ervoor dat mensen sneller en makkelijker met de uitslag van een assessment aan de slag gaan.' (Brouwer et al., 2018)

"... 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 ..." (Brouwer et al., 2018)

Een soortgelijk antwoord geeft ook de Groningse hoogleraar personeelspsychologie en senior onderzoeker bij Het Gemeenschappelijk Instituut voor Toegepaste Psychologie (GITP H). Hoekstra in een interview met het NRC: Hij stelt dat het belangrijk is dat een psycholoog de resultaten in perspectief zet. Tenminste wanneer mensen meer tot zelf inzicht willen komen.

Kort gezegd is de communicatie van de rapportages belangrijk naar het individu om goed uit te leggen wat bepaalde scores inhouden en om nuances open te houden zodat men zich herkent in de uitslagen.' (Slob, 2008)

2.4 Omgevingsfactoren

Essent wil met een "instrument" de persoonlijke ontwikkeling van nieuwe kandidaten (extra) stimuleren. Hiervoor is het echter nuttig om te weten welke factoren van invloed zijn op de persoonlijke ontwikkeling. Essent heeft hier vorig jaar onderzoek naar laten doen door een afstudeer stagiaire van Fontys.

Het onderzoek van Franchimont (2022) heeft zes variabelen bevraagd die invloed hebben op de persoonlijke ontwikkeling, namelijk: urgentie, leermiddelen, zelfsturing, flexibiliteit, cultuur, en reflectie. Hiervan waren er drie variabelen (urgentie, cultuur en reflectie) die als mogelijke verbeterpunten naar voren kwamen,. Uit deze drie onderdelen vallen een aantal conclusies te trekken die interessant zijn voor dit onderzoek. Deze conclusies, zijn te clusteren onder de begrippen "manager" en "cultuur". Deze begrippen/ conclusies zijn relevant voor het model van Assessio. Immers schetsen zij een beeld van de omgevingsfactoren waarin een persoon zich binnen Essent kan bevinden.

2.4.1 De manager

Uit de variabele Urgentie blijkt bijvoorbeeld dat de leidinggevende een sturende rol heeft in de ontwikkeling van de medewerkers bij Essent. Hij of zij bepaald dus in zekere mate wat de medewerker wel of niet gaat ontwikkelen. In de variabelen Cultuur en Reflectie komt de manager of leidinggevende minder duidelijk naar voren. Echter wordt er in de conclusie wel gesproken over een gebrek aan ontwikkelgerichte feedback is. In plaats van de huidige vorm die meer gefocused is op het behaalde resultaat. Daarbij ervaren niet alle medewerkers de vrijheid om hier iets mee te doen. Tot slot blijkt dat er niet voldoende op het moment/ de dag zelf gereflecteerd wordt. Hoewel het woord manager hier niet expliciet benoemd wordt, zijn dit verantwoordelijkheden die Essent heeft toegewezen aan de manager. (Franchimont, 2022)

2.4.2 De cultuur

Als tweede onderdeel kwam de Cultuur naar voren. Dit hangt aldus het onderzoek van Franchimont (2022) erg samen met Reflectie. Zo wordt er in deze twee variabelen gesproken over een erg doelgerichte organisatiecultuur die gericht is op het halen van doelen. Het personeel voelt zich

genoodzaakt aan de slag te gaan met functionele en concrete prestaties en resultaten op het werk. De persoonlijke ontwikkeling wil hierbij dan wel eens achterwege gelaten worden. Uit de variabele Urgentie komt naar voren dat men niet goed weet waar te beginnen. Daarentegen blijkt uit deze variabelen wel dat medewerkers graag bezig zouden gaan met hun persoonlijke ontwikkeling. Maar hier niet altijd de tijd voor lijken te kunnen nemen. Daarnaast wordt er gesproken over een 'angst' om fouten te maken, wat het leren door ervaring op te doen bemoeilijkt.

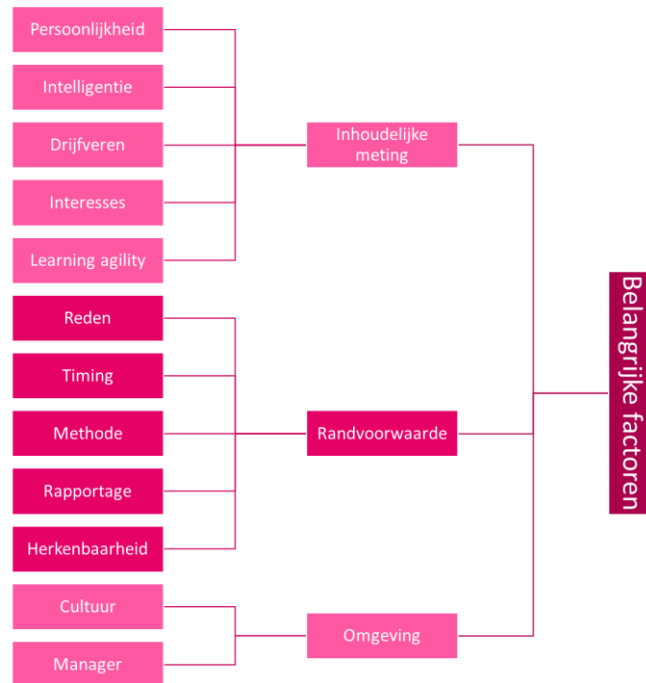
Concluderend valt er te stellen dat deze twee factoren interessant zijn om mee te nemen in dit onderzoek om te kijken of en welke bezwaren de respondenten zien bij het inzetten en/ of implementeren van een persoonlijkheidsinstrument.

2.5 Conclusie

De behandelde theorie in dit hoofdstuk wordt als leidraad gebruikt voor het beantwoorden van de deelvragen. Wel is het zo dat veel begrippen onderhevig zijn aan discussie. Dit geldt met name voor de begrippen die betrekking hebben op de inhoudelijke meting (persoonlijkheid, intelligentie, drijfveren etc.). Waardoor dit theoretisch kader meer een leidraad is voor dit onderzoek dan dat het hele duidelijke kaders geeft. Iets waar rekening mee moet worden gehouden in de keuze van de onderzoeksmethode.

Deel 2 - Het onderzoek

3. Conceptueel model



Het hier bovenstaande conceptueel model is gebaseerd op de theorie zoals beschreven in het theoretisch kader (TK). Echter zijn er op basis van het TK twee variabelen extra opgenomen in het conceptueel model. Deze worden niet expliciet genoemd maar worden afgeleid uit de theorie. Het gaat hierbij om:

- **Timing:** In het theoretisch kader wordt gesproken over “faken”. Dit heeft te maken met het wenselijk beantwoorden van een persoonlijkheidsinstrument. Iets wat vaak wordt ingegeven door het moment waarop het instrument wordt ingezet. Daarom dat de onafhankelijke variabele “timing” is toegevoegd aan het conceptueel model. Zodat uitgevraagd wordt welk moment volgens diverse stakeholders het prettigst is.
- **Rapportage:** De rapportage wordt genoemd in het TK. Maar dit gebeurt met name als context begrip. ‘Er moet over de rapportage een gesprek gevoerd worden’ en ‘het rapport draagt bij aan de herkenbaarheid’. Desondanks haalt Essent momenteel veel informatie uit de gebruikte rapportages. Daarom is het voor dit onderzoek van belang om te kijken of het wat respondenten over deze variabele te zeggen hebben.

4. Methodische verantwoording

4.1 Interviews

En het boek “wat is onderzoek” (Verhoeven, 2018)

4.1.1 Type onderzoek

Voor het uitvragen van de variabelen die beschreven zijn in het conceptueel model is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Deze keuze is gemaakt om twee redenen. De eerste is de theorie waarop dit onderzoek gebaseerd is. De behandelde begrippen zijn weliswaar in algemene zin erkend, maar binnen de psychologie bestaan er over sommige onderwerpen (intelligentie) verschillende opvattingen. . Aangezien dit onderzoek zich ook richt op mensen die, naar verwachting, niet goed thuis zijn in de behandelde theorie is te verwachten dat zij moeite zullen hebben met sommige onderwerpen of er andere definities op na houden. Dit zijn nuance verschillen die niet te bevragen zijn in een kwalitatief onderzoek. Althans niet zonder uitgebreide tests te hebben gedaan met de manier van datawinning, bijvoorbeeld een enquête. Daarnaast is kwalitatief onderzoek fijn om de gedachtegang van de respondenten mee te kunnen nemen en hiermee rekening te kunnen houden in de conclusie Het gaat hier namelijk om meningen en percepties en dat is, zoals gezegd, beter te bevragen in een interview.

Als tweede reden is er de behoefte om gedurende het onderzoek de topics, die voortkomen uit het conceptueel model, bij te kunnen stellen. Immers is er geen relevante en erkende vragenlijst die eerder gebruikt is om dit onderzoek in de hierna te beschrijven vorm uit te voeren. Dit maakt ook dat er is gekozen voor een specifieke vorm van kwalitatief onderzoek, het semigestructureerd interview. Deze specifiek vorm is in de eersteplaats gekozenom zo beter de mening van de respondent te kunnen bevragen. Immers is het idee achter een semigestructureerd interview is dat er van de topics kan worden afgeweken. Waardoor nuance verschillen in begrippen ook meegenomen kunnen worden. En ten tweede is een semigestructureerd interview wenselijk om de verkregen resultaten generaliseerbaar te houden. Immers, wanneer er relatief kleine wijzigingen zouden worden doorgevoerd, heeft dit een minder groot effect op de generaliseerbaarheid dan een wijziging in een enquête.

4.1.2 Procedure en respondenten

De semigestructureerde interviews zijn in de periode van 15 november tot en met 6 december 2022 afgenomen. Hiervoor is per interview 30 tot 45 minuten uitgetrokken. Echter bleek dat het interview door de topics en het bespreken van de meningen van de respondenten uiteindelijk leidde tot interviews met een gemiddelde duur 50 minuten.

De respondentengroep bestond uit:

- 3 recruiters;
- 3 managers;
- 5 medewerkers.

In totaal zijn er 11⁶ interviews afgenomen. De recruitment groep is specifiek geselecteerd op basis van bijzondere rollen binnen de organisatie. Een dergelijke voorselectie is ook uitgevoerd bij de groep managers. Zij zijn specifiek geselecteerd zodat de groep zo divers mogelijk is en dus een zo volledig mogelijk beeld geeft van de afdelingen binnen de organisatie, voor zover mogelijk. Er zijn managers geïnterviewd van de afdelingen EIS, IT en C+ Ops. Daarnaast is voor de groep managers de

⁶ Een respondent is zowel als recruiter, als medewerker bevraagd.

specifieke eis gesteld dat zij ervaring hebben met sollicitatiegesprekken en het gebruik van de Essent Scan. De medewerkers zijn niet op specifieke criteria geselecteerd behalve dan dat zij de Essent Scan gemaakt moesten hebben, zodat het zeker is dat zij enige ervaring hebben met persoonlijkheidsinstrumenten en in zijn volledigheid kunnen meepraten over het huidige proces. De groep medewerkers is doelbewust groter gemaakt dan de andere twee groepen aangezien de medewerker het meeste te maken heeft met een instrument wanneer deze wordt ingezet. Zij zijn zogenoemd “de eindgebruiker” te noemen. De managers en recruiters zijn met name uitgenodigd om een wat meer generiek beeld te geven over het inzetten van persoonlijkheidsinstrumenten en het effect daarvan. Hoewel ook zij hun individuele ervaring mochten geven. Daarnaast zijn zij ook op een andere manier “eindgebruiker” te noemen. Tot slot is het nog goed om over de onderzochte respondenten te vermelden dat er naar is gestreefd een relatief eerlijke verdeling man vrouw te maken. Hoewel dit vanwege oneven aantallen niet volledig kan.

De correspondentie naar de diverse groepen en de informatie die zij van tevoren ontvangen hebben, is opgenomen in bijlage 1.

Deze interviews zijn op één uitzondering na fysiek afgenomen in een af te sluiten vergaderruimte om zo de kans op potentiële wenselijke antwoorden vanwege sociale druk te verminderen. Wel is bij vrijwel elk interview een observator aangesloten die de interviewer naderhand van feedback kon voorzien op diens interviewtechniek en tegelijkertijd mee kon denken over het bijstellen van vragen of de topiclijst. Aangezien een dergelijke observator, die van binnen de organisatie kwam, kan leiden tot sociaal wenselijke antwoorden, is elke respondent de mogelijkheid geboden deze observator niet te laten deelnemen. Geen van hen heeft hiervan gebruik gemaakt. Daarnaast is elke respondent gevraagd om toestemming om het interview op te nemen. Daarbij is vermeld dat de opname slechts gebruikt wordt voor het maken van transcripten om de data te verwerken. Niemand had bezwaar.

4.1.3 Meetinstrumenten

Zoals eerder in dit hoofdstuk vermeld is er voor dit onderzoek gebruik gemaakt van een zelf ontwikkelde vragenlijst. Het type onderzoek dat hier is uitgevoerd sluit niet specifiek aan op enig bestaande vragenlijst. Om die reden is de wijze waarop de vragen gesteld werden, gedurende het onderzoek ook lichtelijk bijgestuurd. Dergelijke bijstellingen waren op voorhand voorzien en daarom is ervoor gekozen geen afgebakende vragen te gebruiken maar slechts een aantal topics te bevragen. Een belangrijke overweging hiervoor was ook om te zorgen dat respondenten wat vrijer waren in het formuleren van hun eigen meningen en spontaan konden antwoorden. Op die manier is ook te meten wat ‘top of mind’ naar boven komt. En waar dus meer waarde aangehecht kan worden. Daarnaast komt een topiclijst de generaliseerbaarheid en daarmee de betrouwbaarheid ten goede. Immers vallen de resultaten die door respondenten gegeven worden onder een specifiek topic en niet onder een specifieke vraag. Waardoor eventuele wijziging in de wijze waarop de topics worden aangehaald minder van invloed is op de resultaten.

Aangezien de topiclijst niet is samengesteld op basis van een bestaande vragenlijst heeft dit invloed op de validiteit. Echter is deze toch zoveel mogelijk gewaarborgd door enkel de begrippen uit het theoretisch kader te bevragen. Op die manier zijn de topics theoretisch relevant en staat vast dat zij iets zeggen over een persoonlijkheidsinstrument. De gebruikte topiclijst is opgenomen in bijlage 2.

4.1.4 Analyses

Elk interview is getranscribeerd met behulp van transcribeer software van office 365 en is nagelezen en gecorrigeerd door de interviewer. Deze transcripten zijn verwerkt in een excel bestand. Vervolgens zijn de interviews, respectievelijk open, axiaal en selectief gecodeerd. Om de objectiviteit zoveel mogelijk te waarborgen en geen relevante maar eens genoemde meningen te vergeten. In bijlage 3 is

een voorbeeld opgenomen van een transcript van een interview. Ook de gebruikte axiale en selectieve codes zijn opgenomen in dit rapport en zijn te vinden in bijlage 4.

4.2 Focusgroep

De beschreven methode in dit hoofdstuk is mede gebaseerd op:

“Wat is een focusgroep of focusgroep-interview?” (Swaen, 2022)

“Handleiding Focusgroepen. Participatiekompas” (Raats, 2019)

En het boek “wat is onderzoek” (Verhoeven, 2018)

4.2.1 Type onderzoek

Als aanvulling op de resultaten die uit de interviews zijn verkregen is er gekozen om een andere vorm van kwalitatief onderzoek toe te passen. Namelijk het inzetten van een focusgroep. Deze keuze is met name ingegeven op basis van de gegeven antwoorden uit de interviews. De meeste van hen zijn in lijn met elkaar of vullen elkaar aan. Echter zijn er ook variabelen waar veel verschillende meningen over bestaan. Iets wat op voorhand ook verwacht is bij de interviews. Echter is het doel van dit onderzoek om een conclusie te trekken over welke factoren van belang zijn bij een persoonlijkheidsinstrument voor de gehele organisatie Essent. Welke bestaat uit circa 2500 werknemers. Voor de interviews zijn echter 11 mensen bevraagd. Dit is dus een zeer kleine afspiegeling van alle meningen binnen de organisatie. Om die reden is het wenselijk dat de punten waarover onenigheid of onduidelijkheid bestaat extra worden uitgediept. Zodat de conclusies zo generiek mogelijk zijn.

Een focusgroep is hiervoor een prettig middel. Focusgroepen zijn bedoeld om de discussie over een onderwerp te faciliteren. Iets waardoor duidelijker wordt waarom er meningsverschillen bestaan over variabelen en of er geen consensus te bereiken is. Om te zorgen voor een meer inhoudelijke en feitelijke discussie is er voor gekozen om experts uit te nodigen voor de focusgroep sessie. Daarnaast is het uitnodigen van experts (vak professionals) binnen relevante disciplines van HR goed voor het verkrijgen van adviezen. Iets wat vooral handig kan zijn bij een advies dat op basis van dit onderzoek geformuleerd gaat worden. Daarnaast brengen experts, zoals het woord al zegt, expertise met zich mee. Bij het trekken van de conclusies is het daarom interessant om hun meningen over bepaalde resultaten te horen. Om zo eenduidigere conclusies te kunnen trekken.

4.2.2 Procedure en respondenten

De deelnemers⁷ zijn onder te verdelen in twee vakgroepen. Namelijk de vakgroep recruitment en de vakgroep learning & development (L&D). Voor zowel L&D als recruitment zijn drie vak professionals binnen Essent uitgenodigd. Op deze manier is de afdeling recruitment voor 50% vertegenwoordigd en de afdeling L&D volledig vertegenwoordigd. Er is bewust gekozen om de recruitment afdeling niet in zijn geheel uit te nodigen. Om zo te voorkomen dat zij de boventoon voeren tijdens de focusgroep. Zodat beide vakgroepen even veel inbreng hebben.

Van de vakgroep recruitment zijn er twee deelnemers gevraagd die ook al eerder hebben deelgenomen aan de interviews. Wat nog een reden is geweest om de verdeling binnen de focusgroep gelijk te houden. De recruiters zijn gevraagd, zodat zij hun meningen kunnen vormen bij het zien van de volledige resultaten. Daarnaast is het mogelijk dat zij hun meningen bijstellen op basis van het aanhoren van de andere meningen binnen de focusgroep. Wel is er één andere

⁷ Om willen van de leesbaarheid van dit rapport wordt voor de focusgroep sessie de term “deelnemer” gebruikt in plaats van “respondent”. Dit geldt voor het hoofdstuk “methodische verantwoording” en “resultaten”. In de “conclusie” zal enkel gesproken worden over respondenten.

recruiter uitgenodigd die geen deelgenomen heeft aan de interviews om ook een nog frisse mening in te brengen.

De focusgroep heeft fysiek plaatsgevonden en duurde 1,5 uur. Dit in een ruimte die niet op de eigen afdeling lag, om op die manier zo veel mogelijk afleidende factoren buiten te sluiten. En voorzover mogelijk sociaal wenselijke antwoorden uit te sluiten. De uitnodiging en tevens de informatie die de deelnemers ter voorkennis ontvangen hebben, staan vermeld in bijlage 5. De focusgroep is gehouden aan de hand van een begeleidende powerpoint. Hierin is het doel van de focusgroep uitgelegd en de rol van de deelnemers. Met tevens een korte toelichting over het onderzoek. In de rest van de powerpoint zijn een aantal opmerkelijke resultaten opgenomen. Welke ondersteunend waren voor het richting geven aan de hieronder genoemde vier vragen. De volledige powerpoint is opgenomen in bijlage 6.

De vier vragen die aan de deelnemers zijn voorgelegd, waren:

- Rangschik de volgende competentie categorieën op volgorde van relevantie voor jouw vakgebied.
- Maak een keuze omtrent het al dan niet meten van drijfveren en/ of interesses.
- Aan welke zaken moeten wij als HR aandacht geven bij het inzetten van een persoonlijkheidsinstrument, op basis van onderstaande opmerkingen over het huidige systeem en proces?
- Schets een rapport op basis van onderstaande en eerdere input.

De eerste drie vragen zijn voorgelegd aan de gehele focusgroep. Om op die manier zoveel mogelijk tijd te creëren voor het voeren van de inhoudelijke discussie. Door een relatief korte inleiding hebben de deelnemers zo'n 15 minuten per onderwerp gekregen. De laatste vraag kreeg echter wat meer tijd en is ook in twee groepen gedaan. De ene groep bestond uit twee L&D vakspecialisten en één recruiter. De andere groep was exact de omgekeerde samenstelling. Bij deze laatste vraag zijn de deelnemers ook aangemoedigd te tekenen om hun gedachte makkelijker te formuleren en een generieke beeld te krijgen van hun meningen over alle aangehaalde resultaten. De getekende "rapporten" zijn weergegeven in bijlage 7

Wat hierbij relevant is om te vermelden is dat de begeleidende powerpoint open gestaan heeft gedurende de gehele focusgroep. Op die manier konden de deelnemers indien nodig de resultaten of theoretische inzichten bekijken en aanhalen gedurende de gesprekken. Ook heeft de gespreksleider gedurende de focusgroep indien daarom gevraagd werd extra toelichting geven op basis van de interviews of de theorie. Om op die manier te zorgen dat de discussie de goede kant op ging.

4.2.3 Meetinstrumenten

Om de uitkomsten van de hierboven beschreven focusgroepsessie te kunnen vastleggen, zijn er diverse middelen ingezet. Zo zijn er gedurende de focusgroepsessie aantekeningen gemaakt van de belangrijkste opvattingen die zijn besproken. Dit is zowel gedaan door de gespreksleider als een assistent. Dit om aan de ene kant de objectiviteit beter te waarborgen en aan de andere kant om de gespreksleider meer ruimte te bieden de focusgroep te begeleiden. Daarnaast zijn de getekende rapporten, zoals vermeld, meegenomen als inzichten vanuit de focusgroep. De informatie die daarop gezet is zal ook meegenomen worden als resultaat. Er is ook een audio opname gemaakt van de focusgroep als aanvulling op de aantekeningen. Om zo nuance aan te kunnen brengen in de meningen, waar dit nodig is. En als hulpmiddel bij het verwerken en beschrijven van de aantekeningen/ resultaten.

Met de focusgroep is, zoals eerder aangegeven, ingezoomd op een aantal aspecten van de verkregen resultaten van de interviews. De topics waarmee deze resultaten verkregen zijn, zijn vastgesteld op basis van het theoretisch kader. De focusgroep werd op basis van diezelfde theoretische inzichten begeleid, zoals te zien is in de begeleidende powerpoint. Daarmee is de validiteit van deze methode goed genoeg gewaarborgd. Ook de generaliseerbaarheid is al benoemd. De focusgroep zelf wordt namelijk ingezet om de resultaten uit de individuele interviews te kunnen aanvullen en verdiepen. Tot slot is de betrouwbaarheid zo goed mogelijk gewaarborgd door een bestaande en erkende onderzoeksmethode te gebruiken (een focusgroep). Wel zijn er voor een focusgroep veel werkvormen mogelijk. Waardoor het moeilijker te zeggen is hoe betrouwbaar de beschreven procedure is. En welke invloed dit heeft gehad op de resultaten.

4.2.4 Analyse

Na de focusgroep hebben de gespreksleider en de assistent hun aantekeningen los van elkaar uitgewerkt, welke opgenomen zijn in bijlage 8. De inzichten die dit oplevert zijn gecombineerd met de voorbeeldrapporten en beschreven in het resultaten hoofdstuk hierna. Voor dit hoofdstuk is tevens de opname als aanvullende bron gebruikt. Er is voor gekozen de focusgroep niet te transcriberen en te coderen, zoals een interview. Dit omdat de focusgroep bedoeld is als aanvulling op de resultaten van de interviews en om op een later moment een advies te kunnen vormen voor de organisatie. Echter zijn enkele resultaten wel opgenomen, aangezien zij relevant zijn voor dit onderzoek. Daarnaast is de dynamiek in een focusgroep anders dan in een interview. Deze is namelijk veel sneller en dit maakt dat de resultaten lastig te vangen zijn in een transcript. Daarom volstaan hier de aantekeningen en de nabespreking met de assistent en de begeleider van de focusgroep, gecombineerd met het terugluisteren van de sessie.

5. Resultaten

5.1 Interviews

De hierboven beschreven (interview) methode is toegepast om diverse resultaten te verkrijgen. Deze resultaten worden in dit hoofdstuk op basis van de besproken topiclijst zie bijlage 2 uiteengezet. Daarnaast hebben de interviews een aantal niet voorziene aandachtspunten opgeleverd die ook relevant zijn voor dit onderzoek. Deze zullen als laatste worden weergegeven in dit hoofdstuk.

5.1.1 Methode

Reden

Als eerste onderzochte variabele is er de reden voor het inzetten van een persoonlijkheidsinstrument. Hierbij is door de respondenten vaak aangehaald dat het gesprek voeren belangrijk is. Voor de wijze waarop dit gebeurt is een onderscheid te maken in de antwoorden. Sommigen vinden een persoonlijkheidsinstrument een aanvulling op het gesprek omdat het blinde vlekken aan het licht brengt. Anderen vinden het instrument ook nuttig maar zien het meer als input die zij ook ter zijde kunnen schuiven. Kortom: voor de één is het een need to have voor het gesprek en voor de ander een nice to have.

“Ja, want ik heb hem dus bij een andere baan van mij als ontwikkelingstool gekregen. Dit was toen ook een heel uitgebreid assessment. En dat vond ik. Vond ik ook fijn, omdat er toen misschien wat blinde vlekken boven kwamen.” Interview 5

Alle respondenten geven aan een persoonlijkheidsinstrument nuttig te vinden bij de selectie. Daarnaast ziet een meerderheid onder hen toegevoegde waarde in het inzetten van dit instrument bij de ontwikkeling. Hoewel sommigen ook zeggen dat een goede manager dit niet nodig zou moeten hebben, omdat hij of zij de medewerker al kent. Teven hebben alle respondenten aangegeven dat zij een persoonlijkheidsinstrument nuttig vinden bij het toetsen van een kandidaat. Als het gaat om de passendheid binnen het team of om de teamsamenstelling als geheel te analyseren.

Tot slot zijn er een aantal managers en recruiters die vinden dat een persoonlijkheidsinstrument nuttig is bij het toetsen van de cultuurmatch. Oftewel: past een kandidaat voldoende bij Essent als organisatie?

Moment

Respondenten vinden het inzetten van een persoonlijkheidsinstrument tussen het eerste en tweede sollicitatiegesprek een goed moment. De redenen hiervoor lopen enigszins uiteen. Zo zijn er een aantal respondenten, met name managers, die kosten noemen als reden. Zij zeggen dat een test afnemen geld kost en dat het dus prettig is eerst een voorselectie te hebben gemaakt. Zodat minder kandidaten een test hoeven af te nemen. Wat dus de koste dempt. Daarnaast vind een ruime meerderheid van de respondenten dat een kandidaat eerst een gesprek moet hebben en een gezicht bij het bedrijf moet hebben alvorens een test te kunnen maken.

Wel zijn er een aantal recruiters die vinden dat wanneer Essent wat verder zou zijn in het goed inzetten van persoonlijkheidsinstrumenten, het moment van afname naar voren zou kunnen. Sommige medewerkers die zelf aansluiten bij het eerste sollicitatiegesprek, kunnen zich ook deels vinden in het naar voren halen. Immers zeggen zij ook baat te hebben bij het kennen van de persoon tegenover hen. Hoewel dan ook de argumenten kosten en persoonlijk contact (gezicht bij de organisatie hebben) snel als bezwaren worden genoemd.

Tot slot zijn er een aantal managers die de timing tussen het inzetten van het instrument en het plaatsvinden van het tweede gesprek als krap ervaren. Soms krijgen zij slechts een kwartier voor het gesprek de scan doorgestuurd. Om dit te verhelpen zouden zij graag zien dat de procedure beter wordt ingeregeld.

Methode

Wanneer respondenten aan het begin van het interview gevraagd wordt om op voorhand aan te geven wat zij belangrijk vinden bij het inzetten van een persoonlijkheidsinstrument, zeggen vrijwel alle respondenten dat zij het gesprek willen blijven voeren met de kandidaat.

“ Ik geloof heel erg in sturen op relatie en vanuit daar de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker begeleiden. En tools kunnen dat zeker ondersteunen. Maar ik ben bang als je dat breder in een bedrijf doet, dat je dan ook managers hebt die zich erachter gaan verschuilen. En niet meer het persoonlijke gesprek voeren ” Interview 11

Wel vinden de meeste respondenten een vragenlijst het meest nuttige en prettige middel om in te zetten. Dit vanwege de relatief lage drempel die het is om zoiets in te vullen. Dan wel omdat hier veel psychologisch onderzoek achter zit, van uit assessment bureaus. Voor wat betreft de duur van het assessment zijn vrijwel alle respondenten het er over eens dat het niet teveel tijd in mag in nemen. Er is een respondent die expliciet noemt dat dit voor vragenlijsten geen probleem is. Immers vul je die intuïtief in dus ben je daar snel mee klaar. Andere respondenten vinden ook dat een uitgebreide vragenlijst bijdraagt aan de kwaliteit. Waardoor een vragenlijst redelijk uitgebreid mag zijn.

Daarnaast geven respondenten aan vooral casussen toe te willen passen tijdens het gesprek. Hierbij wordt vaak als reden aangehaald dat het heel duidelijk inzicht biedt in hoe iemand zal functioneren in de functie waarop hij of zij solliciteert.

Rapport

Voor wat de rapportage betreft zijn er vele suggesties gedaan over wat prettig is. Een onderwerp dat vaak aan bod kwam, was het functie afhankelijk maken van de data die gepresenteerd wordt. Aangezien er per functie andere eisen zijn en je dat niet ondervangt in een algemeen rapport. Sommigen vinden ook dat de gehele rapportage en de voorliggende methode op- of af schaalbaar moeten zijn op basis van de functie. Hierbij worden managementfuncties vaak genoemd als voorbeeld waarvoor dit nuttig zou zijn.

Ook een snel overzicht is vaak genoemd als een prettig aspect aan een rapportage. Dit mede vanwege de ervaren krappe bestudeer tijd tussen het ontvangen van het rapport en het gesprek. Om dit te verwezenlijken moet de data vooral visueel worden weergegeven. Hoewel ook de toelichting belangrijk is om net wat meer inzicht te krijgen. Ook wordt regelmatig door managers en medewerkers aangehaald dat de uitschieters vooral interessant zijn om naar te kijken. Dit komt het beste naar voren in een visueel rapport volgens hen.

Tot slot is vaak in referentie naar de huidige tool die Essent inzet het begrip waardeoordeel genoemd. Hierbij gaat het er vooral om dat kandidaten ondanks voorlichting een beschrijving als “onder gemiddeld, gemiddeld en boven gemiddeld” als waardeoordeel beschouwen. Ook de

numerieke weergave 1 t/m 9 die bedoeld is om een statistische verdeling⁸ weer te geven, wordt vaak onterecht uitgelegd als een prestatiescore. Zo zeggen eigenlijk alle managers en recruiters.

Herkenbaarheid

Herkenbaarheid is regelmatig genoemd samen met het waardeoordeel. Desondanks zijn er een aantal respondenten die benadrukken dat de meeste kandidaten goed omgaan met of zich redelijk herkennen in de uitslag van een persoonlijkheidsinstrument. Of dit vinden over hun eigen rapportage. Ook is vaak genoemd dat het gaat om het gesprek over de uitslag en niet de uitslag zelf. Toch ervaren de meeste respondenten bij een te groot gebrek aan herkenbaarheid hinder. Uit de interviews kan daarnaast worden opgemaakt, door naar de gesprekslijn te kijken, dat herkenbaarheid invloed heeft op de inzet van het instrument. De vraag om expertise/ of het in twijfel trekken van de expertise bij de huidige methode komt vaker naar voren wanneer de respondent de herkenbaarheid van het huidige middel bekritiseert. Daarnaast wordt er vaker gesproken over een persoonlijkheidsinstrument als input en minder als verrijking. Naarmate de herkenbaarheid van het huidige systeem ook als slechter ervaren wordt.

“Want ik heb wel eens iemand aangenomen die volgens de recruiter hadden ze nog nooit zulke lage scores gehad. Dat is echt de beste werknemer van de maand.” Interview 10

5.1.2 De inhoud

Persoonlijkheid

Respondenten zijn tijdens de interviews ook gevraagd naar hun mening over diversie onderwerpen die gemeten kunnen worden. Een van deze onderwerpen, is het begrip persoonlijkheid. Een ruime meerderheid onder de respondenten wil dat persoonlijkheid gemeten wordt. Een groot deel van hen noemt het meten van karaktereigenschappen en vaardigheden.

Over wat er van de persoonlijkheid moet worden gemeten bestaan onder de respondenten een aantal opvattingen. Zo vindt het merendeel van hen een meting van functie gerelateerde persoonlijkheidskenmerken van belang (deze kenmerken omschrijven zij als vaardigheden of eigenschappen.) Daarnaast wordt door veel respondenten ook een cultuur match als belangrijk genoemd. Hiervoor noemen sommige specifiek de EBS pijlers (de Essent strategie) als te meten waarde. Tevens wordt hier door managers vaak teruggegrepen op het toetsen van team complementariteit, dit vaak met het noemen van een kleuren test, zoals de “Insights discovery”.

Tot slot is er één respondent die vindt dat het niet zo zeer uitmaakt wat je toetst. Immers gaat het om het gesprek en daarom is het belangrijker dat je de beste punten en iemands minder sterke kanten weet.

Intelligentie

Uit de interviews blijkt dat een ruime meerderheid van de respondenten niet graag een intelligentietest bij een kandidaat willen inzetten. Dit heeft verschillende redenen. De voornaamste is dat een intelligentietest als obstakel wordt gezien, zeker in de huidige arbeidsmarkt. Potentiële kandidaten zouden kunnen afhaken bij een intelligentietest. Dit komt ook terug in de regelmatig herhaalde opmerking dat iemands ervaring en/ of opleiding bevragen redelijke alternatieve methodes zijn om iemands intelligentie vast te stellen.

⁸ De scores 1 t/m 9 geven de normaal verdeling aan. Waarbij 4, 5 en 6 een gemiddelde score weergeven.

Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat intelligentie een moeilijk toepasbaar begrip is. Dit blijkt uit de omschrijving die respondenten vaak geven. Zo zeggen zij dat het niet veel uitmaakt voor de functie of iemand een vierkantje snel weet te plaatsen, of, dat het voor de functie niet relevant is of iemand een sommetje kan oplossen.

“ En tot nu toe is dat ook nooit een struikelblok. Het is veel vaker persoonlijkheid, waardoor de match er niet is. ” Interview 1

Drijfveren

Drijfveren zijn volgens de meeste respondenten een goede variabele om te meten. Hoewel de uitleg voor deze keuze niet altijd aanwezig is. De meeste noemen het een verdieping op het meten van persoonlijkheid. Uit de data blijken veel verschillende redenen om drijfveren te meten. Zo vindt de een het nuttig om te weten wat een ander beweegt. De ander vindt het weer nuttig omdat het spreekt over intrinsieke motivatie of extrinsieke motivatie. Ook is er een manager die het een prima gegeven vindt om te meten, echter pas bij het ontwikkelen van een medewerker. Omdat een manager dan teveel informatie mee zou moeten nemen in het sollicitatiegesprek.

Interesses

Evenals met drijfveren blijkt dat vrijwel alle respondenten interesses een gewenste factor vinden om te meten. Maar ook hier lopen de meningen enigszins uiteen, over waarom het gemeten moet worden. Een aantal respondenten noemt interesses als een goede methode om de passendheid bij de rol in te schatten. Terwijl weer andere interesses vooral nuttig vinden voor ontwikkeling van de medewerker.

In het algemeen gesproken lijkt er voor wat betreft drijfveren en interesses een redelijk onduidelijke grens te zijn. Waardoor de begrippen ook wel eens door elkaar gebruikt zijn. Wel is er een manager die drijfveren boven voorkeuren verkiest. Dit aangezien drijfveren meer diepgang opleveren in een gesprek. In tegenstelling tot voorkeuren die iedereen zo zou kunnen opnoemen.

Learning agility

Als laatste inhoudelijke variabele is de respondenten gevraagd naar hun mening over learning agility. Veel van hen droegen aan dat dit een goede waarde is om te meten. Aangezien het een goede manier is om het potentieel van een kandidaat in te kunnen schatten. Learning agility wordt door veel recruiters en managers vrij snel genoemd wanneer hen gevraagd wordt om een aantal belangrijke inhoudelijke metingen te noemen. Een respondent noemt daarbij in het bijzonder het nut van learning agility voor het aannemen van starters op de arbeidsmarkt.

Daarnaast is er door een aantal respondenten genoemd dat de leervoorkeuren van een kandidaat een prettig inzicht zijn. Dit met name voor het ontwikkelen van de kandidaat. Dit is volgens een aantal recruiters belangrijk. Aangezien functies die vandaag de dag bestaan over een jaar anders kunnen zijn. Iets wat aanpassingsvermogen vraagt van medewerkers en dat is wat learning agility meet. In dit kader noemen zij learning agility ook een goede meting om te doen voor Essent als organisatie.

“ het is een tool om inzicht te krijgen in hoeverre iemand zich letterlijk nog kan door ontwikkelen. Binnen een bepaalde functie of binnen je organisatie. ” Interview 3

5.1.3 Omgevingsfactoren

Manager

Als laatste is de respondenten gevraagd om hun mening te geven over diverse omgevingsfactoren die invloed hebben op de inzet van een persoonlijkheidsinstrument. Als eerste is hen gevraagd naar de rol van de manager. Velen van hen zien de manager als een belangrijke sleutelfiguur bij het inzetten van een instrument. Maar ook meer in algemene zin waarbij de manager een rol speelt in de persoonlijke ontwikkeling. Of bij ontwikkeling en/ of bij de selectie een instrument ingezet wordt en hoe dit wordt gedaan varieert per manager. Een aantal respondenten noemt hiervoor onder andere de tijdsdruk en de arbeidsmarkt. Met de “arbeidsmarkt” bedoelen zij dat sommige type sollicitanten schaars zijn en het dus niet altijd wenselijk is om de volledige procedure te volgen. Immers zou deze kandidaat dan al weg kunnen zijn. Daarnaast interpreteren en zien de managers een instrument anders. Zo stellen zij dat met managementervaring een instrument minder zwaar gaat wegen. Aangezien zij in staat zijn zelf de kandidaat in te schatten.

“Ik heb het idee dat ik voldoende geëquipeerd, als manager ben. Om een goede keuze te maken met, met tests.” Interview 9

“Het wordt in, principe vaker aan managers overgelaten. Ik heb nog nooit een training, hoe moet je eigenlijk manager zijn gehad?” Interview 2

Wel blijkt uit de interviews dat er een aantal punten aan de huidige procedure wat lastig zijn. Zo is de vertaalslag van een persoonlijkheidsinstrument voor selectie naar een middel voor ontwikkeling een lastige. Ook benoemen sommige managers dat het voor het interpreteren van een persoonlijkheidsinstrument handig is om een recruitment vraagbaak te hebben. Een van hen zou graag meer en nauwer contact willen met de recruiters. Waarbij zij bijvoorbeeld ook meer aansluiten bij de gesprekken om zo vanuit hun expertise een kandidaat te bevragen.

Cultuur

Wanneer de respondenten gevraagd wordt naar de impact van de cultuur, vinden veel van hen dit moeilijk. Hierbij is vaak genoemd dat zij alleen kunnen spreken over hun eigen unieke afdeling en geen algemeen oordeel over de Essentcultuur kunnen geven. Sommigen respondenten vinden dat cultuur ook bijna geen rol zou moeten spelen bij het inzetten van een instrument. Immers gaat het bij het implementeren eerder om het uitleggen van het belang. En draagt een instrument bij aan de algemene taal die er binnen een organisatie gesproken wordt waardoor het juist invloed zou kunnen hebben op de cultuur.

“Vind ik heel moeilijk om te zeggen? Omdat ik ook al zelf al binnen Essent IT tussen de verschillende arts. Merk ik al heel erg verschil in cultuur.” Interview 6

Een aantal respondenten noemt de transitie waarin Essent nu zit van een resultaat gedreven cultuur naar een cultuur waarbij de aandacht ligt op persoonlijke ontwikkeling. Als een factor die meespeelt bij het inzetten van een persoonlijkheidsinstrument voor ontwikkeling. Immers moet ontwikkeling een praktisch doel hebben, hoewel dit niet altijd werk gerelateerd hoeft te zijn, zo zegt een medewerker. Eén respondent geeft ook aan dat elke afdeling binnen Essent een eigen cultuur heeft. Waarop op een andere manier op ingespeeld moet worden.

5.1.4 Onvoorziene onderwerpen

Actualiteit

Tot slot zijn er uit de interviews een aantal zaken gekomen die niet van tevoren voorzien zijn en die invloed hebben op de conclusie die in het volgende hoofdstuk aan deze resultaten gekoppeld gaat worden. Zo is er in de voorgaande alinea's al benoemd dat de actualiteit en dan in het bijzonder de arbeidsmarkt bepalend is voor de inzet van een persoonlijkheidsinstrument en de wijze waarop dit gedaan wordt.

Dit omdat een persoonlijkheidsinstrument vaak als drempel verhogend wordt gezien, met name de intelligentietest. En dat men daardoor kandidaten zou kunnen misloopt. Echter zijn er ook respondenten die een instrument noemen als kans om potentieel binnen te halen, dat nu onbenut blijft. Zo schetsten twee managers dat een instrument er toe kan leiden dat een kandidaat alsnog op gesprek gevraagd wordt, ook al ging dat gesprek niet goed, omdat hij of zij een goede uitslag zou hebben. Dit zou dan voornamelijk gaan om mensen die zenuwachtig dan wel introvert zijn en dus minder tot hun recht komen in een sollicitatiegesprek.

Uitstraling

Ook hebben veel respondenten de uitstraling van een persoonlijkheidsinstrument benoemd. Zij haalden aan dat zij de inzet van zo'n instrument als prettig ervaren. Aangezien een organisatie daarmee laat zien echt bezig te zijn met de kandidaat. Een aantal medewerkers benoemde dat zij het inzetten van een persoonlijkheidsinstrument ervaren als prettig. Immers zou een organisatie daarmee laten zien dat zij al bezig zijn met de ontwikkeling van medewerkers.

“ Als kandidaat zijnde los daarvan, denk ik dan ook wel. Oké wouw, zo'n organisatie wil weten wie ik ben en hoe ik mij kan. Ze denken ook al na over hoe ik mij kan ontwikkelen. Terwijl mijn eerste werkdag is nog niet eens geweest en dat vond ik wel. Dat vind ik wel iets krachtigs. ” Interview 3

Sociaal wenselijkheid

Een aantal respondenten en dan met name managers hebben aangegeven graag de sociaal wenselijkheidscore te willen meten van een kandidaat. Dit om te kijken of een kandidaat gebluft heeft tijdens een sollicitatiegesprek. Hoewel dit meestal, aldus een manager, voortkomt uit zenuwen en een sterke gedrevenheid om een functie te willen.

Rol bij ontwikkeling

Zoals hiervoor al aan de orde is geweest, is er een onderscheid gemaakt bij de inzet van een instrument bij selectie en ontwikkeling. Waarbij de nadruk vooral ligt op de selectie. Uit de antwoorden blijkt dat de vertaalslag naar ontwikkelpunten lastig is. Daarnaast is er door een aantal respondenten gezegd dat de manager een goede inschatting zou moeten kunnen maken van zijn of haar medewerker, of in elk geval op dit moment geen persoonlijkheidsinstrument inzet bij het bepalen van ontwikkelpunten. Hoewel de meeste respondenten hiervan de meerwaarde wel van inzien. Wat in dit kader ook al benoemd is, is dat de manager een belangrijke rol speelt in het aanjagen van deze ontwikkeling.

“ Dus ik zoek altijd een beetje van ja, oké, wat is nou iets nuttigs waar ik in kan ontwikkelen? Het scheelt ook een beetje dat ik in 4 jaar, heb ik 3 verschillende manager gehad. ” Interview 8

5.2 Resultaten – Focus groep

De resultaten uit de focusgroep staan hieronder beschreven per onderwerp dat in de focusgroep ter sprake is gebracht. Daarbij wordt eerst de gestelde vraag en daarna de inzichten die rechtstreeks betrekking hebben op deze vraag benoemd. Daarna worden een aantal aangehaalde aspecten weergegeven die door de deelnemers zijn genoemd tijdens dat deel van de focusgroep sessie, maar die geen betrekking hebben op het behandelde onderwerp.

5.2.1 Persoonlijkheid

De eerste vraag die aan de deelnemers van de focusgroep is voorgelegd, is:

Rangschik de volgende competentiecategorieën op volgorde van relevantie voor jouw vakgebied.

De deelnemers aan de focusgroep is de keuze gegeven uit vier verschillende competentiecategorieën om te bespreken, namelijk: competenties die de kandidaat beschrijven, competenties die aansluiting op de functie meten, competenties die de match met de cultuur meten, en competenties die meten of een kandidaat in een team past. De grote meerderheid van de deelnemers is er voorstander van om in de eerste plaats cultuur gerelateerde competenties te meten. Gevolgd door de persoonlijke kenmerken van een kandidaat. Vervolgens werden teamcompetenties en functie gerelateerde competenties genoemd.

Ondanks deze rangschikking is er door de deelnemers wel gediscussieerd over, de vraag welke competenties nu in een rapport moeten worden uitgevraagd. Zij vonden alle vier de categorieën begrijpelijk en belangrijk. Waarbij cultuur, kandidaat en functie relatief dicht bij elkaar werden gehouden. Passendheid bij het team is volgens de deelnemers lastiger te bepalen en vergt veel (denk)werk vooraf. Ditzelfde geldt volgens hen ook voor functie gerelateerde competenties. Hierbij speelt objectiviteit ook een rol. Immers werd er door een recruiter naar voren gebracht dat iedereen een bepaald beeld heeft bij een bepaalde functie. Waardoor het objectief selecteren lastig wordt. Daarbij zij deze deelnemer wel dat een persoonlijkheidsinstrument juist kan bijdragen aan dit algemenere beeld. Volgens andere zou het strakker inregelen van het proces. Ook kunnen bijdragen aan het beter vaststellen van functie/ team gerelateerde competenties. Aangezien er op dit moment niet altijd even hard wordt nagedacht over wat men wilt in. Dit zou dus om meer begeleiding en het duidelijker inregelen van het systeem vragen.

Voor wat betreft cultuur werd ook als belangrijk ervaren. Hoewel hierbij ook lang gepraat is over de noodzaak om dit te meten met een persoonlijkheidsinstrument. Immers is dit volgens sommige deelnemers ook een categorie die vooraf vast te stellen is op een andere manier. Een L&D specialist suggereerde dat je een kandidaat vragen kunt stellen die linken aan cultuur kenmerken. Om zo de match te bepalen in een gesprek. Eén deelnemer haalde daarnaast ook de vraag aan of cultuurmatch wel wenselijk is. Aangezien cultuurmatch niet altijd cultuurverrijking is, en dat is juist soms wat men wilt.

Over de persoonlijke competenties van een kandidaat die hem of haarzelf beschrijven, is verder niet veel gesproken. Echter is deze categorie zoals hierboven al is aangegeven unaniem op nummer 2 gezet.

5.2.2 Drijfveren en interesses

Maak een keuze omtrent het al dan niet meten van drijfveren en/ of interesses.

Dit is de tweede vraag die de deelnemers van de focusgroep als discussie punt is meegegeven. Wat deze twee variabele betreft waren de deelnemers van de focusgroep het snel eens. Beide zijn belangrijk om te meten. Aangezien zij kleur geven aan de persoon tegen over je, zoals één van de deelnemers het formuleerde. Daarnaast werd er door twee deelnemers gezegd dat drijfveren en voorkeuren een goede voorspeller zouden kunnen zijn voor gedrag en daarmee voor de geschiktheid met de functie. En dan met name voor ontwikkeling of loopbaanontwikkeling.

Daarnaast is bij het bespreken van deze vraag ook de lengte en de zwaarte van het in te zetten instrument veelvuldig aan bod gekomen. Vooral omdat alles wel belangrijk gevonden wordt, zo zegt het grootste deel van de deelnemers. 'Gelet op de arbeidsmarkt moet je er voor waken, niet iets gigantisch in te zetten.' Een oplossingen die hiervoor werd aangedragen is om een gradueel instrument in te zetten. Wat inhoudt dat er meer variabelen gemeten worden naarmate de kandidaat verder in het proces komt. Of het hebben van een light rapportversie waarin dit beknopt wordt weergegeven/ waarvoor dit beknopt is bevraagd.

Gedurende dit deel van de focusgroep sessie bleek dat drijfveren en interesses vooral met het oog op future proof hiring als zeer waardevol word beschouwd. Dit omdat de twee variabelen inspelen op de passendheid bij de rol, wat loopbaanontwikkeling vergemakkelijkt. Ook werd door een deelnemer de invloed op het flexibeler kunnen switchen van functie als een pluspunt genoemd.

5.2.3 Management en cultuur

Aan welke zaken moeten wij als HR aandacht geven bij het inzetten van een persoonlijkheidsinstrument, op basis van onderstaande opmerkingen over het huidige systeem en proces?

Voor wat de hierboven genoemde derde vraag, waren de deelnemers het over dit onderwerp eveneens snel eens. Enkelen van hen omschreven de getoonde resultaten als één (grote) hulpvraag van de manager. De deelnemers hebben enkele onderwerpen waarmee zij de managers kunnen helpen, besproken. Zo is er door een recruiter genoemd dat managers meer meegenomen moeten worden in het recruitmentproces. Twee andere L&D specialisten stelden voor de managers ongeacht ervaring allemaal mee te nemen in een online learning journey. Om de eigen biases en het interpreteren van een persoonlijkheidsrapport meer naar voren te halen.

Ook is net als in een vorige paragraaf, besproken welke rol het instrument speelt in dit geheel. Zo werd er benadrukt dat de tool en dan vooral de rapportage simpel moest zijn. En concrete inzichten dient te bevatten voor een manager. Een deelnemer omschreef het als: "je moet geen rapport hebben, waarvoor je een psycholoog moet zijn om het te kunnen lezen." Ook de bruikbaarheid moet duidelijk zijn voor managers om ermee aan de slag te gaan.

Bij de hierboven genoemde term managers moet wel benadrukt worden dat het hierbij vooral gaat om de mensen die het (sollicitatie)gesprek voeren. Een recruiter gaf namelijk aan dat dit niet altijd de manager is. "Soms wordt een sollicitatiegesprek gevoerd door een senior medewerker of juist de manager van de manager. Daarbij is het ook de vraag of die persoon het rapport dan wel heeft ontvangen."

5.2.4 Methode

Tot slot zijn de deelnemers, in twee teams, aan het werk gegaan met het maken van hun eigen ideale rapportage van een persoonlijkheidsinstrument. Hen is de volgende vraag meegegeven:

Schets een rapport op basis van onderstaande en eerdere input.

Tijdens dit langere deel van de focusgroep hebben de twee groepen veel van de eerder aangehaalde punten toegepast in een eigen geschetst rapport. De eerste groep heeft een rapport geschetst waarbij zij het in eerste instantie fijn zouden vinden om een meter of voorspeller te hebben van het succes. Hiermee wordt bedoelt hoe goed iemand zou passen binnen de organisatie en op de functie. Vervolgs zou deze groep graag zien dat er met een aantal visuele grafieken wordt ingegaan op: Drijfveren en interesses, Talenten en competenties, en learning agility. Tot slot wilt deze groep onderaan het rapport een aantal tips voor het gesprek, dat gevoerd wordt. De drie deelnemers in deze groepen vinden het vooral belangrijk dat de informatie in het rapport snel en duidelijk zichtbaar is. Dit willen zij bereiken door per onderdeel (drijfveren, talenten, learning agility etc.) gebruik te maken van webben en normaal verdelingen.

De tweede groep wil ook aan het begin van de rapportage meter hebben. Echter willen zij eerder gaan voor een geschiktheidsmeter. Dit zowel op functie als cultuur. Als voorbeeld hebben zij de match op functie besproken. Dit moet een percentage zijn dat aangeeft hoe iemand past binnen een functie. Daarnaast wil deze groep door middel van de learning agility vast kunnen stellen hoeveel van het niet passende deel nog ontwikkel baar is. "Stel de passendheid op de functie is 40% dan houd je 60% over, maar als daarvan de helft nog ontwikkeld kan worden dan is dat aan de manager om daar een keuze in te maken. Neem ik deze persoon aan of niet?". De tweede groep stelde dat het misschien juist wenselijk kan zijn om mensen aan te nemen die nog veel moeten ontwikkelen. Immers is de kans dan groter dat zij bij de organisatie blijven hangen, voor een langere tijd. Al met al lijken alle focusgroep leden in hun voorkeur enig sinds geswitcht te zijn voor wat betreft de te meten competenties. Immers benoemen beide groepen de match op functie in hun ideaal rapport en één van de groepen benoemt ook specifiek het cultuur aspect. Het Terwijl deze in eerste instantie op respectievelijk de 3^e en 1st plek stonden. Daarnaast benoemen alle focusgroep deelnemers dat zij het belangrijk vinden om bondige informatie te geven. Hoewel de ene groep hier heel duidelijk kiest voor een grotendeels visuele weergave. Terwijl de ander hier minder een voorkeur in heeft.

"Het is ook een cultuur dingetje van Essent. Wij zoeken altijd de perfect match voor de functie. Iets wat, denk ik, voortkomt uit die resultaat gedreven cultuur" L&D specialist

Voor een beeld van de hierboven beschreven rapporten. Zie bijlage 7 voor de gemaakte schetsen.

Deel 3: Conclusies

6. Conclusie

Op basis van de hierboven beschreven resultaten is het mogelijk om antwoord te geven op de hoofden deelvragen. In dit hoofdstuk zal eerst bij elke deelvraag een conclusie getrokken worden. Waarna de hoofdvraag beantwoord zal worden. Tot slot wordt er in dit hoofdstuk nog kort stil gestaan bij de waarde van het conceptueel model en dit onderzoek als geheel. Allereerst een herhaling van de hoofd en deelvragen, zoals deze staan geformuleerd in de inleiding:

Wat zijn belangrijke aspecten aan een persoonlijkheidsinstrument bij de selectie en de persoonlijke ontwikkeling, volgens diverse stakeholders binnen Essent?

- 1. Welke randvoorwaardes zijn belangrijk voor een bruikbaar persoonlijkheidsinstrument?*
- 2. Welke metingen moeten worden afgenomen met een persoonlijkheidsinstrument?*
- 3. Wat is de invloed van diverse omgevingsfactoren binnen de organisatie op het persoonlijkheidsinstrument?*

6.1 De deelvragen

6.1.1 Randvoorwaarden

“Welke randvoorwaardes zijn belangrijk voor een bruikbaar persoonlijkheidsinstrument?”

Met betrekking tot deze deelvraag zijn een aantal conclusies te trekken uit de resultaten.

De eerste conclusie heeft met name te maken met de variabele “reden”. Zoals in de resultaten beschreven staat hebben veel respondenten uit zichzelf benoemd dat ‘het gesprek voeren’ een belangrijk aspect is en dat ‘een persoonlijkheidsinstrument niet de boventoon mag voeren’. Hieruit valt op te maken dat de respondenten van dit onderzoek het belangrijk vinden dat een persoonlijkheidsinstrument niet in de weg zit bij het gesprek. Desondanks zijn er ook genoeg respondenten en dan met name de vakprofessionals van HR die vinden dat een persoonlijkheidsinstrument juist een verrijkend zou kunnen zijn op het gesprek. Wel vinden alle respondenten dat een persoonlijkheidsinstrument nuttig kan zijn bij de selectie. Voor wat betreft de ontwikkeling vinden velen van hen de vertaalslag moeilijk. Maar dat komt later nog uitgebreider aan bod.

De tweede conclusie die op te maken is uit de resultaten lijkt heel nauw samen te hangen met de eerste conclusie. Dit gaat namelijk over de rapportage en de invloed die dit heeft op de herkenbaarheid. Zoals ook in de resultaten vermeld staat, lijkt het alsof de respondenten die vaker spreken over ‘op expertise gebaseerde persoonlijkheidsinstrumenten,’ het ook vaker hebben over: Het gegeven dat sommige kandidaten zich niet in de uitslag kunnen herkennen. Deze respondenten noemen ook vaker dat zij een persoonlijkheidsinstrument niet te dominant willen laten zijn in het gesprek. Er lijkt hier dus een link te bestaan tussen herkenbaarheid en de wijze waarop een persoonlijkheidsinstrument gebruikt wordt.

Het gegeven dat er relatief veel kandidaten zijn die zich niet herkennen in de uitslag van het huidige instrument. Wordt echter niet alleen aangehaald door de hiervoor beschreven respondenten. Maar is iets wat door alle respondenten eigenlijk wordt aangehaald. Zij zeggen hierbij vooral dat in het huidige instrument een waardeoordeel zit. Doordat kandidaten de statistische weergave, een normaal verdeling in cijfers, lijken te ervaren als een beoordelingsscore. Ook de omschrijving: (onder-, boven- en (gewoon) gemiddeld) lijken dit effect op te roepen. Kort gezegd valt te concluderen dat er opgepast moet worden met beschrijvingen in de rapportage, immers kunnen deze al snel als beoordeling en dus als negatief worden uitgelegd. Iets wat invloed heeft op de wijze waarop het instrument wordt ingezet. Opvallend genoeg hebben de vakspecialisten in de focusgroepen juist wel heel duidelijk gekozen voor deze beoordelende scores. Immers willen zij in hun ideale rapportages een passendheid score. Maar dan wel met ruimte en oog voor ontwikkeling en potentieel. Wat wellicht getuigt van een bepaald idee over hoe een persoonlijkheidsinstrument moet worden ingezet.

De ideale rapporten van de focusgroepen laten ook nog een ander belangrijk onderdeel zien, wat dan ook de derde en laatste conclusie is voor deze deelvraag. Namelijk dat het voor wat betreft de randvoorwaarde belangrijk is dat alles zo praktisch en toepasbaar mogelijk moet zijn. Dit uitzicht in de eerste plaats door het gegeven dat de managers en de vak specialisten meer leunen naar het gebruik van meer visuele weergaves. Dit is vooral belangrijk met het oog op de soms korte tijd die managers hebben om de rapportage door te lezen. Waarbij een visuele weergave sneller is dan tekst. Overigens vinden zij dat, hoe het nu gaat, het persoonlijkheidsinstrument voor selectie tussen het eerste en tweede gesprek moet worden ingezet. Ongeacht dat dit soms wat krappe deadlines oplevert. Immers vinden vrijwel alle respondenten het eerste gesprek met de kandidaat te waardevol, voor wat betreft de sociale interactie. Een te uitgebreid persoonlijkheidsinstrument zou de kandidaat kunnen afschrikken. Daarnaast uit deze wens voor praktische toepasbaarheid zich ook in de keuzes die de respondenten maken als het gaat om de methode. Zij kiezen als eerste allemaal voor een vragenlijst. Aangezien deze goed balanceert tussen psychologisch accuraat en een relatief vriendelijke manier van assen. Echter kiezen veel van hen ook casuïstiek als toevoeging op de procedure. Vooral de opmerkingen van de medewerkers en managers is daarbij veel zeggend. Zij vinden namelijk dat je 'met cases echt kunt zien hoe iemand zal functioneren in een functie.' Deze zin gecombineerd met de opvattingen van HR vakspecialisten en sommige managers lijken sterk te hinten op de wens om de uitslagen van een persoonlijkheidsinstrument concreet te kunnen linken aan de sollicitatie doelen. Kortom men lijkt moeite te hebben met hoe zij een misschien wat abstract rapport en de uitslagen moeten toepassen.

Samenvattend lijken alle bevroegde variabelen een rol te spelen. Maar vooral de herkenbaarheid en het uitblijven van waardeoordelen lijken met name van belang. Aangezien dit bepalend lijkt te zijn voor de wijze waarop een instrument gezien wordt. Waarbij er altijd oog moet worden gehouden voor het persoonlijke gesprek en de praktische toepasbaarheid van het instrument.

6.1.2 Inhoudelijke meting

“Welke metingen moeten worden afgenomen met een persoonlijkheidsinstrument?”

Voor wat betreft de tweede deelvraag is er een duidelijke conclusie te trekken over de te meten inhoud. Hierbij moet wel een onderscheid gemaakt worden tussen metingen voor selectie en voor ontwikkeling.

Voor wat betreft selectie lijken de variabele persoonlijkheid en learning agility een belangrijke waarde te hebben. Persoonlijkheid wordt vaak genoemd met het verzoek om de persoonlijkheid te meten in relatie tot de functie. Ook cultuur is een match die vaak is aangehaald in relatie tot persoonlijkheid. Ook learning agility is regelmatig genoemd. Hier is wel vaker met meer enthousiasme op gereageerd door die respondenten die er ook meer mee te maken hebben, zoals HR en sommige managers. Medewerkers leken vaak ook wat minder kennis te hebben over dit begrip. Wel werd learning agility vaak genoemd in relatie tot doorgroei mogelijkheden en het inschatten van iemands potentieel. Terwijl persoonlijkheid meer over het leren kennen van het individu ging. Tot slot valt er over de inhoudelijke metingen voor selectie te zeggen dat drijfveren en interesses wel genoemd zijn en ook wel relevant zijn. Maar heel goed uit te vragen zijn in een gesprek. Daarnaast speelt de in dit onderzoek al behandelde definitie problemen (de begrippen lopen in elkaar over,) naar waarschijnlijkheid een rol.

Voor wat betreft de ontwikkeling van medewerkers zijn er meer inhoudelijke metingen die een rol gaan spelen. Met name drijfveren en interesses lijken vaker genoemd te worden in relatie tot ontwikkel gerelateerde onderwerpen, zoals passendheid binnen het team of rol binnen het team. Daarnaast noemde twee van de focusgroep leden het prima middelen om iemands ontwikkeling binnen het bedrijf mee te stimuleren (loopbaan ontwikkeling) Ook speelt het begrip learning agility, met betrekking tot potentieel hier een rol.

Als derde conclusie binnen deze deelvraag valt te concluderen dat het begrip intelligentie zoveel mogelijk moet worden gemeden als inhoud voor een persoonlijkheidsinstrument. Alle respondenten vinden deze variabele een te grote drempel. Met name bij de selectie. Dit gelet op de in de resultaten aangehaalde actualiteit binnen de arbeidsmarkt. Deze is op het moment krap waardoor men een kandidaat niet teveel moet willen opleggen bij de selectie. Immers bestaat anders de kans dat hij of zij dan naar een ander bedrijf stapt. Daarnaast ervaaarde veel van de respondenten een IQ test als een beoordeling. Ook leek het begrip wat moeilijk toepasbaar op functie niveau. Iets wat af te leiden is uit de manier waarop er over de inhoud van deze variabele werd gepraat: “een vierkantje plaatsen” en “hoe snel hij een sommetje oplost”. De hier gebruikte verklein woorden lijken tevens te bevestigen dat de variabele intelligentie niet geliefd is.

Naast de bevroagde variabele is er in het kader van de selectie ook regelmatig een niet uitgevraagde variabele, benoemd. Namelijk de sociaalwenselijkheidsscore. Deze score werd vooral onder managers spontaan aangehaald. Hoewel hiervoor vele interpretaties vatbaar zijn, lijkt het waarschijnlijk dat deze respondenten het moeilijker lijken te vinden om het geen in het rapport staat voor waar aan te nemen. Immers meet sociaalwenselijkheid wordt gemeten in hoeverre iemand sociaal wenselijke antwoorden heeft ingevuld. En in hoeverre deze persoon dus de uitslag heeft proberen te sturen. Iets wat de bruikbaarheid van de uitslag niet ten goede komt. De respondenten geven ook aan dat zij bij een hoge sociale wenselijkheid ook scherper en dieper vragen in de gesprekken. Wat er op wijst dat zij de uitslag van een persoonlijkheidsinstrument minder willen/durven te gebruiken.

Tot slot is er in relatie tot de inhoudelijke variabele vaak gesproken over een aanpasbaar rapport of zelfs een aanpasbare of op zijn minst opschaaibare meetmethode. Hierbij is vooral de rol van manager genoemd als voorbeeld. Veel respondenten vinden namelijk dat een persoonlijkheidsinstrument, die ongeveer gelijk zou zijn aan de huidige, wel goed is voor medewerkers. Maar voor andere rollen worden ook andere kwaliteiten gevraagd. Daarbij zou het wenselijk zijn om de persoonlijkheidsmeting uit te breiden. Iets waarbij sommige nog wel een intelligentie test zouden willen toepassen. Ook sluit deze wens goed aansluiten om makkelijker de variabele te kunnen meten voor selectie en pas later die variabele die belangrijk zijn voor ontwikkeling toe te voegen.

Samenvattend lijkt vooral het begrip learning agility een belangrijke factor voor Essent. Wel moet deze factor gecombineerd worden met begrippen als persoonlijkheid, drijfveren en/ of interesses. Intelligentie is hierbij niet gewenst. Daarnaast wijzen de antwoorden in deze deelvraag ook weer op de wens voor een praktisch toepasbare methode. Immers wil men persoonlijkheid graag koppelen aan een functie. Echter speelt vertrouwen oftewel herkenbaarheid ook een rol. Dit is met name terug te zien in de wens om ook sociaal wenselijkheid te meten.

6.1.3 Omgevingsfactoren

“Wat is de invloed van diverse omgevingsfactoren binnen de organisatie op het persoonlijkheidsinstrument?”

Als derde en laatste deelvraag is er de vraag welke omgevingsfactoren een rol spelen. Hierbij is in eerste instantie vaak de manager aangehaald als een belangrijke omgevingsfactor. Dit geldt zowel voor selectie als voor ontwikkeling. Het succesvol inzetten van een persoonlijkheidsinstrument lijkt dan ook vooral te kunnen slagen wanneer de manager het instrument gaat gebruiken. Hiervoor zijn wel een aantal zaken van belang. Deze zijn min of meer ook al hiervoor aangehaald.

Het eerst is dat een manager om wille van de arbeidsmarkt er soms voor kiest af te wijken van de ‘procedure’ om zo sneller een kandidaat binnen te kunnen halen. Iets wat naar alle waarschijnlijk ook invloed heeft op de inzet van een persoonlijkheidsinstrument, aangezien deze dan nog wel eens als een ‘moetje’ gezien wordt. Of er minder tijd voor wordt genomen.

Als tweede lijkt de manager voor wat betreft de ontwikkeling ook een drempel te ervaren om een persoonlijkheidsinstrument die gebruikt wordt voor selectie ook in te zetten voor ontwikkeling. Of in elk geval met een dergelijke selectie instrument een start te geven aan de ontwikkeling.

Voor beide aandachtspunten lijkt het verstandig om de manager mee te nemen in de te volgen procedure en goede begeleiding te bieden hierin. Dit geldt zowel voor de sollicitatie maar met name voor de stap van selectie naar ontwikkeling.

De switch naar ontwikkeling is gelijk een mooie samenvatting van de tweede uitgevraagde variabele. Namelijk de cultuur. Veel respondenten in de interviews vonden het lastig om in te schatten welke impact cultuur zal hebben op een persoonlijkheidsinstrument. Wel hadden zij een idee over de impact van cultuur op ontwikkeling. Hoewel de inzichten met betrekking tot cultuur vaak beperkt bleven tot binnen de eigen afdeling. Daar ervaren vrijwel alle respondenten genoeg ruimte om met ontwikkeling aan de slag te gaan. De respondenten die hier minder over te spreken waren, voerden vooral ook aan dat dit kwam door weinig stimulering vanuit de manager of het gebrek aan een vaste manager, voor langere tijd. De deelnemers van de focusgroep waren een stuk duidelijker in hun opvattingen over de cultuur. Zij vinden dat deze wel degelijk impact heeft en dan met name de switch van de oude naar de nieuwe cultuur van Essent. Iets wat door enkele geïnterviewde respondenten ook is aangehaald. Essent is nu bezig om van een resultaat gedreven cultuur over te gaan op een cultuur die gericht is op ontwikkeling. Aangezien dit proces nog in gang is, valt daarmee te verklaren waarom men het lastig vindt om te benoemen wat de cultuur binnen de organisatie is en welke impact deze gaat hebben. Daarnaast is het een mogelijke verklaring voor de moeite met de omslag van een selectie persoonlijkheidsinstrument naar een ontwikkel instrument. Immers spreekt deze omslag misschien nog niet voor zich. Wat wel interessant is om te benoemen, is dat Essent als bedrijf door het inzetten van een persoonlijkheidsinstrumenten een ontwikkelcultuur uitstraalt. Dit zeggen veel respondenten, met name in de interviews. Ook hebben een aantal respondenten benoemd dat zij een meerwaarde zien in een persoonlijkheidsinstrument. Aangezien deze een

kandidaat of medewerker in bepaalde bewoordingen zal beschrijven dit de gemeenschappelijke zienswijze (de organisatie taal) zou kunnen versterken.

Concluderend valt te stellen dat de cultuuromslag van Essent wel invloed lijkt te hebben en dat een persoonlijkheidsinstrument zeker een positieve uitstraling heeft. Echter is het moeilijk vast te stellen welke invloed dit precies heeft. Wel is duidelijk dat er (meer) begeleiding aan de managers moet worden gegeven voor deze omslag, evenals in de wervingsprocedure. Hoewel bij deze laatste misschien ook gekeken moet worden naar de praktische toepasbaarheid van procedures. Echter is het inzetten van een persoonlijkheidsinstrument wellicht ook juist een middel om deze begeleiding te kunnen bieden. Door het hanteren van een algemeen systeem/ het bezigen van een algemene taal.

6.2 Conclusie

6.2.1 De hoofdvraag

“ Wat zijn belangrijke aspecten aan een persoonlijkheidsinstrument bij de selectie en de persoonlijke ontwikkeling, volgens diverse stakeholders binnen Essent? “

Op basis van de hierboven beantwoorde deelvragen is er een goed antwoord te geven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Uit de deelvragen blijkt dat met name het gesprek met de kandidaat of medewerker van belang is. En dat een persoonlijkheidsinstrument hier dus ondersteunend in moet zijn. Om te zorgen dat dit instrument als meerwaarde wordt gezien moet de herkenbaarheid zo groot mogelijk zijn. Daarnaast speelt praktische toepasbaarheid van het instrument nu nog een grote rol. Hoewel te verwachten is dat wanneer betrokkenen beter worden begeleid en gefaciliteerd dit zal afnemen. Iets wat, paradoxaal genoeg, juist verwezenlijkt zou kunnen worden door het inzetten van een persoonlijkheidsinstrument. Welke in de basis (selectie) vooral persoonlijkheid en learning agility lijkt te moeten meten. Maar gelet op de functie zwaarte en de inzet als ontwikkel instrument ook andere zaken moet kunnen toevoegen aan de meting die al gedaan is. Een variabel/ schaalbaar instrument zou hiervoor ideaal zijn.

.2.2 Het conceptueel model

Voor het beantwoorden van dit onderzoek is als rode draad het conceptueel model gebruik. Echter blijkt uit de resultaten dat het conceptueel model wel is waar accuraat is voor wat betreft de variabele die het meet. Maar dat er een aantal variabelen lijken te ontbreken of samen te voegen zijn. In bijlage 9 is het nieuwe conceptueel model toegevoegd. De meest relevante wijzigingen die zijn aangebracht zijn:

- Het begrip actualiteit is toegevoegd aan de omgevingsfactoren. Eveneens als de uitstraling die een persoonlijkheidsinstrument heeft;
- Het begrip sociaal wenselijkheid is ook toegevoegd aan het conceptueel model+Hoewel uit dit hoofdstuk valt op te maken dat er veel onderlinge verbanden bestaan tussen de verschillende variabelen. Was het niet relevant geweest voor het beantwoorden van de vraag van dit onderzoek. Indien deze verbanden bekend waren.

7. Discussie

Na de conclusies over de resultaten getrokken te hebben, is het tot slot nog nuttig om stil te staan bij enkele punten van aandacht. Dit hoofdstuk is vooral bedoeld om met een kritische blik terug te reflecteren op het verrichte onderzoek. En eventuele verbeterpunten te benoemen die bij verder onderzoek van belang kan zijn. Maar ook is dit hoofdstuk om stil te staan bij de theoretische impact dit onderzoek heeft.

7.1 Betrouwbaarheid en validiteit

7.1.1 De topiclijst

Hoewel dit onderzoek en de gebruikte topiclijst zijn gebaseerd op theoretische inzichten, beschreven in het theoretisch kader, is de topiclijst niet gevalideerd. Dit heeft mogelijk invloed gehad op dit onderzoek. Ook is, zoals de bedoeling is geweest, de topiclijst tussentijds is gewijzigd. Zo is er een vraag toegevoegd vanaf het eerste interview “Wat vind je dat we met de Essent scan moeten doen?” en de volgorde is gaande de interviews gewijzigd omdat dit de gesprekken tijdens de interviews ten goede kwam. Tot slot blijkt achteraf op basis van de resultaten dat er bepaalde variabelen niet meegenomen zijn.

Dit alles heeft invloed kunnen hebben op dit onderzoek. Echter is deze invloed relatief klein aangezien wel alle topics bevestigd en aan bod gekomen zijn. Voor zover het niet de nieuwe topics betreft. Het zou kunnen zijn dat respondenten aan het begin van de data verzameling anders gereageerd zouden hebben op vragen wanneer deze in een andere volgorde waren gesteld. Zeker aangezien de definitie bij een bepaald topic soms wat lastig is vanwege de context. Denk hierbij aan het bevragen van de randvoorwaarden van een “persoonlijkheidsinstrument” en vervolgens de vraag of mensen “persoonlijkheid” zelf willen meten. Dit roept enige verwarring op. Hoewel het in de theorie en de context van dit onderzoek twee verschillende dingen zijn.

En uiteraard kan het zijn dat topics die niet bevestigd zijn bij elke respondent, de uitkomsten van de interviews anders hadden kunnen zijn. Zeker voor een variabele als sociaalwenselijkheid is het denkbaar dat respondenten groep medewerkers hier anders over denken dan de managers, die voornamelijk deze variabele aangehaald hebben.

Desondanks lijkt deze impact voor de uiteindelijke conclusie weinig van belang. Maar zou het voor een eventueel advies op detailniveau wel kunnen uitmaken. Om die reden is mede op basis van het opnieuw geschetste conceptueel model een nieuwe topiclijst ontwikkeld, voor vervolgonderzoek. Zie hiervoor bijlage 10.

7.1.2 Rol interviewer

Daarnaast is een punt van aandacht de rol die de interviewer gedurende de dataverzameling heeft aangenomen. Dit was met name het bevragen en doorvragen op de topics. Tijdens de interviews kwam naar voren dat sommige respondenten theoretisch gezien andere opvattingen hadden over bepaalde onderwerpen. Hierop is niet ingegaan om wille van het voeren van een lopend gesprek. Echter moeten hierdoor wel conclusies over begrippen als intelligentie en drijfveren/ interesses iets meer geïnterpreteerd worden. Aangezien de respondenten hier geen volledig beeld over hadden. Voor een eventueel vervolgonderzoek is het goed hier vooraf opnieuw een overweging in te maken.

7.1.3 Theoretisch inzicht later verkregen

Ook moet benoemd worden dat het model van Assessio waarop voornamelijk het inhoudelijke deel van het theoretisch kader is gebaseerd, later is verkregen. Dit was toen de interviews al bezig waren waardoor eventuele bijstelling niet meer wenselijk was om willen van de generaliseerbaarheid. Achteraf bleek het theoretisch kader aardig te kloppen met de aangehaalde bronnen vanuit Assessio. Echter bleken er voor het begrip motivatie (drijfveren en interesses) andere theorieën gebruikt te

worden dan in het theoretisch kader gedaan werd. Dit kan impact gehad hebben op de resultaten. Zo is bijvoorbeeld te verklaren waarom de begrippen drijfveren en interesses wat minder sterk in de resultaten naar voren komen. En waarom respondenten hier moeite mee schenen te hebben. Aangezien de introductie niet helemaal accuraat was. Wel moet hier in het kader van validiteit een opmerking gemaakt worden over het gebruik van twee verschillende theorieën, die aan elkaar gekoppeld worden, door het assessment bureau. Dit onderzoek beschikt niet over de voorafgaande informatie om te kunnen bepalen hoe dit assessment bureau tot deze keuze is gekomen. Echter is het in de regel zo dat één goed gevalideerde theorie vaak te verkiezen is boven twee losse theorieën die gekoppeld worden. De in het theoretisch kader genoemde theorie van Deci en Ryan behandeld naar het inzicht van de onderzoeker de begrippen drijfveren en interesses goed genoeg om hier een algemene conclusie over te kunnen trekken. Maar welke methode te verkiezen is zou onderwerp kunnen zijn voor een losstaand onderzoek.

7.1.4 De focusgroep

Tot slot nog een opmerking over de focusgroep. De gespreksleider bij de beschreven focusgroep was niet vertrouwd met deze methode. En heeft zich weliswaar ingelezen maar praktische ervaring ontbrak. Ook was de ruimte waarin de focusgroep gehouden werd niet optimaal. Doordat de ruimte niet kon worden afgesloten. Dit heeft zorgen voor afleiding van de sessie. Waardoor mogelijk er niet altijd even geconcentreerd antwoord is gegeven. Bij een eventueel vervolgonderzoek is het wenselijk de ruimte van te voren beter te kiezen en mogelijk een oefen sessie te houden. Voor wat betreft dit onderzoek is het onduidelijk wat de impact is geweest van bovenstaande opmerking. Wederom zal op detail en strikt wetenschappelijk op herhaalbaarheidsniveau dit wel van invloed zijn. Maar voor wat betreft de conclusie was de huidige methode betrouwbaar en valide genoeg.

7.2 Innovatief

7.2.1 Organisatie

Ondanks bovenstaande opmerkingen heeft dit onderzoek ook een aantal nieuwe inzichten gebracht. Allereerst is er het inzicht voor de organisatie Essent. Zij heeft namelijk, voor zover bekend, niet eerder een dergelijk onderzoek uitgevoerd. Waardoor de resultaten en conclusie nuttig zijn voor de verdere beantwoording van de adviesvraag.

Daarnaast is het uiteindelijk bijgestelde conceptueel model van dit onderzoek een goed template voor een nul meting vanuit de organisatie. Waarmee zij de in dit onderzoek besproken variabelen kan toetsen en later her toetsen om te kijken of een eventueel aangepast instrument effect heeft.

7.2.2 Ontwikkelde methode

Zoals hierboven aangehaald is de topiclijst voor dit onderzoek ontwikkeld voor dit onderzoek. Dit aangezien er voor zover bekend geen soortgelijke topiclijst in de literatuur beschikbaar was. Dit maakt dat de topiclijst en de bijbehorende hulp vragen die geschetst staan in bijlage 10. Een eerste stap biedt als het gaat om het betrouwbaar, valide en generaliseerbaar bevragen van de wenselijke aspecten van een persoonlijkheidsinstrument. Echter moet hierbij nogmaals benadrukt worden dat nog niet gesproken mag worden van een onderbouwde vragenlijst. Aangezien de voorgestelde topiclijst nog maar slechts één keer is gewijzigd en nog niet in de praktijk is getoetst.

Deel 4: Naslagwerk

Bronnenlijst

- ABN AMBRO. (2023, 25 januari). Personeelstekort energietransitie rond recordniveau. abnamro.nl. Geraadpleegd op 26 januari 2023, van <https://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/insights/sectoren-en-trends/alle-sectoren/personeelstekort-energietransitie-rond-recordniveau.html>
- Assessio. (2022). Certificeringstraining Assessio 2022 [Presentatieslides].
- Brouwer, C., Schröder, I., Boellen, J. & Bland, T. (2018). PERSOONLIJKHEIDSTESTEN: zin en onzin [Theses]. Universiteit van Utrecht.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, 11 november). Spanning op de arbeidsmarkt naar regio. Geraadpleegd op 2 februari 2023, van https://www.cbs.nl/item?sc_itemid=d989d921-dc71-4d68-aa0a-ec7f2c50983d
- Christiansen, N. & Tett, R. (2013, juli). Handbook of Personality at Work: From Kosovo to Khandahar (1ste editie). Routledge.
- De Meuse, K. P., Dai, G. & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62(2), 119–130. <https://doi.org/10.1037/a0019988>
- Essent. (z.d.). Enkele feiten over fossiele brandstoffen op een rij | Essent. Essent.nl. Geraadpleegd op 25 januari 2023, van <https://www.essent.nl/kennisbank/stroom-en-gas/energiebronnen/fossiele-brandstoffen>
- Essent. (z.d.-a). Energie van je betrouwbare energieleverancier | Essent. Geraadpleegd op 8 november 2022, van <https://www.essent.nl/>
- Essent. (z.d.-b). Onze geschiedenis. Geraadpleegd op 8 november 2022, van <https://www.essent.nl/over-essent/bedrijf/geschiedenis>
- Franchimont, J. (2022). Regie in eigen ontwikkeling. Fontys Hogescholen.
- Fuller, J., Langer, C., & Sigelman, M. (2022, 2 december). Skills-Based Hiring Is on the Rise. Harvard Business Review. Geraadpleegd op 26 januari 2023, van <https://hbr.org/2022/02/skills-based-hiring-is-on-the-rise>
- Furnham, A. (1996, 12 februari). The bigfive versus the big four: the relationship between the MyersBriggs Type Indicator (MBTI) and NEO-PI five factor model of personality. Pergamon, 21, 303–307. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0191886996000335?token=A71D9D10351A0E391F506A2F2D50E5788665B0BE3306BEA5041C53BA9A8E430942D0E694EE0412E0FB0A34EFB0AB50A&originRegion=eu-west-1&originCreation=20221021103307>
- Furnham, A. (2015). Personality Assessment: Overview. Elsevier Ltd., 849–856. <https://scitechconnect.elsevier.com/wp-content/uploads/2016/02/PROSE-Free-chapter-IESBS.pdf>
- Hout, A. van. (2022, 1 juli). Interview Resi Becker (Essent) - Managementscope. Partners at Work. Geraadpleegd op 25 januari 2023, van <https://partnersatwork.nl/interview-resi-becker-essent-managementscope/>
- interesse. (z.d.). In Van Dale. Geraadpleegd op 31 januari 2023, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/interesse>
- Jeroen van Merriënboer, Marcel van der Klink & Maaike Hendriks. (2002, november). COMPETENTIES: VAN COMPLICATIES TOT COMPROMIS OVER SCHUIFJES EN BEGRENZERS. Onderwijsraad Nederland. Geraadpleegd op 19 oktober 2022, van <https://fdocuments.nl/document/competenties-van-complicaties-tot-compromis.html?page=50>
- Korsten, O. (2022, 15 maart). Learning Agility: What It Is and How to Assess It. Harver. Geraadpleegd op 29 januari 2023, van <https://harver.com/blog/learning-agility/>
- Mackesy, C. (2020). De jongen, de mol, de vos en het paard (01 editie). KokBoekencentrum Jeugd.
- Meuse, K. de. (2019). A meta-analysis of the relationship between learning agility and leadership succes. Journal of Organizational Psychology, 19, 25–34. http://m.www.na-businesspress.com/JOP/JOP19-1/Meuse_19_1_.pdf
- Ministerie van Algemene Zaken. (2022, 29 december). Dalende koopkracht: oorzaken, gevolgen en maatregelen. Koopkracht | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/koopkracht/dalende-koopkracht-oorzaken-gevolgen-en-maatregelen>
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2022, 4 juli). Kabinet scherpt energiebesparingsplicht aan. Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 30 januari 2023, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/07/04/kabinet-scherpt-energiebesparingsplicht-aan>
- Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. (2022, 1 augustus). Klimaatverandering en gevolgen. Klimaatverandering | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/gevolgen-klimaatverandering>
- NOS. (2023, 15 januari). Duitse politie: ontruiming “bruinkooldorp” Lützerath afgerond. NOS.nl. Geraadpleegd op 27 januari 2023, van <https://nos.nl/artikel/2459964-duitse-politie-ontruiming-bruinkooldorp-lutzerath-afgerond>
- NU.nl. (2009, 19 januari). SP protesteert tegen verkoop Essent. Geraadpleegd op 30 januari 2023, van <https://www.nu.nl/economie/1901922/sp-protesteert-tegen-verkoop-essent.html>

Raats, I. (2019, april). Handleiding Focusgroepen. Participatiekompas. Geraadpleegd op 13 januari 2023, van https://participatiekompas.nl/media/pdf/handleiding_focusgroepen_2019_april_-tg.pdf

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>

Schreuder-Peters, R. & Boomkamp, J. W. (2008). *Psychologie de hoofdzaak* (5de editie). Noordhoff.

Schultz, S. & Schultz, S. (2016). *Theories of Personality*. Cengage Learning.

Slob, M. (2008). Zeg me wie ik ben. *NRC Handelsblad*. <https://www.marjanslob.nl/wp-content/uploads/Zeg-me-wie-ik-ben.pdf>

Swaen, B. (2022, 17 oktober). Wat is een focusgroep of focusgroep-interview? *Scribbr*. Geraadpleegd op 13 januari 2023, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/focusgroep/>

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek voor methoden en technieken* (6de editie). Boom Lemma.

Bijlage I – Correspondentie

Mail medewerker:

Beste collega,

Introductie:

Mijn naam is Stijn de Jonge. Momenteel studeer ik HRM aan de Hogeschool Fontys in Tilburg. Dit jaar heb ik mijn afstudeerstage bij Essent. Voor mijn afstuderen ben ik bij Essent een onderzoek aan het doen. Naar de beste manier waarop wij als organisatie bepaalde 'tools' kunnen inzetten om een goede start te kunnen geven aan iemands ontwikkeling.

Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de organisatie wil ik jullie als medewerkers van Essent graag interviewen. Jullie zijn immers de gene om wie het gaat.

Ik vraag specifiek jullie omdat jullie ongeveer de eerste waren die te maken hebben gehad met de Essent scan, welke de aanleiding is geweest voor dit onderzoek. Jullie ervaringen zijn erg interessant voor mij maar ook zeker voor Essent.

Verzoek:

Zouden jullie deel willen nemen aan deze interviews?

Specifieke zaken:

Wanneer: In de komende 3 tot 4 weken.

Hoelang: De interviews zullen ongeveer 30 – 45 minuten duren.

Hoe: Het liefst fysiek op locatie maar indien nodig kan het ook via teams (wordt later duidelijk).

Verdere specificaties volgen later.

Alvast enorm bedankt voor jullie reactie. Mochten er vragen zijn dan beantwoord ik deze graag.

Met vriendelijke groet,

Stijn de Jonge

Mail hiring managers (managers):

Nederlands (English, please see below.)

Beste collega,

Introductie:

Mijn naam is Stijn de Jonge ik studeer HRM aan de Hogeschool Fontys in Tilburg. Dit jaar heb ik mijn afstudeerstage bij Essent. Bij dit jaar hoort ook een afstudeer onderzoek. Ik wil mij gaan focussen op de vraag "Welke 'tools' Essent in zou kunnen zetten om een start te geven aan de ontwikkeling van nieuwe medewerkers." Hiervoor wil ik een aantal interviews afnemen bij verschillende betrokkenen in de organisatie.

Jullie als Hiring Managers voeren de gesprekken met onze nieuwe medewerkers en zijn ook betrokken bij hun ontwikkeling binnen Essent. Daarom dat jullie input van belang is voor dit onderzoek.

Verzoek:

Zouden jullie deel willen nemen aan een interview om over dit onderwerp te praten?

Specifieke zaken:

Wanneer: Midden tot eind november ben ik volplan om de interviews te gaan houden.

Hoelang: De interviews zullen ongeveer 30 – 45 minuten duren.

Hoe: Het liefst fysiek op locatie maar indien nodig kan het ook via teams (wordt later duidelijk).

Hoeveel: Ongeveer 1 interview met een HM per Business Unit.

Verdere specificaties volgens later. Maar mocht je vragen hebben hoor ik deze graag.

Alvast bedankt voor jullie reactie.

English (Zie hierboven voor de Nederlandse versie)

Dear college,

Introduction:

My name is Stijn de Jonge. Currently I am in my last year at Fontys in Tilburg where I study HRM. This year I have my final (graduating) internship at Essent. For my graduation I have to conduct a research at my intern organization. For Essent I am researching “Which ‘tools’ we would be needing to give a good start with the development journey of our employees.” To get a good view of the different opinions within Essent I want to conduct interviews with various stakeholders.

As a Hiring Manager you conduct the interviews with our new candidates and you are contributing to their development. So I expect you have some valuable insight we could all use.

Request:

My request to you is. Would you like to participate in a interview about this topic.

Specifications:

When: I want to plan the interviews somewhere in mid to late November.

How long: The interviews will last approximately 30 – 45 minutes

Where: Preferably at Essent, but if necessary it can also be done via teams (this will become clear later).

How many: The goal is to have 1 interview with one HM per Business Unit.

Further specification will follow later. But when you have questions in the meantime, please contact me.

I want to thank you in advance for your reaction.

Met vriendelijke groet / With kind regards,

Stijn de Jonge

Mail recruiters:

Hoi [geanonimiseerd],

Introductie:

Zoals jullie weten ben ik bezig met een onderzoek naar de beste manier voor Essent om een startpunt te geven aan iemands ontwikkeling. En dan in het bijzonder welke 'tools' we kunnen inzetten om dit te doen.

Om een goed beeld te krijgen van de verschillende meningen binnen Essent wil ik jullie als recruiters graag interviewen. Aangezien jullie veel met nieuwe kandidaten te maken hebben en dus een globaal beeld kunnen geven.

Verzoek:

Zouden jullie deel willen nemen aan deze interviews?

Specifieke zaken:

Wanneer: Midden tot eind november ben ik volplan om de interviews te gaan houden.

Hoelang: De interviews zullen ongeveer 30 – 45 minuten duren.

[@Op Heij, Ellen](#) als jij dit ook goed vindt wil ik voor jou een iets langer interview inplannen om jouw naast recruiter ook als nieuwe medewerker een aantal vragen te kunnen stellen.

Hoe: Het liefst fysiek op locatie maar indien nodig kan het ook via teams (wordt later duidelijk).

Verdere specificaties volgen later.

Alvast enorm bedankt voor jullie reactie. Mochten er vragen zijn dan beantwoord ik deze graag.

Met vriendelijke groet,

Stijn de Jonge

Bijlage II – Topiclijst

Introductie:

- Doel van het interview “het bespreken van de belangrijkste punten aan een persoonlijkheidsinstrument”
- Voorstellen interviewer

Gegevens:

- Categorie: (Recruiter, hiring manager of medewerker);
- Jaren in dienst;
- Ervaring met (persoonlijkheidscans).

Meting:

- Herkenbaarheid;
- Acceptatie door de manager;
- Reden;
- Methoden;
- Rapportage;
- Moment / timing.

Inhoud:

- Persoonlijkheid;
- Intelligentie;
- Drijfveren;
- Interesses;
- Learning Agility.

Omgeving:

- Manager;
- Cultuur.

Slot vraag:

- “Hoewel we het nu breder hebben ingestoken. Gaat dit onderzoek er min of meer op neerkomen op één vraag. Moet de Essent scan:”zo gehouden worden, aangepast worden of gestopt worden. Wat denk jij hiervan?”

* De respondenten is de mogelijkheid geboden na elke categorie terug te komen / terug te kijken op eerder gegeven antwoorden. Ook op het einde is hen deze mogelijkheid nog geboden.

** De respondenten hebben de topics niet letterlijk zo gevraagd gekregen. Hen is met taalkundige bruggetjes door de topics heen gegaan. Daarbij zijn de begrippen ook uitgelegd/ geïntroduceerd.

Bijlage III – Voorbeeld transcript

Interview 11:

Interviewer:	Respondent:
Ja, en dat doet hij het zo waar?	
	Het werkt nog allemaal ook.
Ja, dat is ook wel weer leuk. Zal ik mezelf eerst even voorstellen?	
	Leuk.
Ja en nou , mijn naam is Stijn de jonge. Ik loop nu zoals je net hoorde stage bij Essent. Ik zit in mijn vierde jaar, HRM opleiding aan Fontys in Tilburg. Nou ja, en voordat afstudeer stage, doe ik ook een afstudeeronderzoek. Dat hoort erbij en omdat ik nu met Véronique eigenlijk bij L&D stage loop. Daar zijn ze heel veel bezig met persoonlijke ontwikkelingen en hoe stimuleer je dat nou. Dachten we van dat is wel een leuk onderwerp. En dan heel specifiek, om daarmee aan de slag te gaan, moet je eerst weten hoe iemand in elkaar zit. Dus je moet weten wie je voor je hebt voordat je persoonlijke ontwikkeling kunt doen. En, nou ja, daar hebben we nu een Essent scan voor die dan min of meer persoonlijkheid meet. Gebruiken we wel ergens anders voor. Maar hij meet het wel. En toen dachten we van ja, hoe kunnen we die nou inzetten? En eigenlijk gaan we die vraag breder trekken. Wat is voor jou? Wat zijn belangrijke punten als je het hebt over zo'n persoonlijke ontwikkel of zo'n meeting, zeg maar. Zoals een Essent scan. En, er zit geen goed of fout in, want dat is jouw mening. En daar ben ik dus heel benieuwd naar. Ik weet niet of je daar op voorhand nu al vragen over hebt?	
	Nee hoor brand helemaal los. Ja misschien een vraag. Stel je me de vraag als [functie] of als [functie]?
Als [functie].	
	Oke.
Maar mocht je een [functie] input hebben. Dan mag je die er altijd tussendoor gooien.	
	Zal ik zeker doen.
En mag ik dan even aan jou vragen jezelf kort voor te stellen.	

	Zeker, [Naam]. Ik werk nu een. Stop maar als ik te lang praat hè. Want mijn valkuil is echt dat ik heel lang aan het auwoeren ben. Ik werk nu een jaartje of 9 bij Essent. [Dienstjaren] in de IT.
	Ik ben ook IT [functie]. [diensjaren] geleden begonnen in een ander energiebedrijf. Bij [Voormalig werkgever], daar verliefd geworden op die hele rare industrie. Althans ik vond het toen een hele rare industrie, want ik woonde toen nog thuis. Ik had nooit van mijn leven een energierekening gezien. Ik wist niet hoe het werkte en opeens kan ik er te werken. Mocht ik nog de energierekening maken ook. Achtergrond als engineer, dus Ik heb ook altijd heel veel IT werk gedaan. Ook altijd zelf geprogrammeerd. Dat ook in mijn eerste opdracht gedaan. Nou,
	[PRIVE]
Tot op de dag van vandaag.	

	[Prive]
En dan even over die Essent scan. Heb je daar nou. Als je die Essent scan gebruikt dan heb je sowieso ervaring met die Essent scan? Maar heb je ook nog ervaringen met andere persoonlijkheidsmetingen, intelligentietesten, kan ook nog?	
	Nee niet als, zeker niet in dit soort generingen. Dus bij [voormalige werkgever] gebruiken we ze niet. Mijn vorige werkgever. En bij Essent ja, daar werk ik zo bijna twee werkgevers een beetje. Dus daar gebruiken ze de Essent scan al sinds jaar en dag. Als medewerker hebben we ook wel eens de Real Drive sessie gedaan. Is wel heel lang geleden, maar die ken ik dan wel een beetje nog. Is dat een persoonlijkheidskenmerk weet ik niet.
Valt er vast wel onder. Ik weet het naadje van de kous ook niet. Ik doe graag alsof, maar.	
	Dus die ken ik wel dat is die met die kleurtjes. Dus of je van secuur houdt of niet of je een driver bent?
Als je zegt kleurtjes dan kan ik me er een voorstelling van maken welke het ongeveer is ja. En dan gewoon even om breed af te trappen, zeg maar is er iets waarvan je nu op voorgrond zegt of op voorhand zegt. Als ik aan een persoonlijkheidsmeting denk, dan vind ik dit heel belangrijk?	

	Ja, Ik vind dat het grafiekje heel belangrijk wat er ook in zit. Dus je hebt die Spider grafiek, zeg maar met hoe. Hoe zit je als persoon in elkaar? Dus daar zitten die assen met verschillende type persoonlijkheden en dan gaat er een lijntje een bepaalde kant op. Vind ik zelf echt super waardevol. omdat het voor mij in een gesprek even de 1 minuut overview geeft, met hoe zit iemand in elkaar. Dus, ik hou vooral van dat detail. Niet van de detail niveau zo, maar gewoon van lekker high level. Wat is iemand zijn persoonlijkheid kan ik in mijn achterhoofd houden in een gesprek. Of ik weet of ik met iemand aan tafel zit die meer introverte is zijn drive haalt uit mensen helpen of iemand die echt zijn drive haalt uit zelf dingen doen. Kan ik mijn vragen makkelijk op aanpassen dan.
En dat web helpt je dan enorm of nou ja, enorm is misschien groot. Maar dat helpt gewoon omdat het dan overzicht biedt?	
	Ja, waarschijnlijk is het vooral het overzicht dat het biedt inderdaad. En in hoe iemand in elkaar steekt?
En al die woorden in het rapport, dat maakt dan minder?	
	Personen doe ik daar wat minder mee, ja. Dus ik vind het rapport is vrij groot. We doen vrij veel sollicitatiegesprekken. Op een gegeven moment dan ken je hem wel en dan weet je een beetje waar je op moet letten. Dus ik kijk er altijd wel even doorheen en dan kijk ik naar waar zitten een 3 of 1 of waar juist een hele hoge score. En dan wel even naar de uitleg waarom. Dus die lees ik nog wel, maar het is niet dat ik letter voor letter meer het hele rapport voor elk sollicitatiegesprek lees.
Ja even voor mijn beeldvorming hoeveel sollicitatiegesprekken doe je per? Laten we zeggen per maand?	
	Waar ook de Essent scan in zit? want die gebruiken we natuurlijk alleen voor interne. Nou, ik doe alleen het tweede gesprek. Daar doen we ook de Essent scan voor. Zou ik zeggen dat we elke week zo'n beetje één hebben.
OK. En, nou ja, dan heb je natuurlijk als eerste. Ik noemde het net al. Je kunt persoonlijk dus iemand persoonlijkheid meten voor persoonlijke ontwikkeling. Maar wij gebruiken meestal voor selectie. Ik weet niet, zegt van ja hierom vind ik het belangrijk dat je iemand als persoon in kaart brengt?	

	De persoonlijke ontwikkeling bij medewerker bedoel je dan?
Ja, nou gewoon meer wat zijn voor jou belangrijke redenen om iemand in kaart te brengen?	
	Volgens mij is het belangrijkste waar we hem nu voor inzetten. Dus past iemand binnen onze cultuur?
	Nu vind ik dat heel belangrijk, want ik ben zelf meer voor het aannemen van mensen die een potentie hebben dan die diploma's hebben. Want uiteindelijk moet je binnen ons bedrijf passen. Wil je lange termijn blijven plakken moet je bewust voor Essent kiezen. Daar geloof ik in ieder geval heel erg in. Dus daar vind ik het wel heel prettig voor.
	Ook omdat je in een gesprek weet? Je moet vrij goed zijn en dat lukt mij ook niet. En ik denk bijna niemand om echt in een gesprek door te prikken of iemand je nou zit te flashen of echte de waarheid verteld. Want in een gesprek kan je vrij makkelijk de gewenste antwoorden geven. Ben je dan nog een beetje extravert en ben je niet op je mondje gevallen. Dan, nou kan je een sollicitatie gesprek van een uur wel vol ouwoeren. Zonder dat ik door heb of je het echt meent. Daar vind ik een Essent scan wel altijd heel waardevol voor. Ja, toch wat meer inhoud of spreekt iemand, is iemand echt wie die zegt dat die is. Vandaar dat ik dat overzichtje wel makkelijk vind. Want dat geeft wel een beeld. En ik zit nu hardop na te denken. Ik kijk ook echt altijd wel naar de laatste twee scores. Dus diezelfde twee scores. Dus impressie management en zelfdeceptie vind ik ook altijd heel belangrijk. Omdat dat voor mij heel erg zegt of iemand eerlijk is. Of probeert te doen of die iemand is.
Hoe doe je dat dan als je merkt deze persoon is niet eerlijk?	

	Ik ben altijd recht door zee en vraag dat gewoon. Dus ik, dus ik gebruik sowieso. Ik gebruik de Essent scan voor een sollicitatiegesprek. Ik vraag altijd, herken je jezelf daarin? Dus de kandidaat krijgt hem ook, vind ik heel fijn. Herken je jezelf, waar herken je jezelf niet in. Want dan kan iemand nog nou eventueel iets toelichten. Dat vind ik al heel veel zeggen. En als ik ergens bij zelfdeceptie of inpressie management een hele hoge score zie. Dan zeg ik dat gewoon. Hè we zien dat je de boel misschien niet helemaal hebt ingevuld, zoals je echt bent. Maar waarvan je denkt dat wat wij dat willen horen. Hoe zit dat? En af en toe krijg je dan nog hele mooie gesprekken. Mensen die heel zenuwachtig zijn, mensen die zeggen, sorry, inderdaad ik, ik probeer hem in te vullen want ik ben. Ja vaak zenuwachtig is het excuses.
Dat is eigenlijk ook al een beetje jouw rol als manager. Hoe je daarmee omgaat?	
	Ja.
Sorry dat zeg ik nu omdat er hierna een punt op is. Dan hebben we de reden gehad. En dan het moment. Je zei al van, ik doe altijd een tweede gesprek. Zeg je van nou als het gaat om persoonlijke ontwikkeling zou ik eigenlijk zo een Essent of een persoonlijkheidsmeting, zou ik later willen of ik zou hem eerder willen om een schifting te kunnen maken. Je momenten die rond of een totaal ander moment.	
	Zover mij bekend is de reden dat wij hem niet bij het eerste gesprek doen, omdat dat ding geld kost. Dus dat kan ik me heel goed voorstellen. Was het gratis geweest, dan hadden wij het inhouse ontwikkeld en zou het helemaal geen geld kosten en
	zou ik hem inderdaad persoonlijk bij het eerste gesprek doen. Ik denk voor iedereen. Dus ook iemand die het eerste gesprek doet is het wel belangrijk om te weten wat voor persoon je aan tafel hebt. Dus ik zou hem daar al inzetten in het sollicitatiegesprek. Breder dan het sollicitatiegesprek, want het was volgens mij ook je vraag zal ik nog na te denken. Vind ik lastig. Ik weet niet of ik daar een toegevoegde waarde in zie. Dus ik zat te denken of ik het echt nuttig vind om hem bijvoorbeeld ook later in de tijd nog bij een medewerker in te zetten. En, ik denk het niet eigenlijk.
En als we hem niet focussen op selectie, maar persoonlijke ontwikkeling?	

	Zet ik hem ook minder snel in. En dat komt omdat ik er ook wel van overtuigd ben dat ik mijn medewerkers wil kennen. En ik ben bang als we scans gaan inzetten om iemands persoonlijke ontwikkeling te sturen. Zit na te denken hoor tegelijkertijd ook. Dus ik denk misschien nog wel dat als een medewerker het zelf heel graag wil en jij als manager en medewerker erachter komt dat het moeilijk is om in een gesprek erachter te komen. Zou het best een mooi middel zijn wat je dan kan inzetten, vrijwillig. Verplicht bij elke medewerker zou ik het niet willen.
	Ik geloof heel erg in sturen op relatie en vanuit daar de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker begeleiden. En tools kunnen dat zeker ondersteunen. Maar ik ben bang als je dat breder in een bedrijf doet, dat je dan ook managers hebt die zich erachter gaan verschuilen. En niet meer het persoonlijke gesprek voeren of moet zoeken. En voor mij zit daar de echte connectie die je met je medewerker moet hebben. En de reden dat ik het bij een sollicitatiegesprek wel de waarde zie. Je kan hier 7 sollicitatiegesprekken doen om iemand echt te leren kennen. Dus dan moet je wel naar middelen grijpen die het doel rechtvaardigen.
Als het gaat om persoonlijke ontwikkeling liever niet. Omdat je dan niet meer het gesprek voert.	
	Ja voor mij wel, denk ik. Tenzij je in een gesprek erachter komt met, hè we weten zelf niet, ik weet niet wie ik ben. Dat soort gesprekken, heb je ook als, manager. Ik weet nog niet zo goed wie ik ben en waar mijn, waar mijn drives liggen. Dan zou dit een van de scans kunnen zijn. Persoonlijk kiezen we nu vaak voor de real drive, doen we vaak met een team.
Vind jij. Je zei net. Als het geen geld zou kosten en als het inhouse zouden hebben ontwikkeld. Zeg maar dat laatste stukje, inhouse ontwikkeld. Wat bedoel je daarmee?	
	Oh, dat was puur om het geld. Meestal zie je. Als je iets niet inhouse doet dan besteed je het uit . Dan kost het vaak geld.
Ah op die manier. Nee, ik had even zoiets van, misschien dat daar nog.	
	Oh nee, nee, ik denk zelfs liever niet. Want waarschijnlijk zitten bij het bedrijf, wat dit doet er een enorme kennis over hoe je deze vragen slim stelt. Nou, dat kunnen wij vast niet zelf, of wel. Maar ik niet.

Want wij hebben geen psychologen.	
	Precies,
En als we het dan hebben over? De hè, je hebt, we hebben het moment gehad. Nou laat lekker staan, hoor ik je eigenlijk zeggen. En dan de manier waarop je dit kunt doen? Want nu hebben we het over een gesprek houden. We hebben het over een vragenlijst afnemen. Maar je kunt ook zeggen, nou, om de psychologen er weer bij te halen. Je kunt ook iemand even een uurtje met een psycholoog laten praten. Die verstand heeft van dit soort dingen. Of je kunt iemand bij wijzen van een postpakket test laten doen. Zijn er methodes waarvan je zegt, ja, die vind ik nuttiger dan een vragenlijst. Ik vind de vragenlijst absoluut niet nuttig.	
	Ik denk laag drempelig houden zou voor mij wel het belangrijkste criteria zijn.
En wat is voor jou de meest laagdrempelige manier?	
	Goede vraag. Zat ik net ook aan te denken. Iemand op gesprek laten komen, nog een gesprek met een psycholoog is denk niet laagdrempelig. Dus ik denk wel de vragenlijst. Ik ken de postvakken methode niet. Maar iets wat iemand thuis kan doen waarvoor die niet de deur uit hoeft. Het prettigst is misschien niet de hoogste kwaliteit. Ik kan me voorstellen als je op een op een gesprek met een psycholoog veel meer waarde uit zo'n scan haalt. Maar als ik naar de arbeidsmarkt kijk waar we hem voor inzetten, de IT arbeidsmarkt en waarschijnlijk meerdere. In ieder geval de IT die ik ken, is compleet overspannen. Elke drempel extra in de, nou ja, wat ik van Véronique heb geleerd, die zit mee te luisteren nog als goed is. Kandidate experience, maar iedere iedere stap extra daarin. Dat lijkt me een hobbel waarin iemand ook nee kan zeggen.
Nouja en even uitleg technisch. Bij een postvakken test, moet je eigenlijk denken aan een casus. Van ik geef jou dit en bedenk maar eens hoe je het zou oplossen of laat maar eens zien hoe je iets zou oplossen.	
	Als dat in één van de twee sollicitatiegesprek aan bod komt, zou ik dat ook prima vinden. Dan is het gewoon inderdaad nog steeds iets wat je thuis kan. Voorbereiden aan de andere kant, nu ik het hardop zeg. Dat betekent wel dat degene die het sollicitatiegesprek afneemt dat ook echt moet kunnen begeleiden. En die kennis hebben we helemaal niet. Dus nee, ik zou dan toch nog

	steeds de vragenlijst doen.
En, met hebben wij niet. Bedoel je dan Essent of. Of in ieder geval de IT afdeling?	
	Ik in elk geval niet. Maar ik kan best een casus met iemand begeleiden, bespreken en super leuk daarover sparren. Maar één conclusie, daarna trekken met, hoe is iemand zijn persoonlijkheid? Dat is denk ik een vak op zich waar je misschien nog.
Oké op die manier? En nou, dan gaan we weer even door. En als je zo meteen nog iets hebt van, oh, dat zijn we vergeten dan, daar vraag ik ook wel naar. Maar we hebben nu een rapportage en je noemde hem eigenlijk al maar zitten daar andere dingen in, waarvan je, naast dat web, waarvan je zegt dat vind ik prettig, of dat vind ik belangrijk?	
	Nou wat ik echt belangrijk vind is dat hij ook naar de kandidaat gaat. Dus dat die dezelfde als wij hebben. Want dan kan je het gesprek daarna erover hebben.
	En wat ik als manager eruit haal. Eigenlijk had ik hem moeten openen hiervoor hè of niet? Van nou echt wat eerlijke antwoord. Ik denk het spinnenweb vind ik het belangrijkste. Daarna de ja, hoe noem je dat ding? Dus de slider zeg maar met die scores. Want het geeft ook wel een beeld waar is iemand heel streng, sterk of niet.
	En ondersteunend daaraan de tekst die erbij hoort. Dus er staat vaak de reden waarom iemand een 3 heeft gescoord. Dus er staat in, Jimmie heeft hier een 3, want hij is zoals persoon. Die niet bij alles, maar wel bij de extreem hoog en lage uitschieters vind ik belangrijk.
	Waar ik het minste mee doe zijn, maar misschien omdat je het gewoon al vaker hebt gezien. Zijn de vragen die erin staan. Dus er zijn ook vragen die je kan stellen. Ik denk ja ik heb al genoeg vragen inmiddels. En misschien omdat ik ze ook al ken. Misschien is het daarom.
Wellicht, eigenlijk vooral de visuele weergave is prettig.	
	Ja.

En de tekst als ondersteuning?	
	Ja, zo, kijk ik ernaar. En dan moet ik wel heel eerlijk bekennen. Dat is ook soms gewoon door tijdsdruk, hè? Dus dat is wel. Ik weet niet hoe andere managers daarin zitten. Maar dat is wel eens als jij een kwartiertje voor een sollicitatie nog even wil kijken met wie spreek ik eigenlijk? Wat, wat voor persoon? En dan helpt zo'n visuele weergave even snel een beeld te krijgen van iemand.
	Zonder, vind ik prettig, te bevooroordeeld een gesprek in te gaan. Dus gewoon weten hoe iemand is. oké, dit is ongeveer de persoon die ik tegenover mij heb. Check ga ik nog even wat vragen stellen over zijn learning agility of ja ontwikkelpotentieel daarmee of niet.
Die kandidaten waar je een gesprek mee hebt die herkennen zich? Herkennen ze zichzelf vaak in die rapportages?	
	Ja en ik moet zeggen, zelf heb ik hem ook twee jaar geleden natuurlijk gedaan. Toen ik in dienst kwam. Ik herkende mezelf er ook wel in. dus ook als medewerker. Maar eigenlijk komt het vrij weinig voor dat iemand zegt, ik herken mij echt niet. Natuurlijk willen mensen zichzelf verkopen in een sollicitatiegesprek, dus op de vraag wil je nog iets toelichten? Kiest iedereen er eigenlijk altijd voor om dan de allerlaagste score toe te lichten, waarom die zo is, en dat ze eigenlijk toch ook stiekem wel heel goed. Zijn, maar als je doorvraagt, dan herkennen ze zich er wel vaak in. Dat het inderdaad een mindere kant is. Dus ik heb nog vrij weinig gehad. Tot misschien zelfs wel nooit dat iemand echt zei, ik heb herken me totaal niet, in dit ben ik niet.
En heb je daar zoiets van ja. Die herkenbaarheid vind ik wel belangrijk?	
	Ja.
Dus als iemand tussen zou zitten, die zou zeggen, nee, ik herken me totaal niet. Wat zou je dan doen?	

	Doorvragen waarom niet, waar herken je, je dan niet in? En nou, wat ik zeg. Dit is niet gebeurd. Maar ik vermoed dat we dan vooral uitkomen op iemand heeft een lager dan gemiddeld en wil dat niet zichzelf zo verkopen. Want ik denk dat die scans niet heel fout kunnen zijn, want als je hem niet, als je hem eerlijk invult, Als je zelf deceptie netjes laag is, en je impressie management, dan kan het bijna voor mijn gevoel niet anders zijn dan, dat is wie je bent. Maar ik zou wel, als iemand oprecht zegt ik herken me hier niet in. Zou ik er heel erg op doorvragen. Want waarom niet? Waar herken je niet in? Want Ik wil een eerlijk beeld hebben van iemand voordat ik iemand aanneem.
Ja. En dan word ik nieuwsgierig, maar als dat iets te doordrammerig wordt moet je dat ook zeggen.	
	Vraag wat je wil vragen.
Maar ik zit dan van, wat weegt op den duur voor jou, zeg maar zwaarder? Zeg je nou van oké, die persoonlijkheidstest die zegt dit of die medewerkers zegt dit?	
	De medewerker ligt zwaarder. En dat kan niet zijn dat, dat uit elkaar ligt waar we het niet een consensus in vinden. Waarom dat uit elkaar ligt. Want dan voelt dat voor mij niet goed. Maar voor mij is het vooral hoe ik. Het beeld wat Ik heb gevonden van iemand.
	En die ondersteunen en die test en de feedback van de medewerkers zijn allebei ondersteunend in het beeld wat ik van die team, wat ik zit daar ook met collega's. We doen het gesprek met zijn tweeën. Van iemand vormt. Dat is voor mij het meest zwaarwegend en. En dan is niet het antwoord wat je waarschijnlijk zocht. Als ik die. twee moet afwegen tegen elkaar dan denk ik dat de medewerker. Wat hij zegt, of de potentiële medewerker.
Maar dat is even van zeg maar van wat weegt uiteindelijk zwaarder. En daar ben ik gewoon benieuwd, naar. Daar zit nogmaals geen goed of fout in.	
	Nee houd je vooral niet in.

Dat doe ik zeker niet. Want zoals je misschien gemerkt hebt, ik heb zojuist de methode even afgelopen van hoe nemen we hem nou af? Alleen dan wil ik even met jou naar de inhoud kijken van wat meten we nu eigenlijk? Nou, ik noem het persoonlijkheidstest, maar eigenlijk is het breder dan dat. Zijn er op voorhand dingen waarvan je zegt, ja? Dat, zeg maar van de inhoudelijke meting die daar terugkomt. Wat is iets wat jij over een kandidaat wilt weten?	
	Dan had ik hem echt even van tevoren moeten openen. Maar ja, ik denk wat ik echt van een. Het ligt ook wel een beetje aan de situatie waar we zijn. Want dit antwoord was waarschijnlijk een jaar geleden anders dan waar we nu staan. Door de markt dynamiek, hoe wij met IT nu staan. Dus ik weet niet wat je van de IT wereld meekrijgt, maar daar is bijvoorbeeld heel veel instabiliteit nu. Oorlog zorgt. Korte versie is oorlog, zorgt voor hoge energieprijzen, hoge energieprijzen zorgen voor veel mensen op het IT landschap, want iedereen wil zijn verbruik bekijken. Veel mensen op het IT landschap zorgen voor instabiliteit. En dat is waar we de laatste twee jaar zijn. Dat verandert ook het type mensen wat te zoeken. Dus daarmee verandert het nog wel eens.
	Ik denk wat ik altijd belangrijk heb gevonden en blijf vinden is. Volgens mij heet hij ook In de scan letterlijk, we hebben het echte gesprek. Dat is onze kernwaarden, vind ik gewoon altijd het meest belangrijke in een medewerker. Dat je eerlijk bent dat je feedback geeft. Anders kunnen we nooit met zen allen beter worden. En dan weet ik niet hoe het heet In de scan.
	Maar wat ik nu heel belangrijk vind, is ook iemand die analytisch onderlegd is. Omdat veel van de problemen die wij hebben, die zitten in het ja wij noem dat, het operations deel van het landschap. Dus het. We hebben een probleem, we weten de oplossing nog niet. Maar het moet snel opgelost worden. Stressbestendigheid, analytisch zijn ook kenmerken die daarbij passen.
Dat is eigenlijk. Als ik, en het hoeft niet per se aan de Essent scan opgehangen te worden. Want het gaat. Kom ik zo nog wel op. Maar als nu blijkt uit het hele onderzoek ja, die Essent scan deugt niet, dan moet hij eruit en dan moeten we iets anders vinden.	

	Nee, dat is nu heel erg de kern. Het zijn nu vooral heel erg analytisch, probleemoplossend stressbestendig die hoek verwachten. Met gewoon wel echt altijd onze kernwaardes. Dus voor mij is het ik heb het echt een gesprek wel echt een van de belangrijkste.
Dus kernwaardes en bepaalde. Ja, dat is natuurlijk gewoon overkoepelend. Dan zijn dat competenties, persoonlijkheid, ja. En als we het dan hebben over? Want ik heb van te voren ook wat opgezocht Als we het dan hebben over drijfveren. Daar zit trouwens nog wel een verschilletje in, wil ik even benadrukken. Je hebt drijfveren dus en je hebt voorkeuren en voorkeuren is echt wat vindt iemand leuk om te doen en drijfveren is meer van ja oké waarom doet iemand iets? Dus daar zit ook nog wel eens een moetje in. Omdat iemand geld moet hebben voor zijn, nou ja oma, die die moet verzorgen. Zit daar nog iets in, waarvan je zegt, ja, ik wil weten, waarom een kandidaat dit of dat heeft? Of dat hij dit überhaupt heeft?	
	Nou, dat hebben we nu niet, hè? Dus dat is een goede vraag. Ik ken ze wel. Dat zit in de real drives bijvoorbeeld. Daar heb je die 3 assen met: Wie wil je zijn, hoe acteer je en hoe ziet je team hier? Zit daar ook in volgens mij, uit mijn hoofd. Het is lang geleden dat ik hem heb gedaan. Wil, ik denk ik wel weten van een medewerker voor kandidaat vind ik dat denk ik minder belangrijk.
En waarom dat verschil?	
	Omdat ik dat wel meer zou inzetten inderdaad, op de ontwikkelpotentieel van iemand. Dus waar wil je naar groeien. Want dat is wie je wil zijn? Waar ben je nu? En wij zien het gat en hoe gaan we daar samen naartoe groeien? Zo kan ik als tool zien om daar dat gesprek over te hebben. In een sollicitatiegesprek vind ik het misschien iets te veel informatie voor dat moment. Ik denk dat ik dan voldoende heb. Van hoe ben je nu in de scan zoals die er nu staat? En nog meer verdieping daarop. Ja wordt het gesprek misschien te veel afgeleid voor mij. Als manager, ja.
Ja, en, dan hebben we ook nog, intelligentie die we kunnen meten, zeg maar. Dat doen we nu niet overigens. Maar dat zou ook kunnen. Ik weet niet of je daarbij zegt bij selectie of bij persoonlijke ontwikkeling daar. Dat wil ik weten.	
	Nee zou ik niet als toegevoegde waarde zien op dit moment.

En heeft dat nog een specifieke achtergrond.	
	Nee ook niet, den meer. Ik denk dat ik er Niemand op zou afwijzen of aannemen. En als ik het niet als middel zou zien of als input zou zien, dan denk ik, dan kan ik hem meenemen, maar dan ga ik het voor lief nemen. En intelligentie opzich heeft voor mij niet zoveel toegevoegde waarde, denk ik.
En nou ja, dat meten we nu wel, Dat is learning agility. En staat je daar, ja dat heb je al een paar keer in, vind je dat een belangrijke meting om te doen?	
	Niet de meest belangrijke. Maar het heeft wel toegevoegde waarde voor mij dat hij erin zit.
	Dus als daar iemand echt heel laag scoort, dan vind ik het wel heel interessant. Want zeker in IT en waarschijnlijk in meer verschillende vakgebieden. De markt verandert zo snel. Als je niet snel kan leren, dan ben je ook echt binnen no time weer out dated en kan je niet meer meedoen. Dus vind ik het altijd wel belangrijk om die te zien. Het is niet dat ik er een heel gesprek over heb. Tenzij die echt heel laag is.
En er zit ook. Het is niet alleen maar. Nou probeer ik niet belerend te zijn. Het is niet alleen maar hoe snel leer je. Maar ook wat is je voorkeur met leren zeg maar. Dus dan moet een..	
	Daar kijk ik persoonlijk minder naar, moet ik zeggen. Tijdens een sollicitatie gesprek. Dus nu je het zegt, bedenk ik me dat het erin zit. Maar het zit niet top of mind dat die erin zat.
Dus daar ben je niet zo mee bezig, zeg maar. Eh.	
	In de scan moet ik zeggen. Ik stel wel vaak de vraag aan iemand hoe leer je graag? Maar het is niet dat ik de scan er echt op na sla. Om te zien wan die heeft ingevuld.
OK. Dan is dat een beetje voor mij het inhoudelijke deel. Dan hebben we nog vorig jaar en dat zijn de laatste twee punten, hebben we een onderzoek gedaan naar. Hè, hoe leren we nu binnen Essent? Hoe stimuleren we dat? Wat is daarvoor nodig? En er kwamen eigenlijk twee dingen uit. En één daarvan was de rol van, jouw als manager. Ik weet niet of. En dan in verband met het instrument wat we nu gebruiken. Zie je daar nog toegevoegde waarde voor jou als manager om dat. Om zo'n. persoonlijkheidstests beter in te zetten?	
	Wat voor instrument bedoel je dan.

Nou, laten we even zeggen, de Essent scan. Zie je daar voor jou als manager toegevoegde waarde om dat beter, anders in te zetten?	
	En ook met in. In relatie tot leren en ontwikkelen van medewerkers?
Eigenlijk wel. Dus daar zit vooral de persoonlijke ontwikkeling.	
	Nee, ik kan nog geen case bedenken. Dus we hebben genoeg uitdagingen om mensen te laten leren. Maar ik kan geen case bedenken waar de Essent scan de oplossing was geweest voor iemand om meer te leren.
En als startpunt? Dus he oke dit zou je kunnen gaan leren?	
	... Ook wat minder. Nee, nee, Dus meer dan de 360 graden feedback uit teams en dat soort zaken die nemen we denk ik meer nog mee. Dan de Essent scan. Of hoe is iemand sowieso een persoonlijkheid scan. zo ontwikkel potentieel. Ja, nee zou ik er oprecht denk ik niet inzetten.
Nee oké en als we hem dan een stap breder trekken. Misschien van. Hé we hoorde over cultuur, nog wel eens dingen. Heeft het, het inzetten van zo'n Essent scan of wat voor persoonlijkheidstest we dan ook maar doen. Heeft dat nog profijt van de Essent cultuur heeft dat nog last van de Essent cultuur?	
	Zeker als we hem dan brede trekken welke scan dan ook. Dus bijvoorbeeld de real drives, vind ik heel waardevol, in een teamdynamiek. Dus we hebben hem laatst ook in ons LT gedaan. Vind ik zelf ook heel fijn. Ik vind dat we het echt gesprek met elkaar moeten hebben. Dat zijn soms randjes opzoeken van hoe ver je kan gaan in een gesprek. Want als je het echte gesprek hebt, kan dat ook al snel soms een randje overgaan waar je iemand kan beledigen als je niet oplet. Dat willen we ten alle tijde voorkomen. En dan helpt het heel erg denk in een team om bewust te zijn in wat voor omgeving je zit. Dus wat laatst in ons MT hebben we ook een mini versie van een real drives gedaan. Om beter te begrijpen waarom, waarom reageert mijn collega op een andere manier dan mij op een case? En, daar vind ik het wel heel waardevol in om dit soort scans voor te gebruiken. En, dat kan ook in een agile team zijn. Dus in een van onze ontwikkelteams. Ik wil dat mensen daar elkaar echt scherp houden, het gesprek hebben met elkaar en dan kan het heel

	erg helpen om te snappen wat voor persoonlijkheden zitten er in een team. En, waarom reageert iemand anders, anders dan ik reageer? En daar zie ik wel vaak toegevoegde waarde van dit soort scans.
Ja. en, dat is dan vooral om je cultuur in kaart te brengen?	
	Ja de drijfveren denk ik vooral. Van dus misschien is het minder cultuur, maar wel de drijfveren van iemand in een team in kaart te brengen.
En nou pak ik gewoon even iets willekeurigs wat me te binnenschieten uit dat onderzoek. Biedt het houvast? Ja eigenlijk noemde je dat net al.	
	De Essent scan?
Ja de Essent scan of de drives, zeg maar.	
	In ontwikkel potentieel? Voor mij niet. Heb ik niet nodig in zo'n scan, nee.
OK duidelijk. En, ja zitten er daar voor jou nog wezenlijke verschillen in, in dat je zegt: Ik gebruik de drives voor dit en de Essent scan liever voor dit? Want ik hoor je daar een heel duidelijk onderscheid in maken.	

	Nou, ik vind de Essent scan, ken ik vooral vanuit sollicitaties. Daar vind ik ook wel sterk in. En de real drive zie ik, zoals ik hem ken. En ik ben niet de expert erop. Maar ik zie alleen de output. Daar zie ik vaak de verschillende assen op hoe? Dit ben jij? zo acteer je? Zo wil je acteren. en dit is hoe je team je ziet. En zo iets vind ik heel makkelijk om in te zetten in een teamverband. Om het gesprek te openen met elkaar. Van hé dit ben jij, zo acteer, zo zien wij je. En ja, dit is eigenlijk hoe jij wilt zijn. Dus ik noem maar iets. Wat is blauwe ook al weer? vast het verkeerde woordje, maar iemand die van structuur houdt. Vaak is er wel iemand in een team, wordt gezegd, Ja, jij maakt de notities wel, want jij bent van de structuur. Nou, als iemand in zijn persoonlijkheid zo is, niet zo wil zijn, maar het team ziet hem wel zo. Dan kan je daar een heel leuk gesprek als team over hebben. Met, hè volgens mij schuiven wij jou altijd naar voren, maar daar wordt je niet gelukkig van. En dan kan uit zo'n scan komen dat hij dat heel erg doet omdat hij een karakter heeft waarbij die ruzie wil voorkomen, in een team en met mensen wil verbinden. Maar er helemaal niet gelukkig van wordt. Dat soort gesprekken vind ik in een team heel waardevol. In een sollicitatiegesprek heb ik meer behoefte, denk ik aan de foto. En dan vind ik weer een scan van dit is hoe jij nu bent. dit is wie je als persoon bent, hoe we je zien waar je sterke en je zwakke kanten zitten. En, dat helpt in een gesprek voor selectie voor mij.
Nou, dan ben ik door deze topics heen. Tenzij jij zegt dit zijn we vergeten. Dit besprokende hebben zeg ik van nou dit vind ik nog wel een punt van aandacht.	

	Nu ik denk, kijkende naar het ontwikkelen bij medewerkers. Ja, ik geloof daar heel erg in persoonlijke eigenlijk. Iemand kennen echt aandacht voor de medewerker hebben. En ook als medewerker zijnde, want dat was net ook je vraag. Ja, ik denk dat ik het heel persoonlijk heel vervelend zou ervaren als mijn manager mij gaat sturen op een scan en niet op wie ik ben als persoon. Ik zou daar graag een gesprek met hem ook over willen. En zo zie ik mijn rol als manager ook graag. Bezig met spiegelen naar mezelf. Ik zie een scan als een middel die je kan inzetten op het moment dat we daar samen in een gesprek achter komt dat het waarde toevoegt. Maar het begint voor mij, ontwikkelen en leren, echt wel met het gesprek. Over wie ben je als persoon? Waar wil je naartoe? En, dat betekent ieder op zijn eigen manier. En ik kies ervoor om elk gesprek die ik met mijn interne medewerkers heb. Begin van het jaar en gedurende het jaar een paar keer terug te halen. De simpele vraag te stellen, wanneer sta jij te dansen op de tafel. Mijn metafoor, die ik ooit ergens heb verzonnen op wanneer kom je thuis in en zeg je tegen je vriend, vriendin, relatie, moeder, vader, kat maakt mij niet uit wie. Hé, ik heb zo een gave dag gehad, want bij Essent heb ik dit mogen doen en jippie ja, jee. Ik ga dansen op tafel, Dat is waar ik altijd wil, dat iemand daar zit je drive, daar word je gelukkig van, dat gaan we verkennen, daar gaan we meer uithalen. Dat gesprek vind ik veel meer waard dan welke scan dan ook. Dus daar zit wel op ontwikkel en leren mijn overtuiging. De Essent scan op zich zou ik denken. Er is één ding die ik aan de Essent scan zou willen veranderen. geen idee of je er iets mee kan of, maar ik roep het maar gewoon.
	Dus je vroeg net herkennen mensen zich erin. Ja, en toen bedacht ik me ook de tweede opmerking, die mensen heel vaak maken als ze de scan hebben gelezen. En dat is dat er een waardeoordeel, in zit.
OK,	

	Dan staat er in je scoort lager dan gemiddeld of je scoort hoger dan gemiddeld. En vaak als ik doorvraag aan mensen over een, waarom wil je zo graag jezelf verklaren dat je daar lager scoort? Want dat is toch gewoon hoe je bent. En dat is niet erg, want het is wie je bent en je kan niet in dat hele asje op alles perfect scoren. Want dat zou ik ook gek vinden. En dan krijg ik eigenlijk wel vaak als reactie: Ja maar er staat dat ik lager score dan gemiddeld bij Essent. Dus schijnbaar is het wel erg anders stond dat er niet. En dat kan ook we al afleiden van het gesprek.
Oké en wat zou je dan liever hebbe staan?	
	Ik zou denk ik persoonlijk het waarde oordeel eruit willen halen.
Dus gewoon weer gemiddeld?	
	Want ik meen ook echt oprecht. Wat ik tegen de kandidaten zeggen. Ik heb daar helemaal geen oordeel over. Dus dat jij laag scoort op een bepaalde competentie of drijfveer of hoe je dingen noemt in de theorie. Dat maakt me niet uit, dat is wie jij bent als persoon en als jij, als persoon bij ons past, dan is dat top. Want misschien hebben wij een team waar iedereen een heel sterk karakter van X heeft en ik juist iemand ziek die helemaal geen sterk karakter op x heeft. En dan is dat helemaal niet erg. Maar dat woordje ondergemiddeld of boven gemiddeld. Dus daar staat voor mij een 3 een 2 of een 1 en dan staat er ver onder gemiddeld, onder gemiddeld, nog iets. Haal dat gewoon weg zou ik zeggen. Streep het door, je scoort een 3 op een schaal van 8. En of dat goed is, dat is aan, in het gesprek om er achter te komen. Denk dat dat nog wel.
Want dat was inderdaad net de vraag die ik altijd als afsluiter gebruik. Van ja onder de streep moet we gewoon gaan beslissen: houden we de Essent scan, passen we hem aan of zoeken we totaal iets anders? Wat hoor ik jou, eigenlijk zeggen. Als ze de scan, Essent scan zouden aanpassen, dan moet dat waardeoordeel eruit.	
	Ik zou het waardeoordeel eruit halen. Ik vind de scan op zich hartstikke waardevol in het gesprek om een beeld van iemand te hebben. Dus het is een tool die zeker goed ingezet kan worden.
En je zegt niet van zoek. Zoek iets anders?	

	Nee, ik de markt helemaal niet. Dus als er betere dingen zijn mag. laat ik me graag overtuigen. Dus het is niet dat ik getrouwd ben met de Essent scan. Maar vind hem toetsen op onze, onze cultuur wel waardevol. Als daar betere tools in de markt voor zijn, dan vertrouw ik de experts daarop. En dan zijn die er ook vast. Maar een beeld van een kandidaat hebben vind ik wel heel waardevol.
Gelinkt aan onze cultuur, dat hoor.,	
	Gelinkt aan onze cultuur, vind ik zelf wel prettig. Dus ja. En ie vroeg net intelligente scans. Dat soort dingen maakt mij niet zo uit, geef ik niet zoveel mee. De enige scan die ik wel mis en waar ik zelf ook nog wel eens een keer naar wil kijken. Nogmaals en geen idee of je er iets aan hebt hoor?
Is een technische scan.	
	Is echt een technische scan. Dus je hebt zeker in IT landschap. Heb je scans die toetsen iemands. potentieel op programmeren. Programmeren is een bepaalde manier van denken en of je nou goed bent in taal A, B of C. Maakt mij niet uit. Als je een bepaalde manier van denken hebt, dan kan je een taal leren. En je hebt scans. Scodility is een van de meest bekende. Die toetsen dat voor een gesprek. Hoe goed jij bent in een bepaalde programmeer taal. Hoe goed jij bent in een bepaalde structuur van denken.
	Die zou ik nog wel als toegevoegde waarde zien. Omdat, ik denk, ik weet niet of het klopt maar ik denk, dat is mijn hypothese die ik daarbij heb. Dat wij soms ja introvert talent kunnen laten lopen omdat ze zich niet goed kunnen profileren in een interview. En ik denk dat zijn kennis daarin heel erg kan ondersteunen om te laten zien of dat iemand zo is. Dus aan de ene kant, je bent zo. Je bent misschien wat introvert. Aan de andere kant als uit de scan dan komt dat je een geweldige programmeur bent, maar misschien gewoon veel te zenuwachtig in een interview zit. Ik denk dat nu wel eens de kans bestaat dat mensen dan zeggen nou laat maar niet doorgaan. Want ik krijg er geen goed beeld ervan. En dat is zonde.
Komt vanwege het interview?	

	Ja ik denk. Ik denk dat er heel veel mensen, hoop ik. Zou ik wel hebben, in een interview, toch wel een beetje zenuwachtig zijn. Want ja je wilt een baan, en misschien is dit wel je droombaan die je altijd al wauw. En, ja, dan zit er iemand tegenover je. Zeker in een tweede gesprek is dat vaak een manager. Iemand die misschien wat extravert karakter is en heel relaxed zit. En ja, als iemand zich dan niet helemaal op zijn plek voelt dan kan je, je misschien wel eens niet goed profileren. En iemand moet toch in een uur een oordeel over je vellen. Ja en ik denk scans helpen, daar iemand ondersteunen en ze scannen op techniek. Uiteindelijk is dat de basis bij ons in IT.
Nou ik denk dat dat hem wel was. Dan rond ik hem af.	
	Dankjewel.
Ja jij ook.	

Bijlage IV – Axiale en selectieve codes

Axiale codes:	Selectieve code:	Axiale codes:	Selectieve code:
Functie	Gegevens	EBS pijlers	Persoonlijkheid
Dienst jaren	Gegevens	Vaardigheden	Persoonlijkheid
Management / recruitment ervaring	Gegevens	Metten (P)	Persoonlijkheid
Ervaring met persoonlijkheidstesten	Gegevens	Rol afhankelijk	Intelligentie
Gesprekstoel	Reden	Ervaring	Intelligentie
Gespreksverrijking	Reden	Opleiding	Intelligentie
Startpunt ontwikkeling	Reden	geen obstakel	Intelligentie
Cultuur match	Reden	Drempel verhogend	Intelligentie
Aanvulling team	Reden	Praktische toepasbaarheid	Intelligentie
Objectiviteit	Reden	geen werkgerelateerde obstakels	Intelligentie
Kosten	Moment	IQ nuttig voor starters	Intelligentie
Potentieel binnenhalen	Moment	Oefenbaarheid	Intelligentie
Krappe timing	Moment	Metten (D)	Drijfveren
Eerste gesprekspartners	Moment	Ontwikkeling (D)	Drijfveren
Persoonlijk contact	Moment	Passendheid rol	Voorkeuren
Huidig moment houden	Moment	Ontwikkeling (V)	Voorkeuren
Expertise	Methode	Metten (V)	Voorkeuren
Moment en locatie	Methode	Veranderende functies	Learning agility
Vragenlijst	Methode	Compenseert ervaring	Learning agility
Casustiek	Methode	Potentieel	Learning agility
Assessment psycholoog	Methode	Leervoorkeuren	Learning agility
Rollenspel	Methode	LA nuttig voor starters	Learning agility
Skill test	Methode	Vertaalslag naar ontwikkeling	Manager
Visie bespreken	Methode	Verschillende aanpak	Manager
Waarde oordeel	Rapportage	Inschatting kunde (mngt.)	Manager
Visueel	Rapportage	Tijd	Cultuur
Normeren	Rapportage	Duidelijk belang	Cultuur
Negeren gemiddelde	Rapportage	gemeenschappelijke taal	Cultuur
Uitschieters	Rapportage	Resultaat gedreven	Cultuur
Snel overzicht	Rapportage	Positieve uitstraling	Extra opmerkingen
Laagdrempelig	Rapportage	Negatieve uitstraling	Extra opmerkingen
Hulpvragen	Rapportage	Suggestie bedrijfscultuur	Extra opmerkingen
Toelichting	Rapportage	Goede ervaring huidige tool	Extra opmerkingen
Functie gerelateerd	Rapportage	Sociaalwenselijkheid metten	Extra opmerkingen
Varieerbaar rapport	Rapportage	Rapport delen met kandidaat	Extra opmerkingen

Duidelijke uitslag	Rapportage	Rol actualiteit	Extra opmerkingen
Oordeelvrij lezen	Herkenbaarheid	Weinig hulp bij ontwikkeling	Extra opmerkingen
Nuance	Herkenbaarheid	Herhalen voor ontwikkeling	Extra opmerkingen
Verklaren	Herkenbaarheid	Praktische toepassing ontwikkeling	Extra opmerkingen
Doorspreken	Herkenbaarheid	Tool wordt excuus	Extra opmerkingen
Vergemakelijkt gepraat	Herkenbaarheid	Lastig onderscheid definities D en V	Extra opmerkingen
inzetbaarheid tool	Herkenbaarheid		

Bijlage V – Uitnodiging focusgroep

Hi allemaal,

Wat fijn dat jullie aanwezig zijn bij de focusgroep van Stijn. Hierbij in het kort het doel en het programma.

Allereerst nog even het onderzoeksdoel van Stijn: Inzicht geven in de randvoorwaarden voor een instrument dat dient als selectiemiddel én startpunt van de ontwikkeljourney bij Essent.

Op dit moment bestaat een dergelijke instrument nog niet. Wat ingezet wordt als selectietool is de Essentscan. Daar is in het onderzoek van Stijn veel naar verwezen. Voor de volledigheid dan ook een rapportage bijgevoegd van deze scan als referentiemateriaal tijdens de focusgroep.

Doel: Tijdens de focusgroep zal Stijn jullie vragen om a.h.v. jullie kennis en expertise keuzes te maken en advies te geven op een viertal randvoorwaarden (zie hieronder).

Programma:

- Samenvatting doel, methode en topics van onderzoek
- Behandelen van vier randvoorwaarden in twee aparte groepen en deze plenair bespreken:
 - o aantal en type competenties dat gemeten moet worden door instrument
 - o rol van drijfveren en voorkeuren in instrument
 - o optimalisatie proces inzetten van instrument
 - o rapportage (vorm en inhoud)

* De deelnemers aan de focusgroep is ook een voorbeeld rapportage van de Essent scan doorgestuurd. Aangezien sommige van hen hier weinig tot niet mee werken. (Deze rapportage was van de onderzoeker zelf en is dus met toestemming van de betrokkenen gedeeld.)

Bijlage VI – Begeleidende powerpoint focusgroep

PUBLIC

essent



Inhoud voor vandaag:

01 Toelichting voor vandaag

02 Wat is er al gedaan

03 De resultaten bespreken

04 Afronden

PUBLIC

2



Het onderzoek

- Futur proof hiring
- Signalen dat de huidige scan niet optimaal is
- Link tussen recruitment en L&D

“ Welke factoren worden, binnen Essent, belangrijk gevonden bij het in kaart brengen van een persoon, voor selectie en persoonlijke ontwikkeling? ”

PUBLIC

Jullie rol vandaag

- Expert mening van recruitment en L&D
- Afwegingen maken
- Denk buiten het huidige systeem

PUBLIC

essent



essent



essent
★ 995

PUBLIC

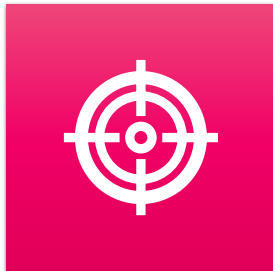
6



Wat is er gemeten?
Even wat context

Inhoud van deze presentatie

De respondenten:



3 recruiters



4 managers



5 medewerkers

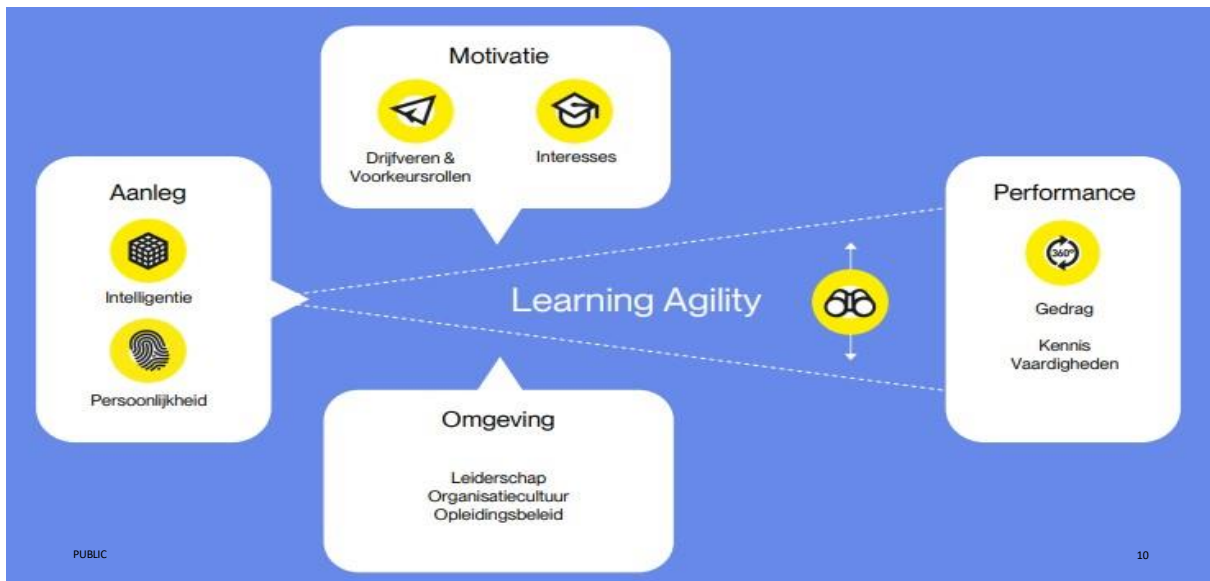
PUBLIC

8

essent

De bevraagde topics:

De meting	De inhoud	Ontwikkelfactoren
Reden	Persoonlijkheid	Manager
Moment	Intelligentie	Cultuur
Methode	Drijfveren	
Rapportage	Interesses	
Herkenbaarheid	Learning agility	
Acceptatie manager		
Literatuuronderzoek	Assessio handbook literatuur	Onderzoek van Jeanine als inspiratiebron
PUBLIC		9



Welke competenties moeten we meten?

essent

Rangschik de volgende competentie categorieën op volgorde van relevantie voor jouw vakgebied?



De beste competenties van een kandidaat



Competenties die het beste passen bij de functie



De bedrijfscompetenties meten (bedrijfscultuur, EBS)



Competenties die iets zeggen over de passendheid binnen een team

PUBLIC

12

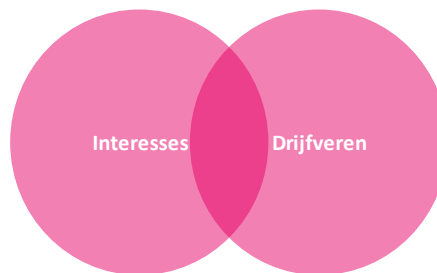
Wat vinden jullie belangrijk?

essent

Maak een keuze omtrent het al dan niet meten van drijfveren en/ of interesses.

Wat vindt iemand leuk om te doen?

- Dit is wat iemand van nature leuk vind om te doen



Wat beweegt iemand om iets te doen?

- Dit kan soms ook een gedwongen iets zijn

PUBLIC

13

Hoe zit het met het proces?

essent

Aan welke zaken moeten wij als HR aandacht geven bij het inzetten van een persoonlijkheidsinstrument, op basis van onderstaande opmerkingen over het huidige systeem?

Als beginnend manager zou ik het fijn vinden als er of meer recruitment voorlichting gegeven wordt of er moet een recruiter bij de gesprekken zitten.

Mijn ontwikkeling heeft 2 jaar stilgestaan, omdat ik 4 verschillende managers heb gehad.

Zeg die kandidaat maar af want:

- Hij/ zij scoort laag;
- Er zijn geen opvallende scores;

Zo'n test is leuk voor erbij. Maar ik schat de kandidaat beter in aan de hand van een gesprek.

De Essent scan heb ik nooit gezien als ontwikkeltool. Hoe maak ik de vertaalslag?

Soms benoem ik de rapportage niet. Want dan heb ik hem slechts 1 kwartier voor het gesprek ontvangen.

PUBLIC

14

Wat zouden jullie aanpassen?

essent

Schets een ideaal rapport op basis van onderstaande en eerdere input.



PUBLIC

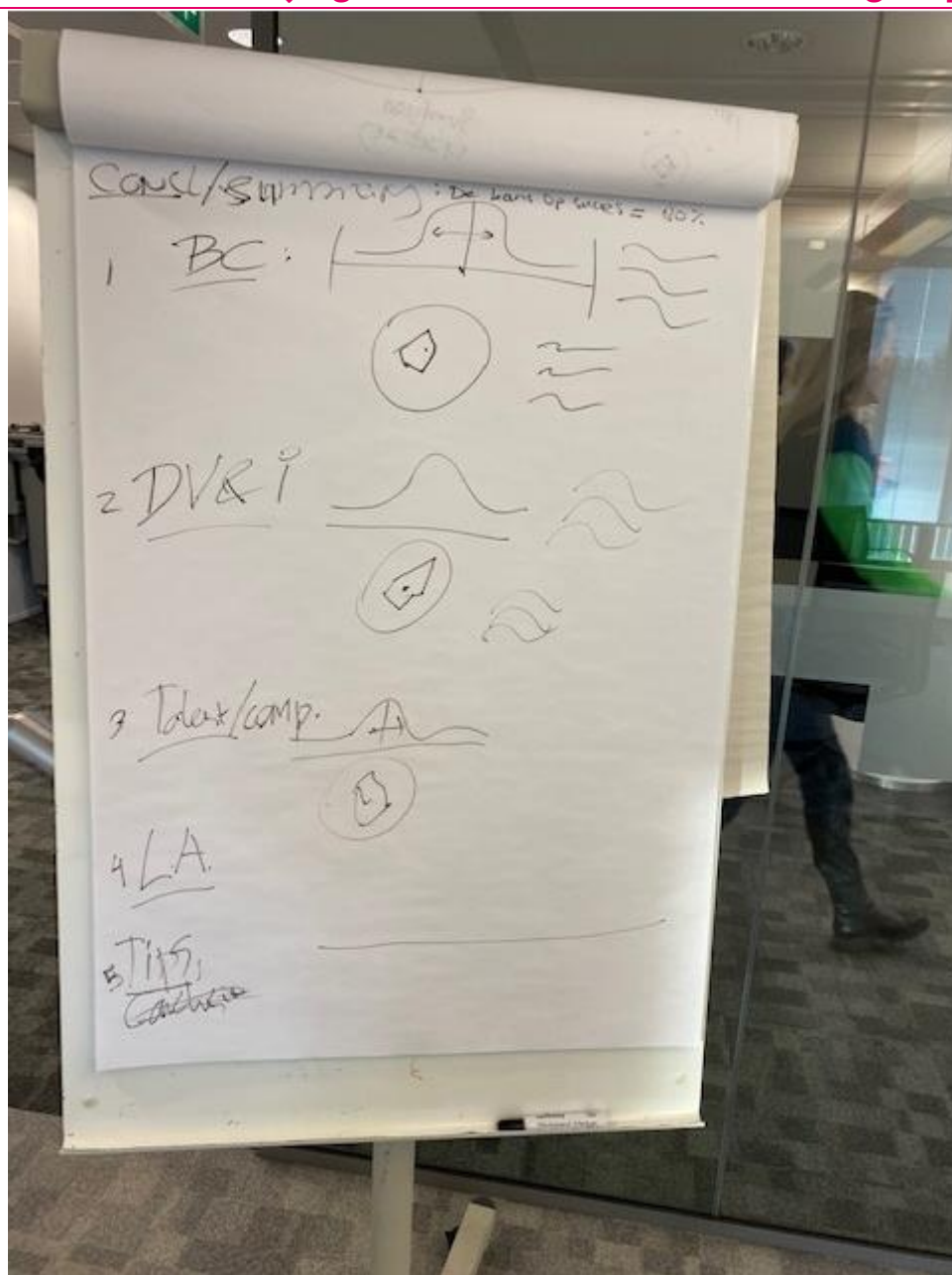
15

essent
dankt u allen

PUBLIC

16

Bijlage VII – Foto's schetsen focusgroep





Bijlage IIX – Notities focusgroep

Focusgroep begeleider:

Vraag 1:

- De match op cultuur wordt het belangrijkste gevonden.
 - Een cultuur fit is dat wel verrijking of is dat behoud van dezelfde cultuur?
- Subjectiviteit is een belangrijk aspect:
 - Team competenties zijn subjectief;
 - Functie fit is een subjectief beeld + bevat aannames;
- Daarnaast worden aannames benoemd als factor:
 - CV analyse bevat aanname. Maar zou een toets kunnen zijn voor de Essent scan;
 - Functie fit maakt een aanname over een geschikte kandidaat voor een functie.
- Het zou nuttig zijn om te weten welke competenties de grootste voorspeller zijn voor werksucces. Aldus de theorie is dit de "C" van de "Big five".

Vraag 2:

- Beide zijn belangrijk om uiteindelijk te weten.
 - Het voorspelt waar iemand energie van krijgt;
 - Drijfveren wel eerst meten en daarna interesses (rapport moet licht blijven);
- Rol afhankelijkheid en opstart functies

Vraag 3:

- Een rapport met een vijfsterren samenvatting voor de functie match. Met een aantal "must reads";
- Gespreksleidraad
- De manager moet zo snel mogelijk meer geholpen worden in de procedure en hoe deze goed te doorlopen.
- Cultuur match zou ook van te voren gedaan kunnen worden.

Vraag 4:

- Veel behoefte aan snelle en visuele weergave;
- Variabele aan elkaar linken (persoonlijkheid + Learning agility = ontwikkelbaarheid van vaardigheden)

Focusgroep assistent:

Focusgroep notities

Algemeen: uitleg over wat een focusgroep is, wat de hoofdvraag is en wat je van de aanwezigen verwacht is redelijk beknopt, maar later in je verhaal kwam je daar wel op.

Vraag 1: competenties

- Voorkeur voor de volgorde cultuur-kandidaat-team-functie
- Kanttekening dat de match op functie op een andere en objectieve manier gemeten moet worden.
- cultuur kan eventueel ook op een ander moment gemeten worden voor de kandidaat (als voorselectiemiddel), wat niet verplicht is (dan is het een wervingsmiddel). Desondanks is het wel wenselijk dit ook inzichtelijk te maken voor de organisatie.
- Vraag in het algemeen: welke vorm van competenties zijn een voorspeller voor een goede kandidaat?
- Opmerking: moeite met term competenties. Daarmee beperk je jezelf

Vraag 2: interesses en drijfveren

Beide moet je uitvragen (unaniem)

Denk aan Ikigai model

Voorkom wel dat de test of het instrument niet te uitgebreid wordt

wil je dit wel in een selectie onderdeel of liever in een gesprek of op een ander moment?

interesses passen goed bij future proof hiring. dan minder op functie en meer op rollen werven. bovendien past dit goed bij bepalen van de ontwikkelrichting van mensen en groeikansen.

misschien een light versie toevoegen?

Kijk eerst naar wat mensen belangrijk vinden en daarna (minder relevant) naar wat ze leuk vinden

Vraag 3: procedure

Hier moeten we echt wat mee

Managers doen eigenlijk een grote hulpvraag: hoe moet ik gesprekken voeren, hoe kan ik mijn team erbij betrekken, hoe moet ik een rapportage lezen, wat vindt Essent belangrijk in de werving, etc?

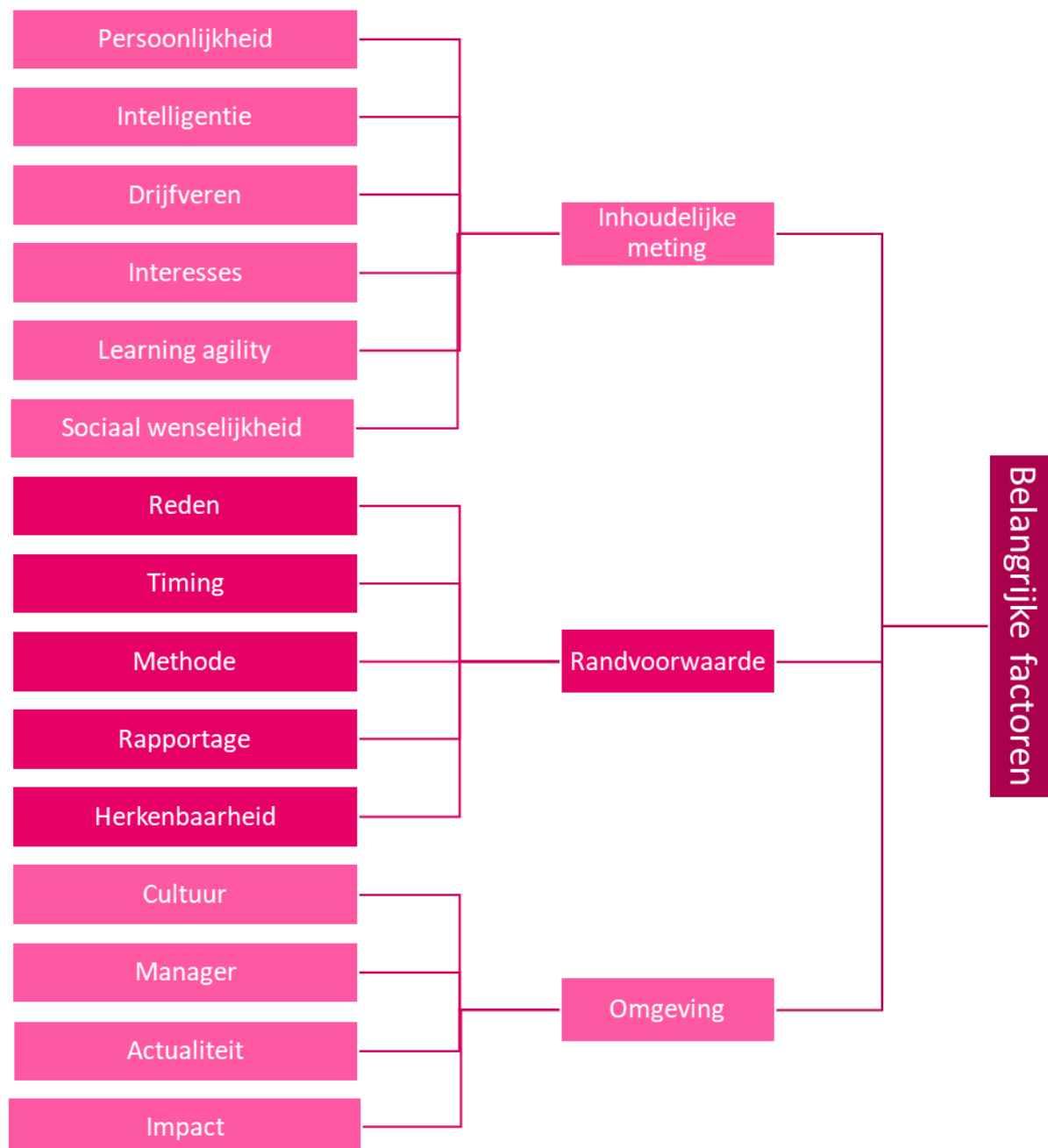
Hier moeten we asap mee aan de slag. Ook omdat veel managers weinig werven.

Let op: niet elke gesprekspartner kent het rapport / niet elke manager voert het gesprek

Vraag 4 rapportage

Deze moet idiot proof zijn. Overzichtelijk en duidelijke filter. Neem mee wat huidige status is en wat ontwikkelbaar is. Minder met waardeoordelen, cijfers werken (zie voorbeelden op het bord). Huidige rapportage is nu te complex en multi interpretabel.

Bijlage IX – Herzien conceptueel model



Bijlage X – Herziene topiclijst

Introductie:

- Doel van het interview “het bespreken van de belangrijkste punten aan een persoonlijkheidsinstrument”
- Voorstellen interviewer

Gegevens:

- Categorie: (Recruiter, hiring manager of medewerker);
- Jaren in dienst;
- Ervaring met (persoonlijkheids)scans).

Meting:

- Reden;
- Moment / timing.
- Methoden;
- Rapportage;
- Herkenbaarheid;
- ~~Acceptatie door de manager;~~ < WEGGEHAALD⁹¹⁰

Inhoud:

- Intelligentie;
- Persoonlijkheid¹¹;
- Drijfveren;
- Interesses;
- Learning Agility.
- Sociaal wenselijkheid

Omgeving:

- Manager;
- Cultuur.
- Actualiteit;
- Impact;

Slot vraag:

- “Hoewel we het nu breder hebben ingestoken. Gaat dit onderzoek er min of meer op neerkomen op één vraag. Moet de Essent scan:”zo gehouden worden, aangepast worden of gestopt worden. Wat denk jij hiervan?”

⁹ Dit wordt later nogmaals bevestigd en op basis van ervaring is vast te stellen dat dit topic afleid van de latere vraag. Daarnaast is dit topic er van origine enkel vanwege miscommunicatie toegevoegd en niet weggehaald om willen van de generaliseerbaarheid.

¹⁰ Volgorde is gewijzigd om het gesprek makkelijker te laten verlopen. Nu staan de topics in een volgorde die de stap naar de volgende makkelijker maken.

¹¹ In de interviews wordt gesproken over persoonlijkheidsinstrumenten en dat maakt het begrip persoonlijkheid verwarrend. Het is beter eerst een andere inhoudelijke meting te bespreken. Intelligentie is daarvan de meest herkenbare.