

EVIDENCE BASED HRM PLEIT VOOR WETENSCHAPPELIJK EN ETHISCH VERANTWOORD PERSONEELSBELEID

Opgepast voor charlatans op de hr-markt

In tijden van *war for talent* wil ieder bedrijf de beste werknemers strikken en aan boord houden. De markt van wervingbureaus en coachingbedrijfjes floreert. "Maar ondernemingen moeten oppassen voor charlatans", waarschuwt Patrick Vermeren van de vzw Evidence Based HRM. **MARLEEN FINOULST, FOTOGRAFIE THOMAS LEGRÈVE**

De kracht van iedere organisatie zijn de mensen die er werken. Die mensen functioneren het best als ze zich goed in hun vel voelen. Een bedrijf dat de kennis en kunde van zijn personeel optimaal wil benutten, moet daarbij stilstaan en werk maken van een goed personeelsbeleid.

"In de praktijk laat dat beleid vaak te wensen over", zegt hr-professional Patrick Vermeren van Evidence Based HRM. Die vzw verstrekt informatie aan bedrijven die wetenschappelijk en ethisch verantwoord willen omgaan met menselijk kapitaal. Hr-afdelingen maken vaak gebruik van pseudowetenschap en esoterische denkbeelden.

Hr-afdelingen vallen bijvoorbeeld voor blinkende folders en verkooppraatjes waarin zogenaamde internationale autoriteiten als referentie worden opgevoerd, terwijl die experts in werkelijkheid niets om het lijf hebben. Gebrek aan tijd en gebrek aan kennis om theorieën kritisch te evalueren, leiden tot *charlantisme*. Vermeren gruwt ervan. Zijn vzw helpt bedrijven zich een weg te banen in de jungle van het hrm-aanbod, zonder zelf tests of trainingen aan te bieden.

Klassieke intelligentietest is betrouwbaarst

"Hr-afdelingen zijn altijd al wat stiefmoederlijk behandeld", zegt Vermeren.



PATRICK VERMEREN (EVIDENCE BASE HRM)
"De Belgische federatie van psychologen treedt niet op tegen het gebruik van pseudowetenschap en neemt de kandidaat-werknemer niet in bescherming."

"In tijden van crisis zijn inspanningen van het personeelsbeleid vaak de eerste initiatieven die sneuvelen. Hr-mensen worden niet altijd ernstig genomen. Bovendien worden deze functies ingevuld door mensen met uiteenlopende opleidingen en interesses. Psychologen zijn hier eerder uitzondering dan regel, al is ook dat geen garantie voor een degelijk en kritisch beleid."

"Zelfs met een optimale combinatie van deugdelijke tests en methodes kan een hr-afdeling nooit exact voorspellen hoe een werknemer zal functioneren, al verwacht het management dat wel. De beste combinaties halen een voorspellende waarde van hooguit 36 procent."

Een van de betere en betrouwbare instrumenten is de klassieke intelligentietest, maar die is in onbruik geraakt. Assessment centers schieten als paddenstoelen uit de grond hoewel ze minder goed kunnen voorspellen. Ze gebruiken methodes waarbij menselijke competenties vooral beoordeeld worden op basis van gedragsobservaties, via rollenspellen of simulaties van werksituaties.

"Er bestaat geen enkele controle op assessmentbedrijfjes of op de betrouwbaarheid van hun methodes. Veelal worden eigen tests ontwikkeld die niet onafhankelijk worden onderzocht op hun validiteit en betrouwbaarheid", zegt Vermeren.

Belgische en Nederlandse bedrijven die vragen hebben bij de degelijkheid van tests, kunnen hiervoor een wetenschappelijke databank of wetenschappelijke tijdschriften consulteren, of iets toegankelijker, de documentatie opgesteld door psychologen van de Commissie Testaangelegenheid Nederland (Cotan), een initiatief van de beroepsvereniging van Nederlandse psychologen.

"Van die mogelijkheden wordt helaas nog te weinig gebruik gemaakt. In België kan zowat alles. In tegenstelling tot de Verenigde Staten waar kandidaten voor een job een schadevergoeding kunnen krijgen als het bedrijf niet kan aantonen dat de gebruikte methode wetenschappelijk onderbouwd is."

De invloed van de maan

"De Belgische federatie van psychologen treedt niet op tegen het gebruik van pseudowetenschap en neemt de kandi-

daat niet in bescherming. De vereniging lijkt zich alleen bezig te houden met het bewaken van de belangen van haar leden, zonder zich te moeien met het inhoudelijke."

Een bekend voorbeeld van het gebruik van pseudowetenschap in coaching en training is het enneagram, een geometrische figuur van een cirkel waarin lijnen zijn getrokken tussen negen punten die zich op gelijke afstanden van elkaar op de cirkelomtrek bevinden.

Volgens die benadering, bedacht door een mystieke figuur in Armenië in de negentiende eeuw, bestaan er slechts negen types van mensen. Op basis van vragenlijsten worden kandidaten ondergebracht in een categorie. Je kunt een succesvol werker blijken, een baas, een bemiddelaar, een scoorder, een gever, enzovoort.

Terwijl de wetenschap brandhout maakt van deze theorie ('vooral de maan heeft de mensheid in haar greep'), werd toch een doctor in de psychologie bereid gevonden om de betrouwbaarheid van een enneagramtest te onderzoeken, waardoor haar naam meteen verbonden blijft met de test.

Degelijke tests kunnen ook verkeerd gebruikt worden. Voorbeelden van zo'n tests, die ook door Cotan goedbevonden werden, zijn *BIG five tests*, gebaseerd op vijf persoonlijkheidsdimensies die de persoonlijkheidstrekken vrij goed omschrij-

"Zelfs met een optimale combinatie van deugdelijke tests en methodes kan een hr-afdeling nooit exact voorspellen hoe een werknemer zal functioneren"

Patrick Vermeren, Evidence Based HRM

Patrick Vermeren

- Is geboren in 1964
- Studeerde voor vertaler en ontwikkelde een passie voor wetenschap, vooral evolutietheorie, psychologie, gedragsbiologie en neurobiologie
- Had leidinggevende functies bij CERA spaarbank, Procter & Gamble, de autosector en Dexia
- Is hr-professional en auteur gespecialiseerd in leiderschap, individuele coaching en het faciliteren van groepen
- Is medeoprichter van de vzw Evidence Based HRM

ven. In welke mate ben je extravert, heb je aandacht voor anderen, ben je plichtsbewust, ben je emotioneel stabiel en sta je open in de wereld.

"Selectiekantoren bouwen vaak hun eigen BIG five test. In plaats van voorzichtig een benadering te geven van iemands karakter, wat een idee oplevert hoe groot de kans op een bepaald gedrag of houding is, zijn sommige selectiekantoren vaak te stellig in hun interpretatie en advies. Stellen dat iemand per definitie laks en introvert is, op basis van deze test, is veel te verregaand."

Je kunt de waarheid ook geweld aan doen. Met 'ipsatieve' tests bijvoorbeeld. "Dit is een populaire manier van bevraging gebaseerd op gedwongen keuzevragen. 'Houdt u van appels of peren?' Je kunt volgens deze testmethode niet van beide houden of van alle twee evenveel. Een rits ipsatieve vragen geeft vaak een overdreven gepolariseerd beeld van iemand." Een veel correctere manier van bevraging is een normatieve vragenlijst, waarop de kandidaat op een schaal kan aanduiden hoeveel hij van appels houdt en hoeveel van peren.

Ook bijscholing op de werkvloer is in. Organisaties worden bestookt met een uitgebreid aanbod aan opleidingen en coaching voor hun personeelsbestand, niet zelden dure cursussen met een uitstraling van professionaliteit en degelijkheid. "Maar niemand lijkt zich vragen te stellen over de waarde van dergelijke opleidingen en de inhoudelijke juistheid", betreurt Vermeren. ©