

HOE GROOT IS DE KANS DAT IEMAND ZAL ONTSPOREN?

INTEGRITEIT LANGS DE MEETLAT

Het komt steeds vaker voor dat een opdrachtgever een assessmentpsycholoog vraagt om het integriteitsgehalte van een kandidaat in kaart te brengen. Maar is dat überhaupt mogelijk met de instrumenten die een assessor ter beschikking staan?

Deze en andere vragen kwamen aan bod tijdens de tweede bijeenkomst van het Twinsymposium 'Het Nieuwe Interviewen', georganiseerd door Alles over Assessments op 21 november in het NIP-huis te Utrecht.

Dr. Janneke Oostrom, assistent-professor aan de Vrije Universiteit, trapte de dag af met enige wetenschappelijke verdieping. Ze vertelde onder meer iets over ontwikkelingen in onderzoek naar het situationele interview, waarbij een kandidaat wordt gevraagd hoe hij of zij in een bepaalde hypothetische situatie zou reageren.

Oostrom wees op de interessante ATIC-theorie (Ability to Identify Criteria). Die stelt kortweg dat je met zo'n interview eigenlijk meet of een kandidaat in de gaten heeft welke competentie er gemeten wordt – assertiviteit bijvoorbeeld, of het vermogen tot samenwerken – en dat die kandidaat zijn of haar antwoord op die afweging afstemt. Uit onderzoek (1) is gebleken dat kandidaten die dat goed tijdens een interview kunnen, ook op de werkvloer een goede inschatting kunnen maken van welke competentie geboden is in een bepaalde situatie, en die dan ook kunnen aanwenden. Oostrom beschouwde een ATIC-test al met al als een nuttig instrument bij een assessmentprocedure.

INTEGRITUS

Een ander onderwerp dat ter sprake kwam, is de vraag of het integriteitsgehalte van een kandidaat te voorspellen is. In dat verband is een veelgehoorde uitspraak: 'Een beetje integer bestaat niet'. Spreker en ervaren assessor Jos Loeffen was het er niet mee eens. Want welke autoriteit bepaalt immers wat onder welke omstandigheden integer gedrag is? Loeffen: 'Voor mij is die autoriteit de opdrachtgever die vraagt of ik een integriteitsinterview wil afnemen.'

Dat soort verzoeken wordt steeds vaker gedaan, Loeffen sprak zelfs van 'integritus': 'Iedereen moet maar volledig gescreend worden, en bij de schijn van belangenverstremgeling is het al een *no go*. Ik denk niet dat de wereld daar veel beter van wordt.'

Toch is integriteit het sleutelwoord als het gaat om de bestrijding van fraude en corruptie. Zeker sinds het uitbreken van de crisis komen hoge bestuurders steeds meer onder een vergrootglas te liggen, en dus ook kandidaten voor dat soort functies. Het probleem is volgens Loeffen alleen dat integriteit niet te voorspellen is; zelfs de meest plichtsgetrouwe werknemer kan er op een dag met de kas vandoor gaan. Loeffens definitie van integriteit luidt: 'Je houdt je aan wetten, regels, beroepsnormen en algemeen geldende (maatschappelijke) waarden. Bij het concretiseren van de eisen die een organisatie daar in de praktijk aan stelt, is intensief vooroverleg noodzakelijk. Meegaan met onzuivere normen van een opdrachtgever kan natuurlijk nooit.'

Een alomvattende definitie voor alle situaties werkt dus niet. Wel kan een assessor volgens Loeffen risico's signaleren, bijvoorbeeld over hoe groot de kans is dat iemand zal ontsporen. Bij het testen van dat risico zijn 'de elf derailers van Hogan' een handzaam instrument. Het gaat daarbij om de volgende karaktereigenschappen: opvliegend, sceptisch, voorzichtig, gereserveerd, eigengereid, zelfvoldaan, gewaagd, sociaal dominant, fantasierijk, perfectionistisch en plichtsgetrouw. Als een kandidaat hoog scoort op een of meerdere van die kenmerken, neemt het risico dat hij niet-integer gedrag kan gaan vertonen toe.

Loeffen waarschuwde wel voor 'Don Quichote-gedrag'; assessors moeten niet op zoek gaan naar de heilige graal van integriteit. Want dan verval je al gauw in integritus. Bovendien, aldus Loeffen: 'Een aanval op iemands integriteit is de ergste veroordeling. Erger dan zeggen dat iemand een slechte leidinggevende is.' (JvG)

1) Kleinmann et. Al (2011), A different look at why selection procedures work: The role of candidates' ability to identify criteria. *Organizational Psychology Review*, 128-146.

