

De donkere kant van het talent

Test biedt zicht op de minder prettige karaktereigenschappen van een sollicitant

Ton Olde Monnikhof
Den Haag

De voorkamer van de kantoorvilla aan de Nieuwe Parklaan in Den Haag is eigenlijk te licht en te chic voor een ruimte waar de donkere kanten van mensen worden blootgelegd. Niet bepaald de werkruimte van een waarzegger of van een medium.

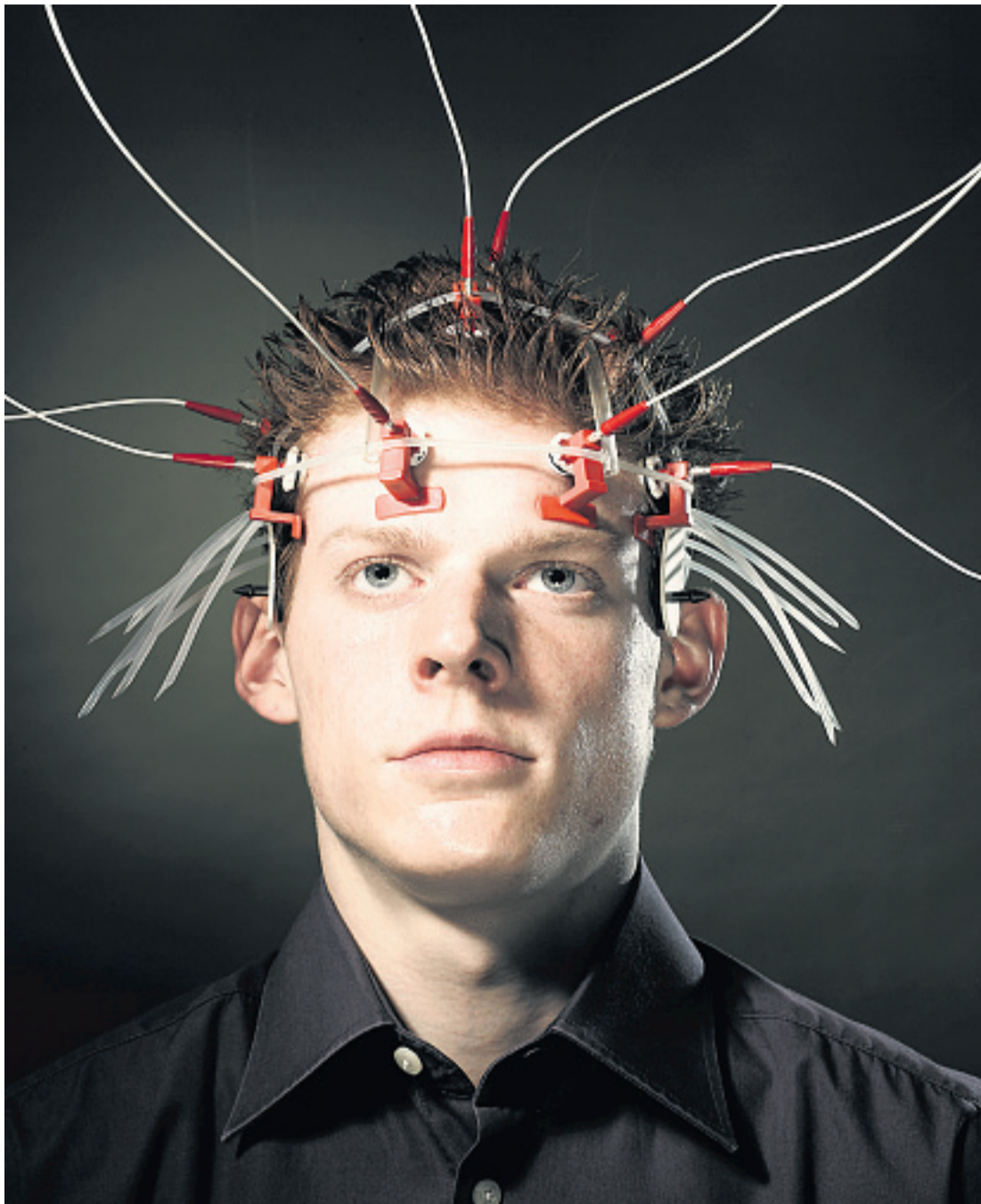
Een artikel in deze krant over de donkere kanten van het talent leidde tot een e-mail van Larissa Zwart. Zij is directeur van United Courtesy Masters. Aanvankelijk speurde dit bedrijf naar professionals als het gaat om gastvrijheid: in hotels restaurants, theaters, maar ook bij welgestelde families. Inmiddels is het ook in andere sectoren actief, omdat de 'gastvrijheidprofessionals' ook succesvol zijn in andere dienstverlenende organisaties.

Nu is er een 'tool' ontwikkeld die nagenoeg alle karaktereigenschappen en/of aangeboren vaardigheden, de goede én de slechte, onverbiddelijk aan het licht brengt.

Als het werkt, is dat een instrument waarmee veel geld verdiend kan worden, want humanresourcesmanagers zijn dol op relevante informatie over mensen die ze in dienst willen nemen, willen houden of die ze moeten ontslaan.

The proof of the pudding is in the eating, zeggen de Engelsen, dus neemt de auteur van vernoemd artikel en van deze bijdrage de proef op de som. De exercitie wordt geleid door Willem de Jager, bestuursvoorzitter van het Odin Institute, die de meting met Courtesy Masters heeft ontwikkeld en verder verfijnd. Hierbij wordt samengewerkt met de vakgroep veranderingkunde van de Vrije Universiteit in Amsterdam. Bij de introductie komt een imposante lijst van bedrijven en overheidsinstellingen voorbij die Odin tot zijn cliënten rekent. De boodschap is duidelijk: het gaat hier niet om modieuze hocus pocus, maar om een serieuze aanleggenheid die valt binnen wetenschappelijke kaders.

Opvallend is dat de gebruikelijke vragenlijsten, testen, rollenspellen en interviews achterwege blijven. Daarvoor in de plaats is een competentiebord gekomen, dat overigens nog niet op de tafel ligt. De werklust voor de onderzochte persoon beperkt zich tot het selecteren van 8 kaarten met niet onmiddellijk verklaarbare symbolen en vervolgens 10 kaarten uit een setje van 24. Bij de selectie wordt de proefpersoon zorgvuldig geobserveerd. Bijvoorbeeld, hoe trefzeker of aarzelend zijn keuzes zijn en hoeveel tijd hij



De ziel blootgelegd.

Foto: Getty Images

ervoor neemt. Of: welke symbolen trekken de aandacht die dan vervolgens toch weer terzijde te worden gelegd.

Toelichting wordt er niet gegeven, vragen niet gesteld. De antwoorden komen pas als de keuze voor tien kaarten vaststaat. Tot dan zijn vijf minuten verstreken. De Jager haalt vervolgens het competentiebord tevoorschijn. De geselecteerde kaarten worden op de daartoe bestemde plekken gelegd. 'De symbolen zijn ontleend aan de psychologische typeringen van de Zwitser Carl Gustav Jung.' Hij is de uitvinder van de analytische therapie. Bij mensen vinden zowel bewust als onbewuste processen plaats die grote invloed hebben op hun denken en handelen. Jung (1875-1961)

deed veel onderzoek naar het deel dat onder de oppervlakte ligt, het onbewuste.

Zonder een college te houden over de verdiensten van Jung zegt De Jager dat diens denkbeelden van doorslaggevende betekenis zijn geweest voor de ontwikkeling van het zogenoemde Courtesy Odin Development Compass (C-ODC), zoals de methode in internationale marketingtaal heet. 'Niet alleen kerncompetenties, waarvan mensen zich bewust zijn, worden zichtbaar gemaakt, maar ook ontwikkelpunten en onbewuste drijfveren.'

Het C-ODC meet werkelijke competenties en potentieel, zo staat in de brochure. 'Sociaalwenselijke antwoorden zijn niet mogelijk. De resultaten zijn onmid-

dellijk te vertalen in percentages van de loonsom. De resultaten zijn te matchen met wervings- en functieprofielen. De meting is snel en stelt geen hoge eisen aan het denkvermogen van het individu. Gemiddeld twintig minuten, waardoor een heel team en een organisatie in korte tijd kunnen worden doorgelicht. De terugkerende tijd is kort, het rendement hoog.'

Tot zover de brochure, nu de praktijk. Een proefpersoon wiens baan niet op de tocht staat, op wiens functioneren geen ernstige kritiek is (voor zover hij weet), maar die in elk geval niet door zijn werkgever is gestuurd, kan het zich veroorloven om ontspannen en met een open houding de meting in te gaan. Hangt er veel van

C-ODC Wat is het?

- Kandidaat trekt een aantal kaarten met symbolen die aansluiten op de theorie van psychoanalyticus Carl Jung
- Sociaal wenselijke antwoorden zijn niet van toepassing
- De meting duurt ongeveer 20 minuten
- Ook risico's van een positieve karaktereigenschap worden in het resultaat meegenomen
- C-ODC test ook niet benut talent
- Als uit de test blijkt dat iemand niet over capaciteiten beschikt om leiding te geven, dan kunnen deze volgens C-ODC ook niet worden ontwikkeld

de meting af (promotie, degradatie, misschien wel ontslag) dan ligt dat waarschijnlijk wel anders.

Toch zijn de bevindingen, zeker gezien de tijdsduur van de procedure, opzienbarend. Voor ego-documenten van een journalist is de eigen krant een totaal verkeerd podium. Uit de test kwam echter naar voren dat het met de proefpersoon wat betreft de uitoefening van zijn vak wel snor zit, bewust en onbewust. De Jager incasseert de complimenten. 'Maar mensen met sterke eigenschappen kunnen doorslaan.' Dat blijkt als de gekozen kaartjes worden omgedraaid. De risico's zijn legio. Arrogantie ligt op de loer, en dat is nog de minste van persoonlijkheidsstoornissen die door de psychologie in kaart zijn gebracht.

Om vrijblijvendheid voor te blijven, laat De Jager zien dat het zin heeft om donkere kanten en risico's in kaart te brengen. 'Uit onze bevindingen kan naar voren komen dat iemand de kwaliteiten mist leiding te geven. Dan kunnen die eigenschappen ook niet worden ontwikkeld, ook al denkt de betrokkene daar anders over. Soms is het juist andersom: dan test je iemand die onverwachte kwaliteiten heeft, maar ze niet gebruikt. Soms omdat hij ze zelf niet kent, of omdat het management er geen aandacht voor had. Dit soort onderzoeksresultaten zijn voor hr-managers heel belangrijk. Vooral nu het wat minder gaat en bedrijven moeten kiezen wie ze binnenboord houden en van wie ze afscheid kunnen nemen zonder aan kwaliteit in te moeten boeten.'

