De onzin van bedrijfstesten

WAAROM MBTI EN CO NIET DEUGEN

De kleurprofielen van de Insight-test: rood staat voor dominant, geel voor interactief, groen voor stabiel en blauw voor conscientieus.

MBTI, Insight, enneagram. De vele persoonlijkheidstesten die bedrijven hanteren zijn erg populair, maar volgens de sociale wetenschap niet meer dan pseudowetenschap. “Je kunt net zo goed astrologie gebruiken.”

Tekst Nathalie Le Blanc

Testen of niet?

WEES KRITISCH VOOR:

- **MBTI.** Kort voor Myers-Briggs Type Indicator. Ontwikkeld door moeder en dochter Briggs en Myers in 1944, op basis van Gustav Jungs theorie over psychologische types. Aan de hand van de tegenstelling tussen introvert/extravert, *feeling/thinking*, *sensing/intuition* en *judging/perceiving* krijg je 16 persoonlijkheidstypes.
- **Insight Discovery**. Ook gebaseerd op de theorie van Jung. Deelnemers worden ingedeeld in vier kleuren. Blauw staat voor voorzichtig, nauwkeurig en objectief. Rood staat voor wilskracht, veeleisend en doelbewust. Groen staat voor zorgzaam, relatiegericht en geduldig. Geel staat voor dynamisch, enthousiast en optimistisch. Er zijn uiteraard subcategorieën en mengvormen.
- **Enneagram**. De oorsprong is onduidelijk, maar er wordt steevast verwezen naar een 'eeuwenoude persoonlijkheidsleer'. Deze theorie deelt iedereen in een van negen persoonlijkheidstypes in: Perfectionist, Gever/Helper, Succesvolle Werker/Presteerder, Romanticus/Individualist, Waarnemer, Loyalist, Levensgenieter/Avonturier, Baas/Leider en Bemiddelaar.

WEL NUTTIG:

- **Neo-PI-3 en Neo-FFI-3, het Hexaco-model en de BAQ**. (Business Attitude Questionnaire) zijn testen met als basis de Big Five persoonlijkheidskenmerken.

ISFP. Dat was het resultaat van mijn eerste Myers-Briggs Type Indicator, een soort persoonlijkheidstest in het kader van loopbaanbegeleiding. De vier letters staan voor vier 'tegenstellingen' in onze persoonlijkheid. I staat voor *Introvert*, S voor *Sensing*, oftewel waarnemend, F is *Feeling* en P *Perceiving*. Volgens de bijbehorende handleiding was ik als ISFP teruggetrokken, lief, gereserveerd, bescheiden over mijn kwaliteiten, volgzaam en is mijn enthousiasme niet snel zichtbaar. Daar heb ik zeer hartelijk om gelachen. Ik ben luid, nogal bruut in de omgang, spontaan, allesbehalve bescheiden of volgzaam en net zo enthousiast als Teigetje uit Winnie de Poeh. Ik begreep het verkeerd, zei de loopbaanbegeleider, ik moest alles niet zo letterlijk nemen. Ik heb sindsdien dezelfde test nog een paar keer ingevuld. Het enige wat constant bleef was de I voor Introvert.

MENSEN METEN

Persoonlijkheidstesten zijn een miljardenindustrie. Van KMO's tot multinationals, van start-ups tot hogescholen, ze gebruiken massaal MBTI en gelijkaardige testen, vertelt Koen Dewettinck, professor HRM aan Vlerick. "Een eerste domein waarop ze ingezet worden is selectie. Bedrijven willen graag voorspellen hoe toekomstig personeel zich zal gedragen en hoe het zal presteren, dus zoeken ze naar profilering. Ze zoeken mensen die niet alleen op het vlak van diploma, kennis en ervaring aan hun eisen voldoen, maar ook qua persoonlijkheid en attitude een *cultural fit* met het bedrijf hebben. Daarnaast worden die testen ook vaak gebruikt door managers. Welke richting wil en kan een werknemer uit, wie is waar goed in, hoe stel je een complementair team samen, welke stijl van leidinggeven of communicatie hebben we nodig." De bedrijfswereld is de laatste decennia drastisch veranderd, weet ook coach Ivie Cardinaels van BlauwKonijn. "Vroeger waren teams samengesteld uit mensen met dezelfde expertise en stijl, vandaag wordt er meer multidisciplinair gewerkt, vaak met zelfsturende teams. Dan krijg je ingenieurs en marketingmensen in een team, zonder een baas die alles leidt. Om die vreemde vogels vlotter te laten samenwerken, vragen bedrijven hulp en dat is wat die tools bieden. Daar komt bij dat mensen aanwerven en opleiden duur is. Als werknemers, vooral millennials, snel weer weggaan, lijd je verlies. Leiderschap blijkt een factor in het houden van goed personeel, en dus willen bedrijven dat ontwikkelen. Ook daarom grijpen bedrijven naar dit soort tools."

De liefde van de bedrijfswereld voor data speelt ook een rol, stelt Dewettinck. "*Analytics*, *evidence-based practice*, ze zijn vandaag op alle vlakken belangrijk binnen bedrijven en hr volgt die trend. Mensenkennis is mooi, maar niet meetbaar." Cognitieve testen die naar intelligentie peilen blijven belangrijk omdat ze een goede voorspeller van toekomstig gedrag zijn, net als assessments en rollenspelen die uitzoeken hoe goed iemand is in strategisch of probleemoplossend denken. Als het op persoonlijkheid aankomt staat MBTI met stip op één qua populariteit. Ook de verschillende varianten van Insight, die de deelnemers volgens hun persoonlijkheid indeelt in kleuren, scoort goed. Ook DISC werkt met dat systeem, terwijl iedereen volgens het enneagram in een van negen types past.

Strengthfinder doet wat het zegt, net als Core Talent. Welke testen er gebruikt worden, hangt meestal van het bedrijf af, legt Cardinaels uit. “Klanten werken graag met iets wat ze al kennen, omdat ze die taal al spreken. Ik werk daarom met MBTI en de verschillende Insight-varianten.”

VOELER OF DENKER

Wie zijn licht opsteekt bij wetenschappers hoort vernietigende kritiek op die populaire testen. “Als we een test beoordelen op zijn waarde, gebruiken we twee criteria”, vertelt Tim Vantilborgh, professor onderzoeksmethodologie aan de VUB. “Betrouwbaarheid betekent dat je telkens dezelfde resultaten krijgt als je een test herhaalt. Daarop scoort een test als MBTI slecht. Uit wetenschappelijke onderzoeken blijkt dat tot vijftig procent van de mensen die de MBTI een tweede keer invullen, een ander type blijken. Validiteit is de vraag of een test meet wat hij zou moeten meten. Bij deze testen gaat het over iemands persoonlijkheid en voorkeuren. MBTI en Insight baseren zich op de persoonlijkheidstheorie van Gustav Jung, die ondertussen volledig achterhaald is. Veel van deze testen zijn in datzelfde bedje ziek: ze baseren zich op theorieën, niet op wetenschappelijk onderzoek. Dat maakt ze tot pseudowetenschap.”

MBTI gebruikt bijvoorbeeld bipolaire schalen zoals *feeling/thinking*, terwijl 80 tot 90 procent van de mensen niet het een of het ander is, maar ergens tussenin valt, stelt ook Koen Dewettinck. “De test meet dus iets wat niet realistisch is en de kritiek erop is zeker terecht. Vergeet ook niet dat deze testen op basis van zelfrapportering gebeuren, en omdat het vaak toch over een sollicitatie of een evaluatie gaat, zullen de deelnemers sociaal wenselijke antwoorden geven.”

“Ik kreeg dezelfde test een paar keer bij sollicitaties en leerde hoe ik zo kon antwoorden dat eruit kwam wat ik dacht dat ze wilden”

Iets wat Jeroen (31) herkent. “Mijn eerste MBTI vulde ik in tijdens mijn studie aan Vlerick. Ik was oprecht trots op het resultaat. Extravert, *high intensity*, ambitieus, dat was het juiste profiel voor die school en mijn carrière in de reclamewereld. Ik kreeg die test nog een paar keer bij sollicitaties en leerde hoe ik zo kon antwoorden dat eruit kwam wat ik dacht dat ze wilden. De makers van die testen proberen dat te voorkomen door bepaalde vragen te herhalen in andere bewoordingen, maar daar kijk je al snel door.”

Waarom we ons toch bijna allemaal herkennen in de types of kleuren? Dat heet het Forer- of Barnum-effect. Dé truc is: zeer vage, positieve omschrijvingen. “Alle types zijn leuk, alles is een voordeel”, vertelt Vantilborgh. “Dat maakt iets als MBTI een soort horoscoop. Onze wereld is ingewikkeld, mensen zijn complex, en deze testen beweren een simplistische sleutel te zijn om die complexiteit te begrijpen.” Klopt, zegt Jeroen. “MBTI werd een soort gedeelde taal. Ik ben dit, wat ben jij? Mensen zagen het als een kompas om binnen een bedrijf te navigeren. Een bepaald type mens past op een bepaalde afdeling. Ik kom weleens bedrijfsleiders tegen die geen geweldige *people skills* hebben en zich vastklampen aan de MBTI- of Insight-resultaten. Eentje houdt zelfs steekkaarten bij, om te onthouden hoe hij het best met iedereen omgaat.”

JE BENT EERDER BLAUW

De wetenschap is duidelijk: dit soort testen is niet waardevol. Toch geven bedrijven er niet alleen heel veel geld aan uit, ze gebruiken ze ook als basis voor beslissingen. Volgens Koen Dewettinck zal het gebruik ervan in de toekomst zelfs nog toenemen. “Er is een duidelijk spanningsveld. Bedrijven willen aan de ene kant tools die goed in elkaar zitten en op het eerste gezicht onderbouwd zijn. Maar ze willen ook gebruiksgemak. De MBTI heeft het over introversie, voelen, intuïtie. Woorden die iedereen begrijpt, dus je hoeft geen nieuwe terminologie of theorie te leren om de test te doen of te interpreteren. Bovendien zijn de profielen die uit MBTI, Insight of het enneagram komen een opeenstapeling van vage, positieve kenmerken. Dat ligt anders bij wetenschappelijke testen die wel goed onderbouwd zijn en gebaseerd zijn →

op de Big Five persoonlijkheidskenmerken. Die gebruiken een terminologie die licht oordelend is. De boodschap dat je minder goed scoort op servicegerichtheid, openheid voor nieuwe ervaringen of emotionele stabiliteit komt harder aan dan 'je bent eerder blauw'. Vergeet niet dat die testen er ook zijn om mensen een spiegel voor te houden. Het is voor bedrijven dus belangrijk dat de deelnemers zich er goed bij voelen."

Dat er weinig communicatie is tussen wetenschap en bedrijfswereld, helpt niet, denkt Vantilborgh. "Ik denk dat bedrijven vaak niet eens weten dat die testen pseudowetenschap zijn. Ze zien dat andere bedrijven ze gebruiken en er zelfs mee uitpakken, dus hebben ze er vertrouwen in. Het zijn bovendien commerciële producten met stevige marketingcampagnes in de rug, en coaches die dure opleidingen betaald hebben om deze testen gecertificeerd te mogen afnemen, promoten ze uiteraard ook."

WEL PRATEN

Deze tools moeten een middel zijn, nooit een doel op zich, vindt Yvonne Van Deursen van BlauwKonijn. "Ons uitgangspunt als coach is om naar de essentie te gaan van wat we willen aanpakken. Stel dat een team niet goed samenwerkt. Een test als MBTI kan helpen, omdat het een aanzet is tot een gesprek. Het geeft ons een terminologie om onderwerpen te bespreken, en maakt ons ook milder in ons oordeel over onze collega's. Maar hebben we eenmaal de testresultaten, dan moet je daar verder mee aan de slag." Het gesprek tussen mensen opstarten is de essentie van deze tests, beaamt Ivie Cardinaels. "Ze zijn nuttig omdat ze mensen inzicht geven in zichzelf en in hun relaties. Wat maakt ons succesvol, wat zijn de valkuilen? We zijn ons daar vaak niet van bewust. Het gesprek *na* de test is waar het om moet gaan, en dat gaat over het begeleiden van processen en verandering."

Marie (28) deed een Insight-test en vond dat inderdaad nuttig. "Ik vond de vragenlijst een beetje onnozel en de bundel die ik bij mijn kleur kreeg nogal gestandaardiseerd. Maar het was vooral nuttig omdat het duidelijk maakte waarom ik – ietwat ongeorganiseerd, niet altijd stipt maar wel goed werk leverend – soms conflicten had met mijn baas – controlerend, nauwkeurig, niet erg stressbestendig. Het toonde me hoe ik beter met hem kon communiceren en hoe dat onze samenwerking makkelijker kon maken. In bedrijven wordt niet vaak gepraat over emoties, en zo'n handleiding van je collega's is dan wel handig."

"De wetenschap is duidelijk: dit soort testen is niet waardevol. Toch geven bedrijven er niet alleen heel veel geld aan uit, ze gebruiken ze ook als basis voor beslissingen"

HOKJESDENKEN

Zolang deze testen alleen gebruikt worden om een gesprek op gang te brengen, ziet Tim Vantilborgh er geen graten in. Maar daar blijft het vaak niet bij, weet Madga (65). "Ik heb jarenlang mijn eigen bedrijf gerund en de laatste twintig jaar twee grote afdelingen ingenieurs aangestuurd. Die testen zijn al een jaar of vijftien populair en ik ben er nooit fan van geweest. Ervaring en mensenkennis zijn goud waard en mensen passen niet in hokjes. Als je beslissingen neemt op basis van een twijfelachtige manier om je personeelsleden in categorieën in te delen, doe je je mensen en je bedrijf tekort. Bij mijn laatste werkgever was een MBTI-profiel soms doorslaggevend bij aanwervingen of promoties. Flauwekul. Ik heb het gevoel dat managers en hr-mensen zich verschuilen achter 'objectieve' profielen om zo hun eigen inschattingsvermogen uit de wind zetten. Ze zien die profielen of kleurtyperingen als een soort evangelie." Het is inderdaad belangrijk om testen à la MBTI goed te gebruiken, stelt Dewettinck. "Een gezond kritische geest is te allen tijde noodzakelijk. Wat we vooral niet mogen vergeten, is dat niet alleen onze persoonlijkheid bepaalt hoe we ons gedragen, ook onze omgeving speelt een belangrijke rol."

Als bedrijven belangrijke beslissingen laten afhangen van pseudowetenschappelijke tests, zijn ze niet meer onschuldig, vindt Vantilborgh. "Ik begrijp dat bedrijven belang hechten aan persoonlijkheid en waarden bij het aanwerven van personeel of het samenstellen van teams. Maar als je basismeting problematisch is, is het allemaal een oefening in futiliteit. Dan kun je evengoed astrologie gebruiken. Complexiteit is lastig in bedrijven, heb ik de indruk. Ze willen informatie om hun hr-beslissingen te staven, maar hebben die graag snel en zo simpel mogelijk. Maar als je dan toch zoveel geld aan iets uitgeeft, waarom dan niet aan iets waardevols? Er bestaan wetenschappelijk verantwoorde alternatieven voor deze testen, meestal gebaseerd op de Big

Five persoonlijkheidskenmerken die uit uitgebreid onderzoek naar persoonlijkheid naar voren komen. Op die basis krijg je testen die wel nuttig en betrouwbaar zijn. Testen als de Neo-PI-3 of het Hexagoon-model zijn iets complexer om in te vullen en om te interpreteren. Maar ze bestaan."

Ook voor de deelnemers zijn deze testen niet altijd zo onschuldig als ze lijken, vindt Vantilborgh. "Een label op iemand kleven heeft altijd gevolgen. MBTI stopt mensen in een van zestien hokjes, Insight geeft iedereen een kleur. De kans bestaat dat mensen zich daarmee gaan vereenzelvigen en dan wordt dat een selffulfilling prophecy." Klopt, denkt ook coach Ivie Cardinaels. "We zien weleens dat mensen zich verstoppen achter hun resultaten. 'Ze weten nu hoe ik ben.' 'Ik kan niet anders.'"

De oplossing is betere informatie, denkt Vantilborgh. "De wetenschap ontwerpt goede testen, maar die zijn niet gekend binnen de bedrijfswereld. En aan onze kant is er soms frustratie, omdat de bedrijfswereld vooral *quick fixes* wil. Kwalitatieve, waardevolle testen ontwikkelen vraagt tijd en geld, maar zo'n goed onderbouwde test heeft echt wel zijn nut. Dat is uiteindelijk het belangrijkste." •

"Ik ken een bedrijfsleider die steekkaarten bijhoudt, om te onthouden hoe hij het best met iedereen omgaat"