

University of Groningen

Meer misverstanden over selectie

Niessen, Susan; Meijer, Rob R.; Neumann, Marvin

Published in:
De Psycholoog

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
Final author's version (accepted by publisher, after peer review)

Publication date:
2020

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):
Niessen, S., Meijer, R. R., & Neumann, M. (2020). Meer misverstanden over selectie: Een reactie op Bloemers. *De Psycholoog*, 2020(7-8).

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Meer misverstanden over selectie: Een reactie op Bloemers

Susan Niessen, Rob Meijer en Marvin Neumann

Leuk om een reactie te ontvangen van een collega met een achtergrond in de praktijk. Hoewel we het over een aantal zaken eens zijn, vinden we het jammer om ook weer een aantal veelvoorkomende misvattingen te lezen. Laten we beginnen met de overeenkomsten. Bloemers (2020) begint met een bespreking van bevindingen waaruit inderdaad blijkt dat de gangbare praktijk van holistische 'individuele assessments' zelfs een lagere validiteit oplevert dan het gebruik van een enkele test (zie ook Morris et al., 2015). Ook stelt hij net als wij voor om, als compromis tussen een mechanische en holistische aanpak, te beginnen met een formule, maar de klinische blik aan het einde toch een rol te geven. Het ontbreekt ons dus ook niet aan inzicht in de mogelijke manieren waarop de mechanisch- en de klinische benadering gecombineerd kunnen worden. Daarnaast stelt hij, net als wij, voor om de kennis over dit onderwerp te vergroten, om de meerwaarde van goede selectie te laten zien (echter zonder erop in te gaan hoe dat zou kunnen) en ziet hij hier ook een belangrijke rol voor professionele organisaties zoals de COTAN en het NIP. Onder dankzegging van deze steunbetuigingen nu de misvattingen in het stuk van Bloemers.

Misverstand 1: Noodzaak van de klinische blik

Bloemers stelt dat mechanische procedures principieel ontoereikend zijn voor het bepalen van menselijke kwaliteit. Een panel van menselijke beoordelaars zou dat wel kunnen (op holistische wijze, nemen wij aan). Als onderbouwing wordt een artikel van Hofstee (1985) aangehaald. Daarover kunnen we kort zijn: Hofstee heeft ongelijk. Hofstee baseert zijn stelling op een rekenvoorbeeld waarin hij een hypothetisch ongestructureerd interview vergelijkt met een hypothetische gestandaardiseerde test. Dit rekenvoorbeeld is destijds al zorgvuldig bekritiseerd door Sijtsma et al. (1987). Bovendien haalt Hofstee hiermee de

manier waarop informatie wordt verzameld (een interview of een test) en de manier waarop informatie wordt gecombineerd (holistisch of mechanisch) door elkaar; testcores kunnen holistisch gebruikt worden en ook bij mechanische procedures kunnen beoordelingen uit een (gestructureerd) interview worden meegenomen (zie Meijer et al., 2020). Hofstee levert verder geen empirische onderbouwing voor de superioriteit van holistische beslissingen gemaakt door een panel van menselijke beoordelaars en spreekt zichzelf tegen in de theoretische onderbouwing daarvan (zie Sijtsma et al., 1987). Intussen is bovendien onderzoek beschikbaar die de stelling van Hofstee ontkracht; beoordelingen op basis van dergelijke panelbesprekingen hebben een lagere validiteit dan beoordelingen op basis van een simpele formule met gelijke gewichten voor de verschillende relevant geachte componenten (Arthur et al., 2003; Dilchert & Ones, 2009; Highhouse & Brooks, 2017).

Verder definieert Bloemers menselijke kwaliteit als de toegevoegde waarde van een kandidaat voor de organisatie. Hoewel dat momenteel aan het veranderen is (zie bijvoorbeeld Chiaburu et al., 2011; Sackett et al., 2017), is het inderdaad zo dat onderzoek naar predictieve validiteit te sterk gericht is op het voorspellen van technische kwaliteiten (*task performance* in de literatuur). Daaruit volgt echter niet dat mechanische procedures bij uitstek geschikt zijn voor het voorspellen van technische kwaliteiten, terwijl het holistisch oordeel geschikter zou zijn voor het voorspellen van bredere maar abstractere zaken zoals 'toegevoegde waarde'. Ten eerste bestaat voor een dergelijke conclusie geen enkele evidentie. Ten tweede is dit hoogst onwaarschijnlijk, gezien de mechanismen die ten grondslag liggen aan de betere voorspellende waarde van mechanische procedures (vergeleken met het holistisch oordeel): het inconsistent en inaccuraat wegen van informatie (Karelaia & Hogarth, 2008). Er is geen enkele reden om aan te nemen dat menselijke beoordelaars niet inconsistent en inaccuraat zouden wegen wanneer zij bredere en abstractere uitkomsten voorspellen, of dat inconsistent en inaccuraat wegen in dat geval geen probleem zouden vormen.

Misverstand 2: Verklaringen voor de kloof tussen praktijk en wetenschap

Bloemers stelt dat we in het zoeken naar een verklaring voor het gat tussen wetenschap en praktijk te weinig oog hebben gehad voor de selectiepraxis. In onze verklaring besteedden we vooral aandacht aan het vertrouwen van professionals in hun eigen beoordelingsvermogen, de behoefte aan autonomie, en een gebrek aan kennis over dit onderwerp (de term 'domheid', zoals gebruikt door Bloemers, hebben wij niet gebezigd). Onze verklaringen worden ondersteund door empirisch onderzoek (Dietvorst et al., 2018; Kausel et al., 2016; Lievens et al., 2005; Nolan & Highhouse, 2014; Sieck & Arkes, 2005). Bloemers stelt daartegenover dat de verklaring vooral te vinden is in de wensen van opdrachtgevers, die nu eenmaal vaak om bepaalde (niet evidence-based) zaken vragen. Dat past goed bij onze veronderstelling dat er in de praktijk meer is dat ertoe doet dan validiteit. Bloemers schetst echter een beeld waarin assessmentpsychologen voornamelijk een *u vraagt, wij draaien* mentaliteit hanteren, waarin psychologen wel 'beter' weten, maar daar omwille van de commercie niet naar handelen. We onderkennen dat de aansluiting bij de wensen van opdrachtgevers vaak niet gemakkelijk is (zie ook Nolan et al., 2016), maar hopen en gaan ervan uit dat de weergave van Bloemers geen recht doet aan de houding van de meeste assessmentpsychologen. Als dit wel zo zou zijn, is dit het failliet van de assessmentpsychologie als toegepast-wetenschappelijke discipline. Wel is de aansluiting bij de wensen van opdrachtgevers een duidelijk voorbeeld van een knelpunt waar de praktijk en de wetenschap samen oorzaken en oplossingen voor kunnen onderzoeken.

Misverstand 3: De rol van bescheidenheid

We zijn het met Bloemers eens dat bescheidenheid van psychologen waarschijnlijk een rol speelt in het bestaan van de kloof tussen wetenschap en praktijk. Onzes inziens zijn we

als psychologen echter vaak bescheiden over de verkeerde dingen (zie ook Drenth, 2008). We zijn vaak erg bescheiden over de bruikbaarheid van instrumenten die we als vakgebied hebben ontwikkeld, zoals psychologische tests en beslisprocedures. Veel psychologen laten geen gelegenheid voorbijgaan om de imperfecte betrouwbaarheid en validiteit van deze instrumenten te benoemen. Die kritische houding is op zichzelf positief en motiveert ons om onze instrumenten doorlopend te verbeteren. Daar staat tegenover dat we ook wel wat meer aandacht mogen besteden aan wat we *wel* kunnen met deze instrumenten, zeker in vergelijking met het alternatief van holistische indrukken en 'gut feelings'. Tegelijkertijd zien we zelden een dergelijke mate van bescheidenheid als het aankomt op ons eigen beoordelingsvermogen. Juist daarover zouden we wel wat bescheidener mogen zijn. De twee voorbeelden die Bloemers aanhaalt in zijn aanbevelingen (*veeleisende kandidaten zijn niet integer genoeg* en *'big shots' die de waarde van een assessment niet inzien kunnen niet goed leidinggeven*, p. 4) zijn uitstekende voorbeelden van een sterk geloof in persoonlijke indrukken en theorieën waarvoor geen enkele empirische evidentie bestaat.

Misverstand 4: Doelstellingen van selectieassessments

Bloemers stelt dat assessments in eerste plaats fair en uitdagend moeten zijn en dat kandidaten en organisaties er iets van moeten kunnen leren. Wat ons betreft heeft feedback inderdaad een belangrijke functie in selectieprocedures. Mechanische procedures lenen zich daar juist uitstekend voor, ze zijn transparant voor de kandidaat en bieden voor organisaties volop mogelijkheden om procedures te evalueren. Veel meer dan wanneer 'black box' holistische oordelen gebruikt worden. Daarnaast dienen we selectie-assessments te onderscheiden van ontwikkel-assessments. Voor beide kan (deels) wel dezelfde informatie gebruikt worden. Om feedback en tips voor de ontwikkeling van de kandidaat te kunnen geven is het echter niet noodzakelijk om de klinische blik te gebruiken voor het maken van

prestatievoorspellingen en selectiebeslissingen. Die twee doeleinden kunnen uitstekend naast elkaar bestaan, en zouden wat ons betreft niet door elkaar moeten lopen.

Als alternatief voor een focus op selectie stelt Bloemers voor dat de A&O psychologie zich meer kan richten op de cultuur en het leren binnen organisaties, en op *open hiring* en zelfselectie. Aandacht voor deze zaken juichen we toe. Dat neemt echter niet weg dat er in de meeste organisaties toch selectiebeslissingen gemaakt moeten worden en dat dit op een eerlijke en valide manier zal moeten gebeuren. Een verschuiving van de focus is daarom geen oplossing voor het bestaande probleem.

Ten slotte

We hebben ons artikel geschreven omdat we in de selectiepraktijk veel misverstanden tegenkomen en we de academische psychologie en de praktijk sterker willen verbinden. De reactie van Bloemers illustreert het bestaan van deze misverstanden nog eens. Dit artikel is bovendien niet bedoeld als aanklacht tegen de praktijk. Er zijn logische en begrijpelijke redenen voor de kloof tussen wetenschap en praktijk op dit gebied, die bovendien ook niet uniek zijn voor de (assessment)psychologie. Ervan uitgaande dat een eerlijke en valide selectiepraktijk zowel de doelstelling van professionals als van wetenschappers is, zullen we samen aan deze kloof moeten werken. Nuttige stappen daarin zijn onderzoek *met* en ook *over* de selectiepraktijk. Daar zijn we dan ook volop mee bezig. We nodigen assessmentpsychologen van harte uit om contact op te nemen om samen te werken.

Referenties

- Arthur, W., Jr., Day, E. A., McNelly, T. L., & Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, *56*, 125–154. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00146.x>
- Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *96*, 1140–1166. <https://doi.org/10.1037/a0024004>
- Dietvorst, B. J., Simmons, J. P., & Massey, C. (2018). Overcoming algorithm aversion: People will use imperfect algorithms if they can (even slightly) modify them. *Management Science*, *64*, 1155–1170. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2643>
- Dilchert, S., & Ones, D. S. (2009). Assessment center dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity. *International Journal of Selection and Assessment*, *17*, 254–270. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00468.x>
- Drenth, P. J. D. (2008). Psychology: Is it applied enough? *Applied Psychology: An International Review*, *57*, 524–540. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00337.x>
- Highhouse, S. E. & Brooks, M. E. (2017). Straight talk about selecting for upper management. In: D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Doi:10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.24
- Hofstee, W.K. B. (1985). Liever Klinisch? Grenzen aan het objectiviteitsbeginsel bij beoordeling en selectie. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, *40*, 459-473.

Karelaia, N., & Hogarth, R. M. (2008). Determinants of linear judgment: A meta-analysis of lens model studies. *Psychological Bulletin*, *134*, 741.

<https://doi.org/10.1037/a0013550>

Kausel, E. E., Culbertson, S. S., & Madrid, H. P. (2016). Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *137*, 27–44.

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.07.005>

Meijer, R. R., Neumann, M., Hemker, B. T., & Niessen, A. S. M. (2020). A tutorial on mechanical decision-making for personnel and educational selection. *Frontiers in Psychology*. 10:3002. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03002>

Morris, S. B., Daisley, R. L., Wheeler, M., & Boyer, P. (2015). A meta-analysis of the relationship between individual assessments and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *100*, 5–20. <https://doi.org/10.1037/a0036938>

Nolan, K. P., & Highhouse, S. (2014). Need for autonomy and resistance to standardized employee selection practices. *Human Performance*, *27*, 328–346.

<https://doi.org/10.1080/08959285.2014.929691>

Nolan, K. & Carter, N., & Dalal, D. (2016). Threat of technological unemployment: Are hiring managers discounted for using standardized employee selection practices?. *Personnel Assessment and Decisions*, *2*, 30-47. Doi:10.25035/pad.2016.004.

Sackett, P. R., Shewach, O. R., & Keiser, H. N. (2017). Assessment centers versus cognitive ability tests: Challenging the conventional wisdom on criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, *102*, 1435–1447.

<https://doi.org/10.1037/apl0000236>

Sieck, W. R., & Arkes, H. R. (2005). The Recalcitrance of Overconfidence and its Contribution to Decision Aid Neglect. *Journal of Behavioral Decision Making*, 18, 29–53. <https://doi.org/10.1002/bdm.486>

Sijtsma, K., Algra, J. A., & Altink, W. M. M. (1987). Een stap terug? Reactie op: Liever klinisch? Grenzen aan het objectiviteitsbeginsel bij beoordeling en selectie, door W.K.B. Hofstee. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 42, 250-253. Te vinden via: https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/1030597/EENSTAP_.PDF