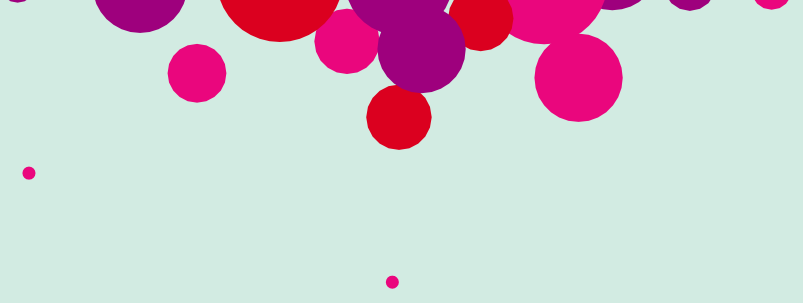


Prestaties en Waarden

Onthullen van talenten
en bevorderen van prestaties



Onthullen van talenten en bevorderen van prestaties

Waarden

De afgelopen jaren zijn we het unaniem eens geworden over het belang van het menselijke aspect op het gebied van prestaties. Gedragsvaardigheden en persoonlijke motivatie worden nu erkend door HR-professionals. Onderzoeken hebben aangetoond dat iemands houdingen sterk afhankelijk zijn van zijn/haar persoonlijkheid, terwijl motivaties verband houden met iemands waardesysteem.

Een persoon die helemaal niet materialistisch is en die deel uitmaakt van een team dat hoofdzakelijk gericht is op het verhogen van de omzet, zou zijn of haar acties in vraag kunnen stellen en gedemotiveerd kunnen raken. Anderzijds zal iemand die instemt met dit doel omwille van zijn/haar persoonlijke waarden geneigd zijn energie te steken in het bereiken ervan. Om volledig te begrijpen wat de waarden zijn en wat ze inhouden, verduidelijkt dit white paper deze concepten en hun toepassingen.

De rol van de individuele kandidaat is veranderd tijdens de transitie van het Taylorisme naar de kenniseconomie en heruitvinding, en dit in positieve zin. Met steeds meer precisie moet de match tussen de profielen van de kandidaten, de specifieke kenmerken van het bedrijf en de kenmerken van de functie worden verzekerd. Dit laat weinig ruimte voor fouten bij selectie-, wervings- of interne mobiliteitsprocedures. Een recente studie schat de kosten voor de vervanging van een medewerker op ongeveer 20% van zijn salaris. In deze omstandigheden moeten we bijzondere aandacht besteden aan de werving opdat deze zo coherent mogelijk verloopt ¹.

Veel individuele vragenlijsten evalueren karaktertrekken en steeds meer bedrijven gebruiken deze vragenlijsten voor wervings- en ontwikkelingsdoeleinden. Het doel van de vragenlijsten is duidelijk: meer te weten komen over de potentiële match tussen de persoonlijkheid van de kandidaat en de vereiste wensen voor een specifieke functie. Het zich beperken tot een evaluatie van de persoonlijkheid zou nochtans kunnen leiden tot een snelle demotivatie van de kandidaat.

De meest gekwalificeerde kandidaat zal ook gestimuleerd moeten worden door zijn taken. Het is onder deze voorwaarden dat hij zich volledig professioneel zal kunnen ontplooiën en bijdragen aan de prestaties van het bedrijf.

Persoonlijkheid en waarden:

Twee afzonderlijke concepten

De persoonlijkheid vertegenwoordigt onze wil om een reeks stabiele, afzonderlijke en terugkerende antwoorden te geven die tot uiting komen in onze gedachten, gevoelens en houdingen in verschillende situaties. De waarden daarentegen, zijn de overtuigingen die wij als individu als bijzonder belangrijk beschouwen, onze essentiële referentiepunten.

We gebruiken ze om onze belangrijkste beslissingen te nemen en ze sturen op die manier grotendeels onze acties en houdingen. Onze waarden bepalen onze houding in de maatschappij, ons gedrag en onze ideologieën². De manier waarop iemand denkt dat hij/zij 'moet' of 'zou moeten' handelen is afhankelijk van deze waarden³.

Terwijl onze persoonlijkheid verwijst naar de manier waarop we handelen en spontaan interacteren met onze omgeving, worden waarden gedefinieerd als de drijvende kracht die ons ertoe aanzet om te handelen en ons de energie geeft om aan de slag te gaan.

'Persoonlijkheid' en 'waarden' zijn dus twee afzonderlijke concepten. Iemand's persoonlijkheid definieert de manier waarop hij/zij zich presenteert via zijn of haar gebruikelijke houdingen, terwijl zijn/haar waarden aangeven wat voor hem of haar belangrijk is.

Waarden hebben dus vooral een sociale functie. Ze zorgen ervoor dat we met onze omgeving over onze persoonlijke behoeften kunnen communiceren en onderhandelen. Ze creëren de brug tussen onze natuurlijke neigingen (onze persoonlijkheid) en de eisen van de maatschappij.

Uit onderzoeken⁴ blijkt dat onze persoonlijkheid impact heeft op onze beslissingen. Maar als onze waarden meespelen, wordt de link tussen besluitvorming en persoonlijkheid opgeheven (waarden vormen dus wat statistici een 'mediërende variabele' noemen). Waarden zijn vergelijkbaar met het diepgaande doel van een actie. Simpel gezegd is persoonlijkheid de manier waarop iemand zijn of haar doelen nastreeft⁵, dit wil zeggen, zijn of haar gedrag.

Het is dus mogelijk om via persoonlijkheidsonderzoeken waarschijnlijke gedragingen af te leiden. Maar let wel op: de persoonlijkheid creëert geen voorspelling van de kandidaat. De realiteit van het menselijk wezen is niet zo simplistisch en systematisch te begrijpen.

Met andere woorden, waarden oriënteren iemand naar activiteiten en taken die hen aanspreken en die voor hem/haar belangrijk zijn, terwijl persoonlijkheid overeenkomt met de manier waarop diezelfde persoon zijn of haar verlangens realiseert, in termen van volharding, bewustzijn en zelfregulering.

Waarden:

Een centraal en zeer persoonlijk concept

Waarden vormen een centraal concept in het openbare leven. Voor vele auteurs (zoals Tocqueville, Weber, Durkheim), zijn waarden van fundamenteel belang om organisaties en veranderingen uit te leggen zowel op maatschappelijk als op individueel vlak.

Het Schwartz-model van universele waarden ⁶ kent zes hoofdkenmerken toe:

1. Waarden zijn overtuigingen die onlosmakelijk verbonden zijn met affecten.
2. Ze worden geassocieerd met gewenste doelen die de actie motiveren.
3. Ze overstijgen specifieke acties en situaties.
4. Ze gelden als standaarden of criteria.
5. Ze worden gerangschikt in volgorde van belangrijkheid ten opzichte van elkaar.
6. Het relatieve belang van meerdere waarden stuurt de actie.

De verschillende maatschappelijke uitdagingen waarmee wij in ons leven worden geconfronteerd, stellen ons in staat een systeem van prioritering van waarden te ontwikkelen, waarbij waarden in volgorde van belangrijkheid worden gerangschikt. Het is deze 'hiërarchie' van waarden die ons onderscheidt van elkaar ⁷.

Deze zogenoemde 'prioritaire' waarden verdienen bijzondere aandacht want ze zijn fundamenteel, diep in ons geworteld en komen vaak natuurlijker en spontaner tot uiting.

Deze fundamentele waarden stemmen overeen met veel basisbehoeften. Het is essentieel voor ons evenwicht en voor onze prestaties dat aan deze waarden wordt voldaan. Dit merk je

aan het intense en diepe gevoel van welzijn dat we ervaren wanneer deze waarden worden gerespecteerd.

Vanuit de zienswijze van een persoon is de persoonlijke voldoening grotendeels afhankelijk van hoe goed hun waarden weerklank vinden in hun dagelijks leven.

Waarden:

Bevorderen ze prestaties?

Een waarde is - net zoals een karaktertrek - nooit goed of slecht op zich. Het is de omgeving die bepaalt of een beslissing, een strategie of een gedrag kan worden beschouwd als een functionele actie, d.w.z. een actie die perfect is aangepast aan de situatie ⁸.

Door in een selectiecontext de persoonlijkheid en waarden in aanmerking te nemen, kunnen we evalueren of iemand het potentieel heeft om zich te integreren in een nieuwe omgeving en ondertussen efficiënt en gemotiveerd te blijven.

Veel onderzoeken hebben aangetoond dat een mismatch tussen persoonlijke waarden en bedrijfsdoelstellingen (bepaald door de verantwoordelijken of het desbetreffende team/de desbetreffende teams kan leiden tot een afname van de werktevredenheid ⁹, een gebrek aan betrokkenheid bij het bedrijf, de wens om van baan of bedrijf te veranderen ¹⁰ of zelfs een burn-out ¹¹. Omgekeerd zijn personen die in een werkomgeving werken die beantwoordt aan hun waarden gelukkiger ¹² en meer geneigd om langer te blijven dan zij bij wie dit niet het geval is ¹³.

Een goede match tussen iemands waarden en zijn of haar omgeving draagt bij aan zijn of haar professionele ontwikkeling en betrokkenheid bij het bedrijf. Wanneer iemand past bij het bedrijf (de cultuur, de verwachtingen en de waarden ervan) levert iemand niet alleen goed werk maar voert hij/zij de taken en werkzaamheden ook uit in overeenstemming met de doelstellingen van het bedrijf. Daarom verdienen waarden speciale aandacht: ze kunnen van invloed zijn op wat personen doen, op de inspanningen die zij leveren en op hun prestaties. Of het nu gaat om kortetermijnbeslissingen of langetermijnprojecten, ze worden allemaal, bewust of onbewust, beïnvloed door hun waardesysteem.



De enige test die een gezamenlijke evaluatie van karaktertrekken en waarden mogelijk maakt:

SOSIE 2ND GENERATION

SOSIE 2ND GENERATION evalueert acht belangrijke aspecten van de persoonlijkheid. Deze persoonlijkheidstrekken interacteren onderling en geven een indicatie van het soort beroep dat het meest geschikt is voor iemand.

- **Dominantie:**
evalueert de neiging om het voortouw te nemen, het vermogen om te overtuigen en anderen voor zich te winnen en zelfverzekerdheid.
- **Verantwoordelijkheid:**
evalueert de ijver om een taak af te ronden, de vakkundigheid en het plichtsbewustzijn.
- **Stressbestendigheid:**
evalueert de emotionele stabiliteit en stresscontrole.
- **Sociabiliteit:**
evalueert het sociale en relationele welzijn, extraversie en hoe goed iemand zich voelt in een groep.
- **Voorzichtigheid:**
evalueert de behoedzaamheid, reflectie en afwegingen voordat iemand overgaat tot actie of een beslissing neemt.
- **Origineel denken:**
evalueert het gemak bij het nadenken over complexe problemen, om een interessante bijdrage te leveren aan discussies en om met nieuwe en originele ideeën te komen.
- **Persoonlijke relaties:**
evalueert de tolerantie en het begrip voor anderen, hoe goed iemand openstaat voor andere zienswijzen en het vermogen om zichzelf in vraag te stellen.
- **Vitaliteit**
evalueert de energie, de tonatie en legt de nadruk op het tempo en de gedrevenheid om te werken.

Waarden

SOSIE 2ND GENERATION evalueert ook zes persoonlijke waarden. Persoonlijke waarden zijn essentiële referentiepunten die invloed hebben op onze keuzes en meer in het algemeen op ons gedrag.

- **Materialisme:**
verwijst naar het belang dat iemand hecht aan winst, aan materiële bezittingen en onmiddellijke resultaten.
Prestatiemotivatie:
verwijst naar de waarde die iemand hecht aan persoonlijke prestaties, vooruitgang en succes.
- **Variëteit:**
betreft het belang dat wordt gehecht aan verandering, variatie, nieuwe situaties dan wel het nemen van risico's.
- **Overtuigen:**
verwijst naar het belang dat wordt gehecht aan persoonlijke betrokkenheid bij de besluitvorming.
- **Orde en netheid:**
verwijst naar het belang dat wordt gehecht aan gestructureerd organiseren, aan procedures en aan methodes.
- **Doelgerichtheid:**
verwijst naar het belang dat wordt gehecht aan het hebben van duidelijke, nauwkeurige en stabiele doelen.

Interpersoonlijke waarden hebben betrekking op de relaties van iemand met anderen.

- **Sociale steun:**
verwijst naar het belang dat wordt gehecht aan vriendelijkheid, behulpzaamheid, steun en begrip van de werkomgeving.
- **Conformiteit:**
verwijst naar het belang dat wordt gehecht aan de naleving van sociale regels en normen.
- **Erkenning:**
verwijst naar het belang dat wordt gehecht aan sociale erkenning op het vlak van complimenten, achting of status.
- **Onafhankelijkheid:**
verwijst naar het belang dat wordt gehecht aan onafhankelijkheid, zowel om actie te ondernemen als om beslissingen te nemen.
- **Altruïsme:**
verwijst naar het belang dat wordt gehecht aan generositeit en het bieden van hulp aan anderen.
- **Macht:**
heeft betrekking op het belang dat wordt gehecht aan macht, aan de wens om anderen aan te sturen.

De gezamenlijke evaluatie van de persoonlijkheid en de waarden verschaft zo belangrijke informatie voor ontwikkelingsplannen, werving, beslissingen omtrent promotie, loopbaanbegeleiding en advies. SOSIE detecteert niet alleen bepaalde gedragingen die gepast of ongepast zijn voor een beroep of functie, maar ook welke soorten situaties of omgevingen iemand kunnen motiveren (of demotiveren) en op die manier het leveren van uitstekende prestaties bevorderen (of niet).

Referenties

- 1 Boushey, H., & Glynn, S.J. (2012). There Are Significant Business Costs to Replacing Employees.
- 2 Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organisations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- 3 Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*, New York: Free Press.
- 4 Caprara, G. V., Vecchione, M., & Schwartz, S. H., Mediation role of values in linking personality traits to political orientation. *Asian Journal of Social Psychology*, 12, 82-94. (2009).
- 5 Parks, L., & Guay, R. P., Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47, 675-684, (2009); Can Personal Values Predict Performance? Evidence in an Academic Setting. *Applied Psychology*, 61, 149-173, (2012).
- 6 Shalom Schwartz, Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications, Translation Béatrice Hammer and Monique Wach, *Revue française de sociologie*, Ed Ophrys, 2006/4 - Volume 47, p. 929 - 968.
- 7 Smith, P.B. and Schwartz, S.H. 1997, 'Values,' in Berry, J.W., Segall, M.H. and Kagitcibasi, C. (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Second Edition, Vol. 3, Boston: Allyn and Bacon.
- 8 Binning, J. F., Lebreton, J. M., & Adorno, A. J.. Person-Environment fit and performance. In J.C. Thomas & D.L. Segal (Eds.), *Comprehensive Handbook of Personality and Psychopathology*, (Vol. 1, pp. 364-387). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. (2006).
- 9 Leiter, M. P., & Harvie, P. L. , Burnout among mental health workers: A review and a research agenda. *International Journal of Social Psychiatry*, 42, 90-101, (1996).
- 10 Johnson, R. E., & Jackson, E. M. Appeal of organizational values is in the eye of the beholder: The moderating role of employee identity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 915-933, (2009).

- 11 Dylag, A., Jaworek, M., Karwowski, W., Kozusznik, M., & Marek, T., Discrepancy between individual and organizational values: Occupational burnout and work engagement among white-collar workers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43, 225-231, (2013).
- 12 Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A.J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 591-623.
- 13 De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R., & Jegers, M. (2009). Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behaviour*, 74, 102-107.

Over ons

Identificeer vandaag het potentieel van morgen.

Pearson TalentLens is internationaal specialist in de evaluatie van personen.

Met onze betrouwbare en wetenschappelijk goedgekeurde evaluatieoplossingen krijg je een zo duidelijk mogelijk beeld van het huidige en toekomstige potentieel van een kandidaat. Persoonlijkheid, intellectuele vaardigheden, motivatie en interesses ...

Onze testen begeleiden je bij je dagelijkse werkzaamheden op het gebied van werving, beoordeling, ontwikkeling, interne mobiliteit en loopbaanmanagement zodat je het juiste talent op de juiste plaats kunt inzetten en dit voor lange tijd!

Wil je meer informatie over onze evaluatietesten en onze opleidingen?

Bezoek onze website www.TalentLens.com/nl

Neem contact op: HR-consultingteam – Pearson TalentLens, Amsterdam, Nederland
op **(0031) 20 5815500**