



MORE INSIGHT
MORE IMPACT™

WHITE PAPER

De impact van waarden op prestaties op het werk

20 januari 2020

Inleiding

Arbeidspsychologen en andere onderzoekers proberen al jaren een antwoord te vinden op de vraag wat iemand succesvol maakt op het werk. Ze onderzochten factoren zoals de persoonlijkheid van iemand en zijn/haar cognitieve vaardigheden, en vonden beide factoren sterk voorspelbaar voor prestaties. Uit hetzelfde onderzoek bleek ook dat een groot deel van de prestaties van iemand wordt verklaard door andere factoren, wat heeft geleid tot onderzoek naar andere voorspellers van prestatie. Een van de meest veelbelovende onderzoeksgebieden draait rond de waarden die iemand belangrijk vindt. Dit document verdiept zich in het onderzoek naar waarden, legt uit wat waarden zijn, geeft voorbeelden van waarden die meespelen en hoe de sterkte van een match tussen de eigen waarden van iemand en de waarden die vereist zijn voor een functie, team en organisatie van cruciaal belang is om gemotiveerd en succesvol te zijn op het werk.

In de praktijk gebeurt het vaak dat de termen 'persoonlijkheid' en 'waarden' door elkaar worden gebruikt waardoor mensen ze met elkaar verwarren. Toch zijn er belangrijke verschillen tussen deze twee factoren. Persoonlijkheidskenmerken zijn relatief stabiele disposities die de ene persoon van de andere onderscheiden. Hoewel persoonlijkheidsprofielen uniek zijn, meten de meeste persoonlijkheidsbeoordelingen een basisset van persoonlijkheidskenmerken die iedereen in zekere mate bezit waardoor we het persoonlijkheids-profiel van iemand kunnen vergelijken met dat van anderen.

Persoonlijkheidskenmerken vertellen ons **hoe** we meestal iets doen (bijv. geneigd zijn om te focussen op het grote plaatje in plaats van op details) en hoe we ons het liefst gedragen. Waarden daarentegen geven aan **waarom** we meestal iets doen (bijv. graag hard werken om een moeilijk probleem onder de knie te krijgen). Dit zijn dingen die ons **interesseren**, plezier **bezorgen** en die ons **motiveren**.

Het meten van kenmerken en waarden kan niet met absolute zekerheid voorspellen hoe goed een persoon is om een functie uit te voeren. Ze worden echter nog steeds veel gebruikt in contexten van **werving, individuele en teamontwikkeling en loopbaanbegeleiding** om een sterke indicatie te geven van bepaalde kenmerken:

- Hoe waarschijnlijk is het dat de gedragingen en trekken van een kandidaat passen bij die vereist zijn voor een functie?
- Hoe goed **stemmen de waarden van iemand overeen of passen ze bij** die van een beroep, een manager, een team of een organisatie?

Hoe de persoonlijkheidstreken van een kandidaat overeenstemmen met het gedrag in een functie, geeft inzicht in hun waarschijnlijke **geschiktheid** voor de functie. Ter vergelijking: hoe de waarden van een kandidaat overeenstemmen met de waarden van het bedrijf, houdt sterk verband met **medewerkersbetrokkenheid**. Beide hebben op hun beurt impact **op prestaties op het werk**. Het

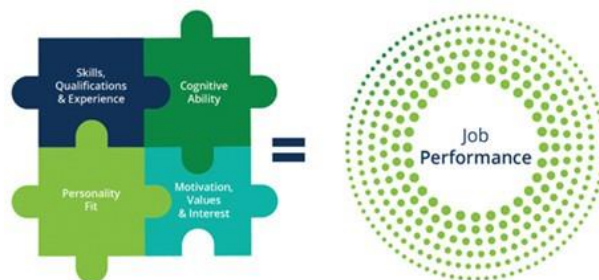
belang meten dat een kandidaat of medewerker hecht aan verschillende waarden kan een echt inzicht bieden in hoe waarschijnlijk het is dat hij/zij gemotiveerd en betrokken is op het werk, in hoe hij/zij het liefst omgaat met anderen en hoe hij/zij zich het best kan ontwikkelen.

Prestaties op het werk voorspellen

Er zijn vier belangrijke factoren die van invloed zijn op prestaties op het werk:

1. Functiegerelateerde vaardigheden, geleerde kennis en ervaring
2. Het vermogen om te denken en te redeneren (cognitief vermogen)
3. Hoe het gedrag/de persoonlijkheid past bij de vereiste gedragingen en soft skills in een functie
4. De motivatieniveaus (die nauw samenhangen met de mate waarin persoonlijke waarden en interesses worden vervuld in de functie)

Veel recruiters focussen sterk op de beoordeling van vaardigheden en kwalificaties waardoor het hen kan ontbreken aan inzicht in andere belangrijke gebieden. Een meta-analyse van 2016¹ analyseerde honderden



wetenschappelijke onderzoeken en stelde vast dat cognitieve vaardigheidstests in het algemeen een betere voorspelling van prestaties op het werk geven dan welke andere beoordelingsmethode dan ook (met een correlatie-coëfficiënt van 0,65). Uit deze meta-analyse bleek ook dat de combinatie van cognitieve vaardigheidstests met persoonlijkheidsbeoordelingen zoals consciëntieusheid de predictieve validiteit verhoogde. Toch verklaart zelfs het meten van cognitief vermogen en consciëntieusheid samen en het combineren van beide beoordelingen maar een deel van wat een impact heeft op de prestaties van een medewerker op het werk.

Motivatie

Motivatie wordt maar zelden gemeten door recruiters maar het is een factor die de prestaties behoorlijk beïnvloedt. Een medewerker beschikt misschien over alle juiste vaardigheden, gedragingen en capaciteiten maar hun werktevredenheid en prestaties zullen er waarschijnlijk onder lijden wanneer ze gedemotiveerd zijn. Motivatie wordt sterk beïnvloed door waarden, interesses en sterke punten.

In vergelijking met de rijke geschiedenis van onderzoek naar persoonlijkheid, motivatie en interesses, is de interesse in waarden nog vrij recent. Bedrijven beginnen echter de voordelen te zien van de integratie van 'werving op basis van waarden' in het wervingsproces.² Hoewel de beoordeling van waarden op zich wellicht niet genoeg is om te voorspellen wie goed zal presteren in een functie, kan het meten ervan zeker helpen bij het formuleren van vragen voor het sollicitatiegesprek en hypothesen om te verkennen tijdens de selectie en ontwikkelingsituaties. De volgende secties definiëren de concepten van waarden en geven voorbeelden van de voordelen die het heeft om ze te meten.

Waarden gedefinieerd

De sociaal psycholoog Shalom Schwartz formuleerde de meest aanvaarde definitie van waarde als 'geprioriteerde, trans- situationele en leidende overtuigingen die iemand heeft over gewenste eindtoestanden of gedragingen'.³ Deze definitie heeft verschillende gevolgen:

- 1. Geprioriteerd:** Medewerkers geven de voorkeur aan bepaalde waarden boven andere. Dit betekent dat bij een bepaalde beslissing, mensen zullen afwegen welke waarde belangrijker is dan een andere om te bepalen welke actie ze moeten ondernemen. Hoe belangrijker een bepaalde waarde voor iemand is, hoe meer impact deze waarde waarschijnlijk zal hebben op hun beslissingen en gedrag.
- 2. Transsituationeel:** Waarden gaan verder dan één enkele situatie. Dit wil zeggen dat waarden betrekking hebben op alle gebieden in ons leven, van onze levensstijl thuis, het soort vrienden met wie we omgaan en op de manier waarop we handelen op het werk. In een werkcontext zijn de waarden van een persoon consistent, zelfs wanneer ze naar een ander team of bedrijf gaan.
- 3. Leidend:** En tenslotte het belangrijkste, waarden fungeren als een richtlijn bij het nemen van beslissingen. Met andere woorden, waarden geven antwoord op 'het waarom' voor de acties van personen. Waarden kunnen invloed hebben op de reden waarom iemand extra zijn/haar best doet, omdat mensen bij wie er een sterke match is tussen hun waarden en die van de organisatie, zichzelf zien als onderdeel van iets dat groter is dan henzelf. Omgekeerd kunnen waarden die slecht aansluiten op die van het bedrijf mensen beïnvloeden om acties te ondernemen die schade kunnen toebrengen aan een bedrijf. Als een medewerker niet het gevoel heeft dat de waarden van het bedrijf matchen met de eigen waarden, is de kans groter dat hij of zij niet akkoord gaat met de beslissingen van het bedrijf, doelbewust tegen verzoeken van managers ingaat, of zich passief opstelt en beslist om zich maar half in te zetten voor het werk.

Het belang van het meten van waarden

Waarden onderscheiden zich van elkaar in die zin dat de ene waarde meer voorspellend is voor prestaties dan de andere. Het is belangrijker om na te gaan hoe sterk de match is tussen de eigen waarden van iemand en die van hun beroep, manager, team en organisatie. **Hoe meer de waarden van een medewerker overeenstemmen, hoe waarschijnlijker het is dat de medewerker in de functie en het bedrijf blijft**

en het goed doet.

Waardenmatch vergroot de medewerkersbetrokkenheid

Uit de empirische literatuur blijkt dat een hoge mate van waardenmatch, sterk verband houdt met medewerkersbetrokkenheid. De volgende secties tonen aan dat, in een groot aantal onderzoeken, en door gebruik te maken van verschillende maatstaven voor betrokkenheid, in hoeverre de eigen waarden van een medewerker passen bij het werk dat ze doen en bij het team en de organisatie van invloed is op hun mate van betrokkenheid op het werk.

Werktevredenheid

In een onderzoek met verpleegkundigen op de operatieafdelingen van een regionaal ziekenhuis, stelden onderzoekers vast dat waardencongruentie (de mate waarin de waarden van een medewerker overeenstemden met de waarden die zij ervaren op het werk) verband hield met werktevredenheid.⁴ Belangrijk is dat dit zo was omdat een hogere waardencongruentie een invloed had op de houding van de verpleegkundigen tegenover hun afdeling. Verpleegkundigen met een hogere waardencongruentie waren trotser op hun werk op de afdeling, gelukkiger met hun keuze van afdeling en meer geneigd om het eens te zijn met de uitspraak: "Het maakt niet uit welk werk ik moet doen, zolang ik maar op deze afdeling kan blijven".

Organisatorische betrokkenheid

Deze mate van betrokkenheid breidt zich ook uit naar de betrokkenheid van medewerkers bij hun bedrijf. Onderzoekers maken bij betrokkenheid meestal een onderscheid in drie niveaus van positiviteit⁵:

- 1. Continuïteitsbetrokkenheid:** "Ik moet blijven want ik heb geen betere opties"
- 2. Normatieve betrokkenheid:** "Ik moet blijven want mijn organisatie heeft mij nodig"
- 3. Affectieve betrokkenheid:** "Ik wil blijven want ik ben er emotioneel mee verbonden"

Affectieve betrokkenheid is de meest positieve vorm van betrokkenheid; het hangt het sterkst samen met uitkomsten zoals productiviteit en intenties om bij een bedrijf te blijven. Omgekeerd is continuïteitsbetrokkenheid het minst positief omdat het nauwer verbonden is met de wil van een medewerker om het bedrijf te verlaten. Onderzoekers van de Universiteit van Tennessee in Chattanooga waren geïnteresseerd in de impact die waardenmatch heeft op deze verschillende vormen van betrokkenheid.⁶ Ze stelden vast dat een waardenmatch sterk positief verband hield met affectieve betrokkenheid. Omgekeerd had een waardenmatch geen verband met continuïteitsbetrokkenheid. Dit betekent dat medewerkers die het gevoel hebben dat hun waarden overeenstemmen met hun bedrijf, meer bereid zijn om zich emotioneel te hechten aan het bedrijf waarin ze werken.

Waardenmatch vermindert personeelsverloop

Volgens de Society of Human Resources Management, bedroegen de kosten van een nieuwe aanwerving in 2017 €4400⁷, en dit bedrag neemt in het algemeen toe naarmate het functie-niveau stijgt, de functie complexer wordt en de arbeidsmarkt krappert. Dit betekent dat personeelsverloop ongeloflijk duur kan zijn; opnieuw een selectieproces moeten organiseren betekent extra kosten. Personeelsverloop heeft ook negatieve gevolgen voor teamleden zoals verlies van productiviteit en minder omzet. Van belang is dat sterke bewijzen wijzen op een negatief verband tussen waardenmatch en intenties om het bedrijf te verlaten. Met andere woorden, wanneer medewerkers het gevoel hebben dat er een match is tussen hun waarden en die van hun bedrijf, is het minder waarschijnlijk dat ze de organisatie zullen verlaten. Waardenmatch wordt vaak uitgedrukt in termen van de percepties die een medewerker heeft van de cultuur van zijn of haar bedrijf. Onderzoekers aan de universiteit van Columbia stelden aan de hand van gegevens van 4.717 deelnemers vast dat maar 13,9% van de proefpersonen waarschijnlijk zou stoppen wanneer ze zeer tevreden zijn met de bedrijfscultuur terwijl 48,4% van de deelnemers waarschijnlijk zou vertrekken wanneer ze maar weinig tevreden zijn met hun bedrijfscultuur.⁸

Medewerkers willen werken voor bedrijven waarvan de waarden aansluiten op hun eigen waarden.

Mensen zijn bereid de daad bij het woord te voegen wanneer het gaat om hun waarden. Eind 2017 maakte de verzekeraar MetLife de resultaten bekend van zijn 'Role of the Company Survey' (enquête rol van het bedrijf). Ze stelden daarin vast dat negen van de tien medewerkers beweerde bereid te zijn om een deel van hun loon in te leveren om te werken in een bedrijf waarvan de waarden matchen met hun eigen waarden.⁹ Gemiddeld waren medewerkers bereid om 21% minder loon te aanvaarden voor werk in een bedrijf waarvan de waarden overeenstemmen met hun eigen waarden, en deze cijfers waren relatief consistent (+/- 2%) of het nu deelnemers waren die minder verdienen dan € 45.000 of meer dan € 91.000.

Waarden meten voor manager- en teammatch

Vaak wordt gezegd dat een persoon een manager verlaat en niet een bedrijf. Hoewel er veel redenen zijn om te vertrekken, wordt een slechte werkrelatie tussen iemand en zijn/haar baas of collega's nog steeds aangehaald als een van de hoofd redenen waarom mensen vertrekken. Een enquête van Gallup in 2015 stelde vast dat 50% van de 7.200 bevroegde volwassenen een baan verlieten om "van hun manager af te zijn".¹⁰ Behalve botsingen tussen mensen, kunnen een slecht begrip of aanvaarding van de verschillende interpersoonlijke waarden van individuele teamleden vaak leiden tot slechte communicatie en disharmonie.

Welk soort match is het belangrijkste?

Het meest uitgebreide onderzoek op dit vlak werd uitgevoerd door professor Amy Kristof-Brown van de Universiteit van Iowa

TalentLens.com/nl

en haar collega's in 2005.¹¹ Zij beoordeelden de resultaten van 172 onderzoeken om het effect van verschillende soorten matches op werkresultaten te beoordelen. Ze waren geïnteresseerd in het antwoord op de vraag "welke match is het belangrijkste?" Match met de baan? De manager? Het team? Of de organisatie? Wat ze vaststelden was dat het belang van een match afhankelijk is van de gemeten resultaten (zie Tabel 1).

Voor prestaties was de belangrijkste soort match, de match met de baan. Dit werd op de voet gevolgd door manager- en teammatch. Wanneer het echter ging over indicatoren van medewerkersbetrokkenheid werd organisatorische match zeer belangrijk. Organisatorische match bleek vrij positief gerelateerd aan werktevredenheid en organisatorische betrokkenheid, en negatief gerelateerd aan intenties om het bedrijf te verlaten.

Validiteits-resultaten	Prestaties	Werk- tevredenheid	Organisatorische betrokkenheid	Intenties om het bedrijf te verlaten
Organisatorische match	0,11	0,35	0,42	-0,29
Teammatch	0,15	0,24	0,15	-0,17
Supervisormatch	0,15	0,35	0,07	0,08
Match met de baan	0,16	0,44	0,39	-0,37

Tabel 1. Correlatiecoëfficiënten voor verschillende vormen van match en werkresultaten. Opmerking: Vanwege de grote steekproeven (N = 943 - 42922), zijn alle waarden significant.

Waarden en prestaties

Een goed voorbeeld van het belang van een waardenmatch is te vinden in onderzoek naar fusies en overnames. Een belangrijke component van succesvolle fusies en overnames is vaak de gelijkheid in waarden tussen bedrijven. Zelfs als beide bedrijven succesvol waren vóór de fusie kunnen tegengestelde waarden grote gevolgen hebben. Onderzoekers van de Universiteit van Kansas School of Business waren geïnteresseerd in de bevestiging van deze hypothese. Hiervoor bestudeerden ze 173 overnames in de Amerikaanse verwerkingsindustrie (Datta, 1991)¹² en gingen ze het effect na van organisatorische match tussen bedrijven. Ze waren in het bijzonder geïnteresseerd in de vraag of bepaalde indicatoren van waardenmatch (d.i. vergelijkbare managementstijlen, beloningen en evaluatiesystemen) van invloed waren op latere bedrijfsprestaties. Ze veronderstelden echter dat dit alleen het geval zou zijn wanneer bedrijven hun activiteiten na de overname zouden moeten integreren. Zoals te verwachten stelden ze meer bedrijfsprestaties vast bij meer organisatorische match. Interessant genoeg stelden ze vast dat de organisatorische match zelfs van belang was in gevallen van lage integratie na de overname. Dus, zelfs wanneer bedrijven vrij gescheiden blijven werken, zorgden vergelijkbare waarden tussen bedrijven ervoor dat ze hun prestaties konden verbeteren.

De casestudy voor waarden: Bridgewater Associates

“Meet waarden en capaciteiten zwaarder dan vaardigheden bij de beslissing van wie je gaat aannemen...wat het belangrijkste is, is bepalen of jij en zij naar dezelfde doelen toewerken, op dezelfde manier kunnen werken en dezelfde waarden kunnen delen.”

- Ray Dalio, Oprichter, Bridgewater Associates

Met bijna \$160 miljard aan activa in beheer, is Bridgewater Associates een van de grootste hedgefondsen ter wereld.¹³ Tot de klanten van Bridgewater behoren enkele van de beste publieke en bedrijfspensioenfondsen, universitaire schenkingen en centrale banken, ondanks de bescheiden start als beleggingsfonds dat werd gerund vanuit het appartement van de oprichter. Volgens Ray Dalio, de oprichter van Bridgewater, is de sleutel van hun succes de niet aflatende inspanning om mensen te vinden die passen bij de waarden van het bedrijf. Dalio ontwikkelde een reeks kernwaarden die alle medewerkers volgens hem zouden moeten volgen. Hij bundelde deze in een handboek voor de medewerker en publiceerde ze in 2017 in het boek ‘Principes’. In zijn boek benadrukt Dalio het belang van werving voor de juiste waardenmatch. Hij stelt: “Weeg waarden en capaciteiten zwaarder dan vaardigheden bij de beslissing van wie je gaat aannemen. Laat je niet verleiden om een functie in te vullen door strikt te kijken naar een specifieke vaardigheid. Hoewel die vaardigheid belangrijk kan zijn, is het het belangrijkste dat je bepaalt of jij en zij naar dezelfde doelen toewerken en op dezelfde manier kunnen werken en dezelfde waarden delen.”¹⁴

Hoe worden waarden beoordeeld? Introductie van de SOSIE

SOSIE is een online vragenlijst om de acht persoonlijkheidskenmerken en twaalf waarden te meten met één instrument. SOSIE werd voor het eerst gepubliceerd in 1991 en is gebaseerd op drie bestaande vragenlijsten die ontwikkeld zijn door Leonard V. Gordon, een gerenommeerd Noord-Amerikaans psycholoog. De drie tests zijn de Gordon Personal Profile-Inventory (GPP-I), de Survey of Interpersonal Values (SIV) en Survey of Personal Values (SPV). De 2e generatie van de SOSIE werd gelanceerd in 2011. SOSIE meet zowel het hoe (kenmerken) als het waarom (waarden) van gedrag. De acht trekken in SOSIE correleren met de Costa en McCrae's Big Five-factoren van persoonlijkheid zoals beschreven in Tabel 2. Meer informatie over de acht competenties en wat ze meten vind je in de technische SOSIE-handleiding.

Big Five-factoren	Lage scores	Hoge scores
Openheid voor ervaringen	Geeft de voorkeur aan routinetaken en houdt vast aan wat hij/zij weet	De neiging om nieuwsgierig, creatief en innovatief te zijn en open te staan voor nieuwe ideeën
Consciëntieusheid	Stelt de dingen liever uit, raakt verveeld door routinetaken en is waarschijnlijk impulsief	De neiging om betrouwbaar en georganiseerd te zijn en hardnekkig doelen na te streven
Extraversie	Eerder stil, introvert, gereserveerd en bedachtzaam	De neiging om meer te praten en te genieten van het gezelschap van anderen
Altruïsme	Minder geneigd om anderen te vertrouwen en geliefd te worden door anderen. Hij/zij kan antagonistisch zijn en taakgericht	Hij/zij is waarschijnlijk geliefd, wordt vertrouwd door anderen en wil anderen behagen of helpen
Emotionele stabiliteit	Maakt zich zelden zorgen, is vrolijk en zelfzeker	De aanleg om zich zorgen te maken, zich onzeker en zelfbewust te voelen

Tabel 2. Beschrijvingen van lage en hoge scores van de Big Five-factoren

Tal van instrumenten zijn ontwikkeld om waarden te beoordelen maar deze worden minder vaak gebruikt in organisatorische contexten dan metingen van persoonlijkheid. En in tegenstelling tot persoonlijkheid waarbij Big Five het meest relevant is, is er niet één algemeen aanvaard kader voor de structuur van waarden. Desondanks lijken de metingen van waarden wanneer ze worden beoordeeld door verschillende instrumenten, toch veel gemeen te hebben. Zo komen waarden zoals bijvoorbeeld Onafhankelijkheid, Prestatiemotivatie, Invloed en Erkenning in vele beoordelingen voor. Een van de meest onderzochte kaders voor waarden is de Schwartz Waardentaxonomie. Deze taxonomie identificeert tien waardegebieden en is uitgebreid getest in verschillende culturen.¹⁵ Veel van de Schwartz-waarden komen overeen met de waarden die we zien in SOSIE waaronder Onafhankelijkheid, Sociale steun, Prestatiemotivatie, Variëteit, Orde en netheid, Invloed, Erkenning en Conformiteit.

SOSIE-waarden en voorbeelden van lage en hoge match

Vele onderzoekers hebben geprobeerd om reeksen van waarden op te delen in verschillende categorieën. Een manier om over deze concepten na te denken is door ze in te delen in intrinsieke en extrinsieke waarden. Intrinsieke waarden zijn ontastbare beloningen die je gemotiveerd en betrokken houden bij je werk. Ze hebben een sterke impact op het soort functie of beroep waarin men aan de slag gaat. Extrinsieke waarden zijn tastbare beloningen of voorwaarden op het werk. Vaak zijn de beloningen die verband houden met deze waarden voorwaardelijk of extern voor de ontvanger. SOSIE meet een aantal intrinsieke en extrinsieke waarden, maar verdeelt ze in interpersoonlijke en persoonlijke waarden. Interpersoonlijke waarden zijn de waarden die belangrijk zijn voor communicatie met anderen.

Door interpersoonlijke waarden te meten krijgen we inzicht in gebieden waar sprake kan zijn van botsingen van waarden tussen een persoon en zijn/haar teamleden of manager. Interpersoonlijke waarden zijn zowel intrinsiek (bijv. onafhankelijkheid en altruïsme) als extrinsiek (bijv. macht en erkenning). Persoonlijke waarden zijn deze die betrekking hebben op de eigen interne wensen en behoeften van iemand, los van anderen. Deze waarden hebben vaak alleen betrekking op onszelf of moeten niet worden vervuld door anderen. Intrinsieke persoonlijke waarden zijn onder meer prestatiemotivatie en variëteit, terwijl een voorbeeld van een extrinsieke persoonlijke waarde materialisme is.

In de volgende secties vind je de verschillende interpersoonlijke en persoonlijke waarden die ter discussie staan in de SOSIE-beoordeling:

SOSIE-interpersoonlijke waarden

1. **Sociale steun:** Sociale steun focust zich op het belang van vriendelijkheid, hulp, steun en begrip op de werkplek. Mensen met hoge scores worden graag vriendelijk en met begrip behandeld. Mensen met lage scores zoeken niet actief naar steun of aanmoediging van anderen. Ze geven weinig om de meningen van anderen en ze aanvaarden conflicten als ze zich voordoen.
2. **Conformiteit:** Conformiteit heeft betrekking op het belang dat wordt gehecht aan regels en sociale normen. Mensen met hoge scores hebben een groot respect voor sociale conventies, regels en doen wat volgens de maatschappij acceptabel en juist is. Mensen met lage scores hechten weinig waarde aan conventies en het volgen van regels.
3. **Erkenning:** Erkenning focust zich op het belang dat gehecht wordt aan sociale erkenning zoals complimenten, consideratie of status. Mensen met hoge scores genieten van het respect en de bewondering die anderen voor hen hebben. Mensen met lage scores zijn ongevoelig voor sociale erkenning, status of speciale behandeling.
4. **Onafhankelijkheid:** Onafhankelijkheid focust zich op het belang dat wordt gehecht aan iemands autonomie om te handelen of te beslissen. Mensen met hoge scores op onafhankelijkheid geven om hun vrijheid om hun eigen beslissingen te kunnen nemen en de dingen op hun eigen manier te doen. Mensen met lage scores zijn dankbaar voor advies en richtlijnen en ze werken goed onder strak afgebakende taken.
5. **Altruïsme:** Altruïsme gaat om het belang dat wordt gehecht aan generositeit en anderen helpen. Mensen met hoge scores hebben aandacht voor de behoeften van anderen en hechten er waarde aan om hulp te bieden. Mensen met lage scores geven geen prioriteit aan de behoeften, moeilijkheden of verzoeken om hulp van anderen.
6. **Macht:** Macht focust zich op het belang dat wordt gehecht aan de invloed op de werkplek en de wens om leiding te geven aan anderen. Mensen met hoge scores genieten van posities of situaties

die hen in staat stellen om anderen te beïnvloeden, aan te sturen of te controleren. Mensen met lage scores op macht proberen maar zelden om anderen te beïnvloeden of te controleren.

SOSIE Persoonlijke waarden

SOSIE meet zes persoonlijke waarden die de essentiële gewijzers zijn die keuzes en directe acties beïnvloeden.

1. **Materialisme:** Materialisme focust zich op het belang dat wordt gehecht aan winst, materiële bezittingen of onmiddellijke resultaten. Mensen met hoge scores worden aangetrokken door materiële bezittingen, winst en tastbare, praktische resultaten of resultaten op de korte termijn.. Mensen met lage scores zijn in het algemeen niet geïnteresseerd in financiële winst op korte termijn of materiële bezittingen.
2. **Prestatiemotivatie:** Prestatiemotivatie verwijst naar het belang dat iemand hecht aan het halen van persoonlijke doelen en boeken van succes. Mensen met hoge scores op prestatiemotivatie zijn niet bang voor uitdagingen, moeilijkheden of de inspanningen die ze moeten leveren om resultaten te halen. Mensen met lage scores geven er doorgaans weinig om om zichzelf te verbeteren.
3. **Variëteit:** Variëteit focust zich op het belang dat wordt gehecht aan verandering, afwisseling en nieuwigheid. Mensen met hoge scores worden graag uitgedaagd door nieuwe ervaringen of situaties en hebben een hekel aan dagelijkse, repetitieve taken. Mensen met lage scores worden waarschijnlijk meer gemotiveerd door routinetaken waar ze vertrouwd mee zijn en die in een voorspelbare context gebeuren.
4. **Overtuigen:** Overtuigen focust zich op het belang dat wordt gehecht aan persoonlijke betrokkenheid bij beslissingen. Mensen met hoge scores hechten veel belang aan hun overtuigingen en de mogelijkheid om ze in de praktijk te brengen. Mensen met lage scores hechten weinig belang aan persoonlijke betrokkenheid.
5. **Orde en netheid:** Orde en netheid verwijst naar het belang dat wordt gehecht aan gestructureerde organisaties, procedures en methodes. Mensen met hoge scores houden van gestructureerde werkomgevingen en systematische benaderingen. Ze geven de voorkeur aan geplande taken binnen een organisatie die op een methodische en ordelijke wijze wordt gerund. Mensen met lage scores hechten weinig belang aan organisatie, methodes of procedures en gaan liever op zoek naar meer flexibele omgevingen.
6. **Doelgerichtheid:** Doelgerichtheid verwijst naar het belang dat wordt gehecht aan het hebben van duidelijke, nauwkeurige en relatief stabiele doelen. Mensen met hoge scores hebben liever dat alles voor hen wordt uitgestippeld zodat ze kunnen werken met duidelijk omschreven en precieze doelstellingen. Mensen met lage scores hebben geen duidelijke of precieze doelstellingen nodig om te handelen. Ze doen wellicht graag meerdere dingen tegelijkertijd en vinden het niet erg als er iets verandert aan hun doelstellingen.

SOSIE-waarden en de Big Five

Hoewel de acht persoonlijkheidskenmerken in SOSIE sterk correleren met de Big Five, voerde het R&D-team van Pearson TalentLens wereldwijd onderzoek uit om beter te begrijpen hoe waarden zich verhouden tot de Big Five-persoonlijkheidsfactoren. Het onderzoek leverde interessante bevindingen op over het verband tussen waarden en persoonlijkheid. Bijvoorbeeld, in alle landen waar het wetenschappelijk onderzoek werd uitgevoerd, correleerden hoge niveaus van sociale steun met hoge niveaus van toegeeflijkheid, terwijl macht een negatieve correlatie heeft met altruïsme. Variëteit had een negatieve correlatie met consciëntieusheid terwijl de correlatie van consciëntieusheid met orde en netheid sterk positief was. Conformiteit en doelgerichtheid hadden allebei een negatieve correlatie met openheid voor ervaringen. De volledige resultaten van dit onderzoek zijn terug te vinden in de technische handleiding van SOSIE.

Hebben verschillende generaties verschillende waarden?

Een recent wetenschappelijk onderzoek werd uitgevoerd door psychologen bij Pearson TalentLens om de verschillen in SOSIE-scores tussen Generatie X en Y te meten. De bevindingen luiden dat er kleine maar significante verschillen waren. De volledige resultaten zijn te vinden in de whitepaper: *Persoonlijkheid en waarden: Het generatiespel*.

Voorbeelden van inzichten op basis van SOSIE-waarden.

Het effect van waarden op gedrag is misschien niet altijd zo gemakkelijk te identificeren. Dit is omdat het verband tussen waarden en gedrag vaak complexer is. Zo grijpen bijvoorbeeld twee mensen op de werkplek misschien graag nieuwe kansen wanneer die zich voordoen, maar hun redenen hiervoor kunnen zeer verschillend zijn. Terwijl de ene persoon de variatie van nieuwe kansen kan waarderen, ziet de andere persoon dit misschien als een manier om vooruit te komen wat wellicht overeenstemt met waarden zoals macht of prestatiemotivatie. Een derde persoon wil deze kansen misschien ook grijpen terwijl hij of zij geen van deze waarden belangrijk vindt. In dit geval is het misschien omdat hij/zij denkt dat het van hem/haar verwacht wordt in plaats van gedrag dat een van zijn/haar waarden weerspiegelt. Denk bijvoorbeeld aan het volgende scenario: Jantine leidt een team van tien mensen. In haar team hechten drie mensen zeer veel belang aan macht terwijl drie anderen weinig geven om macht. Er is maar plaats voor één officiële leider (Jantine). Conflicten zijn dus te verwachten vooral omdat sommige teamleden op zoek zijn naar mogelijkheden om leiding te geven. Door te begrijpen aan welke waarden de verschillende teamleden de voorkeur geven, zijn er misschien mogelijkheden voor degenen die van macht houden om kleine subteams of projecten te leiden. Degenen die geen waarde hechten aan macht zijn wellicht gelukkiger wanneer ze door anderen worden geleid.

Andere voorbeelden zijn de volgende:

- Een manager die geen waarde hecht aan steun van anderen kan personeel dat dit wel waardeert zien als 'behoefstig' terwijl het personeel de manager kan zien als niet ondersteunend en onvriendelijk.
- Managers die veel waarde hechten aan altruïsme kunnen merken dat ze zich focussen op de behoeften van hun teamleden en de taak die moet gebeuren uit het oog verliezen.
- Het teamlid dat belang hecht aan steun van anderen maar weinig interesse heeft voor steun of zorg voor anderen (hoge steun, weinig altruïsme) kunnen bij teamleden met andere waarden overkomen als egocentrisch.
- Een ondergeschikte die veel waarde hecht aan doelgerichtheid en voor een manager werkt die geen duidelijke doelen of richtlijnen vooropstelt, zal waarschijnlijk gefrustreerd raken.
- Een persoon die prestatiemotivatie en materialisme hoog in het vaandel draagt, kan gedemotiveerd raken als hij/zij niet in staat is om zijn/haar doelen te bereiken of als hun resultaten niet leiden tot materiële winst op korte termijn.

De bovenstaande hypothesen hebben slechts betrekking op een of twee waarden. Gedrag bestaat echter uit meerdere facetten en wordt gedefinieerd door meer dan alleen de match van een medewerker met een bepaalde waarde. Door een combinatie van belangrijke persoonlijkheidstrekken en waarden te meten in SOSIE, kunnen we voor werkgevers een gedetailleerd en uniek profiel van hun kandidaten in kaart brengen.

Conclusie

Het belang van het meten van waarden voor het werven van medewerkers en ontwikkeling van toptalent kan niet genoeg worden benadrukt.

Het meten van waarden kan werkgevers helpen om de beste kandidaten te selecteren door echt te begrijpen hoe goed de match kan zijn tussen de kandidaat en de baan, de manager en de organisatie waar hij/zij deel van uit wil maken. Ze kunnen werkgevers ook helpen met de ontwikkeling van hun bestaande talent door te begrijpen wat hun medewerkers het meest motiveert. SOSIE meet zowel persoonlijkheid als waarden en hierdoor is SOSIE een slimme, makkelijke manier voor werkgevers om waarden te integreren in hun prestatiebeheersysteem.

**Leer hoe je het gamma
Cognitief vermogen en
persoonlijkheid van TalentLens
kan gebruiken
Beoordelingen op
www.TalentLens.com/nl**

Referenties

1. Schmidt, F. L. (2016). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical implications of 100 Years. Geraadpleegd op [www.researchgate.net/ publication/309203898](http://www.researchgate.net/publication/309203898)
2. Gulati, A. (2016). Is values-based hiring right for your business? Society for Human Resource Management. Geraadpleegd op <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/values-based-hiring-culture-fit.aspx>
3. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). New York: Academic Press. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
4. Verplanken, B. (2004). Value congruence and job satisfaction among nurses: A human relations perspective. *International Journal of Nursing Studies*, 41, 599-605. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2003.12.011>
5. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
6. Amos, E. A., & Weathington, B. L. (2008). An analysis of the relation between employee organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of psychology*, 142(6), 615–31. doi:10.3200/JRLP.142.6.615-632
7. Society for Human Resource Management. (2017). 2017 Talent Acquisition Benchmarking Report. Geraadpleegd op <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2017-Talent-Acquisition-Benchmarking.pdf>
8. Medina, E. (2012). Job satisfaction and employee turnover intention: What does organizational culture have to do with it? Geraadpleegd op <https://static1.1.sqspcdn.com/static/f/1528810/23319899/1376576545493/Medina+Elizabeth.pdf>
9. Metlife. (2017). Metlife role of the company survey. Geraadpleegd op <https://www.metlife.com/content/dam/metlifecom/us/homepage/corporate-responsibility/pdf/reports-and-research/role-of-the-company-key-findings.pdf>
10. Weber, L. (2015). What do workers want from the boss? *The Wall Street Journal*. Geraadpleegd op <https://blogs.wsj.com/atwork/2015/04/02/what-do-workers-want-from-the-boss/?mod=e2tw>
11. Kristoff-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
12. Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12, 282 -297.
13. Bridgewater. (n.d.). What we do. Geraadpleegd op <https://www.bridgewater.com/>
14. Dalio, R. (2017). *Principles*. New York, NY: Simon & Schuster
15. Schwartz, S. H., & Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 38, 230-255. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00069-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00069-2)