

Afnemers van Arbeids- en Organisationspsychologische dienstverlening verwachten van ons maatwerk. Contextualisering biedt mogelijkheden om hieraan te voldoen. Contextualisering is een benadering die de situatie van de cliënt en het daarin beschikbare (verander)potentieel centraal stelt. Uit eigen onderzoek blijkt dat dit leidt tot betere assessmentinstrumenten en effectievere coaching en advisering.

Kortgeleden verscheen het Personeelbeleid Jaarboek 2009. Dat bevat een verslag van een onderzoek onder p&o'ers over hun verwachtingen ten aanzien van HRM-dienstverleners. Uit het onderzoek komt naar voren dat deze dienstverleners meestal geen gebrek hebben aan kennis en deskundigheid. Hun grootste uitdaging is het beantwoorden van specifieke vragen van p&o. Zij moeten zien aan te sluiten bij de steeds veranderende omgeving waar de opdrachtgevers mee moeten omgaan. Als beste dienstverleners komen niet degenen naar voren die qua kennis en kunde overtuigen, maar zij die duidelijk communiceren, flexibel zijn en maatwerk leveren. De resultaten van dit onderzoek onder afnemers van onder andere A&O psychologische diensten kunnen opgevat worden als een pleidooi voor een gecontextualiseerde dienstverlening die vertrekt vanuit de situatie van de cliënt en het daarin beschikbare potentieel. In deze bijdrage wil ik aan de hand van eigen, deels met anderen verricht onderzoek, een aantal voorbeelden van contextualisering in de Arbeids- en Organisatie Psychologie geven. Deze voorbeelden zijn afkomstig uit twee domeinen waarin vakgenoten vaak werkzaam zijn: 1) het ontwikkelen van assessmentinstrumentarium en 2) coaching en advisering.

Contextualisering van assessment instrumenten

Naast maten voor maximale prestatie, meestal IQ tests, vormen maten voor typerende prestaties een belangrijk onderdeel van assessments. Het belangrijkste voorbeeld van deze instrumenten zijn persoonlijkheidsvragenlijsten. In tegenstelling tot IQ tests, waarbij het totale aantal goede antwoorden geacht wordt een beeld te geven van de cognitieve vermogens van de kandidaat, gaat het bij persoonlijkheidsvragen niet om het goede antwoord, maar om welk antwoord de kandidaat geeft op een vraag. Deze keuze zou iets zeggen over de persoonlijke stijl van de kandidaat. Persoonlijkheidsvragenlijsten zijn in de assessmentpraktijk belangrijk omdat ze een indicatie geven van de geschiktheid van een kandidaat voor een bepaalde functie. Ook maken ze het uitbrengen van persoonsgerichte ontwikkeladviezen mogelijk. Een probleem bij deze vragenlijsten is dat hun grote praktische toepasbaarheid veelal niet samengaat met een grote predictieve validiteit. Dat wil zeggen dat hun correlatie met bijvoorbeeld functie- of schoolsucces vaak laag is. Veel genoemde oorzaken hiervoor zijn ondermeer sociaal wenselijk antwoordgedrag van de kandidaten en de moeilijkheid van het verzamelen van betrouwbare prestatiegegevens. Al jaren buigen psychologen zich over de vraag hoe de validiteit verhoogd kan worden. Als mogelijke oplossing wordt genoemd het toevoegen aan elke vraag van een referentiekader als "op mijn werk". Een vraag komt dan te luiden: "ik ga netjes om met mijn spullen op mijn werk". Hierdoor wordt voorkomen dat kandidaten de ene vraag vanuit de privécontext beantwoorden en de andere vanuit de werkcontext. Dit zou een oorzaak van de lage validiteit kunnen zijn. Het toevoegen van het juiste referentiekader lijkt inderdaad te werken. De validiteit van persoonlijkheidsvragen voor

het voorspellen van werkgedrag gaat inderdaad omhoog als de vragen vanuit de werkcontext worden beantwoord.

Zelf heb ik in het kader van een adviesopdracht een verdergaande contextualisering van persoonlijkheidsvragen ontwikkeld. Over de relatie tussen persoonlijkheidsfactoren en succes van universitaire promovendi was weinig bekend. Om hierover meer te weten te komen heb ik diepte-interviews gehouden met al dan niet geslaagde promovendi en begeleiders. Dit leverde kwalitatief materiaal op waaruit ik test items heb afgeleid. In een kwantitatief onderzoek onder zittende promovendi en hun promotoren heb ik de vragenlijst, de PhD Personality Questionnaire, gevalideerd. Het bleek dat deze veel beter correleert met succesbeoordelingen door promotoren dan een standaard persoonlijkheidsvragenlijst. Bovendien wordt het instrument door promovendi en promotoren als een verrijking beschouwd. Het artikel dat ik hierover samen met Marise Born (Butter en Born, 2007: zie www.rbpa.nl) heb geschreven geeft meer details. Dit soort vragenlijsten noem ik "ecologische schalen", omdat hun ecologische validiteit groter is. Dat wil zeggen dat de vragen voorkomen uit de doelgroep zelf en voor hen ook relevant zijn. Dat is de reden dat de predictieve validiteit hoger is.

Contextualisering van coaching en advisering

Samen met Coert Visser (Visser en Butter, 2008: zie www.rbpa.nl) heb ik onderzoek gedaan naar de effectiviteit van de oplossingsgerichte benadering van advieswerk en coaching. Ook hier gaat het om contextualisering. In tegenstelling tot meer traditionele adviesbenaderingen waarbij de adviseur van buitenaf een oplossing voor een probleem aandraagt, gaat het bij de oplossingsgerichte benadering om het mobiliseren van de veranderingskracht die al bij het individu of de organisatie aanwezig is. Uit ons vragenlijstonderzoek bleek dat succesgerichtheid (in plaats van probleemgerichtheid), het stellen van vragen en het volgen van de cliënt sterk bijdragen aan het door de cliënt ervaren succes van het advies. In plaats van de adviseur of coach de aanpak en de gespreksagenda te laten bepalen, lijkt het dus beter te werken om de cliënt te laten bepalen wat er aan de orde moet komen in de gesprekken. En in plaats van te vertellen wat er moet gebeuren en hoe de cliënt een situatie moet zien, lijkt het effectiever om vragen te stellen aan de cliënt om deze zo te helpen om zelf oplossingen en constructieve zienswijzen te ontwikkelen. Verder doet de coach of adviseur er verstandig aan om geen abstracte taal en ingewikkelde modellen te gebruiken maar zijn taalgebruik af te stemmen op de cliënt. Het hanteren van taal die de cliënt eenvoudig vindt, hangt ook samen met succesvolle verandering.

Conclusie en discussie

In deze bijdrage heb ik willen betogen dat zowel bij het ontwikkelen van assessmentinstrumenten als in advieswerk en coaching contextualisering, dat wil zeggen het vinden van "locale oplossingen voor locale problemen", mogelijkheden biedt om tot het door de afnemers gewenste maatwerk te komen. Bovendien hoop ik dat wij als A&O psychologen langs deze weg kunnen bijdragen aan het vinden van duurzame oplossingen voor de grote maatschappelijke, ecologische en economische uitdagingen van de komende decennia.

Profiel dr. René Butter

Directeur-eigenaar van René Butter Psychologisch Advies (www.rbpa.nl) en universitair docent Arbeids- en Organisationspsychologie aan de EUR (www.psyweb.nl/homepage/rene_butter.htm)

Butter, R.P.& Born, M. (2007). Validity of a Contextualized Conscientiousness Scale for Ph.D. Candidate Performance. Paper geaccepteerd voor de 23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology april 2008 in San Francisco .

Visser, C & Butter, R. (2008). De effectiviteit van oplossingsgericht werken en cliëntgeleide contractering bij coaching en advisering:lessen uit de psychotherapie. Gedrag & Organisatie, 1, 35-55.