



Whitepaper

Prestaties en succes op het werk voorspellen

Methoden, praktijken, grenzen, successen





Editorial

Alles incalculeren, alles onder controle hebben ... ja, maar in welke mate?

Net als in andere sectoren willen we ook bij rekrutering alles van tevoren weten, alles incalculeren, alles onder controle hebben. Voor elke succesvolle kandidaat alle vaardigheden en kwaliteiten voorhanden hebben die voor de functie vereist zijn (maar zijn ze echt gedefinieerd of afgebakend?). Erop toezien dat je geen fouten maakt. Streven naar perfectie.

Het is normaal, het is logisch, legitiem ... maar is het wel mogelijk? In welke mate? Onder welke omstandigheden? In hoeverre kunnen we echt zeker zijn? Waarvan zullen we moeten afzien?



Dominique Duquesnoy,
Algemeen directeur PerformanSe

Dit zijn de vragen die we onszelf vandaag, samen met jou en voor jou, stellen.

Dus interviewden we experts en rekruterings- en hr-professionals, stelden we een ad-hoconderzoek in met 851 respondenten en zetten we het onderzoek intern voort, om je een onderbouwde argumentatie te kunnen bieden over **de mogelijkheden - en beperkingen - van een voorspellende benadering van rekrutering.**

Omdat een poging tot het voorspellen van allerlei zaken eigen is aan de mens. En omdat ervan afzien alles te voorspellen wellicht net zo belangrijk is!

We wensen je veel leesplezier.
Met vriendelijke groet,

Inhoud van dit witboek?

01

Artikel: Prestaties op het werk voorspellen... Ja, maar met welke methoden? p. 8

02

Interview: "Een betere voorafgaande analyse ... om beter te kunnen voorspellen!" met **Xabi Borteyrou** en **Xavier Caroff** - **Université Paris Cité** - p. 11

03

Studieresultaten: Hoe analyseren en voorspellen we succes op het werk? ... Een veelzeggend ad hoc-onderzoek! - p. 15

04

Interview: Een duidelijk beeld van de behoeften geven ... met **Muriel Lecouey** - **We Recruit** - p. 19

05

Interview: In welke mate voorspelt persoonlijkheid succes in een functie? met **Kacper Luscinski** - **PerformanSe** - p. 21

06

Interview: Succesvol rekruteren: de sleutel tot match, retentie en pleiding met **Timon Van Laere** - **Le Pain Quotidien** P°25

07

Interview: Het belang van het delen van alle informatie, met **Frédéric Quintin** - **Alkemi RH** - p. 29

08

Interview: Vaardigheden voorspellen ... is makkelijker dan voorspellen hoe ermee zal worden omgegaan! met **Cyrille Thouvenot** - **Banque Internationale du Luxembourg** - p. 31

09

Interview: Persoonlijkheid en teamfit: de sleutel tot succesvolle aanwervingen met **Katrien Vanhaelst** - **Samsonite** P°33

10

Samenvatting: Succes op het werk: Voorspellen ... en uitbouwen! - p. 35



Introductie

Voorspellen ... van onzekerheid tot logica

Voorzien/Voorspellen

(Definitie Larousse)

1. *Op basis van bepaalde gegevens geloven dat een toekomstige gebeurtenis zeer waarschijnlijk is: er wordt beter weer voorspeld.*
2. *Iets in gedachten hebben, het voor mogelijk houden, en vooral stappen ondernemen om zich voor te bereiden: we schatten in wat de gevaren zullen zijn.*

Voorspellen

(Definitie CNRTL)

1. *Een gebeurtenis van tevoren aankondigen door zich te beroepen op een bovennatuurlijke inspiratie, helderziendheid of voorgevoel.*
2. *Een gebeurtenis van tevoren aankondigen met behulp van inductieve, rationele kennis van oorzaak en gevolg.*

De officiële definities in bekende woordenboeken zijn niet mis te verstaan.

Bij het idee van voorzien of van voorspellen (voor-zien / voor-spellen) zijn er altijd twee dimensies van invloed:

- **Een rationele dimensie**, bestaande uit ervaring, observatie, begrip, wetenschappelijke zekerheid, en de logische ontketening van oorzaak en gevolg ...
- **Een dimensie die 'intuïtief' genoemd zou kunnen worden**, mysterieuzer, iets tussen wichelarij, profetie, zo niet helderziendheid in de uitwerking van een prognose ...

Aan de ene kant is er wat ik weet of kan weten.

Aan de andere kant, wat ik denk, voel, speculeer, bereken, wat ik me verbeeld ...

Hoe zekerder de gegevens en hoe reproduceerbaarder de situaties, des te beter de rationele dimensie zal functioneren. We kunnen voorspellen dat het water zal koken bij 100°, omdat het altijd zo is (behalve op hoogte, waar het kookt bij lagere, maar eveneens bekende temperaturen). Een bepaalde opeenstapeling van wolken in een bepaalde context van druk zal op korte termijn regen veroorzaken en we kunnen dit ook voorspellen, zelfs als we niet precies weten wanneer, hoe lang, of hoezeer het gaat regenen. Maar hoe kun je iets voorspellen dat nog nooit eerder is gebeurd?

Nochtans is dat wat de mens altijd al heeft geprobeerd! Om zich te organiseren. Om zekerheid te brengen. Of om er voordeel uit te halen. Enerzijds namen mensen hun toevlucht tot de ingewanden van kippen, de vlucht van vogels, dromen, de Yijing en de Runen; anderzijds legden ze zich toe op nauwkeurige observatie, het meten van wat reproduceerbaar is, berekeningen en de analyse van gebeurtenissen uit het verleden ...

HR is geen uitzondering op de regel, vooral niet wat betreft het selecteren van de geschikte kandidaat voor een welbepaalde functie ... Hoe kan je het succes van rekrutering voorspellen? Hoe weet je of individu 'A' een betere projectmanager zal zijn dan individu 'B'? Hoe kunnen we beoordelen of kandidaat 'F' een betere teammanager zal zijn dan de kandidaten 'L' en 'S', die ook in de running zijn?

Het cv verschaft me min of meer belangrijke informatie, diploma's worden verondersteld enige zekerheid te geven over de vaardigheden van de kandidaat, de nauwkeurige analyse van een discours en het gedrag tijdens een sollicitatiegesprek helpt me een profiel op te stellen en een precies beeld van de bekwaamheden te scheppen, de testen die ik eventueel voorstel zullen het systeem verder verrijken ... Tegelijkertijd heeft de professionele recruiter aandacht voor zwakke signalen, voor de kloof tussen verbaal en non-verbaal, voor aanwijzingen, de impact en het effect - elementen die een kandidaat nalaat - en voor alles wat zich afspeelt in de wandelgangen van rekrutering. En de moderne recruiter weet ook hoe hij of zij alle hulpmiddelen van bijvoorbeeld een Assessment Centre kan gebruiken om zijn of haar percepties verder te verfijnen, benaderingen met elkaar te vergelijken en vooroordelen te beperken.

En toch is de keuze uiteindelijk altijd een gok, eender of de geselecteerde kandidaat al werkzaam is in het bedrijf of niet, ongeacht de leeftijd, het niveau of de context van de functie. Dit geldt des te meer wanneer je een nieuwe functie toevertrouwt aan iemand die deze functie nog nooit eerder heeft bekleed of in een andere context heeft bekleed.

Als de toekomst niet vastligt - en er is a priori niets dat erop wijst dat dat wel zo is - dan is zekerheid uiteindelijk onmogelijk. Maar als de toekomst van mensen op het werk logisch is, dan is een beredeneerde voorspelling perfect denkbaar.

De whitepaper die we vandaag presenteren verkent de ruimte tussen zekerheid en intuïtie, en benadert belangrijke vragen zoals:

- Wat kunnen en moeten we vandaag de dag proberen in te calculeren op het gebied van succes/werkprestaties bij rekrutering? En wat betekent het om succesvol te zijn in een job? Wat zijn de bijbehorende criteria? Hoe meet je ze?

- Wat is de beste manier om te voorspellen? Welke gegevens heb ik nodig? Hoe kun je het risico op fouten beperken? Wat kan AI ons in dit opzicht bieden? Wat zijn de risico's en beperkingen van AI?

Aangezien mensen altijd pogingen hebben ondernomen om de toekomst te voorspellen - en de toekomst hun altijd is ontglipt: wat houdt het werk van de recruiter van de 21e eeuw vandaag de dag in, het combineren van benaderingen en informatie op de best mogelijke manier?

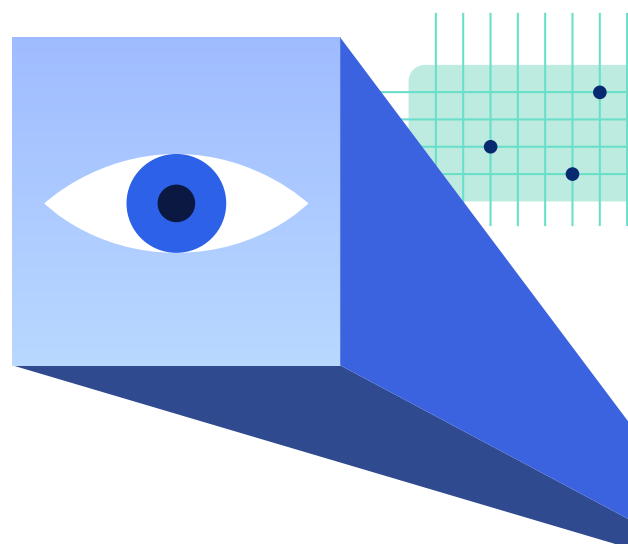
Met nieuwsgierigheid. Met openheid.

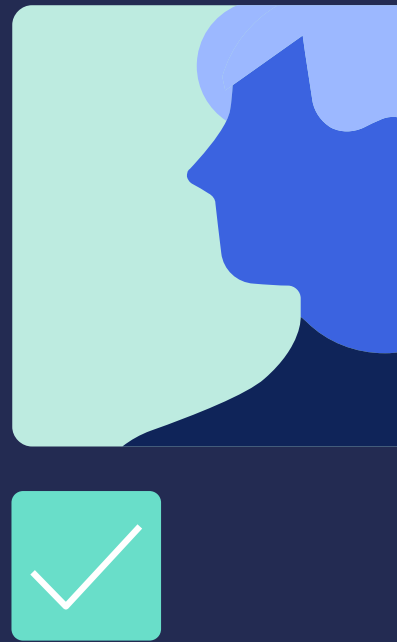
Met nederigheid.

Omdat niets ooit zeker is!

«Voorspellen is moeilijk, vooral als het over de toekomst gaat.»

Pierre Dac





01.

Wat voorspellen?

Wat moeten we weten, incalculeren of voorspellen om beslissingen te kunnen nemen bij een rekrutering, interne overplaatsing of promotie? Hoe definieer je prestaties? Succes op het werk? Volgens welke logica? Met welke gevolgen? Voor welke analysemodellen?



Prestaties op het werk voorspellen ...

Ja, maar met welke methoden?

Of het nu gaat om rekrutering of interne overplaatsing, het voorspellen van de prestaties van een medewerker in een bepaalde functie is natuurlijk essentieel voor alle hr-professionals, alsook voor managers. Maar is het mogelijk, en hoe dan?

Bij Performanse geloven we in het belang van wetenschappelijk onderbouwde voorspellende modellen. Hieronder zie je – aan de hand van een paar eenvoudige ideeën – een overzicht van wat deze modellen valabel maakt en hoe ze kunnen worden geïmplementeerd ...

Wat is presteren?

De prestaties van een bedrijf weerspiegelen de economische en sociale gezondheid. Dat bereiken en behouden is daarom logischerwijs een van de topprioriteiten van elke organisatie.

Hoewel dit concept op het eerste gezicht eenvoudig te formuleren lijkt, blijft de definitie in de wetenschappelijke literatuur heel vaag. Prestaties worden in verschillende organisaties heel anders waargenomen. Voor sommige organisaties is een succesvolle manager bijvoorbeeld iemand die zijn of haar personeel in staat stelt om hun werk zonder problemen uit te voeren. Anderen vinden dan weer dat een goede manager zijn of haar medewerkers vooral in staat moet stellen om zich op de lange termijn binnen de organisatie te ontwikkelen.

Een prestatie kan echter worden gedefinieerd als het geheel van gedragingen, uitgevoerd en gecontroleerd

door medewerkers, die bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie (Campbell & Wiernik, 2015). Dit concept biedt een inzicht aan de hand van drie complementaire dimensies (Sackett & Lievens, 2008; Rotundo & Sackett, 2002):

1. Taakgerelateerde prestaties

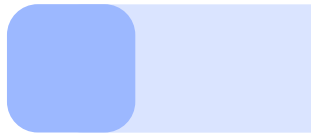
Dit zijn de gedragingen die worden voorgeschreven in een functieomschrijving. Met andere woorden, elk gedrag dat er direct voor zorgt dat een object en/of dienst kan worden geproduceerd met een hoog niveau van betrouwbaarheid, snelheid, productiviteit en kwaliteit.

2. Contextuele prestaties

Dit zijn de gedragingen van een individu die de ontwikkeling en verbetering van de sociale omgeving van de organisatie stimuleren, ook bekend als 'extra-rol'-gedrag en soms als 'organisatorisch burgerschap'-gedrag. Ze zijn gebaseerd op het zich eigen maken van het beleid en de werkingsprincipes van de organisatie en zijn doorgaans niet opgenomen in de functieomschrijving, maar dragen niettemin duidelijk bij – of net niet – aan de algemene prestaties.

3. Contraproductief gedrag op het werk

Dit zijn gedragingen die medewerkers vrijwillig vertonen en die een negatieve impact hebben op het welzijn van een organisatie.



Hoe meet je prestaties?

De uitdaging voor een organisatie is om te weten of een medewerker op een bepaald moment goed presteert ... en vooral of hij of zij dat in de toekomst zal blijven doen!

Bij Performanse geloven we daarom in het belang van een voorspellend model om de huidige en toekomstige prestaties te meten.

Bij ons bevat de opbouw van een voorspellend model vijf stappen:

#1. Definiëren van de gegevens die moeten worden voorspeld

Om prestaties te meten, moeten we eerst bepalen wat een prestatie-indicator/criterium is. Prestaties kunnen immers vele vormen aannemen. **Ze kunnen bij een individu worden gedetermineerd door:**

- sociaaldemografische informatie (leeftijd, anciënniteit in de organisatie, kwalificaties, enz.);
- informatie over de positie van de persoon in de organisatie (functietitel, leidinggevende of andere verantwoordelijkheden, enz.);
- objectieve prestatiecriteria (verwezenlijking van doelstellingen vorig jaar, enz.);
- subjectieve criteria (evaluatie door de manager van de algemene prestaties van de medewerker, evaluatie van zijn of haar sociale vaardigheden in de omgang met andere medewerkers, enz.).

Het is natuurlijk heel goed mogelijk om verschillende van deze criteria te combineren tot een uitgebreid prestatiebeoordelingsschema dat is afgestemd op de context van de organisatie.

#2. De context en de relevante populatie bepalen

Hoewel er veel manieren zijn om prestaties te meten, zijn ze niet allemaal geschikt voor alle organisatorische contexten. Er zijn veel parameters waarmee rekening kan worden gehouden. De cultuur van de organisatie, de rol die de functie belichaamt en de taken in de functieomschrijving zijn allemaal kenmerken (naast andere) die moeten

worden bestudeerd om de prestaties op het werk nauwkeurig te kunnen meten.

Zodra de context is bepaald, moet er ook een doelpopulatie worden geïdentificeerd. Gaan we naar managers kijken? Managers van managers? Deskundige technici? Projectmanagers? Medewerkers zonder leidinggevende verantwoordelijkheid? Studies moeten gebaseerd zijn op een homogene populatie om ervoor te zorgen dat individuen beschikken over gemeenschappelijke kenmerken. Op deze manier garanderen we dat de verschillen in prestaties niet te verklaren zijn door factoren die verband houden met functies en/of verantwoordelijkheden. **Er zijn vergelijkbare elementen nodig om te kunnen spreken van een vergelijking.**

#3. De prestatiegegevens van de doelgroep voorlichten

(gebaseerd op objectieve en subjectieve criteria)

Het is ook belangrijk om te bepalen wie verantwoordelijk zal zijn voor het meten van de prestaties. Moet deze taak aan de manager worden toevertrouwd? Aan de bedrijfsleider? Aan de medewerker wiens prestaties we meten? Aan zijn collega's? De evaluatie van iemands prestaties varieert aanzienlijk afhankelijk van wie de evaluatie uitvoert (Murphy, 2008).

In de meeste gevallen lijkt de evaluatie van de prestaties van de medewerker door de manager aan de hand van objectieve en subjectieve indicatoren ons echter het meest geschikt.

In een ideale wereld met onbeperkte middelen zouden de prestaties van een medewerker natuurlijk moeten worden gemeten op een 360°-basis, d.w.z. een combinatie van een zelfevaluatie door de medewerker, een evaluatie door de manager, een evaluatie door collega's en een evaluatie aan de hand van objectieve cijfers. Maar dit type evaluatie vereist te veel middelen om door alle bedrijven te kunnen worden ingezet, en een dergelijke mate van precisie is niet altijd zinvol ...

#4. De gerelateerde testen uitvoeren

(persoonlijkheid, schema's, vaardigheden)
Zodra de prestatie-indicatoren zijn gedetermineerd, vult de betreffende kandidaat of medewerker psychometrische vragenlijsten in die kunnen worden gebruikt om prestaties te voorspellen: persoonlijkheidsvragenlijst, vragenlijst over cognitieve vaardigheden, vragenlijst over cognitieve schema's, enz.

Let op: hoewel persoonlijkheid niet de meest effectieve voorspeller is, tonen onderzoeken toch verbanden aan tussen persoonlijkheid en de bovengenoemde soorten prestaties. Er bestaan verbanden tussen persoonlijkheid en algemene/taakprestaties (Barrick & Mount, 1991; Schmidt & Hunter, 1998; Sackett et al., 2022); persoonlijkheid en contextuele prestaties (Chiaburu et al., 2011); persoonlijkheid en contraproductief gedrag (Mount et al., 2006).

In alle gevallen blijft een combinatie van complementaire benaderingen doorgaans de meest effectieve methode voor voorspellende evaluaties.

#5. De oorzakelijke verbanden bestuderen (bijdrage van testgegevens aan prestaties en wanprestaties)

Tot slot moeten we statistische analyses uitvoeren tussen voorspellers en prestatie-indicatoren, zodat we de profielen kunnen identificeren die vermoedelijk het beste zullen presteren binnen een bepaalde organisatie.

Hierdoor kunnen we profielen identificeren en selecteren die voldoen aan de prestatiecriteria voor een bepaalde functie, op basis van een geschikte, geïnformeerde en gestandaardiseerde methode.

Zo komen we tot een voorspellend model van de prestaties!

Een voorspellend model uitbouwen in 5 stappen:

01.

Identificatie van prestatie-indicatoren (objectieve en subjectieve criteria)

02.

Definitie van de referentiepopulatie

03.

Evaluatie van de prestaties van de referentiepopulatie

04.

Psychometrische evaluatie van de referentiepopulatie (persoonlijkheden, schema's, vaardigheden)

05.

Onderzoek naar de oorzakelijke verbanden tussen prestatie-indicatoren en psychometrische gegevens

Een betere voorafgaande analyse ... om beter te kunnen voorspellen!



Wij hechtten er belang aan om het advies in te winnen van erkende wetenschappelijke experts over deze kwestie. We vroegen Xabi Borteyrou en Xavier Caroff, beiden docent en onderzoeker in de arbeidspsychologie aan de Université Paris Cité, om hun licht op het onderwerp te laten schijnen.

Een levendig verslag van een gezamenlijk interview!

Als we het hebben over succes op het werk, waar denkt u dan spontaan aan?

Succes op het werk impliceert – voor ons – sowieso prestaties op het werk. Het is natuurlijk niet de enige component, maar wel een essentiële. Het analyseren van prestaties begint altijd met een gedetailleerde analyse van het werk en de verschillende aspecten ervan. **Daarbij wordt rekening gehouden met de drie complementaire dimensies:**

- **taakprestaties**, in hun objectieve feitelijke dimensie, die zoveel mogelijk aansluit bij de betreffende activiteit.
- **contextuele of gedragsprestaties**, d.w.z. het vermogen om positief samen te werken in een team, creatieve oplossingen aan te dragen, enz.
- **adaptieve prestaties**: gedrag dat je in staat stelt om je aan te passen, om te gaan met nieuwe of complexe situaties die nieuwe kennis vereisen, of om uit uw vertrouwde kader te stappen. Deze gedragingen worden vaak beschreven als kwaliteiten die verwacht en nodig zijn in de context van ontwikkeling, maar die niet nauwkeurig genoeg zijn in hun gebruik in het dagelijkse werk en niet voldoende worden omgezet in vaardigheden die nuttig zijn voor prestaties.

Dus als we succes willen voorspellen, moeten we eerst een goed inzicht krijgen in de componenten van de prestatie in

kwestie. Er kan geen voorspelling zijn zonder gedetailleerde analyse!

En wat met het voorspellen van prestaties?

Misschien ietwat provocerend – we zouden kunnen stellen dat algemene intelligentie een goede voorspeller blijft van prestaties, maar komt deze intelligentie niet tot uiting in gedrag? Inzicht krijgen in de wereld om ons heen en de situaties waarmee we te maken krijgen is de sleutel tot het maken van de juiste keuzes. Het volstaat echter niet in een werkomgeving die steeds minder verticaal en steeds meer onderling verbonden is. De manier waarop je erop reageert, je keuzes benadert, je standpunten legitimeert en reageert, vereist dat je rekening houdt met andere factoren. Door de gedragsdimensie kunnen we zelfs nog een stap verder gaan en met een zekere finesse de voorkeursmethodes voor interactie, de manier van omgaan met complexiteit en emoties, het be nvloedingsvermogen en vooral het aanpassingsvermogen beschrijven.

In onze whitepaper over rekrutering bespreken we het idee om benaderingen te combineren om de voorspellende prestaties te verbeteren ... Wat denkt u?

Ja, natuurlijk. Door bijvoorbeeld cognitieve vaardigheidstesten, persoonlijkheidstesten

en werkscenario's te combineren, kunnen we een zeer interessant referentiekader voor voorspelling creëren. Maar ook hier geldt: alleen als je de in te vullen functie goed hebt ingeschat. Werkscenario's – naar behoren voorbereid, geobserveerd en geëvalueerd – kunnen zeer relevante resultaten opleveren omdat ze direct gericht zijn op kerncompetenties, maar ze zijn alleen zinvol als de analyse van tevoren goed is uitgevoerd. Het is heel belangrijk om de betreffende criteria, die het verschil in context maken, niet verkeerd in te schatten.

Waar stoot de voorspelling van prestaties en succes op het werk op grenzen volgens u?

Ten eerste is voorspellen van aard een statistische kwestie; het is altijd een prognose, dus fouten vallen niet uit te sluiten. Definitieve zekerheid is er nooit.

Ten tweede zijn voorspellingen op korte termijn – over de taken die morgen daadwerkelijk moeten worden opgenomen – altijd makkelijker en betrouwbaarder dan voorspellingen op langere termijn, bijvoorbeeld over de prestaties op lange termijn van een individu binnen de organisatie. Dit omwille van het feit dat er een enorm aantal parameters betrokken zijn bij de voorspelling, die in werkelijkheid vrijwel onmogelijk te controleren zijn. De manier waarop de organisatie zal evolueren, de manier waarop het management en de levenscontext van het individu zal veranderen, enz., zijn allemaal onbekende factoren.

Tot slot: welk potentieel we ook proberen te evalueren – de evaluatietools kunnen nooit voorspellen hoe dit potentieel in de realiteit zal worden onthaald, gemanaged, gecontroleerd, in dienst genomen ... Gaan we de expressie ervan aanmoedigen, of niet? Gaan we de nodige voorwaarden creëren voor succes, of niet?

Laten we een eenvoudig, klassiek voorbeeld nemen: het creatieve potentieel van een individu. We weten hoe we het vermogen van een individu om innovatief te zijn

kunnen voorspellen, door het meten van zijn of haar intelligentie, openheid voor ideeën, intellectuele mobiliteit, enz. Maar het daaruit voortvloeiende potentieel kan zich enkel ontplooien – en dus leiden tot echt succes in het werk – als de context als geheel (de manager, het team, de waarden van de organisatie, enz.) bevorderlijk is voor de expressie van deze creativiteit. Je kunt op zoek gaan naar potentieel en de kandidaat adequaat rekruteren door zijn of haar belangrijkste kwaliteiten en het gebruik dat ervan kan worden gemaakt correct te voorspellen, maar in het duister tasten over hoe je de concrete voorwaarden creëert om dat potentieel tot uiting te laten komen ...

Wat is volgens u de beste inzet van tools voor het voorspellen van prestaties?

Voor ons is het altijd erg interessant om de resultaten van de huidige tools te vergelijken met de expertise van recruiters en de meningen van de betrokken professionals. Het doel is niet om de ene groep tegen de andere op te zetten, of om de ene visie boven de andere te verkiezen, maar om zoveel mogelijk inzicht en informatie uit deze confrontatie te halen, om de meningsverschillen glad te strijken en vooruit te denken ... Dit geeft de besluitvormer ook een gevoel van verantwoordelijkheid. De rol van de besluitvormer is om beslissingen te nemen, maar met een bredere en meer dynamische toegang tot de informatie die hij of zij tot zijn of haar beschikking heeft, om vooringenomenheid en dus risico's te beperken.

Wat denkt u over de ontwikkeling van ingebouwde tools met kunstmatige intelligentie?

We zijn nu getuige van de ontwikkeling van complexe tools die zijn gebaseerd op geavanceerde regressiemodellen. En dat is logisch. Maar we moeten voorzichtig blijven. Er is niet zoiets als de martingaal van het voorspellen. Het is ook niet aan de

tool om de beslissing in handen te nemen ... al zeker niet als we niet echt weten hoe deze werkt. Een ondoorzichtige zwarte doos - hoe geavanceerd ook - kan niet de enige analyse van een werksituatie zijn. Anders bestaat het risico dat je je verantwoordelijkheid naast je neerlegt, en de tool rekenschap laat afleggen. Bovendien kan kunstmatige intelligentie weliswaar worden gebruikt om de beste voorspellers van prestaties voor een bepaald beroep te modelleren, maar houdt de tool geen rekening met de organisatorische context en de veranderingen erin. Zoals we al hebben gezegd, is dit punt essentieel voor het voorspellen van prestaties op het werk. Bovendien kunnen deze prestaties verschillende vormen aannemen, naargelang het beroep en de sector. Op dit moment hebben kunstmatige intelligentie

en algoritmen dit niveau van complexiteit nog niet bereikt. Modelleren kan besluitvormers echter wel ondersteunen door het bieden van een relevante en structurerende logica.



Xabi Borteyrou

Docent en onderzoeker in de arbeidspsychologie aan de Universiteit Paris Cité.

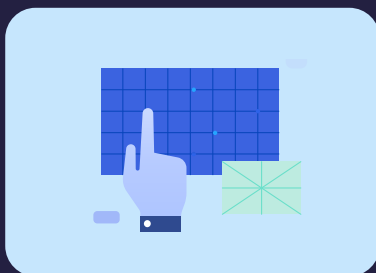


Xavier Caroff

Docent en onderzoeker in de arbeidspsychologie aan de Universiteit Paris Cité.

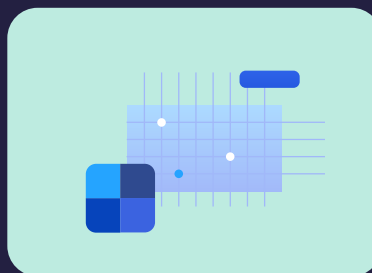
Hebt u nog concreet advies voor onze lezers vooraleer we afronden?

Als u het succes van een individu in een bepaalde baan wilt voorspellen, denken wij dat het belangrijk is:



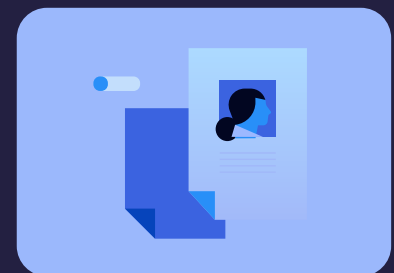
01.

Schep een gedetailleerd en nauwkeurig beeld van de job in kwestie.



02.

Combineer de benaderingen die mogelijk het meest voorspellend zijn: algemene intelligentietesten, specifieke vaardigheidstesten, werkscenario's die zijn gebaseerd op de gewenste kerncompetenties.

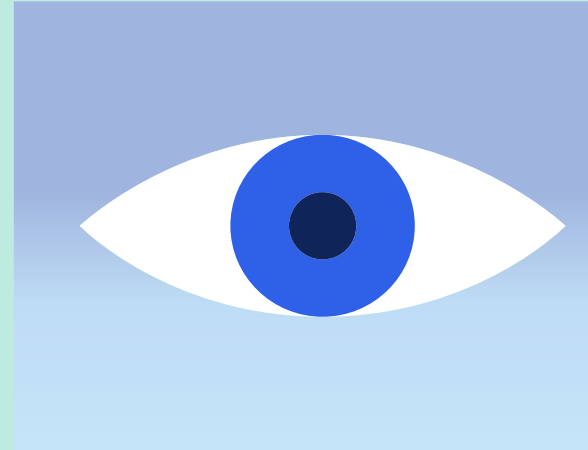


03.

Vergelijk de verkregen gegevens met de meningen van de betrokken recruiters en managers, en creëer tegelijkertijd de organisatorische voorwaarden voor echt succes ... Blijf te allen tijde nederig en voorzichtig!

Focus op de tool: Twob-R, de test voor cognitieve en gedragsbeoordeling

TwoB-R is ontwikkeld op basis van een cognitief-gedragsmatige benadering en is ontworpen om een uniek licht te werpen op cruciale dimensies die momenteel onmisbaar zijn in een organisatie: Invloed - Beslissing - Efficiëntie - Flexibiliteit. Elk van die 4 dimensies wordt beoordeeld vanuit twee invalshoeken (of prisma's): het gedrag en het cognitieve aspect.



TwoB-R maakt gebruik van 4 types van potentieel om je te helpen bij de interpretatie van de complementariteit van de gedrags- en cognitieve aspecten van de geëvalueerde:

- #1. Geoptimaliseerd potentieel
- #2. Onderbenut cognitief potentieel
- #3. Gecompenseerd cognitief potentieel
- #4. Potentieel te ontwikkelen

In het luik 'in de praktijk' wordt voor elke dimensie van het IDEA-model het comfortniveau van de geëvalueerde geïllustreerd aan de hand van concrete werksituaties, en wordt praktisch advies gegeven wanneer het gedrag van de geëvalueerde niet in overeenstemming is met zijn of haar cognitief potentieel.

TwoB-R is een innovatieve en unieke tool op de markt voor het identificeren en ontwikkelen van potentieel!

Wat zijn volgens jou de beste voorspellers van professioneel succes?

Hier volgt de rangschikking van de 7 indicatoren in volgorde van belangrijkheid van de 206 respondenten van de studie.

#1. Ervaring in het vakgebied

#2. Opleidingsniveau

#3. Persoonlijkheidstestes

#4. Werkscenario's

#5. Meningen op basis van het gesprek

#6. Referentie / Aanbeveling

#7. E-reputatie

Voor

48%

van de respondenten is «Ervaring in het vakgebied» de meest betrouwbare voorspeller van professioneel succes.

Voor

37%

van de respondenten is «E-reputatie» de minst betrouwbare voorspeller van professioneel succes.

Hoe analyseren en voorspellen we succes op de werkvloer?

Naast de visie van experts en getuigenissen van ervaren recruiters, wilden we ook een brede groep professionals op de werkvloer raadplegen: leidinggevenden, managers, medewerkers, HR-professionals en wervingsexperts.

We verzamelden **1467 online reacties** om een beter inzicht te krijgen in de huidige algemene visie op de belangrijkste voorspellers van succes...

Hieruit kwamen een aantal interessante bevindingen naar voren, waarvan sommige logisch en voorspelbaar waren, terwijl andere juist onverwacht waren en daarom des te betekenisvoller!

Hier is een samenvatting van het onderzoek, met focus op België en Nederland:

Bij het voorspellen van professioneel succes gaven de deelnemers doorgaans de voorkeur aan ervaring in de sector en opleidingsniveau.

We stelden iedereen dezelfde vraag: «Wat zijn volgens u de belangrijkste indicatoren om professioneel succes te voorspellen?»

Dit is de ranglijst:

- Ervaring in het vakgebied
- Opleidingsniveau
- Persoonlijkheidstests,
- Simulaties,
- Beoordelingen op basis van sollicitatiegesprekken,
- Referenties/aanbevelingen,
- Online reputatie.

Geen verrassing hier: ervaring in het vakgebied wordt algemeen beschouwd als de belangrijkste voorspeller.

En opleidingsniveau staat op de tweede plaats – algemeen gezien als een belangrijke factor voor toekomstig succes.

Zoom sobre la e-reputación:

- Jongere professionals hechten minder waarde aan opleidingsniveau en geven de voorkeur aan praktijkervaring, specifieke vaardigheden en alternatieve opleidingen.
- De groep tussen 30 en 45 jaar hecht veel waarde aan de online reputatie, omdat dit hun professionele geloofwaardigheid beïnvloedt. Volgens hen weerspiegelt een goede online reputatie kwaliteiten als betrouwbaarheid en professionaliteit.

Belangrijke inzichten:

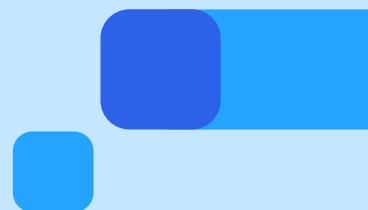


- Het cv blijft een waardevol instrument!
- Persoonlijkheidstests en simulaties worden gezien als een zeer effectief middel om prestaties te voorspellen.
- De waardering voor andere tools en wervingspraktijken verschilt afhankelijk van de persoon die ze toepast.

Dit benadrukt opnieuw het belang van verschillende benaderingen... en perspectieven!

*“Je kunt **op zoek gaan naar** potentieel en de kandidaat **rekruteren** door zijn of haar belangrijkste kwaliteiten en het gebruik dat ervan kan worden gemaakt correct te voorspellen, maar **in het duister tasten over hoe je de concrete voorwaarden creëert** om dat potentieel te laten ontluiken”*

Xavier Caroff,
Docent en onderzoeker,
Université Paris Cité





02.

Hoe voorspellen?

Hoe kunnen we voorspellen of iemand succesvol is op het werk en dus nu en in de toekomst zal presteren? Waarop kunnen we vertrouwen? Onder welke omstandigheden?

Een duidelijk beeld van de behoeften geven ...

Als algemeen directeur van We Recruit is Muriel Lecouey zeer betrokken bij rekrutering: als CEO van een groeiende organisatie van 25 mensen, maar ook en vooral als uitgever van een volledig geïntegreerd en heel specifiek softwarepakket gewijd aan rekruteringsfuncties ... Dus vroegen we haar om een paar concrete vragen te beantwoorden!



Wat staat volgens u garant voor een succesvolle rekrutering?

Voor mij is het in de eerste plaats de kwaliteit van de uiting van de behoefte. Rekrutering moet gebaseerd zijn op een grondige kennis van de dagelijkse realiteit van de functie die moet worden ingevuld, d.w.z. de echte vaardigheden die nodig zijn om te slagen in het dagelijkse werk, zonder ze te onderschatten of te overschatten! Het is belangrijk om hierin rechtschapen te zijn.

Wat maakt een succesvol rekruteringsplan?

Het vermogen om te anticiperen! Succesvol rekruteren staat synoniem voor vooruit plannen. Het inschatten van het vermogen van elke kandidaat om goed te presteren in de functie en de context waarvoor hij of zij in aanmerking komt, en anticiperen op de behoeften van de organisatie op de korte, middellange en lange termijn. Kennis over hoe je bijvoorbeeld kunt anticiperen op pensioneringen of zwangerschapsverlof, maar ook op toekomstige vereisten ten aanzien van vaardigheden op basis van de ontwikkelingsperspectieven van het bedrijf in nieuwe markten, nieuwe diensten, enz.

Hoe voorspelt u het potentiële succes van een kandidaat in een job?

Door heel precies te zijn, heel concreet in de beoordeling van de verwachte bedrijfsdoelstellingen. Bij We Recruit hebben we voor elke functie gedetailleerde analyseroosters opgesteld, die op een transparante manier aan de medewerker worden gepresenteerd. Het is belangrijk om een realistisch kader te definiëren met consistent engagement ... en je eraan te houden! Recruiter, dan manager en nieuwe gerekruteerde.

Wat vindt u het moeilijkst om uiteindelijk te voorspellen?

Zeker het vermogen van de kandidaat om echt te integreren in een bedrijfscultuur en/of teamcontext. Vaardigheden (hard skills en soft skills) zijn nu makkelijker te beoordelen en tools zoals die van PerformanSe vormen een grote meerwaarde daarbij. De kwaliteit van de match binnen een team is moeilijker vooraf te analyseren, omdat het afhangt van veel menselijke parameters. Er is altijd een risico op een kater na de wittebroodsweken van de eerste paar maanden ... Daarom is het zo belangrijk om zoveel mogelijk betrokken partijen te betrekken vanaf de rekruteringsfase. Hr alleen kan niet op alles anticiperen en maakt op dagelijkse basis geen deel uit van het team.

Hoe kan software zoals We Recruit helpen om rekruteringsucces beter te voorspellen? Want dat is eigenlijk niet waarvoor de tool ontworpen is ...

Natuurlijk is de tool in de eerste plaats ontworpen om het werk van hr te optimaliseren, de massadistributie van advertenties te garanderen, een betere opvolging van toepassingen in de tijd mogelijk te maken, de productiviteit te verhogen, enz. Maar daar houdt het niet op - er zijn nog meer voordelen:

- De behoeften zullen nauwkeuriger moeten worden gepreciseerd, waardoor een meer valabele rekrutering wordt gegarandeerd.
- Voor hr en managers zal het makkelijker worden om informatie te delen tijdens het hele proces, waardoor betere kruisanalyses mogelijk zijn.
- Tot slot zal het helpen om alle informatie over een kandidaat te centraliseren, zonder verzaking of verlies, om een zo volledig mogelijke basis voor de evaluatie te garanderen.

«De beste voorspellingen komen tot stand met grote aandacht voor de werkelijkheid».

Tot slot: als u één idee wilt delen om in de kijker te zetten?

Ik herhaal: "klarheid en realisme». Goede rekrutering gaat echt over de juiste persoon op de juiste plaats op het juiste moment! Dat vereist een goed inzicht in de bedrijven en hun ecosystemen, de verwachtingen en de bijbehorende behoeften, zonder ze te onderschatten of te overschatten. **De beste voorspellingen komen tot stand met grote aandacht voor de werkelijkheid.**



Muriel Lecouey
Algemeen directeur,
We Recruit.

We Recruit

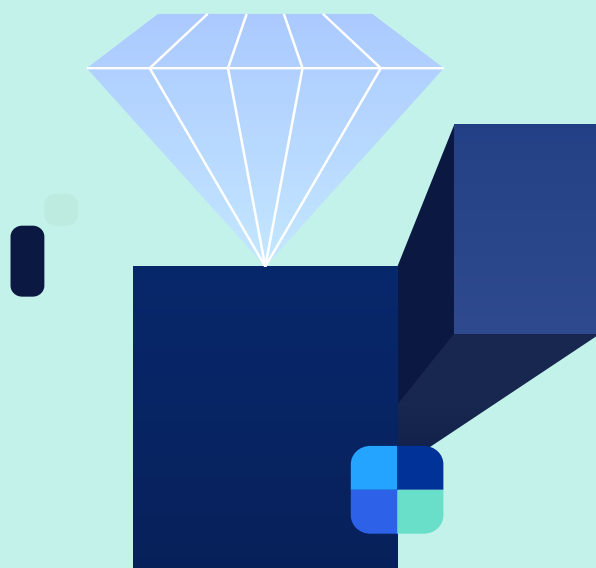
De We Recruit-oplossing, die sinds 2016 in Rennes wordt ontwikkeld door het gelijknamige bedrijf, was oorspronkelijk bedoeld om alle functies te integreren die nodig zijn voor rekrutering en selectie, maar is in de loop van tijd uitgegroeid tot een heel uitgebreide en zeer personaliseerbare oplossing.

Het doel: zich heel nauwkeurig aanpassen aan de manier waarop elke organisatie werkt en aan de specifieke kenmerken van elk van de aan te werven functies (veel laaggeschoolde gerekruteerden op korte tijd, opvolging van gespecialiseerde en zeldzame kandidaten na verloop van tijd, enz.)

We Recruit heeft momenteel ongeveer 700 klanten in uiteenlopende sectoren zoals digitale technologie, levensmiddelen, techniek, horeca en catering, textiel, enz.

In welke mate voorspelt persoonlijkheid succes in een job?

Persoonlijkheidstools worden – logisch – steeds vaker gebruikt bij rekrutering. Ze bieden een meer verfijnde, meer volledige en meer objectieve perceptie van de soft skills van elk van de kandidaten die in aanmerking komen. Maar hoe zit het met hun voorspellende waarde? Antwoorden van Kacper Luscinski, lid van het Performanse R&D-team en promovendus in arbeidspsychologie (Université Paris Cité).



Wat de wetenschappelijke literatuur betreft ...

De wetenschappelijke literatuur is niet erg veelbelovend voor de voorspellende waarde van persoonlijkheidstesten. Als we bijvoorbeeld kijken naar de 'Big Five', wellicht de bekendste van allemaal, dan blijkt dat geen van de 5 gemeten/bestudeerde dimensies (Openheid, Bewustzijn, Extraversie, Toegeeflijkheid, Emotionaliteit) echt prestaties kan verklaren. Alleen de dimensie 'Bewustzijn' – het vermogen om je werk te organiseren en het strikt en bewust uit te voeren – kan een voorspellende waarde bevatten, maar in proporties die nog steeds erg relatief zijn.

Als het gaat om het voorspellen van prestaties op het werk, is de wetenschappelijke literatuur veel positiever over cognitieve testen. Vanuit een strikt voorspellend perspectief zou het gebruik van 'intelligentie'-testen daarom logischer en effectiever zijn.

Maar er spelen natuurlijk nog andere factoren mee, te beginnen met de aanvaardbaarheid van de tool, zowel voor de interne teams als voor de kandidaten. De beschrijving van het persoonlijkheidstype

is tegenwoordig doorgaans acceptabeler dan het beoordelen van intelligentie, dat sterk gebaseerd is op schoolmodellen en -situaties, en dat individuen in een vakje plaatst volgens een criterium dat nog steeds wordt betwist ... Sommige kandidaten kunnen een zeer negatieve ervaring hebben met het zakken voor een test over cognitieve vaardigheden. Voor recruiters kan het ook lastig zijn om dit soort resultaten aan een deelnemer te rapporteren.

Gedrag voorspellen ... dat prestaties verklaart

Hebben persoonlijkheidstesten dan niets te maken met de evaluatie van toekomstige prestaties? Ja, natuurlijk! Maar we moeten het helder houden. De test is geen directe voorspeller van succes. **Anderzijds kunnen ze individuele gedragingen effectief voorspellen, die op hun beurt potentieel verklarend zijn voor toekomstige prestaties.**

Een goed voorbeeld? De striktheid waarmee het individu zijn werk doet, en nauwgezet de te voltooien taak vervult, is op zichzelf niet voorspellend. Voor bepaalde soorten jobs is het echter een

essentiële soft skill voor succes: in de accountancy bijvoorbeeld ... of in de nucleaire industrie. Hetzelfde geldt voor items met betrekking tot toegeeflijkheid en extraversie, die zeer positieve aanwijzingen zullen geven over de manier waarop de kandidaat zijn of haar job zal interpreteren ten dienste van de organisatie, en hoe groot of klein de kans is dat hij of zij met succes in het team zal integreren ... Het gebruik van een persoonlijkheidstest kan het dus mogelijk maken om gewenste persoonlijkheidskenmerken te identificeren, maar ook om die kenmerken te identificeren die een negatieve impact kunnen hebben binnen een organisatie, of op kleinere schaal, binnen een werkteam.

Het voorspellende gebruik van persoonlijkheidstools vereist daarom een bijzonder goed inzicht in de context van de betreffende jobs. Voordat je een persoonlijkheidstest afneemt als onderdeel van de rekruteringsprocedure, kun je overwegen een analyse te maken van de kenmerken van de organisatie (de manier waarop de hiërarchie werkt, de waarden, enz.) en van de functie waarvoor je rekruteert (activiteiten, rol, aandeel telewerken, enz.). Door een bepaalde hoeveelheid informatie te identificeren over de context waarin een toekomstige medewerker zich zal ontwikkelen, kunnen we de persoonlijke kenmerken specificeren die nodig zijn om in deze specifieke context te presteren. Het is de gedetailleerde analyse van de job, en dus de nauwgezette keuze van het gedrag dat moet worden geëvalueerd, die effectieve verbanden kan leggen tussen succes en persoonlijkheid.

Benaderingen kruisen is altijd de beste sleutel hiertoe.

Alle auteurs zijn het erover eens dat de beste resultaten op het gebied van effectieve voorspellingen altijd worden behaald door verschillende benaderingen te combineren.

«Alle auteurs zijn het erover eens dat de beste resultaten op het gebied van effectieve voorspellingen altijd worden behaald door verschillende benaderingen te combineren.»

Zo is het een 'must' om bijvoorbeeld de volgende zaken te combineren:

- een gedetailleerde analyse van het cv
- een gesprek dat is gestructureerd volgens de vereiste vaardigheden voor de functie
- specifieke werkscenario's
- cognitieve testen
- persoonlijkheidstesten

Het combineren van tools en benaderingen heeft echter ook een prijs, die niet altijd acceptabel is ...

Weging op basis van uitdagingen en middelen

Uiteindelijk geldt: hoe meer informatie je genereert, hoe beter de analyse en vergelijking ervan, en bijgevolg hoe effectiever je bent. Maar ook: hoe meer tijd, middelen en energie in het proces gaat, zowel voor het bedrijf als voor de kandidaat. En de middelen van bedrijven zijn nu eenmaal beperkt. En kandidaten zijn niet noodzakelijk beschikbaar ...

De beslissing om een bepaalde tool te gebruiken, om al dan niet een volledig proces in te stellen, of zelfs om zich te beroepen op een Assessment Center, zal dan ook sterk afhangen van de uitdagingen die ermee gepaard gaan. Hoe belangrijker de functie, hoe zeldzamer de kandidaten, hoe crucialer de rekrutering, hoe moeilijker de uiteindelijke keuze, hoe gerechtvaardigder het gebruik van verfijnde prognosetechnieken zal zijn.



Kacper Luscinski,
R&D-ingenieur PerformanSe,
promovendus in
arbeidspsychologie

De voordelen van persoonlijkheidstesten

Op lange termijn voorspelt een persoonlijkheidstest misschien alleen indirect/heel goed succes in een job ... maar voorspellen alleen volstaat niet! Een moderne tool zoals Echo van PerformanSe kan zakelijke gebruikers bijvoorbeeld een groot aantal voordelen bieden.

01 De tool biedt natuurlijk een gedetailleerde interpretatie van de persoonlijkheid van de kandidaat, maar niet alleen van cognitieve schema's en motivaties in een multidimensionale benadering, en dus van de mogelijke implementatie van bepaald gedrag, dat al dan niet bevorderlijk is voor de prestaties op het werk. Dit is des te effectiever omdat we een duidelijker en nauwkeuriger beeld hebben van het belangrijkste gedrag in de functie.

02 Tegelijkertijd maakt het een consistente en faire benadering van de vergelijking tussen kandidaten mogelijk. In tegenstelling tot bijvoorbeeld sollicitatiegesprekken kan de test op precies dezelfde manier aan iedereen worden aangeboden. De test wordt bij alle kandidaten op dezelfde manier afgenomen en geanalyseerd, waardoor een zeer solide en objectieve basis voor vergelijking ontstaat.

03 Ten slotte biedt de test een echte stimulans voor het rekruteringsgesprek zelf, door een kader te bieden voor uitwisselingen rond de testresultaten en zo de kandidaat op een andere basis te benaderen dan bij een traditioneel gesprek.

Focus op de tool: IDONEO, door PerformanSe

In de context plaatsen om beter te voorspellen!

Het succes van een kandidaat hangt natuurlijk af van zijn of haar prestaties ... maar ook van hoe goed hij of zij zich weet aan te passen aan de context. Rekruteren is altijd de kunst van het matchen.

Daarom heeft PerformanSe IDONEO gelanceerd, een nieuwe benadering voor de beoordeling van soft skills op basis van contextuele matching.

Het idee:

- de specifieke context van de betreffende job analyseren (type organisatie, type taken, rol, hybride dimensie, enz.)
- de soft skills van de kandidaat evalueren
- de geëvalueerde soft skills vergelijken ... in de specifieke context van de functie
- de analyse direct in de juiste context plaatsen
- voor een effectievere selectie en een beter voorbereide matching



Succesvol rekruteren: de sleutel tot match, retentie en pleiding

Als CEO van LePainQuotidien heeft Timon Van Laere een scherp oog voor succesvolle rekrutering en werknemersretentie. Hij legt de nadruk op een goede match tussen kandidaat en functie, waarbij uitdaging en teamfit essentieel zijn. Hij ziet opleidingen als een sleutel tot retentie en gelooft dat HR, ondanks digitale tools, dicht bij de mensen moet staan. Regelmatige communicatie en betrokkenheid zijn volgens hem cruciaal om medewerkers gemotiveerd te houden.



Voor u, hoe komt succes in werving tot uiting? Wat zal u doen zeggen dat een werving echt een succes is?

In de eerste plaats beoordelen we of de persoon goed presteert in zijn of haar functie. Als er van beide kanten een goede match is en de persoon zich effectief kan ontwikkelen en mogelijk zelfs de verwachtingen overtreft, dan zijn we tevreden. Daarnaast is retentie ook belangrijk: de persoon moet zich prettig voelen in de functie en binnen de organisatie willen blijven.

Het kan voorkomen dat iemand heel goed is in een functie, maar na een jaar besluit dat het werk niet uitdagend genoeg is omdat hij of zij overgekwalificeerd blijkt te zijn. Daarom letten we erop dat de profielen die we aannemen voldoende worden uitgedaagd door de rol en dat dit zo blijft. We zoeken naar mensen die in de sweet spot zitten: genoeg uitgedaagd, maar toch niet overweldigd door de inhoud of complexiteit van de functie. Kandidaten die betrokken zijn bij het bedrijf, graag uitdagingen aangaan, maar niet overweldigd worden door de te leren informatie. En natuurlijk ook iemand die goed in het team past.

Vanuit HR is het belangrijk om te beoordelen hoe de waarden van de kandidaat passen bij het bedrijf, omdat dit cruciaal is voor retentie. Mensen moeten zich verbonden voelen met het bedrijf, los van de vraag of

de functie uitdagend genoeg is. Het moet klikken met de leidinggevende, het team, de mentaliteit en de manier van werken.

Hoe probeert u de geschiktheid tussen baan en kandidaat zo goed mogelijk te voorspellen?

Eerdere ervaring is uiteraard een waardevolle indicator. De mate waarin iemand al vergelijkbare ervaring heeft, zelfs in een andere sector, kan veel relevante informatie bieden. Door gesprekken zorgvuldig te voeren en gerichte vragen te stellen, kunnen we de expertise en kennis van specifieke onderwerpen beter inschatten. Tools zoals WeSuggest ondersteunen ons hier zeker bij.

Daarnaast is het belangrijk om aandacht te besteden aan competenties die tijdens een selectiegesprek moeilijker te beoordelen zijn, zoals stressbestendigheid en waar iemand zijn of haar energie uit haalt.

Welke hulpmiddelen gebruikt u ter ondersteuning?

Voor zwaardere profielen maken we soms gebruik van assessments. Vaak baseren we onze evaluatie op een kwalitatief gesprek en een gesprek met de leidinggevende. We vragen eventueel referenties op en maken gebruik van de tool van WeSuggest om een beter inzicht te krijgen.

Is opleiding voor u een sleutelfactor voor succes bij werving?

Ik ben er sterk van overtuigd dat opleidingen cruciaal zijn voor retentie. Ik heb al meerdere keren gehoord dat opleidingen het nieuwe rekruteren zijn. Hoewel ik daar niet 100% van overtuigd ben, geloof ik wel dat dit geldt voor leidinggevend en of wanneer je mensen intern laat doorgroeien.

Voor de filialen organiseren we veel interne opleidingen met een focus op onze waarden. We doen workshops waarin we bespreken hoe we met klanten willen omgaan en wat het kader is waarin we willen werken. Bijvoorbeeld, één van onze waarden is "make it personal", deze benadrukt dat we als bedrijf niet strikt zijn in de manier van interactie, maar dat we willen dat dit op een authentieke manier gebeurt. Het is voor ons dus heel belangrijk dat we onze medewerkers hierin stimuleren en informeren over wat mogelijk is.

Daarnaast bieden we diverse andere opleidingen aan, zoals een leiderschapstraject om leidinggevend te stimuleren in het geven van feedback, het omgaan met teams en het motiveren van teams. Het opleiden van mensen in het ontwikkelen van competenties en het stimuleren van gewenst gedrag is dus essentieel.

Volgens mijn ervaring binnen Le Pain Quotidien zijn opleidingsmogelijkheden echt iets dat mensen aantrekt en motiveert.

Wat lijkt u uiteindelijk het moeilijkst te voorspellen?

De mate waarin mensen geëngageerd blijven, is moeilijk te voorspellen. De fit met het team kan echter goed worden ingeschat door middel van tools, goede gesprekken en door mensen aan te voelen. Zo kun je

beoordelen in hoeverre iemand klikt met het bedrijf en het team.

De inhoud van de functie kan ook vrij goed worden ingeschat op basis van een goed selectiegesprek en de achtergrond van het profiel.

Daarentegen inschatten of iemand echt getriggerd zal blijven, vind ik erg moeilijk. Het gaat om motivatoren en het psychologische contract om de persoon betrokken te houden. Het inschatten van mensen op vlak van stabiliteit en employee engagement op de middellange termijn blijft een uitdaging.

Als u een idee of een tip naar voren zou willen brengen om af te sluiten, wat zou dat dan zijn?

Het is belangrijk om uw mensen goed te kennen, zowel uw managers als uw kandidaten. HR is er om dicht bij de mensen te staan, soms zelfs meer te weten dan de managers en beter aan te voelen wat er speelt. Hier moet ook tijd voor worden gemaakt. Ondanks de context van digitale tools, ben ik ervan overtuigd dat de mensen binnen HR nog altijd zeer belangrijk zijn.

Voor mij is het essentieel om regelmatig contact te onderhouden met de medewerkers, bijvoorbeeld door te vragen hoe het met hen gaat, 's avonds even bij hen te gaan zitten, of samen te lunchen. Dit helpt om de vinger aan de pols te houden en te ontdekken waar we ondersteuning kunnen bieden. Het is belangrijk om eventuele onduidelijkheden te bespreken zonder dat het geforceerd aanvoelt. Het draait om nabijheid en betrokkenheid.

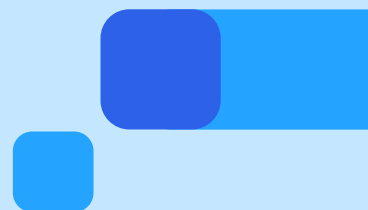


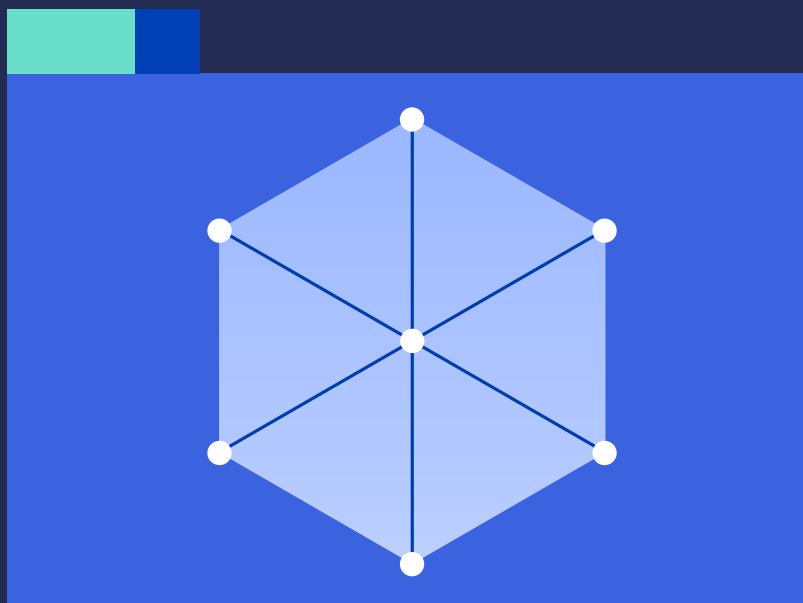
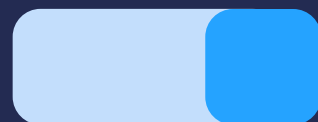
Timon Van Laere
Global lead soft HR,
Le Pain Quotidien

«Succes op het werk impliceert sowieso prestaties op het werk. En deze prestaties kunnen verschillende vormen aannemen, afhankelijk van de functie en de sector.»

Xabi Borteyrou

Docent en onderzoeker,
Université Paris Cité





03.

Hoe voorspellen?

De tools, modellen en theoretische logica worden gebruikt om concrete beslissingen te nemen in de echte wereld. Hoe kunnen ze in de praktijk worden gebruikt? Wat zijn de successen en beperkingen?

Getuigenissen van hr-ontwikkelingsprofessionals.

Hoe **belangrijk** het is om alles van tevoren te zeggen!

Na een carrière in hr-management in de industriële wereld, richtte Frédéric Quintin zijn eigen bedrijf op in Nantes, Alkemi RH, met een gediversifieerd aanbod van diensten op het gebied van rekrutering, training, coaching en consultancy. Dankzij zijn ervaring in bedrijven en als consultant heeft hij een brede en praktische kijk op vraagstukken omtrent de ontwikkeling van hr. Dus vroegen we hem ons te vertellen over de sleutels tot succes in het voorspellen van succes op het werk.

Wat is volgens u de definitie van succes in rekrutering? Wat maakt dat u denkt: “Deze rekrutering wordt een succes.”



Wat is volgens u de definitie van succes in rekrutering? Wat maakt dat u denkt: “Deze rekrutering wordt een succes.”?

De glimlach op de gezichten van de kandidaten die zijn gerekruteerd als ik ze passeer in de wandelgangen van hun nieuwe bedrijf! De glimlach van hun manager ook. En de manier waarop ze ons allebei zullen willen aanbevelen. Deze voldoening, **dit wederzijds genoeg in het samenwerken**, zijn de signalen die je niet kunt miskennen ...

Hoe komt zo iets tot stand, denkt u?

Voor mij is het in de eerste plaats de **kwaliteit van de uitwisselingen** die tijdens het rekruteringsproces plaatsvinden, en de transparantie waarmee dit gebeurt. Een goed professioneel ‘huwelijk’, zoals we bij Alkemi RH graag denken over rekrutering, is eerst en vooral een grondige uitwisseling van wederzijdse verwachtingen, met zoveel mogelijk eerlijke input aan beide kanten. Dat maakt succes mogelijk en duurzaam.

Hoe ga je, naast deze diepgaande discussies, te werk om de beste match tussen job en kandidaat te voorspellen?

Ten eerste is er natuurlijk nog de

technische kant. We rekruteren veel voor de industrie, bijvoorbeeld voor jobs als productiemanager, en het belang van ‘hard’ skills is niet te onderschatten. Maar op zich volstaan ze ook nooit. Persoonlijk ben ik erg geïnteresseerd in de **echte motivaties** van kandidaten: waar zijn ze vandaag wel/niet naar op zoek? Wat verwachten ze van een job? Waar hebben ze behoefte aan, bijvoorbeeld met betrekking tot het kader, autonomie of perspectieven? Wat verwachten ze van hun manager? In welke mate voldoet de vacature al dan niet aan hun behoeften?

Welke ondersteunende tools gebruiken jullie?

We gebruiken voornamelijk twee tools van PerformanSe: **Echo** en **Manage-R**. Manage-R natuurlijk als het gaat om managementfuncties, en **Echo2 voor alle kandidaten die we aan onze klanten voorstellen**, altijd gepaard met een volledige debriefing, wat er ook gebeurt, zelfs als de rekrutering wordt onderbroken ... Echo2 stelt ons in staat om een beter idee te krijgen van wat kandidaten motiveert, en hoe zij passen in de context van de functie. Daarvoor gebruiken we de vragenlijst ‘**Gewenst psychologisch contract**’, die ik

echt interessant vind voor het valideren van de match tussen een individu en zijn of haar toekomstige omgeving (met betrekking tot opdrachten, werkrelaties en de belofte van de werkgever).

« Een goed professioneel 'huwelijk' is eerst en vooral een grondige uitwisseling van wederzijdse verwachtingen, met zoveel mogelijk eerlijke input aan beide kanten. Dat maakt succes mogelijk en duurzaam.»

Soms, ondanks al deze voorzorgsmaatregelen, blijkt het echter uiteindelijk nog steeds niet te werken ... Hoe valt dit volgens u te verklaren?

Als het rekruteringsproces in een vroeg stadium mislukt, bijvoorbeeld doordat de geselecteerde kandidaat uiteindelijk afhaakt, komt dat meestal **doordat belangrijke onderwerpen voor de kandidaat niet vroeg genoeg werden gedetecteerd en aangepakt**. Zo kan een kandidaat, die in de ban is van een nieuwe en felbegeerde uitdaging, de beschikbaarheid en de beperkingen van het pendelen onderschatten, alsook het belang dat hij of zij hecht aan de balans tussen werk en privé. Dit zijn echter dimensies die eventueel niet duidelijk naar voren kwamen tijdens de discussies of die misschien als vanzelfsprekend werden beschouwd tijdens het rekruteringsproces.

Als de mislukking zich voordoet als de succesvolle kandidaat zijn functie al bekleedt, kan dit te wijten zijn aan een zekere beperking in de voorafgaande uitwisselingen. Niet alles werd gezegd, van de ene of de andere kant, het fundament voor de discussie werd niet volledig gelegd ... Het kan echter ook te wijten zijn aan **een kloof tussen wat oorspronkelijk was gepland en wat er in werkelijkheid voorvalt eens de kandidaat zijn of haar job opneemt**. Soms laat men er wat tijd over gaan, en veranderen de omstandigheden - de

manager is bijvoorbeeld vervangen - en zijn de verwachtingen niet meer dezelfde. Soms heeft een gebrekkige uitwisseling dan weer te maken met de omstandigheden op het moment van het opnemen van de functie. Ik geloof nog steeds in het belang van een volledige uitwisseling van standpunten, en dit geldt op alle niveaus. Je moet dingen tegen elkaar zeggen, zelfs en vooral als het niet goed gaat.

Tot slot: als u één idee of één advies wilt delen om in de kijker te zetten?

Zoals bij elke vorm van betrokken menselijke relatie, geloof ik dat er voor een goede rekrutering een bepaalde mate van vanzelfsprekendheid moet bestaan om het goed te laten werken. Voor zowel kandidaten als recruiters. Wellicht kent je het gezegde: «Bij rekrutering is er geen twijfel als er twijfel is». **Zoek naar het voor de hand liggende, waar geen twijfel over bestaat ... en vertrouw op jezelf!**



Frédéric Quintin,
Oprichter en directeur,
Alkemi RH

***Gewenst psychologisch contract (CPS)**

Dankzij de meting Gewenst psychologisch contract, die is geïntegreerd in de psychometrische tools van PerformanSe, kunnen hr-professionals een beter inzicht krijgen in de verwachtingen van het individu op het werk en, in het bijzonder, een onderscheid maken tussen transactionele profielen (voornamelijk gericht op de taak die hier en nu moet worden uitgevoerd) en relationele profielen (meer gericht op integratie binnen de groep, haar waarden en cultuur).

Competentie **voorspellen**... is eenvoudiger dan voorspellen hoe het zal worden onthaald!

Cyrille Thouvenot is momenteel Leadership Capability Manager bij de Banque Internationale à Luxembourg, een bankinstelling met ongeveer 2000 medewerkers die is opgericht in 1856.

Tegen een achtergrond van ingrijpende veranderingen (met name op het gebied van regelgeving en digitalisering) is hij verantwoordelijk voor de ontwikkeling van soft skills, het beheer van coaching- en mentoringtools en het opzetten van Assessment- en Development Centers.

Elke dag wordt hij geconfronteerd met de noodzaak om te anticiperen op de behoeften van de organisatie, om de vereiste vaardigheden te plannen en om het potentiële succes van een bepaald individu te voorspellen. Daarom hebben we hem gevraagd om zijn ideeën en praktische overtuigingen met ons te delen.



Wat is volgens u de definitie van succes op het werk? Wat is het bewijs van een succesvolle rekrutering of interne overplaatsing?

Voor mij is dit de **win-winsituatie**: het positieve gevoel van de medewerker en de afstemming van zijn of haar rol, en presteren volgens de verwachtingen van de organisatie. Als de weerhouden kandidaat de gedefinieerde deliverables produceert, de toegekende doelstellingen haalt en tegelijkertijd betekenis vindt in wat hij of zij doet, zich met vertrouwen ontwikkelt binnen de organisatie en zich erkend voelt voor zijn of haar reële waarde, dan is de rekrutering inderdaad een succes!

Wat voor profielen genieten bij BIL vandaag de voorkeur?

Om met deze veranderingen om te gaan, **geven wij duidelijk de voorkeur aan profielen met een 'ondernemende' dimensie**. De bank is op zoek naar meer

flexibele profielen, soms minder deskundig, maar meer op samenwerking gericht. Kandidaten die bijvoorbeeld projecten of processen kunnen leiden zonder noodzakelijkerwijs hiërarchisch leiding te geven.

En hoe voorspelt u hun succes?

Om de gewenste profielen en de soft skills die hen kenmerken beter te definiëren, hebben we in samenwerking met het Institut des Neurosciences **een ad-hocmodel opgebouwd rond 3 verklarende dimensies**:

- **de drijfveren van het individu**. Door in het bijzonder te focussen op de drijfveren autonomie, verantwoordelijkheid, samenwerking en wederzijdse hulp.
- **de emoties van het individu**, hun emotionele intelligentie, d.w.z. hun vermogen om vertrouwen bij anderen tot stand te brengen, steun te genereren en feedback te geven.
- **hun aanpassingsvermogen**, intellectuele aanpassingsvermogen, vermogen om

sereen te zijn, om vlot en flexibel gedrag te tonen ... Op deze precieze basis kunnen we dan – zowel intern als extern – op zoek gaan naar kandidaten die aan onze verwachtingen voldoen en die in staat zijn om te slagen in de contexten waarmee we vandaag worden geconfronteerd.

Hoe evalueert u deze verschillende belangrijke dimensies?

Om onze keuzes te ondersteunen, gebruiken we een reeks tools, waaronder tools van PerformanSe zoals Manage-R, Evolution of Idoneo.

De door PerformanSe ontwikkelde testen lijken me vooral effectief in de gebieden 'motivatie' en 'aanpassing'. Voor het onderdeel 'emotionele intelligentie' gebruiken we andere, meer specifieke tools.

Wat vindt u het moeilijkst om te voorspellen?

Ik denk dat we op de goede weg zijn wat betreft het analyseren van profielen en vaardigheden, daarin ondersteund door tools zoals die van PerformanSe. Echt succes kan echter alleen worden behaald als deze vaardigheden onder de juiste omstandigheden in het veld kunnen worden toegepast. Dat is ook waar het probleem soms zit, vooral in een context waar veel verandering is, waardoor we deze nieuwe profielen vaak integreren in meer traditionele teams. Als je bijvoorbeeld te maken hebt met managers met een heel

operationeel karakter die nog erg gehecht zijn aan de waarden van pure expertise, kan integratie lastig zijn.

Naast de belangrijkste gedragsvaardigheden die vereist zijn om onze strategische doelen te bereiken, is intentie ook een bepalende factor. Daarom proberen we deze cultuur van positieve ingesteldheid te ontwikkelen.

«Ik denk dat we op de goede weg zijn wat betreft het analyseren van profielen en vaardigheden, daarin ondersteund door tools zoals die van PerformanSe. Echt succes kan echter alleen worden behaald als deze vaardigheden onder de juiste omstandigheden kunnen worden toegepast.»

Tot slot: wilt u één idee delen om in de kijker te zetten?

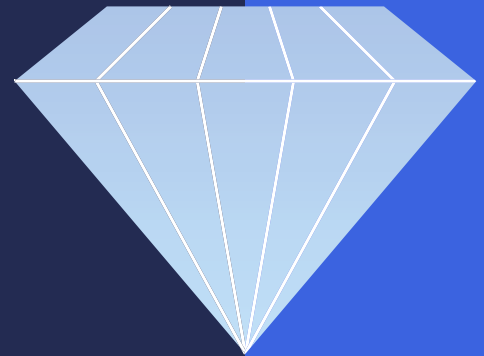
Om het succes van elk individu te maximaliseren en zijn of haar volledige potentieel te benutten, denk ik dat het heel belangrijk is om de voorwaarden voor prestaties te creëren, en in het bijzonder om heel duidelijk te zijn over zowel de verwachtingen als het meten van prestaties. Iemand moet me zeggen wat de verwachtingen zijn. We moeten de kandidaat heel nauwkeurig kunnen evalueren. Om de behoeften van de organisatie en die van het individu te verenigen in een echte 'win-win'-relatie.



Cyrille Thouvenot
Leadership Capability Manager
bij de Banque Internationale du
Luxembourg,

Persoonlijkheid en teamfit: de sleutel tot succesvolle aanwervingen

Katrien Vanhaelst, HR-verantwoordelijke, benadrukt het belang van persoonlijkheid en teamfit boven vaardigheden in succesvolle aanwervingen. Ze gebruikt situatieschetsen en assessments om kandidaten te beoordelen en legt de nadruk op on-the-job training. Ze adviseert om open-minded te blijven en te focussen op motivatie en persoonlijkheidsmatch, zelfs als niet alle hard skills aanwezig zijn.



Voor u, hoe komt succes in werving tot uiting? Wat zal u doen zeggen dat een werving echt een succes is?

Je hebt altijd twee aspecten: de persoonlijkheid en de vaardigheden. Vroeger, zo'n 10 à 15 jaar geleden, lag de nadruk echt op de vaardigheden.

Tegenwoordig kijken we eerder naar de persoonlijkheid en de match binnen het team. We evalueren welke persoonlijkheden we al in het team hebben en wie daar goed bij zou passen. Het is altijd prettig als blijkt dat we de juiste keuze hebben gemaakt, dat de persoon gemakkelijk in het team opgaat en dat de training voor het ontwikkelen van zijn/haar vaardigheden of kennis goed verloopt. En als ze uiteindelijk lang blijven, is dat voor ons een groot succes.

Met andere woorden is het een succes als onze nieuwkomers goed matchen met het hele team, zich goed voelen binnen het bedrijf, en zich verder kunnen ontplooiën in hun functie.

Hoe probeert u de geschiktheid tussen vacature en kandidaat zo goed mogelijk te voorspellen?

Tijdens het interview streven we ernaar diepgaandere inzichten te verkrijgen door middel van situatieschetsen, om zo te observeren hoe kandidaten reageren. In onze voorbereiding houden we altijd rekening met het team en de verschillende

persoonlijkheden die daar al aanwezig zijn. We stellen dus ook situaties voor om te begrijpen hoe kandidaten interageren met hun directe collega's. Dit vormt onze eerste stap.

Tijdens die eerste fase organiseren we ook een kennismaking met de hiring manager en een directe collega, omdat de klik tussen mensen van groot belang is. Vervolgens volgt een assessment met een tool van PerformanSe. Sinds november maken we gebruik van IDONEO, waar we erg tevreden over zijn. In 9 van de 10 gevallen komt het assessmentresultaat overeen met mijn bevindingen na het interview en bevestigt het onze impressies. Wanneer we de resultaten met de kandidaten bespreken, zijn ze vaak verrast over de precisie van het assessment.

Welke hulpmiddelen gebruikt u ter ondersteuning?

We gebruiken onze interviewtechnieken en psychometrische tests, namelijk IDONEO. We maken geen gebruik van andere tools.

Is opleiding voor u een sleutelfactor voor succes bij werving?

Minder. Het is altijd een kwestie van afwegen en bijsturen tijdens de onboarding waar nodig. We hebben geen specifieke trainingscentra zoals sommige andere bedrijven wel hebben.



Bij ons is het echt maatwerk, afhankelijk van de individuele interesses van de persoon en waar hij of zij zich in wil specialiseren. We sturen bij en bieden richting op basis van die interesses. Het heeft geen zin om iemand naar een totaal andere richting te sturen dan waar zijn of haar interesse ligt, vooral niet op de lange termijn. We nemen stap voor stap beslissingen, afgestemd op elke medewerker.

Ons belangrijkste focuspunt is training on the job, samen met een collega. We merken dat werknemers hier de meeste steun uit halen en het snelst vooruitgaan.

We zijn van mening dat het met vallen en opstaan is dat je er het meeste van uithaalt en leert.

Daarbij ligt de drempel bij ons heel laag, je kunt altijd een buddy vinden bij wie je terecht kunt met al je vragen. We hebben een open-deuren beleid en hechten veel waarde aan nauw contact.

Wat lijkt u uiteindelijk het moeilijkst te voorspellen?

De hard skills en cognitieve vaardigheden. Als je merkt dat iemand zeer traag evalueert tijdens de inwerkperiode, ligt dat wel moeilijk, want voor bepaalde afdelingen



zijn die hard skills toch van cruciaal belang.

Als u een idee of een tip naar voren zou willen brengen om af te sluiten, wat zou dat dan zijn?

JAls HR verantwoordelijke of recruiter is het belangrijk om heel open-minded te zijn. Ik merk dat op de huidige arbeidsmarkt hiring managers vaak zeer betrokken zijn bij aanwervingen, maar soms nog te beperkt denken of vasthouden aan een mindset van 15/20 jaar geleden.

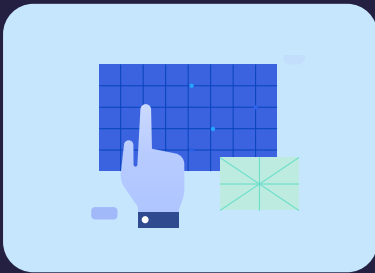
Een open geest hebben betekent dat je sneller geneigd ben om een stap te zetten met iemand als er motivatie, wilskracht en een goede persoonlijkheidsmatch zijn, zelfs als ze misschien niet alle hard skills bezitten die strikt noodzakelijk lijken voor de functie. Het gaat erom breed te kijken, verder dan alleen de vereiste hard skills.



Katrien Vanhaelst
HR Business Partner,
Samsonite

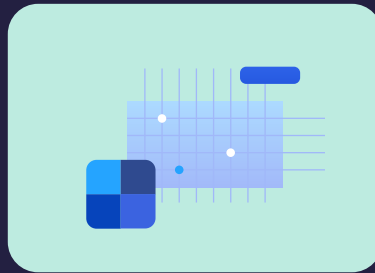
Succes op het werk: Voorspellen ... en uitbouwen!

Als we goed luisteren naar alle experts en getuigen die we hebben geïnterviewd voor deze whitepaper, dan zien we dat de logica en praktijken met betrekking tot het voorspellen van succes zijn opgebouwd rond drie logische en complementaire ideeën:



Idee 1: grondig inzicht in de context

Hoe meer ik weet over de job in kwestie, de manager en de bijbehorende organisatie, hoe beter ik de context begrijp – op een heldere en realistische manier – en hoe beter ik in staat zal zijn om op de juiste basis te plannen. Hypotheses worden niet in absolute zin opgesteld, noch in theorie, maar wel dicht aanleunend bij een specifieke functie en de bijbehorende prestaties. Anders loop ik het risico dat ik mijn hypothese baseer op een verkeerde vooronderstelling ...



Idee 2: benaderingen en analysetools combineren

Hoe meer complementaire benaderingen ik in een vroeg stadium kan gebruiken (interviews, testen, werkscenario's, enz.), hoe beter ik de kandidaat, zijn of haar logica en zijn of haar motivaties kan begrijpen en hoe meer ik het risico op een mismatch tussen een kandidaat en een job kan reduceren. Hoewel er niet op één benadering afzonderlijk kan worden vertrouwd, wordt het risico op fouten aanzienlijk gereduceerd door het combineren van verschillende benaderingen en perspectieven. Anders loop ik het risico dat ik een ongeschikte kandidaat voor de job aanneem, ongeacht zijn of haar kwaliteiten.



Idee 3: transparant uitwisselen en wederzijds delen van informatie

Naarmate ik er beter in slaag om een volledige uitwisseling in een vroeg stadium te garanderen, op een eerlijke en transparante basis, verlaag ik het risico op fouten en misverstanden. Succes op het werk hangt ook samen met de kwaliteit van het contract tussen de twee partijen. De kwaliteit van het contract op haar beurt hangt af van het feit of aan ieders verwachtingen wordt voldaan ... Anders loop ik het risico dat ik mezelf een ander verhaal voorhoud dan de ander.

Iedereen is van mening dat de driedimensies samen heel kwalitatieve voorspellingen garanderen en ervoor zorgen dat rekruteringen en overplaatsingen effectief succesvol zijn.

Als ik echt weet wie ik zoek, welke vaardigheden en kwaliteiten ik nodig heb in deze specifieke context ...

als ik verschillende benaderingen kan combineren om de kandidaat en zijn geschiktheid voor de functie beter te beoordelen, als ik gestructureerde interviews met ad hoc-testen kan combineren (cognitieve of persoonlijkheidstools, werkscenario's, enz.) ...

als ik op deze realistische en volledige basis een echte uitwisseling kan opbouwen, waarin organisatie en kandidaat eerlijk hun behoeften en verwachtingen delen ...

... dan weet ik hoe ik het risico op fouten zo veel mogelijk kan beperken!

Vergeet echter nooit dat je ook niet alles kunt voorspellen!

Omdat er altijd grijze zones zullen zijn in de uitwisseling en de situatie waarvoor we rekruteren uiteindelijk niet altijd de situatie zal zijn waarvoor de succesvolle kandidaat zal worden ingezet.

Want de manier waarop een talent aan boord wordt gehaald, wordt geïntegreerd, vertrouwen krijgt, wordt gemanaged en na verloop van tijd wordt ondersteund, heeft ook een directe impact op de werkelijke prestaties ...

Daarom is het natuurlijk belangrijk om te pogen succes te voorspellen, maar ook om er actief op voort te bouwen.

Door een kwalitatieve integratie, training en ondersteuning, in het bijzonder ...

«De toekomst, die moet je niet voorspellen, maar mogelijk maken.»

Antoine de Saint-Exupéry





Conclusie

Je grenzen accepteren, zodat we samen beter kunnen uitbouwen!

Of we het nu leuk vinden of niet, het voorspellen van de toekomst, het blijvende succes van een kandidaat, de toekomst van individuen op het werk, hun prestaties, hun toekomstige succes en de bijbehorende voorwaarden is nooit eenvoudig geweest en zal dat wellicht ook nooit worden.

We kunnen natuurlijk nog meer benaderingen en tools gaan gebruiken, de perspectieven kruisen en op die manier het risico op fouten beperken.

Natuurlijk kunnen en moeten we de functie zo precies mogelijk in de juiste context plaatsen en moeten we zo nauwkeurig, realistisch en persoonlijk mogelijk definiëren wat er nodig is om de meest relevante matches te bevorderen, waarbij we het essentiële voorrang geven op het bijkomstige.

Maar het zijn nog steeds mannen en vrouwen, onvolmaakt en subjectief, met eventuele vooroordelen en gevoelens, die deze standpunten innemen, deze contexten bepalen en deze informatie analyseren.

Vandaag de dag is er geen robuust alternatief model dat dit voor ons kan doen, geen geavanceerde digitale martingaal. We kunnen hopen dat AI ons steeds concretere ondersteuning zal bieden, maar er is geen

reden om aan te nemen dat het in staat zal zijn om fouten in het rekruteringsproces uit te sluiten.

We moeten dus de grenzen van onze benadering accepteren, accepteren dat we niet alles van tevoren kunnen weten. Accepteren dat we informatie kunnen missen. Accepteren dat we ons kunnen vergissen.

We moeten onze ondersteunende analysemethoden ook zo educatief mogelijk maken. Leren met anderen, van anderen, en zo acceptatie en begrip aanmoedigen.

Want bij rekrutering komt echt succes altijd door twee mensen tot stand. Succes is niet de verdienste van een almachtige, alwetende organisatie die alles van bovenaf kan voorspellen. Integendeel, succes is het resultaat van succesvolle ontmoetingen tussen een bedrijf, een manager en een kandidaat, zo nauw mogelijk aansluitend bij hun verwachtingen, behoeften en interesses ... in wederkerigheid.

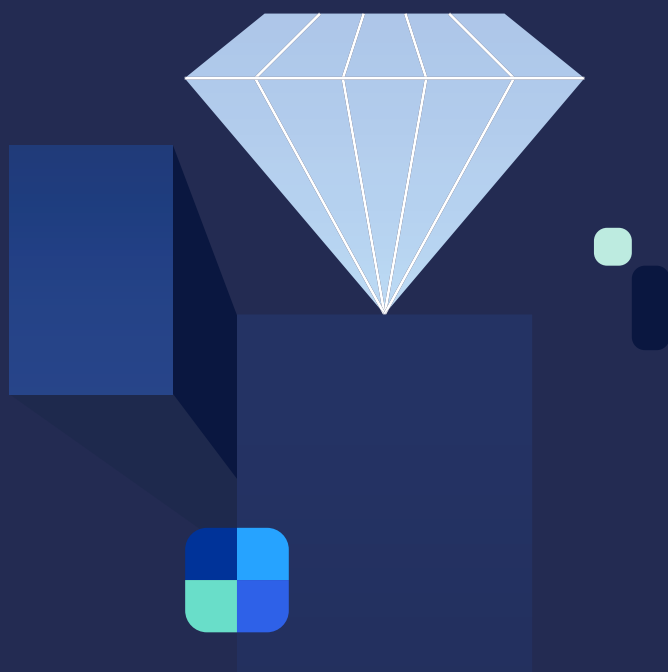
Is dat diep van binnen niet geruststellender?

Dominique Duquesnoy,
Algemeen directeur, PerformanSe

Als expert op het vlak van psychometrie en uitgever van tests heeft PerformanSe zich gespecialiseerd in evaluatie en ontwikkeling van soft skills.

Al meer dan 35 jaar baseert PerformanSe zijn expertise op de kennis van het individu op het werk, vanuit de overtuiging dat deze kennis essentieel is voor de prestaties van de onderneming en de tevredenheid van de mensen die eraan meewerken.

Met een breed scala aan assessment-oplossingen en adviesdiensten, helpt PerformanSe elk jaar meer dan 1500 klanten in Frankrijk en in het buitenland met hun werving, loopbaan- en competentie management en individuele en collectieve ontwikkelingsprojecten.



**Hartelijk dank aan alle medewerkers
van deze whitepaper:**



