

Psychologische selectie van defensiepersoneel

Integriteitmeting als instrument

De commissie Staal stelde vast dat er binnen Defensie behoefte was aan een hoger niveau van integriteit. Integriteit neemt binnen de vernieuwde gedragscode dan ook een prominente plaats in. Toch komen bij Defensie, overigens net als bij elke grote organisatie, incidenten rond integriteit nog steeds voor. Kunnen dergelijke incidenten worden voorkomen door een selectie op integriteit bij de instroom van personeel? Het lijkt zinvol om een specifiek op Defensie toegesneden instrument bij de selectie te gaan gebruiken.

*Kapitein drs. M. Cremers, dr. J. te Nijenhuis, luitenant-kolonel drs. A.B. Hendriks**

Ondanks de invoering van diverse gedragscodes in 1996 zijn militairen daarna nog betrokken geweest bij incidenten waar maatschappelijke waarden en normen zijn overschreden. Deze integriteitschendingen hebben geen incidenteel karakter en doen afbreuk aan het vertrouwen van de burgerbevolking in de gehele krijgsmacht. Het niet-integer handelen van enkele militairen heeft vaak directe gevolgen voor het draagvlak en de legitimiteit van Defensie.¹

Diverse integriteitschendingen in 2006 hebben geleid tot de opdracht aan de Commissie

Onderzoek Ongewenst Gedrag binnen de krijgsmacht. Deze commissie, die bekend is komen te staan als de commissie Staal, kwam tot de conclusie dat er bij de krijgsmacht behoefte was aan een hoger niveau van integriteit. Gedragsnormen moesten daarom expliciet worden geformuleerd, gecommuniceerd, toegepast en gehandhaafd. Integriteit diende weer prioriteit binnen de krijgsmacht te krijgen.² Het 'rapport Staal' heeft geleid tot een nieuwe gedragscode voor Defensie, waarin integriteit een prominente plaats inneemt.

Onderzoek heeft aangetoond dat bij handhaving van integriteit het gedrag van leidinggevers van groot belang is³, voornamelijk het gedrag van het lager en middenkader.⁴ De commissie Staal stelt dat de verantwoordelijkheid voor integriteit primair in de lijn ligt. Daarnaast kan een verhoging van het niveau van integriteit mogelijk bereikt worden door verbeterde werving, selectie, opleiding en vorming van personeel.

Het selectieproces van militairen is beknopt weergegeven in figuur 1. Dit artikel richt zich

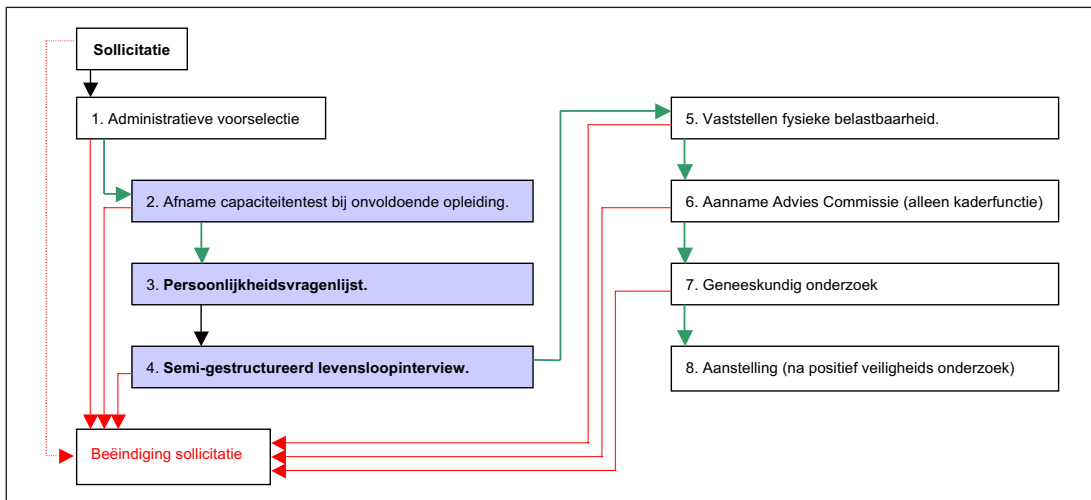
* Myckel Cremers was van 2003 tot en met 2007 werkzaam bij het dienstencentrum Psychologisch Advies & Selectie (PAS) en is momenteel werkzaam bij Gedragswetenschappen (GW). Jan te Nijenhuis werkt als senior onderzoeker bij GW aan het programma 'verbetering van psychologische selecties' en is tevens universitair docent aan de Universiteit van Amsterdam. Bert Hendriks is directeur van het dienstencentrum Psychologisch Advies & Selectie.

1 E. Karssing. *Integriteit in de beroepspraktijk*. Van Gorcum, Assen, 2006.

2 Commissie Staal. *Rapport van de onafhankelijke commissie Onderzoek Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht*. 2006.

3 J.H.J. van den Heuvel, L.W.J.C. Huberts & S. Verberk. *Het morele gezicht van de overheid: waarden, normen en beleid*. Lemma, Utrecht, 2002.

4 B.J.S. Hoetjes. *De kreukbare overheid: essays over integriteit in Nederland*. Lemma, Utrecht, 2000.



Figuur 1: Initieel selectieproces Defensie. De kleur van de pijlen symboliseert het soort advies (positief-negatief: groen-rood)
De gekleurde blokken behoren tot de psychologische selectie

vooral op de mogelijkheid om de initiële psychologische selectie te verbeteren.⁵ Integriteit wordt op dit moment niet expliciet gemeten.

Doel artikel

Dit artikel is geschreven naar aanleiding van recent onderzoek⁶ dat is gehouden om inzicht te krijgen in integriteitmeting in de psychologische selectie van toekomstige militairen. Dit artikel tracht de bekendheid rond het concept integriteit te vergroten en beschrijft het belang, de mogelijkheden en de beperkingen van integriteitmetingen binnen de psychologische selectie van Defensie.

De achterliggende gedachte is dat integriteitmetingen de kans op latere integriteitschendingen kunnen terugdringen als het selectieadvies mede hierop wordt gebaseerd. De vraag die we proberen te beantwoorden luidt: is het zinvol om een specifiek selectie-instrument voor integriteit op te nemen in de psychologische selectie van Defensie?

Opbouw

In dit artikel besteden we achtereenvolgens aandacht aan het concept integriteit, meetinstrumenten voor integriteit, de relatie tussen

persoonlijkheid en integriteit, en recente ontwikkelingen van opvattingen over integriteit. Daarnaast komt ook aan de orde waarom integriteitmeting van belang is en welke positie integriteitmeting in de psychologische selectie van Defensie inneemt.

Vervolgens bespreken we enkele onderzoeksresultaten. We bekijken in welke mate op basis van de huidige psychologische selectie een uitspraak over iemands integriteit gedaan kan worden. In de discussie gaan we nog kort in op de mogelijkheden om integriteit te ontwikkelen. Tevens komen de beperkingen aan de orde die gelden voor integriteitmeting via persoonlijkheidsvragenlijsten in de psychologische selectie van Defensie. Daarna geven we antwoord op de vraag of een extra specifieke integriteitmeting toegevoegde waarde heeft voor de huidige psychologische selectie. Als laatste geven we suggesties voor onderzoek naar integriteit.

5 De initiële selectie is de selectie van personen die in dienst van Defensie willen treden en tevens de selectie van militairen die voor een kaderfunctie solliciteren waarvoor zij nog een initiële opleiding dienen te volgen.

6 M. Cremers. *Hoe integer zijn onze toekomstige militairen? Een meting van integriteit in de initiële psychologische selectie van militairen*. Heerlen, Open Universiteit, 2007.



Defensiepersoneel is ook na de invoering van de gedragscode (in 1996) betrokken geweest bij schendingen van integriteit

Integriteit

Definitie

Het competentiewoordenboek van Defensie definieert integriteit als:

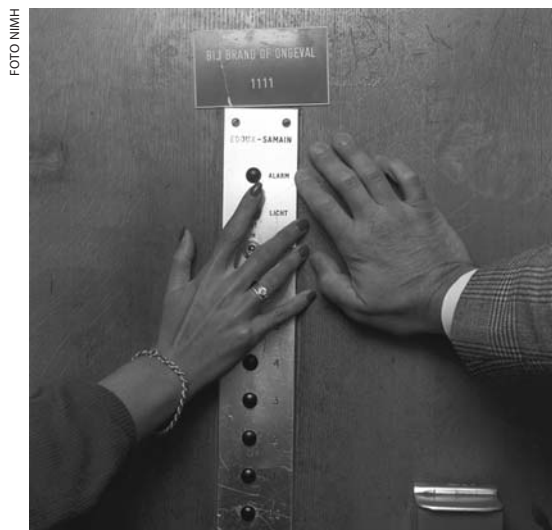
het handelen naar eer en geweten, met besef van de normen en waarden van de organisatie en de samenleving in het algemeen en het daarop aanspreekbaar zijn en aanspreken van anderen hierop.⁷

Integriteit verwijst hier naar concreet gedrag. Het beschrijven van integriteit als gedrag of competentie maakt het mogelijk om over de professionele verantwoordelijkheid van een militair te oordelen. Een integriteitmeting in selecties bij Defensie zou moeten resulteren in een duidelijke uitspraak over iemands kans om als militair niet-inteiger gedrag te vertonen. Mensen met een verhoogde kans op het vertonen van dit ongewenste gedrag zou Defensie graag willen afwijzen.

Integriteit meten

Integriteitmeting in de huidige vorm kreeg een sterke impuls nadat het gebruik van leugendetortests in Amerika bij wet verboden werd. Bij werkgevers bleef de behoefte bestaan aan informatie waarmee de neiging tot contra-productief gedrag, zoals drugsgebruik, drankgebruik en diefstal, van sollicitanten kon worden voorspeld. De meting van integriteit gebeurt tegenwoordig meestal door middel van open of gesloten persoonlijkheidsvragenlijsten. Contraproductief gedrag⁸ geldt voor beide vragenlijsten als het belangrijkste criterium om de mate van integriteit van de persoon te voorspellen.

Open integriteitvragenlijsten vragen naar attitudes over oneerlijk gedrag, het gepleegd hebben van diefstal of het betrokken zijn geweest bij andere illegale activiteiten en/of het verwachte gedrag en de gevoelens over zelf, of door anderen, vertoond wangedrag. Deze lijsten vragen dus expliciet of er niet-inteiger gedrag vertoond is en hoe men tegenover niet-inteiger gedrag van zichzelf en anderen staat. Het is de kandidaat duidelijk wat gemeten wordt.



Ongewenste intimiteit?

Een gesloten integriteitvragenlijst is een persoonlijkheidsvragenlijst specifiek voor integriteit. Deze vragenlijst doet uitspraken over bepaalde persoonlijkheidseigenschappen die direct of indirect aan integriteit gerelateerd

7 Ministerie van Defensie, Hoofddirectie Personeel. *Competentiewoordenboek Defensie*. Interne publicatie, 2004.

8 In de Engelstalige literatuur spreekt men van *Counterproductive Work Behaviour* (CWB) voor contraproductief gedrag en van *overt* en *covert* integriteitvragenlijsten voor respectievelijk open en gesloten integriteitvragenlijsten.

zijn. Naarmate een vragenlijst meer bedekte vragen bevat, wordt sociaalwenselijke beïnvloeding moeilijker omdat het niet zonder meer duidelijk is wat er gemeten wordt.

Persoonlijkheidsvragenlijsten zijn geen objectieve tests aangezien een criterium ontbreekt: er is geen sprake van een juist of onjuist antwoord. De uitkomsten van een persoonlijkheidsvragenlijst reflecteren het zelfbeeld van de persoon ten aanzien van zijn eigen gedrag. De resultaten worden vergeleken met de scores van een normgroep. Normgroepen zijn meestal gebaseerd op basis van leeftijd, vooropleiding en geslacht van personen die dezelfde vragenlijst hebben gemaakt. Dit is ook bij integriteitvragenlijsten het geval.

Persoonlijkheid en integriteit

Meting van persoonlijkheid is in veel gevallen gebaseerd op wat in de literatuur bekend staat als het *Big Five model*. Veel studies hebben aangetoond dat de scores op zowel open als gesloten integriteitvragenlijsten een sterke samenhang vertonen met de score op drie dimensies van de Big Five, namelijk: emotionele stabiliteit, vriendelijkheid en consciëntieusheid. Integriteit zou geen optelsom zijn maar een complexe mix van deze drie factoren.

Sinds kort zijn er Nederlandstalige selectie-instrumenten of vragenlijsten beschikbaar die zich enkel op integriteit richten of integriteit specifiek als aparte dimensie meten. Dit zijn onder andere de *Professional Integrity Test* (PIT), de *SAVVY*-integriteitmodule, en de integriteitschaal van de *Orpheus*-persoonlijkheidsvragenlijst.

Recente ontwikkelingen

Diverse onderzoekers suggereren dat in aanvulling op de Big Five persoonlijkheidsfactoren 'integriteit' wellicht een zesde factor is.⁹

In het verlengde daarvan wordt onderzocht of bepaalde instrumenten, zoals *situational reasoning tests*, geschikt zijn om integriteit te meten. Deze tests meten de verklaringen die personen geven om in bepaalde situaties te kiezen voor bepaald gedrag.

Afhankelijk van hun mate van integriteit worden diverse verklaringen en rechtvaardigingen

BIG FIVE MODEL

Amerikaanse onderzoekers kwamen uit op vijf centrale persoonlijkheidsdimensies, die nu onder de naam Big Five bekend geworden zijn. Onderzoeken in andere westerse talen, waaronder het Nederlands, bevestigden dit vijf-factoren model. Het bestaat uit vijf dimensies waarmee het karakter ofwel de persoonlijkheid van individuen beschreven kan worden door bij elke dimensie aan te geven of deze van toepassing is op die persoon. De dimensies van het Big Five model zijn:

- Emotionele stabiliteit (tegenover neuroticisme)
Personen die hoog scoren zijn moeilijk uit het lood te slaan, zijn kalm en ontspannen en benaderen stresssituaties rustig en beheerst.
 - Extraversie (tegenover introversie)
Personen die hoog scoren zijn sociaal, assertief, actief, optimistisch en energiek.
 - Openheid voor ervaringen / Intellect / Creativiteit
Personen die hoog scoren zijn nieuwsgierig en staan open voor nieuwe ideeën. Ze accepteren niet zonder meer een autoriteit, wat niet betekent dat ze geen principes of normen hebben.
 - Vriendelijkheid (tegenover vijandigheid)
Personen die hoog scoren zijn hulpvaardig, bescheiden, vriendelijk en geneigd tot samenwerken.
 - Zorgvuldigheid / consciëntieusheid (tegenover laksheid en gebrek aan motivatie)
Personen die hoog scoren zijn volhardend, ambitieus, gewetensvol, betrouwbaar en hebben een hoge werklust. Deze schaal verwijst naar het geweten als sturende en toetsende instantie voor het eigen gedrag.
- Vooraf deze laatste dimensie hangt sterk samen met integriteit.

voor bepaald gedrag gegeven. Hoewel de eerste resultaten veelbelovend zijn, zijn deze tests op dit moment nog niet in staat om contra-productief werkgedrag beter te voorspellen dan de traditionele integriteitvragenlijsten.

Belang van integriteitmetingen

Personen die als integer worden gezien scoren vaak hoog op integriteitvragenlijsten. Deze hoge scores wijzen vaak op personen die verantwoordelijk zijn, te vertrouwen zijn, die regels volgen en aan wie gemakkelijk leiding

9 K. Lee, M.C. Ashton & R.E. de Vries. *Human Performance*, 18 (2005) 179-197.

kan worden gegeven. Personen die hoog scoren zijn echter ook vaak detailgeoriënteerd en verzetten zich tegen vernieuwing.

Een hoge mate van integriteit is in principe een pre, maar gaat bij sommige personen samen met ongewenst gedrag. Een hoge mate van integriteit kan bijvoorbeeld samenhangen met een hoge mate van rigiditeit, wat zich uit in minder flexibel gedrag.

Selecteren op integriteit is dus niet een kwestie van het simpelweg aannemen van diegenen met de hoogste score op de integriteitvragenlijst. Defensie zoekt militairen die flexibel kunnen optreden in wijzigende omstandigheden, maar voldoende professionele integriteit bezitten om geen normoverschrijdend gedrag te vertonen. Voor de selectie is het van belang welke afwijking van het meest optimale gedrag wordt geaccepteerd.

groot door een extra selectie-instrument toe te voegen aan de selectieprocedure. Zo is de voorspellende waarde van de psychologische selectie bestaande uit de vragenlijst én het interview hoger dan die van het interview of de vragenlijst afzonderlijk. Het toevoegen van een betrouwbare specifieke integriteitmeting aan de selectiemethode vergroot waarschijnlijk de predictieve validiteit van de selectieprocedure.

VALIDITEIT / BETROUWBAARHEID

De predictieve validiteit geeft antwoord op de vraag of een test kan voorspellen wat het in theorie moet kunnen voorspellen, oftewel: wat is de voorspellende waarde van de test?

Wanneer een test betrouwbaar is houdt dit in dat wanneer een meting meerdere malen gedaan wordt, er weinig verschil is tussen de gemeten waarden. Betrouwbaarheid garandeert echter niet de validiteit van de meting.



FOTO AVDDO L. VAN HELMOND

Bezoek van de integriteitfunctionaris Defensie aan vliegbasis Volkel (2007)

Validiteit en betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid en de predictieve validiteit zijn twee van de belangrijkste eisen voor een te hanteren selectiemethode. Vaak geldt dat de voorspellende waarde ervan kan worden ver-

Onderzoek¹⁰ wijst uit dat contraproductief gedrag als alcohol- en drugsgebruik en het betrokken zijn bij illegale activiteiten – aspecten die in voornamelijk open integriteitvragenlijsten worden gemeten – een voorspellende waarde hebben voor het personeelsverloop. Er is in de literatuur consensus over het feit dat integriteitvragenlijsten contraproductief werkgedrag beter voorspellen dan persoonlijkheidsvragenlijsten die meer algemeen op de Big Five zijn gebaseerd.¹¹

Behalve contraproductief gedrag blijken integriteitvragenlijsten ook in sterke mate het algemene functioneren op de werkplek te voorspellen. Ze behoren tot de beste vijf voorspellers van algemene arbeidsprestaties.¹²

Samengevat zijn er drie argumenten voor het uitbreiden van de selectieprocedure van Defensie met een specifieke integriteitmeting:

- (1) integriteit is het best te bepalen met een specifieke integriteitvragenlijst (en veel minder goed met een combinatie van een aantal Big Five dimensies),

10 A.M.A. Vermeij. *Psychologische selectie van militairen & opleidingsverloop*. Gedragswetenschappen Defensie, 2006.

11 C.M. Berry, P.R. Sackett & S. Wiemann. *Personnel Psychology* 60 (2007) 271-301.

12 F.L. Schmidt & J.E. Hunter. *Psychological Bulletin*, 124 (1998) 262-274.

- (2) specifieke integriteitmeting is niet alleen een goede voorspeller voor contraproductief gedrag maar ook voor het algemene functioneren op de werkplek,
- (3) specifieke integriteitmeting leidt waarschijnlijk tot een verhoging van de voorspellende waarde van de selectieprocedure.

Integriteit in Defensieselecties

Het dienstencentrum Psychologisch Advies & Selectie (PAS) voert de instroomselectie uit, die deel uitmaakt van het initiële selectieproces, in Amsterdam. Defensie heeft bij de instroomselectie voor een methode van *selecting-out* gekozen. Dit houdt in dat iedereen die voldoet aan de minimale selectienorm een positief selectieadvies krijgt. De uiteindelijke aanstellingsbeslissing ligt bij de personeelsvoorziening van het betreffende krijgsmachtdeel.

Defensie gebruikt voor de psychologische selectie een persoonlijkheidsvragenlijst en een gestandaardiseerd semigestructureerd levensloopinterview. In dit interview worden onder meer communicatieve vaardigheden, discipline, prestatiegerichtheid, psychische belastbaarheid, en het sociaal functioneren van de kandidaat onderzocht. Dit wordt, afhankelijk van het functiecluster waarvoor men solliciteert, eventueel aangevuld met vragen naar de inzetbaarheid, motivatie en het leidinggevend potentieel van de kandidaat. De vragenlijst die Defensie gebruikt meet een aantal persoonlijkheidseigenschappen die onder meer inzicht geven in de wijze waarop de kandidaat zichzelf ziet en hoe hij zich ten opzichte van anderen zegt te gedragen. Deze vragenlijst hanteert overigens niet de persoonlijkheidsdimensies van het Big Five model.

Integriteit is momenteel geen expliciet onderdeel van de gebruikte persoonlijkheidsvragenlijst en het gehanteerde interview. In de initiële selectieprocedure is een rollenspel of specifieke integriteitmeting aan de hand van een competentiegericht interview niet wenselijk vanwege de praktische inpasbaarheid, kosten, tijd en capaciteit. Op basis van de gebruikte selectie-instrumenten in de initiële selectie kan dus geen

objectief, specifiek oordeel worden gegeven over de mate van integriteit van een kandidaat.

BIJZONDERE SELECTIES

Bij het dienstencentrum Psychologisch Advies & Selectie (PAS) worden naast de initiële selecties¹³ ook de zogeheten 'bijzondere selecties' uitgevoerd, voor specifieke functies binnen Defensie. Dit zijn bijvoorbeeld selecties voor functies bij de Unit Interventie Mariniers, voor zedenrechercheur bij de Koninklijke Marechaussee of voor functies in het vakgebied Inlichtingen & Veiligheid. Maar ook competentiemetingen voor de Middelbare Defensie Vorming en development-centers voor P&O adviseurs behoren tot deze bijzondere selecties.

PAS gebruikt in tegenstelling tot de initiële selectie voor haar 'bijzondere selecties' andere persoonlijkheidsvragenlijsten en selectiemethoden, zoals competentiegerichte interviews, rollenspellen en praktijkopdrachten. In enkele van deze 'bijzondere selecties' wordt integriteit specifiek beoordeeld middels een rollenspel of een competentiegericht interview. PAS heeft echter geen beschikking over een vragenlijst die specifiek integriteit meet.

Onderzoek

In 2007 is bij het Dienstencentrum Psychologisch Advies & Selectie een onderzoek uitgevoerd naar het toevoegen van een specifieke integriteitstest aan de initiële selectieprocedure. De onderzoeksgroep van 368 selectiekandidaten is op basis van leeftijd, het selectieadvies, en de gemiddelde scores op de vragenlijst en het interview representatief gebleken voor de gemiddelde kandidatenpopulatie van de afgelopen jaren.

Extra meetinstrumenten

Naast de gebruikelijke selectie-instrumenten van de initiële psychologische selectie zijn bij de onderzoeksgroep extra persoonlijkheidsvragenlijsten afgenomen, namelijk de NEO-FFI¹⁴; een persoonlijkheidsvragenlijst

13 Sinds kort hanteert PAS de benaming 'instroom- en doorstroomselecties' in plaats van initiële en bijzondere selecties.

14 H.A. Hoekstra, J. Ormel & F. de Fruyt. *De Nederlandse NEO-PI-R / FFI Persoonlijkheidsvragenlijst*. Swets & Zeitlinger, Lisse, 2003.

die de vijf persoonlijkheidsfactoren van het Big Five-model meet en een speciaal voor integriteitmeting ontwikkelde vragenlijst: de *Professional Integrity Test* (PIT)¹⁵.

De keuze voor deze vragenlijsten werd ingegeven door de beperkte tijd binnen de gebruikelijke selectieprocedure. Daarnaast was de PIT destijds de enige Nederlandstalige specifieke integriteitstest voor alle opleidingsniveaus.

De PIT meet integriteit aan de hand van integer werkgedrag, organisatiegerichtheid, altruïstisch werkgedrag en het constructief-kritisch zijn van de persoon. De testresultaten geven inzicht in hoe de kandidaat zich opstelt ten aanzien van andere personen, eigendommen, normen en regels. Daarnaast maken ze ook de instelling van de kandidaat duidelijk ten opzichte van het werk en de organisatie. Lage scores wijzen op een neiging tot niet-integer en dus contra-productief gedrag.

Resultaten

Integriteitmeting

De bevinding uit de literatuur dat integriteitscores redelijk tot sterk samenhangen met scores op veel schalen van de gebruikte persoonlijkheidsvragenlijsten, met name die van de NEO-FFI, blijkt na onderzoek ook op te gaan voor deze onderzoeksgroep. De vragenlijst die standaard wordt gebruikt en de NEO-FFI zijn redelijk tot sterk in staat om de mate van integriteit zoals die gemeten wordt door de PIT te voorspellen.

Bij het interview echter, hangen de scores op alle te meten dimensies maar zwak tot redelijk samen met de scores op de PIT. Het interview is dus minder goed in staat om de PIT-scores te voorspellen. Een van de redenen hiervoor kan zijn dat het interview minder vastligt dan de vragenlijst. De volledige selectieprocedure (een vragenlijst en het interview) verklaart voor minder dan de helft de variantie in de score

op de PIT. De selectieprocedure kan dan ook niet worden beschouwd als een vervanging voor de PIT als specifieke integriteitmeting. De PIT meet blijkbaar iets unieks, wat in de huidige (vragenlijst en interview) of de alternatieve (NEO-FFI en interview) selectiemethode niet gemeten wordt.

Selectieadvies

De standaard gebruikte vragenlijst, maar ook de NEO-FFI en de PIT, hangen allemaal in ongeveer dezelfde mate samen met het selectieadvies. Ondanks een redelijke voorspellende waarde voor het selectieadvies kunnen ze het interview niet vervangen in de selectieprocedure. Het toevoegen van de PIT aan de huidige of de alternatieve selectieprocedure verbetert de samenhang van de selectiemethode met het selectieadvies maar in zeer geringe mate. Er treedt een maximale verbetering van 2 procent op. Het extra afnemen van de PIT heeft dan ook geen toegevoegde waarde voor het voorspellen van het selectieadvies. Onderzoek¹⁶ toont aan dat de initiële selectie een goede predictieve validiteit heeft. In het onderzoek van Cremers zijn echter geen opleidings- of functioneringsgegevens opgenomen, zodat er geen uitspraken kunnen worden gedaan over de toegevoegde waarde van de PIT voor het voorspellen van opleidings- of functieverloop.

Enkele andere opvallende resultaten uit het onderzoek zijn dat er een duidelijk verschil is tussen de gemiddelde integriteit van de verschillende leeftijdsgroepen: naarmate de leeftijd toeneemt, neemt ook de mate toe waarin de respondenten zich als meer integer beschouwen. Verder is duidelijk geworden dat kandidaten met dienstervaring zichzelf gemiddeld als meer integer zien dan kandidaten zonder dienstervaring. Verder is het belangrijk om te vermelden dat personen die laag scoren op de PIT in het algemeen een negatief selectieadvies krijgen.

Discussie

De resultaten laten zien dat andere vragenlijsten de PIT niet kunnen vervangen voor wat betreft het specifiek meten van integriteit. Ze laten

¹⁵ CEBIR. *Professional Integrity Test*. CEBIR, Leuven, 2007.

¹⁶ J. te Nijenhuis, C.P.H.W. van de Ven, A.M.A. Vermeij & A.J.V.M. Vos. *Personeelselectie en opleidingsverloop: een overzicht van studies onder gebruikmaking van psychometrisch meta-analytische technieken*. Gedragswetenschappen Defensie, 2008.



FOTO AVDD-H.KEERIS

De 'Professional Integrity Test' meet integriteit aan de hand van integer werkgedrag, altruïstisch werkgedrag en het vermogen om constructief-kritisch te zijn

ook zien dat het toevoegen van deze specifieke integriteitvragenlijst niet substantieel bijdraagt aan het verbeteren van het voorspellen van het selectieadvies. Belangrijk is verder dat de huidige selectie significant vaker een negatief advies geeft aan diegene die gemiddeld lager scoren op de PIT.

Opgemerkt werd dat het binnen Defensie niet bekend is of het toevoegen van een specifieke integriteitmeting aan de selectieprocedure een voorspellende waarde heeft voor het voor-

spellen van verloop of uitval. Meta-analyses laten echter zien dat integriteit een hoge voorspellende waarde heeft. Deze hoge voorspellende waarde gaat naar alle waarschijnlijkheid ook voor Defensie op.

Voordat we ons pro dan wel contra willen uitspreken voor een specifieke integriteitmeting in de psychologische selectie van Defensie is het belangrijk om na de eerder besproken resultaten en mogelijkheden ook de beperkingen van integriteitmetingen bij Defensie te behandelen.

Beperkingen van de integriteitvragenlijsten

Het gebruik van integriteitvragenlijsten binnen Defensie kent ook enkele beperkingen. Zo zijn in de eerste plaats de normgroepen niet afgestemd op de kandidatenpopulatie van Defensie, die erg divers is in onder meer leeftijd en opleidingsniveau. Specifiek voor de PIT geldt dat deze integriteitmeting uitgaat van respondenten die enige werkervaring hebben, wat niet altijd geldt voor het jongere deel van de selectiekandidaten.

In de tweede plaats is het de vraag of een vragenlijst valide genoeg is voor gebruik binnen een organisatie als Defensie, met haar bijzondere omstandigheden en specifieke arbeidssituaties. Militairen, vooral leidinggevendenden, komen vaak in complexe situaties terecht, die dilemma's met zich meebrengen. Dit soort situaties vind je niet in integriteitvragenlijsten terug. Integriteit wordt gemeten aan de hand van enkele contra-productieve gedragingen. Als de organisatie zulk gedrag echter niet als onacceptabel beschouwt dan verliest de integriteitvragen-



FOTO AVDD, H. KEERIS

Een integriteitsmeting in selecties bij Defensie zou moeten resulteren in een duidelijke uitspraak over de kans om als militair niet-integer gedrag te vertonen

lijst een deel van haar waarde. Zo is de PIT minder goed geschikt voor een organisatie waarin overwerk als normaal wordt beschouwd en voor werksituaties buiten kantoorachtige omgevingen.

Een ander voorbeeld van de specificiteit van de PIT is dat deze uitgaat van een organisatie die privé gebruik van bijvoorbeeld een kopieermachine afkeurt terwijl Defensie dit in beperkte mate wel toestaat.

Ook is onduidelijk in hoeverre een specifieke integriteitsmeting past binnen een selectiemethodiek van 'selecting-out'. Bij deze methode worden kandidaten geselecteerd die voldoen aan het minimaal gestelde niveau, waarbij het uitgangspunt wordt gehanteerd dat het niveau door opleiding en begeleiding nog toeneemt. Wanneer voldoet een kandidaat aan een minimale norm van integer gedrag? Bij 'selecting-in' worden specifiek de betere kandidaten uit een groep geschikt bevonden kandidaten geselecteerd. Helaas heeft Defensie niet altijd de luxe om de beste kandidaten te selecteren maar

moet vaak volstaan worden met diegenen die goed genoeg zijn.

Het toevoegen van een specifieke integriteitsmeting aan de selectieprocedure heeft mogelijk tot gevolg dat het percentage afvallers van de psychologische selectie toeneemt. Aan de andere kant kan Defensie ervoor kiezen om alle kandidaten die voldoen aan het minimale persoonlijkheidsprofiel een extra integriteitsmeting te laten ondergaan. Op basis van deze integriteitsmeting zouden de meest integere personen kunnen worden aangesteld voor bepaalde functies. Integriteitsmeting kan dus bij selectie-in extra mogelijkheden bieden en komt bij selectie-out niet volledig tot haar recht.

Is integriteit te ontwikkelen?

Zoals aangegeven neemt in de onderzoeksgroep de mate van integriteit toe naarmate de leeftijd toeneemt. Ook is er een verschil geconstateerd tussen integriteit bij kandidaten mét of zonder militaire ervaring. Mogelijk maken personen zich in de loop van hun ontwikkeling of dienstvervulling een manier van denken eigen die resulteert in een hoger niveau van integriteit.

Een belangrijke maar in de literatuur nog nauwelijks beantwoorde vraag is of integriteit zich in de loop der tijd ontwikkelt onder invloed van opleiding of levenservaring. Een andere vraag is of de mate van integriteit door ontwikkeling positief of negatief wordt beïnvloed. Tijdens de initiële selectie worden personen geselecteerd die opleidbaar zijn tot het door Defensie gewenste niveau van functioneren. Defensie gaat ervan uit dat er tijdens de opleiding nog een persoonlijke ontwikkeling wordt doorgemaakt die te beïnvloeden is. Het nut van de meting van integriteit neemt toe als integriteit positief ontwikkelbaar is.

Er is ons geen onderzoek bekend waarin direct onderzocht is of integriteit in sterke mate erfelijk bepaald is. Maar het is reeds lange tijd bekend dat de Big Five factoren in sterke mate erfelijk bepaald zijn. Bovendien zijn ze in hoge mate stabiel. Aangezien integriteit in sterke mate samenhangt met de meeste Big Five factoren, suggereert dit in sterke mate dat integriteit ook een erfelijke component heeft en hoogstwaarschijnlijk een redelijk stabiele trek is.

Als een persoonlijkheidstrekk in hoge mate erfelijk bepaald is, zal gedrag alleen nog door een sterke situatie beïnvloed kunnen worden. Integriteit zal bijvoorbeeld positief beïnvloed worden door een cultuur waarin een sterk accent ligt op integer gedrag.

Samengevat zijn er de volgende beperkingen voor het opnemen van een specifieke integriteitmeting:

- (1) de huidige integriteitvragenlijsten lijken geen recht te doen aan de specifieke arbeidsomstandigheden die gelden binnen Defensie;
- (2) integriteitmeting kan tot een toename leiden van het aantal kandidaten met een negatief advies;
- (3) omtrent het concept integriteit zijn een aantal vragen gerezen die beantwoord moeten worden.

Conclusie

In het artikel hebben we diverse argumenten pro en contra gegeven voor het opnemen van een specifieke integriteitmeting in de psychologische selectie van Defensie. Concluderend stellen we dat een specifieke integriteitmeting voor Defensie kan leiden tot het verminderen van integriteitschendingen en het beter voorspellen van zowel niet-integer gedrag als algemene arbeidsprestaties.

De vraag die aan het begin van het artikel is gesteld kunnen we dan ook positief beantwoorden: het is zinvol om een specifieke integriteitmeting op te nemen in de psychologische selectie.

Hoe nu verder?

Onderzoek naar integriteit moet zowel 'aan de poort' als tijdens de functievervulling gebeuren. Er zijn vragen gerezen over welke rol integriteit speelt binnen effectief gedrag in een militaire context en of de rol van integriteit dynamisch of statisch is, en welke minimale eisen aan integer gedrag van de kandidaat gesteld kunnen worden. De antwoorden op deze vragen kunnen resulteren in een specifiek voor Defensie op maat te maken integriteitmeting, die gebruikt kan worden tijdens diverse selecties.

De sleutel tot het succes van een integriteitbeleid is afhankelijk van de betrokkenheid van het management.¹⁷ Onderzoek¹⁸ heeft aangetoond dat alleen het opstellen van een gedragscode onvoldoende bijdraagt aan het voorkomen van integriteitschendingen. De commissie Staal heeft duidelijk gemaakt dat op het gebied van integriteit meer wordt verwacht van leidinggevende militairen. We stellen dan ook voor om te beginnen bij het begin, en uit te zoeken hoe onze toekomstige leidinggevende en niet-leidinggevende militairen het best op integriteit kunnen worden geselecteerd. ■

17 L.S. Gottfredson. *Human Performance* 15 (2002) 25-46.

18 L. Trevino & G. Weaver. *Managing Ethics in Business Organizations. Social Scientific Perspectives*. Stanford University Press, Stanford, 2003.