



Radboud Universiteit Nijmegen

De sollicitatieprocedure in de zorg: hoe krijg je de medewerkers die je echt nodig hebt?

*Een onderzoek naar de inzet van de sollicitatieprocedure voor het behalen
van strategische doelen bij het Radboudumc*

Masterthesis Bestuurskunde

Jasper Claassens

S4149807

Docent: Dhr. Dr. C.J. Lako
Opleiding: Bestuurskunde
Faculteit der management-
wetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen

Opdrachtgever: Radboudumc
Afdeling: Concernstaf HR
Begeleider: Dhr. P. Loozen, MA

Radboudumc

Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis 'De sollicitatieprocedure in de zorg: hoe krijg je de medewerkers die je echt nodig hebt?'. In het kader van de master Bestuurskunde heb ik de kans gekregen om ruim een jaar stage te lopen bij de afdeling Concernstaf HR van het Radboudumc in Nijmegen. Dit was voor mij een prachtige kans om ervaring op te doen bij een grote organisatie met veel verschillende disciplines. Daarvoor ben ik directeur HR Jan Engelen en senior beleidsadviseur HR Peter Loozen dankbaar. Peter Loozen is ook mijn begeleider geweest tijdens deze periode en hij heeft mij de kans gegeven om binnen de organisatie veel te leren door mij overal bij te betrekken en van feedback te voorzien.

Graag wil ik van de mogelijkheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken die mij hebben geholpen om deze thesis tot stand te brengen. Allereerst mijn docenten, dr. Christiaan Lako en dr. Marlies Honingh. Marlies Honingh heeft mij tot aan haar zwangerschapsverlof begeleid bij met name het theoretische deel en Christiaan Lako heeft mij tijdens het voorbereiden op het veldonderzoek, het veldonderzoek zelf en het schrijven van de conclusies en aanbevelingen bijgestaan met feedback.

Daarnaast wil ik alle medewerkers van het Radboudumc bedanken die tijd vrij hebben gemaakt om met mij in gesprek te gaan over de sollicitatieprocedure. Dat zijn naast de vijftien geïnterviewde medewerkers ook nog een aantal medewerkers bij HR geweest met wie ik oriënterende gesprekken heb gevoerd tijdens mijn stage. Het gaat hier om meer dan 25 medewerkers. Ik zal ze om die reden dan ook niet met name noemen.

Ook wil ik mijn vriendin Marieke bedanken omdat ze thuis mijn steun en toeverlaat was, ook als ik het even niet meer zag zitten. Ten slotte wil ik mijn ouders Frans en Tea bedanken voor hun wijze raad tijdens het schrijven van de scriptie.

Jasper Claassens

Nijmegen, april 2015

Samenvatting

Het Radboudumc in Nijmegen wil nieuwe medewerkers gaan selecteren op zowel vakinhoudelijke kwaliteit als op een aantal gedragscriteria die passen bij de gewenste cultuur van het ziekenhuis. Om dit te bereiken willen ze de sollicitatieprocedure gaan veranderen zodat deze een zo hoog mogelijke voorspellende waarde heeft voor het toekomstig functioneren van nieuwe medewerkers in de werkomgeving.

Uit theoretisch onderzoek blijkt dat er een aantal voorwaarden is waaraan een sollicitatieprocedure zoals hierboven geschetst moet voldoen. Allereerst moet er gebruik worden gemaakt van een combinatie van selectiemethoden; dit levert namelijk een grotere voorspellende waarde op dan een individuele selectiemethode. De combinatie van specifiek gekozen selectiemethoden maakt verschil voor de voorspellende waarde van de sollicitatieprocedure. Een sollicitatieprocedure met de juiste instrumenten kan van twee op de drie kandidaten het toekomstig functioneren goed voorspellen. Ten tweede is het opleiden en trainen van interviewers en assessoren voor deze taak van belang voor de voorspellende waarde. Als laatste blijkt het socialisatieproces veel invloed te hebben. Wanneer het socialiseren van nieuwe medewerkers niet goed of helemaal niet gebeurt, dan zal de voorspellende waarde van de sollicitatieprocedure afnemen.

Uit het onderzoek bij het Radboudumc bleek dat de huidige sollicitatieprocedure nog niet optimaal is ingericht om het toekomstig functioneren van nieuwe medewerkers goed te voorspellen. Er wordt in de meeste gevallen maar één selectiemethode (een ongestructureerd interview) consequent gebruikt met daarnaast een andere selectiemethode (een arbeidsproef) op vrijwillige basis. De interviewers hebben vaak geen opleiding of training gehad voor het afnemen van een sollicitatiegesprek. Daarnaast is het socialisatieproces nog niet echt vastgelegd op de meeste afdelingen. Er is vooral sprake van een uitgebreid inwerkprogramma op vakinhoudelijk gebied. Maar de socialisatie op het gebieden van normen, waarden en gedragingen is vaak niet vastgelegd. Hoe dat in zijn werk gaat hangt af van de betrokken medewerkers.

Om die reden zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

- Combinatie van instrumenten: het advies is om een gestructureerd interview te combineren met een verplichte meeloopdag en een integriteitstest, zodat er structureel gebruik wordt gemaakt van verschillende selectiemethoden.

- Training: het advies is om de leden van de sollicitatiecommissie te trainen in het afnemen van interviews. De trainingen zouden periodiek terug moeten komen om de kennis op te frissen en nieuwe inzichten te delen.
- Socialisatieproces: het advies is om meer aandacht voor het socialisatieproces op de afdelingen te hebben, met daarbij ook aandacht voor de voorbeeldfunctie van de huidige medewerkers. Dat speelt daarbij namelijk een belangrijke rol.
- Vastleggen van kennis: het advies is om de aanwezige kennis vast te gaan leggen, zodat die kennis niet verdwijnt wanneer er mensen vertrekken en zodat de hele organisatie gebruik kan maken van de aanwezige kennis.
- Kernwaarden: het advies is om een vertaalslag te maken van de huidige kernwaarden naar concrete gedragscriteria, die als basis kunnen dienen voor het gestructureerde interview. Daarnaast zou het goed zijn als er een communicatietraject gestart wordt, zodat de huidige medewerkers ook allemaal op de hoogte zijn van deze kernwaarden.

Wanneer deze aanbevelingen geïmplementeerd worden, zal de voorspellende waarde van de sollicitatieprocedure voor het toekomstig functioneren van nieuwe medewerkers vergroot worden.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	6
1. Inleiding.....	8
2. Theoretisch kader	10
2.1 Competenties	10
2.2 Voorspellers van gedrag in de organisatie.....	11
2.2.1 Fundamenten van individueel gedrag.....	12
2.2.2 Persoonlijkheid als voorspeller van gedrag	15
2.2.3 Emotionele intelligentie als voorspeller van gedrag	16
2.3 Meten van gedrag	17
2.3.1 Sign- en sample-benadering.....	18
2.3.2 Voorspellende waarde van verschillende selectiemethoden	19
2.4 De werking van de selectiemethoden	21
2.4.1 Het sollicitatiegesprek	21
2.4.2 De assessment center methode	22
2.4.3 De intelligentietest (IQ-test).....	23
2.4.4 De persoonlijkheidstest	24
2.4.5 Specifieke arbeidsproeven.....	24
2.4.6 Functiekennistest.....	24
2.4.7 Integriteitstest	25
2.4.8 Proeftijd	25
2.5 Conclusie theoretisch kader	27
3. Methodologie	30
3.1 Onderzoeksvorm	30
3.1.1 Methoden	30
3.1.2 Technieken	31
3.2 Onderzoekspopulatie.....	32
3.3 Operationalisatie	32
3.3.1 De sollicitatieprocedure	33
3.3.2 Functioneren	33
3.3.3 Socialisatie	34
3.3.4 Vragenlijst	35
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	35
4. Resultaten	36

4.1	Sollicitatieprocedure	36
4.1.1	Neurochirurgie	36
4.1.2	Intensive Care (IC)	37
4.1.3	Heelkunde	38
4.1.4	Neonatologie.....	39
4.1.5	Interne geneeskunde	40
4.2	Functioneren	42
4.2.1	Neurochirurgie	42
4.2.2	Intensive Care (IC)	42
4.2.3	Heelkunde	43
4.2.4	Neonatologie.....	43
4.2.5	Interne geneeskunde	44
4.3	Socialisatie.....	44
4.3.1	Neurochirurgie	45
4.3.2	Intensive Care (IC)	45
4.3.3	Heelkunde	46
4.3.4	Neonatologie.....	46
4.3.5	Interne geneeskunde	47
5.	Conclusie en aanbevelingen	48
5.1	Conclusie.....	48
5.2	Aanbevelingen	51
5.2.1	Combinatie van instrumenten	51
5.2.2	Training.....	52
5.2.3	Socialisatieproces	52
5.2.4	Voorbeeldfunctie huidige medewerkers	53
5.2.5	Vastleggen van kennis.....	53
5.2.6	Kernwaarden.....	54
5.2.7	Communicatie	54
5.2.8	Model voorstel nieuwe sollicitatieprocedure	54
	Bibliografie	56
	Bijlagen	59
Bijlage 1	Onderzoekspopulatie	59
Bijlage 2	Operationalisatie begrippen voor interviewvragen	60
Bijlage 3	Vragenlijst interview	62
Bijlage 4	Conclusie per afdeling	66

1. Inleiding

Binnen het Radboud Universitair Medisch Centrum in Nijmegen, hierna Radboudumc genoemd, is in 2013 een nieuwe strategie geformuleerd door de Raad van Bestuur. Deze strategie, gericht op de continue verbetering van de kwaliteit van de zorg die het Radboudumc aanbiedt, legt veel nadruk op het gedrag van de medewerkers.

De aanleiding hiervoor was dat het Radboudumc een actieve bijdrage wil leveren aan de ontwikkeling van duurzame, innovatieve en betaalbare gezondheidszorg en daarmee aan de gezondheid van mens en maatschappij in Nederland en daarbuiten. Waar mogelijk wil het Radboudumc daarin ook voorop lopen. Uit de nieuwe strategie blijkt dat alle medewerkers binnen de organisatie niet alleen vakinhoudelijk goed moeten zijn in hun werkzaamheden, maar dat ze daarnaast moeten voldoen aan een aantal kernwaarden waarvoor het Radboudumc wil staan, namelijk samenwerken, betrokken zijn en excelleren.

Een belangrijke vraag voor de directie van de afdeling HR van het Radboudumc is hoe ze haar organisatie zodanig kan veranderen dat ze deze nieuwe strategie kan vertalen naar concreet gedrag van de medewerkers van het Radboudumc. Als antwoord op dat vraagstuk richt het Radboudumc zich onder andere op de groep nieuwe medewerkers. De afdeling HR wil al in de sollicitatieprocedure beoordelen of nieuwe medewerkers de gewenste kernwaarden hebben en of ze het gewenste gedrag vertonen dat nodig is om de strategie van het Radboudumc in de praktijk te brengen. Dit is voor het Radboudumc de reden om de selectieprocedure voor nieuwe medewerkers te actualiseren.

Om aan bovenstaande eisen te kunnen voldoen is het van belang om te onderzoeken op welke wijze een sollicitatieprocedure volgens de wetenschappelijke literatuur ingericht zou moeten worden zodat deze goed zal werken als voorspeller van toekomstig functioneren in organisaties. Daarnaast zal geanalyseerd moeten worden in hoeverre de huidige sollicitatieprocedure voldoet aan deze eisen, zodat duidelijk wordt op welke punten de sollicitatieprocedure verbeterd dient te worden. Doel van deze thesis is dan ook om te onderzoeken hoe een sollicitatieprocedure ingericht moet worden om te werken als voorspeller van toekomstig functioneren op de werkvloer, ten einde de huidige sollicitatieprocedure te kunnen verbeteren.

Hoofdvraag

In hoeverre voorspellen sollicitatieprocedures toekomstig functioneren van nieuwe medewerkers in de organisatie?

Deelvragen

1. Wat is er bekend in de wetenschappelijke literatuur over sollicitatieprocedures als voorspeller van toekomstig functioneren in een werkomgeving?
2. In hoeverre voldoet de huidige sollicitatieprocedure van het Radboudumc aan de eis om toekomstig functioneren in een werkomgeving te kunnen voorspellen?
3. Welke aanpassingen zouden doorgevoerd moeten worden om de sollicitatieprocedure van het Radboudumc zodanig in te richten dat de voorspellende waarde voor toekomstig functioneren in een werkomgeving zo groot mogelijk is?

In hoofdstuk 2 richt dit onderzoek zich op wat er vanuit wetenschappelijk onderzoek bekend is over sollicitatieprocedures als voorspeller van toekomstig functioneren in organisaties. De voor dit onderzoek gebruikte onderzoeksvorm is de casestudy. De data voor dit hoofdstuk zijn verzameld middels interviews op vijf verschillende afdelingen met vijftien medewerkers van het Radboudumc die werken of met de huidige sollicitatieprocedure. Daarnaast zijn er documenten geanalyseerd en heeft de onderzoeker observaties uitgevoerd. In hoofdstuk 3 wordt hierop uitgebreid ingegaan. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van het empirisch onderzoek weergegeven en hoofdstuk 5 bevat aanbevelingen om de sollicitatieprocedure zo in te richten dat de voorspelbaarheid van toekomstig functioneren in de zorg zo groot mogelijk is.

Dit onderzoek heeft zowel relevantie voor de bestuurskundige wetenschap als voor organisaties in de praktijk. Voor de praktijk is het belangrijk omdat er de komende jaren minder aanbod gaat komen van arbeid, door de demografische ontwikkelingen. Ook stellen de maatschappij en ziektekostenverzekeraars steeds hogere eisen aan de kwaliteit van de zorg. Deze kwaliteit wordt in een ziekenhuis geleverd door de medewerkers. Daarom is het voor organisaties belangrijk om de juiste medewerkers te selecteren. Voor de bestuurskundige wetenschap is dit onderzoek relevant, omdat er een aantal uitdagingen ligt voor strategische HRM in de publieke sector (Steijn en Groeneveld, 2013: p.239-249). Zo moeten overheidsorganisaties bijvoorbeeld meer prestaties leveren, terwijl ze wel moeten bezuinigen op personeel. Voor die uitdaging biedt dit onderzoek een mogelijke oplossing.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag naar hetgeen bekend is in de wetenschappelijke literatuur over sollicitatieprocedures als voorspeller van toekomstig functioneren van nieuwe medewerkers. Wanneer er in dit onderzoek wordt gesproken over functioneren, gaat het over het gedragsaspect van het functioneren op de werkvloer. Aan het voorspellen van gedrag en functioneren liggen psychologische theorieën ten grondslag. Daarmee zal dit hoofdstuk starten, waarna gekeken zal worden naar de fundamenteën van gedrag in de organisatie. Daarna zal het onderzoek ingaan op twee benaderingen die in een sollicitatieprocedure als uitgangspunt gebruikt kunnen worden om toekomstig gedrag in kaart te brengen. Ten slotte zullen resultaten uit eerder onderzoek inzicht bieden in de voorspellende waarde van verschillende selectiemethoden en zullen deze methoden worden toegelicht.

2.1 Competenties

Veel organisaties ontwikkelen organisatiestrategieën met daarin doelen, om zo de richting aan te geven in welke richting zij zich willen ontwikkelen in de komende jaren. Om invulling te geven aan dit strategisch beleid, is personeelsmanagement een onmisbare factor geworden. Korsten (2004: p.2) geeft aan dat “*personeel een krachtbron is, een cruciale factor in het succes of falen van een organisatie*”. De vraag die dit oproept is hoe een organisatie haar personeel zodanig kan inzetten dat de doelen behaald kunnen worden.

Bovenstaande vraag is een goed voorbeeld van een vraagstuk dat past bij Human Resource Management (HRM). HRM is onder te verdelen in HRM op operationeel- en strategisch niveau. De operationele taken van HRM richten zich op zaken met betrekking tot het personeel die op dit moment spelen. De strategische taken van HRM richten zich meer op de inzet van personeel om strategische doelen te halen en om organisatieontwikkeling te bewerkstelligen (Steijn en Groeneveld, 2013: p.1). Ulrich (1997, in Caldwell, 2003: p.987) onderscheidt vier HRM-rollen: strategisch partner en change agent aan de strategische kant en administratief partner en employee champion aan de operationele kant. Vooral de rol ‘strategische partner’ van Ulrich is in dit onderzoek duidelijk terug te zien, omdat die rol zich richt op de processen die bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelen.

Om invulling te geven aan de rol van strategisch partner, kijkt Tompkins (2005: p.52) naar een omschrijving van Weber, die aangeeft dat medewerkers in een organisatie geselecteerd zouden moeten worden op hun technische expertise. Dat houdt in dat medewerkers worden geselecteerd op basis van hun competenties om specifieke en specialistische taken uit te kunnen voeren (Tompkins, 2005: p.49). Met competenties wordt bedoeld: kennis, vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken, attitude en persoonlijke motivatie van medewerkers die een organisatie nodig heeft om succesvol te zijn (Korsten, 2004: p.2 en p.16; Steijn en Groeneveld, 2013: p.158). De competenties, die iedere organisatie zelf vaststelt, kunnen gebruikt worden om nieuwe medewerkers op te selecteren (Korsten, 2004: p.19).

Performance management richt zich op het motiveren van de huidige medewerkers in een organisatie, met als doel het stimuleren van een bijdrage aan de doelen van de organisatie. Zowel performance management als competentie management zijn gericht op het bereiken van organisatiedoelen via de kant van personeelsmanagement en ze vullen elkaar daarin aan (Korsten, 2004: p.11). Toch zal hier niet verder worden ingegaan op performance management, omdat dat buiten de kaders van dit onderzoek valt. Dit onderzoek richt zich op de voorspellende waarde van selectieprocedures. Een belangrijk punt dat Korsten noemt in zijn artikel op het gebied van competenties en selectieprocedures is dat de personeelswerving gebaseerd moet zijn op het vinden van de gewenste sterke punten van medewerkers (2004: p.26). Het is de bedoeling dat daarmee de juiste persoon op de juiste plek terecht komt, de zogenaamde persoon-organisatie-fit (Steijn en Groeneveld, 2013: p.182). Hoe de sterke gewenste punten voorspeld kunnen worden, om zo de juiste persoon op de juiste plek te krijgen, zal in de volgende paragraaf verder uitgelegd worden.

2.2 Voorspellers van gedrag in de organisatie

Het doel van werving en selectie is om nieuwe medewerkers aan te trekken die uiteindelijk gaan presteren op een manier die overeenkomt met de verwachtingen van de organisatie waarbij zij in dienst zijn getreden. Het gaat hierbij om een lange termijn visie op de prestatie van nieuwe medewerkers (Vander Meeren en Gerrichhauzen, 2009: p. 106). In het sollicitatieproces moet bijvoorbeeld duidelijk worden of de kandidaat ook op langere termijn in het team en in de organisatiecultuur zal passen. Ook moet worden beoordeeld of er voldoende leervermogen en flexibiliteit aanwezig is om mee te kunnen groeien met eventuele veranderingen (Vander Meeren en Gerrichhauzen, 2009: p. 106). Om dat te kunnen beoordelen moet er in de sollicitatieprocedure al worden gekeken naar

het verwachte toekomstige functioneren. Hieraan ligt de assumptie ten grondslag dat toekomstig functioneren en het bijbehorende gedrag te voorspellen zijn. Door de jaren heen zijn er verschillende psychologische theorieën ontwikkeld die ieder op hun eigen manier naar het voorspellen van toekomstig functioneren hebben gekeken. Dit onderzoek maakt gebruik van een selectie van die theorieën als uitgangspunt.

2.2.1 Fundamenten van individueel gedrag

Volgens Robbins en Judge is individueel gedrag in organisaties gebaseerd op drie fundamenten: vermogen, attitudes en leren (Robbins en Judge, 2011: p.26).

2.2.1.1 Vermogen

Vermogen kan in het algemeen worden omschreven als de individuele capaciteit om verschillende taken in een baan uit te voeren. Vermogen kan hier worden gezien als intelligentie die nodig is om mentale activiteiten uit te kunnen voeren. Er zijn zeven dimensies die het meest worden genoemd als onderdeel van intelligentie (Robbins en Judge, 2009: p79):

- Rekenkundig talent
- Verbaal bevattingsvermogen
- Perceptuele snelheid
- Inductief redeneren
- Deductief redeneren
- Ruimtelijke visualisatie
- Geheugen

Onderzoekers hebben aangetoond dat de correlaties tussen bovenstaande dimensies hoog genoeg zijn zodat er sprake kan zijn van een algemene intelligentiefactor, genaamd 'general mental ability', wat kan worden vertaald als 'algemene mentale bekwaamheid' (Schmidt en Hunter, 1998: p.262 ;Robbins en Judge, 2009: p.80). Omdat intelligentie beschouwd kan worden als een belangrijke factor van het vertoonde gedrag en omdat dit een vastliggende eigenschap is, is het meten van intelligentie een methode waarmee toekomstig gedrag voorspeld kan worden. Aangezien intelligentie een vastliggende eigenschap is en hier wordt gekoppeld aan gedrag, kan worden geconcludeerd dat gedrag dan ook robuust is en daarmee dus voorspelbaar.

2.2.1.2 Attitudes

Het tweede fundament van gedrag in een organisatie wordt gevormd door attitudes. Een attitude is een houding die je hebt over mensen of gebeurtenissen. Uit je attitude blijkt hoe je over iets denkt. Dat kan zowel positief als negatief zijn (Robbins en Judge, 2011: p.27). Onze attitude ten opzichte van zaken, mensen of gebeurtenissen wordt voortdurend opnieuw bepaald, dat is een fundamentele menselijke eigenschap (Robbins en Judge, 2011: p.27).

Van attitudes wordt aangenomen dat ze uit twee componenten bestaan: cognitie en affectie (Alblas en Wijsman, 2013: p.29-30). De cognitieve (of kennis-)component van een attitude bevat een mening of een oordeel over iets of iemand. Deze component gaat vooraf aan de affectieve component. Affectie is het emotionele deel van de attitude, het gevoel dat hoort bij de mening. Deze twee zijn in veel opzichten onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wanneer de mening en het gevoel bestaan, leiden deze samen met sociale invloed (Alblas en Wijsman, 2013: p.29-30) tot de gedragsintentie. Deze intentie zorgt ervoor dat mensen zich op een bepaalde manier gedragen, die past bij hun huidige mening en het bijbehorende gevoel (Robbins en Judge, 2011: p.28).

Zoals het hierboven beschreven is, lijkt het alsof gedrag altijd het gevolg is van attitudes. Toch wijst onderzoek (Weick, 1980; Festinger, 2007) uit dat attitudes op gedrag volgen. Dat houdt in dat er eerst een handeling plaatsvindt, waarna er achteraf een opvatting over wordt bedacht. Dit wordt cognitieve dissonantie genoemd, wat een verwijzing is naar elke mogelijke inconsistentie die men bij een individu kan waarnemen tussen twee of meer attitudes of tussen gedrag en attitudes (Robbins en Judge, 2011: p.30; Alblas en Wijsman, 2013: p.30). Hieruit blijkt dus dat gedrag robuust is, en dat juist de attitudes (opvattingen) om dit gedrag te kunnen verklaren achteraf nog wel eens aangepast kunnen worden om ervoor te zorgen dat de dissonantie minimaal is. Attitudes zijn niet altijd robuust kan hieruit geconcludeerd worden.

Omdat is gebleken dat attitudes vaak het gedrag volgen en niet andersom, vroegen onderzoekers zich af of er wel een relatie bestaat tussen attitudes en gedrag. Een recente meta-analyse van Glasman en Albaccarín (2006) toonde aan dat die relatie bestaat en dat attitudes in staat zijn om toekomstig gedrag te kunnen voorspellen.

Er is een aantal 'moderatorvariabelen' die ervoor kunnen zorgen dat het verband tussen attitude en gedrag sterker of zwakker wordt (Glasman en Albaccarín, 2006: p.778-822;

Robbins en Judge, 2011: p31-32), zodat de voorspelbaarheid van gedrag middels attitudes beter inzichtelijk gemaakt kan worden:

- Het belang van de attitude
- Mate van specificiteit
- Toegankelijkheid
- Aanwezigheid van sociale druk
- Directe ervaring met de attitude

Wanneer tijdens een selectieprocedure met deze moderatorvariabelen rekening wordt gehouden, is het mogelijk om een sterk verband tussen attitude en gedrag inzichtelijk te maken. Er moet dan rekening worden gehouden met de keuze van de vragen en de simulaties. De vragen moeten dan zo gesteld worden dat er wordt gevraagd naar een belangrijke specifieke attitude die makkelijk toegankelijk is voor de kandidaat en waarmee hij directe ervaringen heeft. Als daarnaast ook nog wordt gezorgd dat er geen sociale druk bestaat is de kans het grootst dat de attitude een sterk verband heeft met gedrag en dat het vertoonde gedrag in die situatie robuust is (Robbins en Judge, 2011: p.31-32). Dat zou betekenen dat het vertoonde gedrag ook terug te zien is in het toekomstige functioneren.

Maar ook al is gedrag middels attitudes voorspelbaar, er kan nu toch geconcludeerd worden dat gedrag belangrijker is dan attitudes. De reden daarvoor is dat attitudes vaak achteraf aangepast worden, zodat ze zoveel mogelijk overeen komen met het vertoonde gedrag.

2.2.1.3 Leren

Het laatste fundament van individueel gedrag in de organisatie is leren. De reden daarvoor is dat elk complex menselijk gedrag is aangeleerd. Om gedrag te kunnen verklaren is het van belang om te begrijpen hoe mensen gedrag aanleren (Robbins en Judge, 2011: p.47). Dit fundament zal niet verder uitgelegd worden, omdat hierop niet geselecteerd kan worden. Dit aspect is voornamelijk van belang bij de groep huidige medewerkers, wanneer een organisatie hen mee wil nemen in een veranderingsproces. Maar voor het selecteren op gedrag wordt er alleen gekeken naar het gedrag dat een kandidaat laat zien tijdens een selectieprocedure. Daarbij gaat het er niet meer om hoe dat gedrag is aangeleerd.

2.2.2 Persoonlijkheid als voorspeller van gedrag

Een andere voorspeller van gedrag in organisaties is persoonlijkheid. Onderzoeken van Poropat (2009) en Mount en Judge (2001) hebben verbanden aangetoond tussen persoonlijkheid en het gedrag op het werk (Vries et. al., 2014: p407-408). Als gevolg hiervan worden bij selectieprocedures vaak persoonlijkheidstests ingezet met als doel het voorspellen van gedrag op het werk (Vries et. al, 2014: p.408). Persoonlijkheid laat zich omschrijven als gedrag dat typerend is voor een persoon en dat onder verschillende omstandigheden terugkeert. Het is een optelsom van manieren waarop een individu reageert op en interacteert met anderen. (Robbins en Judge, 2011: p.60).

Om persoonlijkheid in kaart te brengen wordt gekeken naar de persoonlijkheidskenmerken van een persoon. Persoonlijkheidskenmerken zijn gedragskenmerken die door een persoon in diverse situaties bij herhaling en vaak op dezelfde manier worden vertoond (Robbins en Judge, 2011: p.62). Er zijn twee bekende modellen die het meest gebruikt worden om persoonlijkheidskenmerken vast te stellen en te classificeren (Robbins en Judge, 2011: p.63): de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) en het Big Five-model, ook wel de Big Five genoemd (Robbins en Judge, 2011: p.63).

De MBTI is een test met honderd uitspraken die mensen vraagt om aan te geven hoe ze zich gewoonlijk voelen of handelen in bepaalde situaties. Op basis van hun antwoorden op de vragen worden personen geclassificeerd als 'extravert of introvert', als 'sensitief of intuïtief', als 'denker of gevoelsmens' en als 'waarnemend of beoordelend' (Robbins en Judge, 2011: p.63). Ondanks het feit dat de MBTI een veelgebruikte test is zijn er geen bewijzen dat deze test een valide meting oplevert. Een ander nadeel is dat de geteste personen worden gedwongen te kiezen, er is geen middenweg. Er is geen verband aangetoond tussen MBTI-scores en werkgedrag, daarom kan de test beter niet worden gebruikt voor een selectieprocedure (Robbins en Judge, 2011: p.64).

Een ander model dat wel wordt gestaafd door bewijsmateriaal is het Big Five-model. In dit model worden vijf basisdimensies van persoonlijkheid gezien als de fundamenteën voor de persoonlijkheidskenmerken. Deze vijf kenmerken zijn (Robbins en Judge, 2011: p.65):

- Extraversie
- Vriendelijkheid
- Consciëntieusheid (gewetensvol / zorgvuldig / nauwgezet)

- Emotionele stabiliteit
- Openheid voor nieuwe ervaringen

Van de Big Five kenmerken blijkt dat consciëntieusheid een valide en stabiele voorspeller is van alle werkprestaties (Vries et. al., 2014: p.410; Robbins en Judge, 2011: p.65), terwijl de andere vier kenmerken meer verband houden met specifieke aspecten van prestaties in bepaalde situaties (Robbins en Judge, 2011: p.65).

Het opnieuw analyseren van het onderzoek waarop de Big Five gebaseerd is heeft er toe geleid dat er een zesde dimensie naar voren is gekomen, namelijk 'integriteit'. Deze zesde dimensie werd in het verleden door onderzoekers onder consciëntieusheid geschaard (Vries et. al., 2014: p.408). Integriteit blijkt een van de beste voorspellers te zijn van werkprestaties (Vries et. al., 2014: p.410-411). De resultaten uit recent onderzoek (Johnson, Rowatt en Petrini, 2011) zijn gebaseerd op een steekproef onder medewerkers die uitsluitend in de zorg werkten. In het onderzoek van De Vries et. al (2014: p.411-413) was een doelstelling om te onderzoeken of integriteit een werkprestatie verklaart, ongeacht het beroep. Bewijs hiervoor werd niet gevonden. Een conclusie van het onderzoek was dat integriteit niet gezien kan worden als voorspeller van een werkprestatie in algemene zin, maar wel voor het functioneren van medewerkers van organisaties die zorg verlenen aan anderen (Vries et. al., 2014: p.411-413).

2.2.3 Emotionele intelligentie als voorspeller van gedrag

Naast eerder genoemde fundamenteën van individueel gedrag en persoonlijkheid als voorspeller van gedrag in de organisatie is emotionele intelligentie (EI) nog een derde voorspeller van gedrag. Ulsamer (2003: p. 8) schrijft: *"Wie emotioneel intelligent is, is zijn gevoelens de baas en gebruikt ze met succes in de omgang met anderen en zichzelf"*. Mensink geeft aan dat verandering bij mensen een geleidelijk verlopend proces is waarbij ruimte geschapen moet worden voor zowel toetsing bij anderen als voor cognitieve en emotionele verwerking (Mensink, 1991: p. 148). Daarmee benadrukt hij het belang van emotionele intelligentie van mensen voor het omgaan met veranderingen. De laatste definitie die in dit onderzoek wordt aangehaald is die van Robbins en Judge (2011: p.179): *"emotionele intelligentie (EI) is iemands vermogen om (1) zich van zichzelf bewust te zijn (zijn eigen emoties te herkennen wanneer hij ze voelt), (2) emoties bij anderen te bespeuren en (3) om te gaan met emotionele hints en informatie"*.

De bedenker van het begrip emotionele intelligentie, Peter Salovey, onderscheidt vijf aspecten:

- Ken je eigen gevoelens en emoties
- Op de juiste manier met je gevoelens omgaan
- Gevoelens gebruiken om lange-termijndoelen te bereiken
- Je verplaatsen in de gevoelens van andere mensen
- Succesvol in de omgang met andere mensen

(Salovey, 2003: p. 9-10)

Emotionele intelligentie kent voor- en tegenstanders. Wat zijn dan de belangrijkste argumenten voor het wel of niet gebruiken van emotionele intelligentie in de selectieprocedure? Er zijn twee belangrijke argumenten die pleiten voor het gebruik van emotionele intelligentie in de selectieprocedure. Het eerste argument is gebaseerd op een meta-analyse van ruim 50 onderzoeken (Rooy en Viswesvaran, 2004), waarin werd geconstateerd dat er een licht verband bestaat tussen emotionele intelligentie en werkprestaties. Het tweede argument komt uit een studie die heeft uitgewezen dat mensen met schade aan het deel van de hersenen dat heerst over emotionele intelligentie aantoonbaar slechtere beslissingen nemen en dat ze lager scoren op emotionele intelligentie tests (Bar-On et. al, 2003).

De twee belangrijkste argumenten tegen het gebruik van emotionele intelligentie in selectieprocedures zijn dat emotionele intelligentie niet kan worden gemeten (Conte, 2005) en dat er wordt getwijfeld aan de validiteit ervan. Die twijfel heeft ermee te maken dat emotionele intelligentie sterk blijkt samen te hangen met maatstaven van persoonlijkheid, voornamelijk met emotionele stabiliteit (Decker, 2003).

Het is nog lastig om te zeggen welke argumenten zwaarder zouden moeten wegen. Toch lijkt het gevonden bewijs over emotionele intelligentie ervoor te pleiten om emotionele intelligentie mee te laten wegen bij de sollicitatieprocedure voor nieuwe medewerkers, vooral bij banen die veel sociale interactie vragen (Robbins en Judge, 2011: p.182).

2.3 Meten van gedrag

In paragraaf 2.1 is duidelijk geworden dat gedrag voorspelbaar is. Daardoor ontstaat de vraag naar hoe gedrag gemeten kan worden. De sign- en sample-benadering zijn manieren om gedrag te meten. Daarna zullen de voorspellende waarden van verschillende selectiemethoden worden besproken.

2.3.1 Sign- en sample-benadering

Er zijn twee verschillende benaderingen voor het voorspellen van gedrag, namelijk: de sign- versus de sample-benadering (Schoonman, 2012: p. 24). Waar vroeger met name gekozen werd voor selectiemethoden die horen bij een sign-benadering, kiezen veel organisaties er tegenwoordig veel vaker voor om gebruik te maken van selectiemethoden die passen bij de sample-benadering.

Bij een sign-benadering wordt het gedrag in de selectiesituatie gezien als een indicator (sign) van achterliggende eigenschappen van de kandidaat, het gaat hier om kenmerken van gedrag (Kluytmans, 2010: p.123). Deze (vastliggende) eigenschappen worden noodzakelijk geacht voor het adequaat functioneren in de organisatie. Wanneer men uitgaat van een sign-benadering, met bijbehorende vastliggende eigenschappen van de kandidaat, zal het lastig worden om deze eigenschappen te veranderen omdat ze immers vastliggen (Vander Meeren en Gerrichhauzen, 2009: p. 112). Omdat de eigenschappen van de kandidaat vastliggen zullen deze ook terugkomen in het toekomstige functioneren in een organisatie. Ook hieruit kan geconcludeerd worden dat gedrag voorspelbaar is. Een voorbeeld van een sign-benadering is de intelligentietest (Schoonman 2012: p24).

Een sample-benadering daarentegen gaat ervan uit dat het vertoonde gedrag in de selectiesituatie parallel zal lopen met het toekomstig vertoonde gedrag van de kandidaat. Het gedrag wordt gezien als een steekproef of voorbeeld (sample) van toekomstig werkgedrag. Omdat ook hier het gemeten gedrag tijdens de steekproef terug zal komen tijdens het functioneren in een organisatie, kan er weer gesproken worden van de robuustheid van gedrag. De assessment centre methodiek is gebaseerd op een sample-benadering (Vander Meeren en Gerrichhauzen, 2009: p. 112; Kluytmans, 2010: p. 123).

De sample-benadering gaat dus uit van voorspelbaarheid van toekomstig werkgedrag door het toepassen van nagebootste praktijksituaties waarin kandidaten bepaald gedrag demonstreren, zoals een arbeidsproef (Schoonman, 2012: p.24). Om dit gedrag goed te kunnen voorspellen is het van belang dat een organisatie de gedragingen en situaties kent die bepalend zijn voor het slagen of falen in de organisatie. Op dit type gedragingen en situaties zal men immers de situationele tests willen baseren (Seegers, 2009: p. 113). Deze gedragingen en situaties zullen door de organisatie in kaart moeten worden gebracht, zodat op basis daarvan de selectieprocedure ingericht kan worden. Het gaat hierbij om gedragspatronen die de organisatie – het liefst meer dan één keer – heeft waargenomen (Patterson et al, 2011: p. 25-31). Wanneer de organisatie daadwerkelijk de gedragspatronen in kaart brengt die het meest voorkomen en die er toe doen, zal de

kandidaat dus tijdens de sollicitatieprocedure (een steekproef van) het gedrag vertonen dat hij naderhand in werkelijkheid ook zal laten zien. Dat zorgt voor een goede voorspellende waarde om nieuwe medewerkers met het gewenste gedrag te kunnen selecteren.

Beide benaderingen hebben gemeen dat ze er vanuit gaan dat gedrag voorspelbaar is, alleen benaderen ze het via een andere weg.

2.3.2 Voorspellende waarde van verschillende selectiemethoden

De belangrijkste reden voor werving en selectie is dat een organisatie op zoek is naar een nieuwe medewerker die aan de ene kant beschikt over de kwaliteiten om zijn toekomstige baan goed uit te voeren en daarnaast ook past in de organisatiecultuur, de zogenoemde 'person-situation fit' (O'Reilly et. al., 1991: p.487). Een goede sollicitatieprocedure kan aan de voorkant een goede filter zijn, waardoor de juiste personen uitgekozen worden die het beste passen bij de baan en bij de organisatie. Maar welke selectiemethoden zijn het meest geschikt om hieraan te kunnen voldoen?

Er zijn verschillende meta-analyses gedaan naar de validiteit van selectiemethoden (e.g. Schmidt en Hunter, 1998; Robertson en Smith, 2001). De resultaten uit deze onderzoeken kwamen nagenoeg overeen met elkaar. Het onderzoek van Schmidt en Hunter wordt vaak geciteerd in andere onderzoeken over dit onderwerp. Tabel 1 combineert de predictieve validiteiten uit bovenstaande twee onderzoeken.

Als een selectiemethode voldoende validiteit heeft, dan kan daarmee voorspeld worden of een geselecteerde kandidaat ook daadwerkelijke goed zal gaan functioneren (Alblas en Wijsman, 2013: p. 57). Wat 'voldoende validiteit' is, zal iedere organisatie voor zichzelf moeten bepalen. De selectiemethoden in tabel 1 konden scoren tussen .000 en .100. Hoe dichter een selectiemethode bij .100 in de buurt komt, hoe groter de voorspellende waarde is. Een methode met een waarde van .000 heeft dus geen voorspellende waarde en alles wat in de buurt zit bij .000 heeft een lage voorspellende waarde. In de laatste kolom is aangegeven bij welke benadering elke selectiemethode hoort.

Tabel 1 Selectiemethoden met de voorspellende waarde en de benadering

Selectiemethoden	Voorspellende waarde (van .000 tot .100)	Benadering
Intelligentietest i.c.m. integriteitstest	.65	Sign / Sign
Intelligentietest i.c.m. een gestructureerd interview	.63	Sign / Sample
Intelligentietest i.c.m. specifieke arbeidsproeven	.60 (.63* ¹)	Sign / Sample
Specifieke arbeidsproeven	.54	Sample
Intelligentietest (IQ)	.51	Sign
Gestructureerd interview	.51	Sample
Functiekennistoets	.48	Sign
Proeftijd	.44	Sample
Integriteitstest	.41	Sign
Persoonlijkheidstest	.40 (.31* ²)	Sign
Ongestructureerd interview	.38	Sample
Assessment centers	.37	Sample
Nauwkeurigheidstest	.31	Sign
Referentiecheck	.26	N.v.t.
Werkervaring (in jaren)	.18	N.v.t.
Opleiding (in jaren)	.10	N.v.t.
Grafologie	.00	N.v.t.

Naar Schmidt en Hunter, 1998: p.265 / Robertson en Smith, 2001: p.443

*¹= .63 bij Schmidt en Hunter

*²= .31 bij Schmidt en Hunter

Tabel 1 geeft de voorspellende waarde per instrument of per koppel van instrumenten. Uit tabel 1 blijkt dat een combinatie van selectiemethoden de hoogste voorspellende waarde oplevert, namelijk intelligentietest in combinatie met een integriteitstest (0.65), gevolgd door een intelligentietest in combinatie met een gestructureerd interview (0.63) en een intelligentietest in combinatie met specifieke arbeidsproeven (0.60). Dat gedrag robuust blijkt te zijn komt de voorspellende waarde ten goede, want dat impliceert dus dat het tijdens de selectieprocedure vertoonde gedrag niet zomaar zal veranderen wanneer een kandidaat daadwerkelijk in de organisatie aan het werk gaat. Dit sluit aan bij de sample-benadering.

Een kanttekening bij tabel 1 is dat de score per functie of organisatie kan verschillen. Hoe de score per functie kan verschillen zal worden uitgelegd aan de hand van het

voorbeeld van de voorspellende waarde van de intelligentietest. Dit is een voorbeeld, maar bij andere instrumenten werkt het op vergelijkbare wijze. De waarde 0.51 die in tabel 1 achter de intelligentietest staat geldt voor de gemiddeld complexe functies. Onder die noemer valt 62% van de Amerikaanse beroepsbevolking. Voor professionele en managementfuncties is de voorspellende waarde 0.58; voor hoog complexe technische functies is die waarde 0.56. Die zitten dus boven het gemiddelde. Voor halfgeschoold werk is het 0.40 en voor ongeschoold werk maar 0.23 (Schoonman, 2012: p.23). In tabel 1 is er uitgegaan de waarde voor de gemiddeld complexe functies.

2.4 De werking van de selectiemethoden

Wijchers en Van den Broek (2002: p.51) beschrijven dat er veel mogelijkheden zijn om potentiële kandidaten voor functies te selecteren. Iedere organisatie heeft andere prioriteiten en belangen en op basis daarvan zullen organisaties kiezen voor verschillende selectiemethoden. Om die reden is het belangrijk om de instrumenten nader toe te lichten. In tabel 1 in paragraaf 2.2.2 zijn de selectiemethoden en hun voorspellende waarde opgenomen. Er is in dit onderzoek gekozen om alleen de selectiemethoden te behandelen waarvan de voorspellende waarde hoog genoeg is, omdat in dit onderzoek de nadruk ligt op de voorspelbaarheid van gedrag. De grens is voor dit onderzoek gelegd op 0.35. Hieronder worden de selectiemethoden besproken die voldoen aan de eisen van dit onderzoek.

2.4.1 Het sollicitatiegesprek

Het sollicitatiegesprek is een van de meest gebruikte middelen in een selectieprocedure (Kluytmans, 2010: p.127). Volgens Alblas en Wijsman (2013: p. 50 – 52) staan in het ongestructureerde interview bepaalde onderwerpen wel vast, maar hangt het verdere verloop van het interview af van reacties van de sollicitant en spontane vragen die worden opgeroepen. Bij het gestructureerde interview, ook wel criteriumgerichte interview genoemd, wordt het gesprek door de organisatie gestuurd en zijn de vragen meer gericht op eigenschappen en gedragingen die nodig zijn om de functie goed in te kunnen vullen. Voor deze vorm is veel voorbereiding nodig.

Van de gestructureerde interviews zijn de twee bekendste het gedragsgerichte en het situationele interview. Het grote verschil tussen deze twee interviews is dat het gedragsgerichte interview op het verleden is gericht, terwijl het situationele interview op de toekomst is gericht. De veronderstelling bij het gedragsgerichte interview is dat

gedrag uit het verleden een voorspellende waarde heeft over gedrag in de toekomst (Kluytmans, 2010: p.128-129). Dat sluit aan bij de sample-benadering, waar men er vanuit gaat dat het getoonde gedrag overeenkomt met het toekomstige functioneren (Vander Meeren en Gerrichhauzen, 2009: p.112). Een goed gedragsgericht interview wordt afgenomen via de STARR-methodiek: situatie, taak, actie, resultaat en reflectie. De interviewer vraagt concreet naar de situatie waarin het gedrag zich voordoet, de taak die moet worden gerealiseerd, de actie of het daadwerkelijke gedrag, het gevolg van het getoonde gedrag en de reflectie op die situatie (Kluytmans, 2010: p.128-129). Door deze manier van interviewen toe te passen wordt de voorspelbaarheid groter, omdat door goed gebruik van deze techniek meer informatie boven water gehaald kan worden. Daarnaast zal het goed opleiden van de interviewer ook zorgen voor een grotere voorspelbaarheid (Lance, 2008: p.92).

2.4.2 De assessment center methode

Een assessment center is een beoordelingsinstrument dat inzicht geeft in de gedragsvaardigheden van personen. Het is te definiëren als een testprogramma, dat bestaat uit individuele activiteiten en/of groepsactiviteiten, tests en oefeningen, waarbij kandidaten worden geobserveerd door assessoren (Wijchers en Van den Broek, 2002: p. 58). Het theoretische uitgangspunt van deze selectiemethode is het vermogen, omdat deze selectiemethode zo is ingericht dat een kandidaat tijdens de oefening zijn vermogen moet inzetten om de oefeningen tot een goed eind te brengen (Robbins en Judge, 2009: p.79). Zoals eerder genoemd is de assessment center methode een voorbeeld van een sample-benadering (Vander Meeren en Gerrichhauzen, 2009: p.112).

De assessment center methode bestaat uit een verzameling van verschillende HR instrumenten. Deze verschillende instrumenten zijn: een interview (met een psycholoog), capaciteitentests, persoonlijkheidsvragenlijsten en praktijkopdrachten. Tot dat laatste punt behoren gesprekssimulaties, presentaties, fact-finding en de postbakoefening. Volgens Alblas en Wijsman kunnen de gesprekssimulaties nog worden onderverdeeld in coaching oefeningen en groepsopdrachten (Alblas en Wijsman, 2013: p. 56). Juist de praktijkopdrachten zijn uniek voor de assessment center methode en daarin onderscheidt de methode zich ten opzichte van het psychologisch onderzoek. Bij die praktijkopdrachten kunnen ook specifieke arbeidsproeven worden opgenomen, wat ook de voorspelbaarheid ten goede komt.

De praktijkopdrachten zijn ook belangrijk om gedrag in beeld te brengen. Bij gesprekssimulaties krijgt een kandidaat weinig tijd om zich voor te bereiden en moet hij

meteen in gesprek met een tegenspeler, die bijvoorbeeld de rol van leidinggevende of werknemer kan aannemen. Bij presentaties krijgt de kandidaat even tijd om informatie te bestuderen en daarna zijn visie daarop te presenteren. Daarbij wordt gelet op communicatieve vaardigheden. Fact-finding houdt in dat de kandidaat met weinig informatie begint en meer informatie moet krijgen door in gesprek te gaan met tegenspelers. De postbakoefening houdt in dat de kandidaat een aantal fictieve poststukken krijgt en dan moet laten zien hoe hij hier mee om gaat, welke acties hij onderneemt en waaraan hij prioriteit geeft (Wijchers en Van den Broek, 2002: p. 58).

Afhankelijk van de competenties die men wil meten, kan de invulling van een assessment worden bepaald. Niet iedere oefening is in elke situatie nodig (Alblas en Wijsman, 2013: p. 56).

Omdat een assessment center tijdrovend is en relatief duur is lijkt het alleen te lonen als een kandidaat na een of meer selectiegesprekken nog steeds aan het profiel lijkt te voldoen. Ook is het niet voor iedere functie even hard nodig (Wijchers en Van den Broek, 2002: p. 61). Daarnaast is het trainen van assessoren belangrijk. Een gebrek aan aandacht voor het trainen van assessoren leidt tot minder betrouwbare beoordelingen en verlaagt de validiteit van beslissingen aangaande de keuze van een kandidaat en zorgt voor een slechtere voorspellende waarde (Lance, 2008: p.92; Kluytmans, 2010: p.137).

2.4.3 De intelligentietest (IQ-test)

De IQ-test is een test waarmee de cognitieve capaciteiten van de kandidaat in kaart wordt gebracht. De test bestaat uit vragen die onder andere het ruimtelijk inzicht, het logisch redeneren, het abstract denken en verbale intelligentie testen. De IQ-test valt onder de paraplu van het psychologisch onderzoek (Kluytmans, 2009: p 134). Zoals eerder besproken is de intelligentietest een goed voorbeeld van een sign-benadering, waarbij het gedrag in de selectiesituatie wordt gezien als indicator van de achterliggende eigenschappen van de kandidaat. Deze (vastliggende) eigenschappen zullen dan ook terugkomen in het toekomstige functioneren (Vander Meeren en Gerrichhauzen, 2009: p.112). Het onderliggende theoretische uitgangspunt van de intelligentietest is het vermogen. Tijdens deze test worden er vragen gesteld aan de kandidaat die hem testen op zijn vermogen (Robbins en Judge, 2009: p.79).

2.4.4 De persoonlijkheidstest

Ook de persoonlijkheidstest, waarvoor verschillende tests en vragenlijsten gebruikt kunnen worden valt onder de paraplu van het psychologisch onderzoek. De naam verraad al dat het theoretische uitgangspunt van deze test persoonlijkheid als voorspeller van gedrag is (Vries et al., 2014: p.408). Door het afnemen van een persoonlijkheidstest probeert een organisatie een beeld te krijgen van de persoonlijkheidsstructuur van de sollicitant. Sollicitanten kunnen verschillende persoonseigenschappen hebben en er zijn vele combinaties van deze eigenschappen mogelijk. Dit zijn ook vaste achterliggende eigenschappen, waardoor de persoonlijkheidstest ook uitgaat van de sign-benadering (Vander Meeren en Gerrichhauzen, 2009: p.112). Organisaties kunnen ervoor kiezen om vooral op persoonseigenschappen te selecteren. De eigenschappen kunnen per functie of beroep verschillen. Door een profiel voor een functie aan te maken kan worden gekeken of de kandidaat in het gewenste profiel past (Alblas en Wijsman, 2013: p. 53).

De meeste bekende persoonlijkheidstest is de Big Five, die internationaal gebruikt wordt: Zie voor de uitleg hiervan paragraaf 2.1.2.

2.4.5 Specifieke arbeidsproeven

Onder specifieke arbeidsproeven wordt verstaan dat de organisatie probeert één of meerdere aspecten van de functie na te bootsen. Om die functie uit te kunnen voeren tijdens de proef maakt de kandidaat gebruik van zijn vermogen. Daarom is het theoretische uitgangspunt van de specifieke arbeidsproef vermogen (Robbins en Judge, 2009: p.79). De uitvoering van een arbeidsproef ziet men als voorbeeldgedrag waarmee men het toekomstige functioneren in het werk en de organisatie kan voorspellen, wat overeenkomt met de sample-benadering (Vander Meeren en Gerrichhauzen, 2009: p.112). Arbeidsproeven lijken nauwkeurig de capaciteiten van de kandidaat te meten (Vander Meeren en Gerrichhauzen, 2009: p. 134 – 135).

2.4.6 Functiekennistest

Deze test is specifiek gericht op kennis die de kandidaat nodig zal hebben in de functie waarop hij solliciteert. Deze test zal vooral ingezet worden op functies die veel specifieke kennis vereisen. Veel specifieke kennis verwijst naar het vermogen van de kandidaat, wat dan ook het theoretische uitgangspunt is van deze test (Robbins en Judge, 2009: p.79). Deze test scoort met een score van 0.48 individueel vrij goed op de lijst van Schmidt en Hunter (1998: p.265). Omdat kennis een vorm is van intelligentie, valt deze test ook onder de sign-benadering (Vander Meeren en Gerrichhauzen, 2009: p.112).

2.4.7 Integriteitstest

Een integriteitstest onderzoekt de normen en waarden van de kandidaat en is bedoeld om risico's te beperken. Integriteit hangt samen met de persoonlijkheid van de kandidaat. Persoonlijkheid als voorspeller van gedrag is hier daarom het theoretische uitgangspunt (Vries et al., 2014: p.408). Er zijn drie bekende integriteitstesten, die afzonderlijk of in combinatie in te zetten zijn. Het gaat om de open integriteitstest, waarin wordt gekeken naar het verleden, de morele waarden test die inzicht geeft in welke waarden relevant zijn voor de integriteit en de dilemma's test, waarbij inzicht wordt verkregen hoe een kandidaat omgaat met morele dilemma's. De integriteitstest staat in de lijst van Schmidt en Hunter (1998: p.265) gecombineerd met de general mental ability test (intelligentietest) op de eerste plaats van instrumenten met de beste voorspellende waarde met een score van 0.65. Deze integriteitstest hoort bij de sign-benadering, omdat de integriteit een vaste achterliggende eigenschap is (Vander Meeren en Gerrichhauzen, 2009: p.112).

2.4.8 Proeftijd

Een proeftijd is eigenlijk de meeste realistische simulatie. In een proeftijd hoeft een organisatie geen arbeidsproeven te simuleren om de kandidaat te beoordelen. De kandidaat werkt al daadwerkelijk, alleen is het verschil met een gewone functie dat er vooraf duidelijk wordt gecommuniceerd dat het om een proefperiode gaat waarin de kandidaat zal worden beoordeeld (Kluytmans, 2010: p.133). Omdat ook hier de kandidaat zijn vermogen zal moeten gebruiken om de functie goed uit te oefenen, is hier sprake van vermogen als theoretisch uitgangspunt (Robbins en Judge, 2009: p.79). De proeftijd is ook een duidelijk voorbeeld van een sample-benadering, waarbij de organisatie dus aanneemt dat het gedrag in de proeftijd overeenkomt het toekomstig functioneren van de kandidaat (Vander Meeren en Gerrichhauzen, 2009: p.112).

2.4.8.1 Socialisatie

Wat nog niet is genoemd, maar minstens zo belangrijk is voor de voorspelbaarheid van toekomstig functioneren, is socialisatie. Juist in de proeftijd is socialisatie een belangrijk aspect om rekening mee te houden. Wanneer nieuwe medewerkers in de organisatie starten (of een proeftijd krijgen), is er sprake van socialisatie. Volgens Schein (1968: p. 3) is socialisatie het proces waarmee een nieuw lid het waardesysteem, de normen en de vereiste gedragspatronen leert van de organisatie waarvan hij deel gaat uitmaken. In dat geval is er sprake van een eenzijdige beïnvloeding vanuit de organisatie. Volgens Alblas

en Wijsman (2013: p. 304) is socialisatie een krachtig middel om gewenste gedragingen en opvattingen aan te leren en te bekrachtigen. Mensen leren van elkaar en stimuleren elkaar door bepaalde gewoonten en opvattingen over te nemen. In tegenstelling tot wat Schein schrijft gaat het hier dus over een tweezijdige beïnvloeding, waarbij zowel de organisatie als de nieuwe medewerker elkaar beïnvloeden.

Een aantal zaken is van belang voor een nieuwe medewerker om goed te kunnen functioneren in een organisatie. De medewerker moet de kennis en vaardigheden leren of al hebben om zijn functie goed uit te kunnen voeren. Daarnaast moet de medewerker de organisatie goed leren kennen. Van belang is om te weten hoe de communicatielijnen in de organisatie lopen, welke regels, procedures en gewoonten er zijn, en hoe de besluiten worden genomen. Ook spelen de (informele) sociale contacten een belangrijke rol (Alblas en Wijsman, 2013: p. 61).

Socialisatie bestaat volgens Robbins en Judge (2011: p.386-389) uit drie fasen; vooraf, confrontatie en metamorfose. De fase 'vooraf' ligt voordat de werknemer in dienst treedt, zodat hij alvast wat waarden, attitudes en verwachtingen heeft. Deze fase van de socialisatie vindt plaats tijdens de sollicitatieprocedure door middel van scholing en training die kandidaten al hebben genoten. Door te kiezen voor de medewerker 'met het juiste profiel' profiteert een organisatie van socialisatie vooraf (Robbins en Judge, 2011: p.387-388). Deze socialisatie vanuit de organisatie zelf voordat de nieuwe medewerker start met zijn werk, wordt ook wel indoctrinatie genoemd. Deze moet ervoor zorgen dat de nieuwe medewerker voldoende gesocialiseerd is en het gewenste gedrag zal gaan vertonen (Mintzberg, 2006: p. 41).

De tweede fase, 'confrontatie', begint zodra mensen toetreden tot de organisatie. Dit deel van de socialisatie is voornamelijk informeel. Nieuwe medewerkers worden hier geconfronteerd met een verschil tussen hun verwachtingen en de werkelijkheid. Wanneer dit verschil minimaal is, hoeft er weinig meer te gebeuren. Als het verschil groter is zullen ze moeten socialiseren. Wanneer ze niet socialiseren is de kans groot dat ze ontslag zullen nemen. Een goede selectieprocedure moet de kans dat zoiets gebeurt beperken (Robbins en Judge, 2011: p.388).

Hierbij moet wel worden opgemerkt dat het belangrijk is dat de nieuwe medewerkers die tijdens het veranderingsproces de organisatie binnen komen zo gaan socialiseren dat ze zich de gewenste nieuwe waarden van de organisatie eigen gaan maken. Om die reden is de socialisatie in de fase 'vooraf' ook zo belangrijk, want wanneer ze zonder die socialisatie aan het werk gaan is de kans groot dat ze de oude waarden gaan overnemen. Hier gaat een belangrijk krachtenveld spelen: vanwege de organisatieverandering zal de

nieuwe medewerker in de fase 'vooraf' de nieuwe waarden aangeleerd krijgen, terwijl er in de fase 'confrontatie' misschien nog wel medewerkers rondlopen met de oude waarden. Dit kan tot botsingen leiden tussen de nieuwe en oude waarden (Robbins, 1992: p.275). Om die reden is het dus heel belangrijk dat de nieuwe waarden ook bekend zijn onder de huidige groep medewerkers. Wanneer dat niet zo is, dan heeft dat effect op de voorspellende waarde van de sollicitatieprocedure, omdat de nieuwe medewerkers dan toch oude waarden gaan overnemen en daardoor niet meer het juiste gedrag zullen laten zien. Dat zal vooral gebeuren als de nieuwe medewerker uitzicht heeft op een permanent dienstverband, omdat de huidige groep dan verwacht dat de nieuwkomer zich aan de huidige situatie aanpast en de nieuwkomer de interpersoonlijke relaties belangrijk vindt, waardoor hij zich sneller zal conformeren aan de huidige situatie (Rink en Ellemers, 2009: p.298). Nieuwkomers die daarentegen geen uitzicht hebben op een langer dienstverband zullen eerder geneigd zijn hun unieke kennis en ervaringen te delen met het team. Het team zal dit ook eerder accepteren, omdat ze met die nieuwkomers toch een andere interpersoonlijke relatie hebben dan met een nieuwkomer met een permanent dienstverband (Rink en Ellemers, 2009: p.298). En dat kan dus effect hebben op het slagen of falen van organisatiedoelen.

De laatste fase is de 'metamorfose'. Als er tijdens de 'confrontatie' problemen zijn ontstaan, moeten deze problemen tijdens de 'metamorfose' opgepakt worden. De nieuwe medewerker zal moeten veranderen. Socialisatie heeft dus ook een grote invloed op het gedrag van, in dit geval, nieuwe medewerkers (Robbins en Judge, 2011: p.388).

Wanneer er niet genoeg aandacht wordt besteed aan het socialisatieproces kan dat invloed hebben op de voorspellende waarde van de sollicitatieprocedure. Deze zal veel lager uitvallen wanneer nieuwe medewerkers op een verkeerde manier socialiseren.

2.5 Conclusie theoretisch kader

Organisaties zijn altijd bezig om hun doelen te behalen. Om hierin te slagen maken zij gebruik van het strategische aspect van HRM, dat erop is gericht om de processen in een organisatie zodanig in te richten en de medewerkers zo te sturen dat de strategische doelen behaald kunnen worden. Een aspect van strategisch HRM is het ontwikkelen van een nieuwe selectieprocedure, die daaraan bij kan dragen door gedrag en competenties te voorspellen.

Gedrag bestaat uit vermogen en attitudes. Vermogen kan worden gezien als intelligentie. De zeven dimensies die het meest worden gemeten als onderdeel van intelligentie vertonen correlatie, waardoor er sprake is van een 'general mental ability'. Omdat dit een vastliggende eigenschap is die gekoppeld is aan gedrag, betekent dat automatisch dat gedrag ook voorspelbaar en robuust is. Attitudes bestaan uit cognitieve (kennis) en affectieve (gevoel) componenten. Deze twee componenten leiden samen met sociale invloed tot een gedragsintentie, die zal uitmonden in gedrag. Wel moet worden opgemerkt dat attitudes met regelmaat achteraf worden aangepast, zodat de dissonantie met het vertoonde gedrag minimaal is. Daar kan in een sollicitatieprocedure op gestuurd worden door het gebruik van moderatorvariabelen, die het verband tussen gedrag en attitudes zo sterk mogelijk in kaart kunnen brengen. Het is voor de voorspellende waarde van functioneren in organisaties wel van belang dat hier rekening mee wordt gehouden.

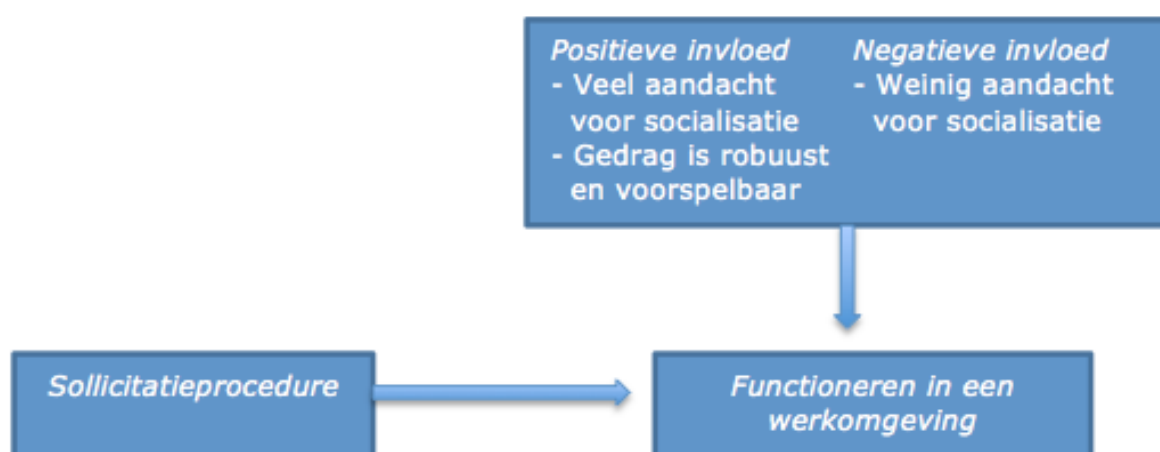
Ook het verband tussen persoonlijkheid en gedrag op het werk is aangetoond. Er is een aantal persoonlijkheidskenmerken waar naar wordt gekeken om persoonlijkheid in kaart te brengen. Van deze persoonlijkheidskenmerken blijkt integriteit de beste voorspeller van functioneren in een organisatie te zijn. De discussie over de voorspellende waarde van emotionele intelligentie is nog in volle gang. Er zijn zowel argumenten vóór als tegen het gebruik van emotionele intelligentietests in de sollicitatieprocedure. Het lijkt er wel op dat het huidige bewijs pleit voor het gebruik van emotionele intelligentie in de sollicitatieprocedure, vooral voor banen waarbij veel sociale interactie vereist is.

Het blijkt lastig om het toekomstig functioneren van mensen te voorspellen. Uit onderzoek blijkt dat het mogelijk is om het toekomstige functioneren van twee van de drie kandidaten goed te voorspellen, wanneer er gebruik wordt gemaakt van een combinatie van twee of meerdere selectiemethoden. Er zijn geen garanties, maar de voorspelbaarheid neemt bij een goede selectieprocedure wel veel toe. Wat de voorspelbaarheid ook ten goede komt is een getrainde interviewer of assessor. Om dat in de praktijk te kunnen brengen is het nodig om te weten hoe gedrag dan gemeten kan worden. Er zijn twee benaderingen voor het meten van gedrag op de werkvloer. Bij de sign-benadering wordt het gedrag in de selectiesituatie als indicator gezien van achterliggende eigenschappen van de kandidaat. Omdat deze eigenschappen vastliggen zullen ze lastig te veranderen zijn en dus zal dat gedrag robuust blijven in toekomstige werkprestaties. Een sample-benadering gaat er van uit dat het vertoonde gedrag in de selectiesituatie parallel zal lopen met het toekomstige gedrag. Beide benadering gaat er vanuit dat gedrag voorspelbaar en robuust is, maar de manier van meten is verschillend. In een sollicitatieprocedure kan gebruik worden gemaakt van selectiemethoden uit beide benaderingen.

Tabel 1 in paragraaf 2.2.2 laat zien wat de voorspellende waarden van die verschillende selectiemethoden zijn. In deze tabel staan de selectiemethoden die bij de beide benaderingen horen gewoon door elkaar heen. Uit tabel 1 blijkt dat een combinatie van verschillende methoden de hoogste voorspellende waarde oplevert. Welke selectiemethode(n) een organisatie het beste kan kiezen hangt af van het soort organisatie, wat ze zoeken in een kandidaat en waar ze zelf goede ervaringen mee hebben. Voor het voorspellen van gedrag is het aan te raden als een organisatie kiest voor een combinatie van twee of meer selectiemethoden met goede voorspellende waarden.

Een laatste belangrijk punt om rekening mee te houden is socialisatie. Een socialisatieproces dat goed verloopt draagt bij aan de voorspellende waarde van een sollicitatieprocedure. Andersom is het zo dat wanneer er te weinig aandacht wordt besteed aan socialisatie, dat een negatieve invloed kan hebben op de voorspellende waarde van het sollicitatieproces.

Al deze theoretische bevindingen hebben geleid tot onderstaand conceptueel model. De onafhankelijke variabele is de sollicitatieprocedure. De afhankelijke variabele is het functioneren in een werkomgeving. Op de afhankelijke variabele worden zowel positieve (bijv. goede socialisatie, gedrag is voorspelbaar en robuust) als negatieve invloeden (bijv. te weinig aandacht voor socialisatie) uitgeoefend.



Model 1 Conceptueel model

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe het empirische gedeelte van dit onderzoek is uitgevoerd. Dit hoofdstuk zal ingaan op keuze voor de strategie, de gebruikte methoden en technieken. Daarnaast zal worden toegelicht welke organisatie betrokken is bij dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksvorm

In dit onderzoek is gekozen voor de strategie 'casestudy', in het Nederlands ook wel vertaald naar gevalstudie. In een casestudy worden één of enkele gevallen in hun natuurlijke situatie onderzocht, zoals in dit geval een project binnen een organisatie. Een casestudy is een veelvoorkomende onderzoeksstrategie, omdat deze vaak wordt gebruikt bij actuele onderwerpen die zich in de dagelijkse realiteit afspelen (Van Thiel, 2010: p.99).

In dit onderzoek is de casus de sollicitatieprocedure van het Radboudumc in de huidige vorm. Er is gekozen voor de doelgroep verpleegkundigen, omdat dit de grootste groep medewerkers is en er om die reden veel mutaties (in absolute zin) plaatsvinden binnen het personeelsbestand. Dat zorgt ervoor dat er met regelmaat sollicitatieprocedures plaatsvinden, waardoor de medewerkers die hierbij betrokken zijn er relatief veel ervaring mee hebben.

3.1.1 Methoden

Bij een casestudy worden diverse methoden van dataverzameling gebruikt om het verschijnsel vanuit verschillende invalshoeken te belichten (Boeije, 2008: p.21). De reden daarvoor is dat er bij een casestudy problemen zijn ten aanzien van de betrouwbaarheid en de validiteit, die worden veroorzaakt door het geringe aantal onderzoeksmethoden. Het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden, triangulatie van methoden, is de beste mogelijkheid om dit probleem te verhelpen (Van Thiel, 2010: p.106).

Om die reden is er in dit onderzoek gekozen voor drie onderzoeksmethoden, namelijk interviews, observaties en documentanalyse.

3.1.1.1 Interviews

Er is gekozen voor semigestructureerde interviews. Dat biedt de onderzoeker namelijk de mogelijkheid om door te vragen op bepaalde onderwerpen die aan bod komen. Verder is zoveel mogelijk een vaste vragenlijst afgewerkt, zodat het onderzoek vaak het karakter heeft van een gestructureerd onderzoek (Van Thiel, 2010: p.108-109).

3.1.1.2 Observaties

De observaties hebben voorafgaand aan het onderzoek en tijdens het theoretische onderzoek plaats gevonden. De manier van observeren was 'complete participation' (Spradley, 1980), omdat de onderzoeker als stagiair betrokken was bij vergaderingen. Daarnaast was de onderzoeker als 'passive participant' (Spradley, 1980) aanwezig bij meerdere sollicitatiegesprekken. Bij die sollicitaties was hij in dezelfde ruimte, maar hield hij zich compleet afzijdig van het proces. Op die manier heeft de onderzoeker een goed beeld gekregen van hoe de sollicitatieprocedure in zijn huidige vorm in z'n werk gaat.

3.1.1.3 Document analyse

Wanneer er op afdelingen documenten over de sollicitatieprocedure beschikbaar zijn, zijn deze worden opgevraagd. Een voorbeeld hiervan is een checklist die gebruikt kan worden tijdens een sollicitatiegesprek.

3.1.2 Technieken

De data die horen bij kwalitatief onderzoek worden kwalitatieve data genoemd. Deze data zijn niet-numerieke eenheden van informatie, bijvoorbeeld uitspraken van personen (Van Thiel, 2010: p.156). Een belangrijke stap in het proces van het verzamelen van kwalitatieve data is het ordenen van deze data. Dat kan door middel van het systematisch opslaan ervan, bijvoorbeeld door gebruik te maken van een archiveringssysteem. Voor dit onderzoek is gekozen voor het uitwerken van de transcripten, waarbij de volgorde van de gestructureerde vragenlijst is aangehouden. Dit kwam overeen met de volgorde van de vragen in de interviews. Op die manier kon de onderzoeker per vraag vergelijken wat het antwoord van iedere geïnterviewde was.

3.2 Onderzoekspopulatie

De bij het onderzoek betrokken organisatie is het Radboudumc in Nijmegen. Deze organisatie is een 'limited-entry' organisatie (Spradley, 1980), omdat de onderzoeker toestemming moest hebben om daar binnen te komen. Deze toestemming heeft de onderzoeker gekregen middels een stageplaats. Dankzij deze elf maanden durende stage heeft de onderzoeker contacten gelegd met de medewerkers die betrokken zijn bij het project en middels deze contacten kan het empirische onderzoek uitgevoerd worden.

De onderzoekspopulatie bestaat uit de medewerkers van vijf afdelingen waar de onderzoeker zijn interviews heeft afgenomen. Deze afdelingen zijn: Heelkunde, Neonatologie, Neurochirurgie, Interne Geneeskunde en de Intensive Care. De afdelingen waar deze interviews plaatsvonden, zijn geselecteerd op basis van de fase waarin zij zich bevinden in de ontwikkeling van het sollicitatieproces. Om dit te kunnen beoordelen is de afdeling Concernstaf HR van het Radboudumc ingeschakeld, en is gebruik gemaakt van de daar aanwezige kennis van de huidige sollicitatieprocedures binnen afdelingen. De verwachting na het raadplegen van de afdeling Concernstaf HR is dat er uit de interviews verschillende uitkomsten naar voren zullen komen.

Binnen deze afdelingen zijn er per afdelingen drie medewerkers benaderd die lid zijn van de sollicitatiecommissie op de afdeling. Vanwege deze rol worden zij geacht over specifieke kennis te beschikken over de sollicitatieprocedure op de betreffende afdeling. De volledige lijst met medewerkers die deel hebben genomen aan de interviews is opgenomen als bijlage 1.

3.3 Operationalisatie

In deze paragraaf zullen de bevindingen uit het theoretische kader meetbaar gemaakt worden, zodat ze in het empirisch onderzoek gemeten kunnen worden. Uit het conceptueel model blijkt dat drie theoretische begrippen geoperationaliseerd moeten worden: de sollicitatieprocedure, het functioneren en de socialisatie. Deze begrippen worden gedefinieerd, waarna er zal worden gekeken naar de uitingvormen die deze theoretische begrippen in de praktijk aannemen (Van Thiel, 2010: p.54).

3.3.1 De sollicitatieprocedure

Een definitie van de sollicitatieprocedure is: 'het vinden en in dienst nemen van individuen die beschikken over de kennis, vaardigheden en capaciteiten om werkzaamheden binnen de organisatie met succes uit te voeren, waarbij de besluitvormer zich een oordeel vormt of de kandidaat goed in de organisatiecultuur past' (Robbins en Judge, 2011: p.386). Dit is de definitie die gebruikt zal worden voor dit onderzoek.

In de praktijk zal dit zichtbaar zijn in de gekozen selectiemethoden en de toepassing daarvan. Er zal onderzocht moeten worden op welke wijze de organisatie zich een oordeel vormt over de kennis, vaardigheden en capaciteiten van de kandidaten; vervolgens over hoe de besluitvorming omtrent de kandidaten tot stand komt, wie daarbij betrokken zijn en welke argumenten het zwaarst wegen om iemand aan te nemen. Daarnaast zal goed geanalyseerd moeten worden hoe iedere gebruikte selectiemethode wordt toegepast. Wanneer al deze zaken in kaart zijn gebracht ontstaat er een beeld van de wijze waarop de huidige sollicitatieprocedure functioneert.

3.3.2 Functioneren

Een definitie van functioneren is 'het verrichten van werk', volgens het woordenboek Van Dale. De definitie die voor dit onderzoek gebruikt zal worden is 'het verrichten van werk volgens de door de werkgever opgestelde standaarden'. Daarmee wil de onderzoeker aangeven dat functioneren voor iedere organisatie verschillend kan zijn en dat de beoordeling van functioneren van medewerkers afhangt van wat een werkgever vraagt van zijn werknemers.

In dit onderzoek gaat het over 'beweerd voorspeld functioneren'. 'Beweerd voorspeld' duidt er op dat er in de selectieprocedure aannames worden gedaan over hoe een toekomstig medewerker zal gaan functioneren. Dat wil niet zeggen dat deze aannames automatisch juist zijn.

Om het beweerd voorspeld functioneren in kaart te brengen zal in kaart gebracht moeten worden gebracht op basis van welke kenmerken en competenties alsmede op basis van welke informatiebronnen die beschikbaar zijn over een kandidaat wordt besloten of hij wel of niet zal gaan functioneren op de manier die van hem wordt verwacht.

3.3.3 Socialisatie

Een definitie van socialisatie is: 'het proces waarmee een nieuw lid het waardesysteem, de normen en de vereiste gedragspatronen leert van de organisatie waarvan hij deel gaat uitmaken' (Schein, 1968: p.3). Een andere definitie is: socialisatie is een krachtig middel om gewenste gedragingen en opvattingen aan te leren en te bekrachtigen. Mensen leren van elkaar en stimuleren elkaar door bepaalde gewoonten en opvattingen over te nemen (Alblas en Wijsman, 2013: p.304). Het verschil in de definities zit vooral in de eenzijdige manier van beïnvloeden (Schein) en de tweezijdige beïnvloeding (Alblas en Wijsman). Voor dit onderzoek zal de volgende definitie, die elementen uit beide bovenstaande definities bevat, worden gehanteerd:

Socialisatie is het tweezijdige proces waarmee een nieuwe medewerker het waardesysteem, de normen en de gewenste gedragingen leert van de organisatie waarvan hij deel gaat uitmaken en de wijze waarop hij kennis, normen en waarden kan overdragen aan zijn nieuwe collega's.

In de praktijk kan de indeling van Robbins en Judge (2011: p.386-389) gebruikt worden om in kaart te brengen hoe socialisatie in zijn werk gaat. Het gaat dan voornamelijk om de fasen 'confrontatie' en 'metamorfose'. De fase 'vooraf' vindt namelijk al plaats voordat de werknemer in dienst treedt, dus daar zou bij de sollicitatieprocedure onderzoek naar kunnen worden gedaan.

In de fase 'confrontatie' zal duidelijk worden hoe groot het verschil is tussen de verwachtingen en werkelijkheid bij de nieuwe medewerkers. Hoe groter dit verschil is, des te meer zullen deze medewerkers moeten socialiseren. Op dit punt zal duidelijk worden op welke manier een organisatie het socialiseren aanpakt. Socialiseert de organisatie de nieuwe kandidaten op formele of informele wijze? Is er überhaupt wel sprake van bewust opgezette socialisatie in de organisatie?

En hoe gaat de organisatie om met kandidaten die niet op de gewenste manier socialiseren? Dit zou moeten blijken tijdens de fase 'metamorfose'. Door dit te onderzoeken zal er een beeld ontstaan van de wijze waarop socialisatie binnen de organisatie verloopt.

3.3.4 Vragenlijst

De belangrijkste drie elementen in het interview betreffen de wijze waarop de sollicitatieprocedure is ingericht, welke aspecten in de ogen van de geïnterviewde goede voorspellers zijn van toekomstig functioneren en hoe het socialisatieproces eruit ziet. De volledige vragenlijst is opgenomen als bijlage 3.

De hoofdthema's uit de vragenlijst zijn eerder in deze paragraaf al geoperationaliseerd. De begrippen die in de vragenlijst terugkomen zijn ook geoperationaliseerd. Deze uitwerkingen zijn opgenomen als bijlage 2.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten. Hoe nauwkeuriger en consistentier het onderzoek, des te zekerder kan de onderzoeker ervan zijn dat zijn onderzoeksbevindingen niet toevallig zijn, maar systematisch (Van Thiel, 2010: p.57).

Voor dit onderzoek impliceert dit dat er op meerdere, verschillende afdelingen in het Radboudumc interviews zullen worden afgenomen. Op iedere afdelingen zullen drie medewerkers worden geïnterviewd die bij dezelfde sollicitaties betrokken zijn geweest. Op die manier is er zowel controle ingebouwd op de afdeling als binnen de gehele organisatie. De antwoorden binnen één afdeling kunnen met elkaar vergeleken worden, terwijl ook de verschillende afdelingen vergeleken kunnen worden. Zo wordt er herhaalbaarheid (Van Thiel, 2010: p.57-58) ingebouwd, hetgeen de betrouwbaarheid ten goede komt.

Bij de validiteit kan er onderscheid gemaakt worden tussen de interne validiteit en externe validiteit. Bij de interne validiteit is het van belang dat er tijdens het onderzoek wordt gemeten wat de onderzoeker wilde meten (Van Thiel, 2010: p.58). Een goede operationalisatie kan hiervoor zorgen. Wanneer er wordt gesproken over externe validiteit gaat het over de generaliseerbaarheid van resultaten: gelden de gevonden resultaten ook voor andere personen en instituties (Van Thiel, 2010: p.59). Aangezien dit onderzoek zich richt op een specifieke casus, hoeft er niet noodzakelijkerwijs sprake te zijn van generaliseerbaarheid. Die is wel mogelijk, maar dat zal afhangen van de omstandigheden bij een andere organisatie. Als die vergelijkbaar zijn met de omstandigheden van het Radboudumc, zouden de resultaten in theorie generaliseerbaar zijn.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de interviews geanalyseerd. Van de drie hoofdonderwerpen uit het interview zijn de belangrijkste punten in onderstaande paragrafen uitgewerkt. In het volgende hoofdstuk zullen er conclusies aan worden verbonden.

4.1 Sollicitatieprocedure

In deze paragraaf wordt in kaart gebracht hoe de sollicitatieprocedure op de verschillende afdelingen in zijn werk gaat.

4.1.1 Neurochirurgie

Op de afdeling Neurochirurgie wordt gewerkt met een sollicitatiecommissie van drie tot vier personen, afhankelijk van de functie waarvoor de sollicitatiegesprekken plaats vinden. Twee personen zijn er op basis van hun (leidinggevende) functie in terecht gekomen, beiden ongeveer vier jaar geleden. De andere twee leden zijn ervoor benaderd door een leidinggevende. Niemand van de sollicitatiecommissie op de afdeling Neurochirurgie heeft daar intern training voor of uitleg over gehad.

Een van de medewerkers zegt daarover: *"Ik heb ooit zelf een opleiding gevolgd en daarin heb ik uitleg gehad over de STARR-methodiek¹. Maar verder heb ik in het Radboudumc nog nooit een training of uitleg gehad over sollicitatieprocedures of interviewtechnieken. Ik denk dat dit wel goed zou zijn, zodat er een beetje structuur in kan worden gebracht. Op dit moment gaat alles nog heel erg op gevoel en intuïtie".*

Het ontbreken van de training en uitleg wordt ook door haar collega's bevestigd. Zij gaven beiden aan dat ze als voorbereiding op internet op zoek gaan naar vragen die ze zouden kunnen stellen.

De enige selectiemethode die bij Neurochirurgie consequent wordt ingezet is het sollicitatiegesprek. Dit gesprek vindt op ongestructureerde wijze plaats, omdat de meeste vragen pas tijdens het gesprek worden bedacht. Over de rolverdeling zijn vooraf wel afspraken gemaakt. Er wordt in het gesprek gebruik gemaakt van een checklist om de

¹ De STARR-methodiek is beschreven op pagina 22 van dit onderzoek

kandidaten te beoordelen, maar er wordt ook aangegeven dat bij het aannemen van een nieuwe medewerker het gevoel en intuïtie ook erg belangrijk zijn.

Op vrijwillige basis kunnen kandidaten voorafgaand aan het gesprek een dag meelopen en meewerken op de afdeling, zodat de kandidaat kan zien wat het werk op de afdeling inhoudt en de afdeling kan kijken hoe de kandidaat functioneert. Deze meeloopdag is dus nog geen gemeengoed, maar twee medewerkers benoemden deze mogelijkheid onafhankelijk van elkaar als een waardevolle aanvulling op het sollicitatiegesprek, omdat het informatie oplevert die in een gesprek waarschijnlijk niet naar voren was gekomen, zoals het functioneren van kandidaten in de praktijk.

4.1.2 Intensive Care (IC)

Op de Intensive Care wordt voor iedere vacature gewerkt met twee sollicitatiecommissies van ieder drie personen, gedeeltelijk in wisselende samenstelling. De ene sollicitatiecommissie richt zich vooral op de mogelijkheden van de kandidaat als student, vanwege het verplichte tweejarige opleidingstraject om als verpleegkundige op de IC te kunnen werken. De andere sollicitatiecommissie richt zich meer op de kandidaat als toekomstig collega.

Wanneer nieuwe leden plaatsnemen in de sollicitatiecommissie krijgen ze wel uitleg van de hoofdverpleegkundige of de praktijkopleider, maar een training over bijvoorbeeld interviewtechnieken ontbreekt. Sommige leden hebben wel bepaalde trainingen gehad in hun opleiding, maar geen training die hen door de organisatie werd aangeboden.

De sollicitatieprocedure op de IC bestaat voornamelijk uit een sollicitatiegesprek. De kandidaten worden uitgenodigd op basis van CV- en brievenselectie. Die schifting betreft de vraag of de kandidaten voldoen aan de gestelde voorwaarden. De leden van de sollicitatiecommissie bereiden zich voor door het lezen van de brieven en CV's en maken daarbij aantekening van bepaalde zaken waarover ze in het gesprek vragen willen stellen. Op de dag van de sollicitatiegesprekken wordt vooraf nog met elkaar doorgesproken hoe ze het willen aanpakken.

Op eigen initiatief van de kandidaten is het mogelijk om een dag mee te lopen voorafgaand aan het sollicitatiegesprek. Een van de medewerkers zegt daarover: *"Op dit moment hebben we nog niet echt de tools of handvatten om mensen met criteria te beoordelen, dus krijgen we nu gewoon wat informatie over de persoon, bijvoorbeeld hoe de klik met het team is. Maar als we daar meer uit kunnen halen kunnen we daar in het*

gesprek over doorvragen". Een andere medewerker geeft aan dat er door zo'n meeloopdag wel een betere indruk van een kandidaat ontstaat.

De besluitvorming vindt op de IC in goed overleg plaats, waarbij beide commissies het eens moeten zijn. Wanneer iemand een slecht onderbuikgevoel heeft wordt de kandidaat niet aangenomen. Eén van de medewerkers zei daarover: *"Omdat we nu al minder opleidingsplekken hebben moeten we er ook echt vertrouwen in hebben dat iemand het kan halen, daarom nemen we bij enige twijfel een kandidaat niet aan"*. Er bestaat een checklist op basis waarvan kandidaten beoordeeld kunnen worden, maar deze is wel aan vernieuwing toe.

4.1.3 Heelkunde

Op de afdeling Heelkunde bestaat de sollicitatiecommissie uit drie personen, in wisselende samenstelling. Van die drie personen zijn er altijd twee personen aanwezig die vanwege hun functie betrokken zijn bij de sollicitatieprocedure, namelijk de zorgmanager en een van beide teamleiders. De derde persoon is een verpleegkundige van de afdeling waarvoor de sollicitatiegesprekken gevoerd worden en deze rol kan door iedere verpleegkundige die interesse heeft worden ingevuld.

Van de leden van de sollicitatiecommissie heeft maar één medewerker training gehad op het gebied van sollicitatiegesprekken. Deze medewerker heeft ongeveer vijftien jaar geleden deelgenomen aan een interne cursus van HR, maar zijn meest recente trainingen vonden plaats buiten het Radboudumc, bijvoorbeeld tijdens een opleiding. Zo'n training blijkt waardevolle informatie op te leveren, omdat de medewerker door training heeft geleerd hoe hij de juiste vragen kan stellen om informatie naar boven te halen en hoe hij kan aansluiten bij de kandidaten.

Een opvallend punt is de manier waarop de vacature voor verpleegkundige worden uitgezet. De afdeling heelkunde heeft een doorlopende vacature op de site staan, waarbij kandidaten kunnen solliciteren naar een plaats in de 'Talentpool'. In samenwerking met een aantal medewerkers van HR en een paar andere afdelingen is dit instrument ontwikkeld om proactief te kunnen werven. Volgens een medewerker is dit noodzaak: *"Wij zijn hofleverancier voor de IC en de MC, daardoor hebben we een verloop van acht procent per jaar"*.

Wanneer een kandidaat interesse heeft om bij Heelkunde te komen werken, kan hij een sollicitatiebrief en CV opsturen. De vacature op de website is zo geschreven dat een

aantal belangrijke kernwaarden van het Radboudumc en de afdeling Heelkunde er al duidelijk uit naar voren komt, zodat een kandidaat weet waarop hij solliciteert. De kandidaat wordt, indien hij voldoet aan de criteria, uitgenodigd voor een meeloopdag bij Heelkunde. Tijdens die dag vinden er ook gesprekken plaats met de talentpoolbeheerder en de zorgmanager. Als een kandidaat voldoet wordt hij opgenomen in de Talentpool. De talentpoolbeheerder houdt contact met mensen uit de Talentpool, bijvoorbeeld door ze uit te nodigen wanneer er bepaalde klinische trainingen worden gegeven en ze iedere kerst een kaartje te sturen.

Wanneer Heelkunde een vacature heeft nodigt de afdeling een aantal mensen uit deze Talentpool, die voldoen aan de vacaturecriteria, uit voor een sollicitatiegesprek. Het sollicitatiegesprek wordt door de komst van de Talentpool meer als aanvullend gesprek gezien, omdat er uit de meeloopdag al veel informatie naar voren is gekomen. Het gesprek kan worden gebruikt om specifiek in te zoomen op een paar punten. Tijdens dit sollicitatiegesprek worden er vragen gesteld volgens de STARR-methodiek. Voor een aantal kernwaarden van het Radboudumc heeft de afdeling Heelkunde een vertaalslag gemaakt naar concrete handelingen, gedrag en houding van medewerkers op de afdeling en in wat voor situaties deze zichtbaar moeten zijn. Daarbij zijn er volgens de STARR-methodiek vragen bedacht waarmee deze informatie bij een kandidaat kan worden getoetst. Daarbij vragen ze ook om een stukje reflectie van de kandidaat op de situatie die hij in het voorbeeld noemt. De hierboven beschreven vertaalslag en uitwerkingen van de STARR-methodiek zijn vastgelegd in documenten, die door de onderzoeker zijn geanalyseerd. Na dit sollicitatiegesprek kan een kandidaat worden aangenomen of afgewezen voor deze functie of worden afgewezen voor de Talentpool.

Dankzij deze Talentpool kan de afdeling Heelkunde snel schakelen wanneer ze een vacature heeft. Dankzij dit instrument heeft de afdeling al een voorselectie gedaan en heeft ze al een eerste indruk van de kandidaat die op gesprek gaat komen.

4.1.4 Neonatologie

Op de afdeling Neonatologie bestaat de sollicitatiecommissie uit drie personen. Een belangrijk onderdeel van de selectieprocedure is de Talentpool. Deze is hetzelfde opgezet als bij de afdeling Heelkunde, zoals in paragraaf 4.1.3 al is beschreven. Bij de afdeling Neonatologie is er sprake van een meeloopochtend en een gesprek met een verpleegkundig teamleider, voordat wordt besloten of een kandidaat geschikt is voor de talentpool. Een medewerker zegt over de meeloopochtend: *"Uit een meeloopochtend kan je veel informatie halen. En omdat je bezig bent met het werk dat je in principe allemaal*

leuk vindt, heb je toch een andere interactie en dat maakt dat er drempels wegvallen”.

Een andere medewerker geeft ook aan dat ze de meeloopdag erg waardevol vindt, zeker in combinatie met het sollicitatiegesprek.

Wanneer er een vacature is wordt er gekeken welke kandidaten uit de Talentpool daar goed in zouden kunnen passen; die worden uitgenodigd voor een gesprek. Voor het gesprek is er op de afdeling Neonatologie een checklist ontwikkeld, op basis waarvan de kandidaat beoordeeld kan worden. Daarin staan competenties die belangrijk zijn voor de afdeling. Daarbij is voor een aantal competenties wel een vertaalslag gemaakt naar concreet gedrag en voor andere nog niet.

Om deze competenties tijdens het gesprek duidelijk boven water te krijgen heeft de afdeling daarnaast een vragenlijst ontwikkeld. Die vragenlijst sluit gedeeltelijk aan bij de competenties van de checklist en bevat mogelijke vragen die per competentie gesteld zouden kunnen worden. Er zijn drie opvallende zaken bij deze vragenlijst. Ten eerste is er ook hier een scoreformulier opgenomen, terwijl daar ook al een apart document voor bestaat. Ten tweede komen de competenties van beide lijsten niet helemaal overeen. Het laatste opvallende punt is dat er duidelijk wordt gevraagd naar concrete voorbeelden in de vragen en wat daarbij de rol van de kandidaat was en wat hij heeft gedaan. Maar welk resultaat dat opleverde en de reflectie daarop zijn nog een beetje onderbelicht. Wanneer dat toegevoegd zou worden is er ook sprake van toepassing van de STARR-methodiek.

Dat bijvoorbeeld de STARR-methodiek nog niet volledig verwerkt is in de sollicitatieprocedure kan mogelijk worden verklaard uit het feit dat niemand van de sollicitatiecommissie training heeft gehad op dit gebied. Twee medewerkers geven aan het niet heel erg gemist te hebben. Maar voor bepaalde details zou het mogelijk een toegevoegde waarde kunnen zijn.

4.1.5 Interne geneeskunde

Op de afdeling Interne Geneeskunde hebben al twee of drie jaar geen sollicitatieprocedures plaats gevonden. Dat lijkt raar, maar dat komt volgens een medewerker omdat de vacatures werden opgevuld met medewerkers die via een nul-urencontract of via het Flexteam, het interne uitzendbureau van het Radboudumc, al eerder hadden gewerkt op de afdeling. Ook een andere medewerker had al geruime tijd geen sollicitaties meer afgenomen. Die medewerkers hadden aangegeven dat ze graag langer zouden willen blijven en de afdeling heeft hier op ingespeeld door hen aan te nemen op het moment dat er een vacature ontstond. Een medewerker zei hierover: "De

laatste keer hadden we drie heel goede interne kandidaten voor twee functies, toen was het niet nodig om extern te werven”.

Wanneer er geen geschikte kandidaten in het Flexteam zitten, zal de afdeling Interne geneeskunde ook een sollicitatieprocedure moeten inzetten om aan een nieuwe medewerker te komen. Bij de sollicitatieprocedure blijkt dat een aantal leden van de sollicitatiecommissie geen training hebben gehad op het gebied van sollicitatiegesprekken, terwijl er wel behoefte aan blijkt te zijn. Dat blijkt uit het volgende citaat: *"Ik vraag me wel eens af of we alles uit de kandidaat halen wat erin zit. Daarbij zou training wel kunnen helpen, omdat ik nu nog wel eens zoekende ben”.*

Aan de andere kant heeft één medewerker op deze afdeling al drie keer een interne training gevolgd, waarbij zowel aandacht is besteed aan het afnemen van sollicitaties als aan de vertaling van de Radboudcompetenties naar de sollicitatieprocedure. Hierbij werd gebruik gemaakt van een map met allerlei documenten over competenties en de specifieke Radboudcompetenties met bijpassende gedragscriteria en voorbeeldvragen volgens de STARR-methodiek. Deze map dateert uit 2006 en bevat dus nog de oude Radboudcompetenties. De medewerker had in haar map met pen al de nieuwe kernwaarden erbij geschreven.

Na het zien van deze map werd voor de onderzoeker ook duidelijk dat bij de meeste afdelingen de oude Radboudcompetenties toch nog meer gebruikt worden dan de nieuwe kernwaarden, aangezien in ieder gesprek de Radboudcompetenties samenwerken, integriteit, klantgerichtheid en zelfmanagement benoemd werden in plaats van de kernwaarden samenwerken, betrokken en excelleren.

De sollicitatieprocedure op de afdeling Interne geneeskunde bestaat uit twee sollicitatiegesprekken. Eén gesprek is met de hoofdverpleegkundige en een verpleegkundige en het tweede gesprek met een senior verpleegkundige en een andere verpleegkundige. De sollicitatiecommissie met de hoofdverpleegkundige kijkt vooral naar de beleidsmatige kant, terwijl de commissie met de seniorverpleegkundige vooral kijkt naar de concretere werkzaamheden, het samenwerken en de vraag of een kandidaat wel binnen het team past. Daarnaast kan een kandidaat op vrijwillige basis kiezen om één of twee dagen op de afdeling mee te lopen, zodat een kandidaat kan zien of hij het leuk vindt en dat de afdeling kan zien hoe een kandidaat omgaat met de werkzaamheden op de afdeling. Een meeloopdag vult vooral het inzicht over het gedrag van de kandidaat en het functioneren op de werkvloer aan, daarom is een meeloopdag van toegevoegde waarde.

4.2 Functioneren

In deze paragraaf wordt in kaart gebracht hoe de verschillende afdelingen trachten om het toekomstig functioneren van hun nieuwe medewerkers te voorspellen.

4.2.1 Neurochirurgie

De voorspellers van toekomstig functioneren die door de sollicitatiecommissie van de afdeling Neurochirurgie worden gebruikt staan allemaal op de checklist. Een aantal van deze competenties werden in de gesprekken met de onderzoeker al aangehaald, waarbij het opvallend was ze allemaal verschillende punten benoemden waarop ze bij de kandidaat letten, alleen 'zelfsturing' werd twee keer genoemd.

Toch gaf één van hen heel nadrukkelijk aan dat gevoel en intuïtie een belangrijke rol spelen in de sollicitatieprocedure en dat ze daarnaast ook wel naar competenties kijken.

De Radboudcompetenties of Radboud kernwaarden (samenwerken, betrokken, excelleren) zijn gedeeltelijk opgenomen in de checklist. Dit berust meer op een toeval, omdat de checklist ouder is dan de huidige strategie van het Radboudumc. De geïnterviewde medewerkers zijn op de hoogte van het bestaan van de Radboudcompetenties, maar geven aan er weinig mee te doen tijdens de sollicitatieprocedure. Zo wordt samenwerken bijvoorbeeld eerder gebruikt omdat ze het zelf belangrijk vinden op de afdeling, dan dat het wordt gebruikt omdat het een Radboudcompetentie is. Twee medewerkers geven aan dat ze het lastig vinden om de vertaalslag te maken van de abstracte begrippen naar een concrete invulling op de afdeling. Dat blijkt uit het volgende citaat: *"We maken nog te weinig gebruik van de Radboudcompetenties in de sollicitatieprocedure. Samenwerken komt wel veel aan bod, maar die andere twee niet. Die zijn lastig te vertalen en te bevragen, daarbij zou hulp vanuit HR misschien wel fijn zijn"*.

4.2.2 Intensive Care (IC)

Op de IC worden referenties ingewonnen. Deze referenties kunnen zelfs doorslaggevend zijn, wanneer er twijfels bestaan over een bepaalde kandidaat, zo bleek uit de interviews.

Om het toekomstig functioneren van een kandidaat te voorspellen werden er een aantal voorspellers genoemd: reflectievermogen, stressbestendigheid, kunnen plannen,

overzicht behouden, prioriteiten stellen, leerstijlen en assertiviteit. Wanneer een kandidaat aan (een groot deel van) deze voorspellers voldoet, zou hij in de praktijk goed moeten gaan functioneren.

De Radboudcompetenties worden zijdelings gebruikt om te toetsen hoe een kandidaat gaat functioneren. Eén medewerker gaf aan dat er bij de meeloopdag wel wordt gekeken of een kandidaat over deze competenties beschikt. Bij de IC is excelleren vooral vertaald naar het leervermogen en de ontwikkeling van een kandidaat. Bij samenwerken wordt gekeken naar situaties die de kandidaat in het verleden heeft meegemaakt. Betrokkenheid moet blijken uit hoe iemand reageert op bepaalde vragen.

4.2.3 Heelkunde

Heelkunde maakt, zoals in paragraaf 4.1.3 al is benoemd, gebruik van de STARR-methodiek tijdens selectiegesprekken. Daarnaast krijgt de afdeling voorinformatie mee uit de meeloopdag van een kandidaat uit de Talentpool.

De medewerkers van Heelkunde vinden gedrag en houding veel belangrijker dan vaardigheden en kennis: *"Uiteindelijk wordt 90 procent van hoe iemand functioneert bepaald door houding en gedrag van een kandidaat. Vaardigheden zijn aan te leren, maar het intrinsieke zit al in mensen, dat is niet aan te leren. Daarom is intrinsieke motivatie zo belangrijk, ook voor onze patiënten".*

Daarnaast vinden alle drie de geïnterviewde medewerkers bij Heelkunde het belangrijk dat een kandidaat in staat is tot zelfreflectie en feedback kan geven en ontvangen. Ook klantvriendelijkheid staat heel hoog in het vaandel.

4.2.4 Neonatologie

Bij Neonatologie wordt er gebruik gemaakt van een aantal competenties waarvan de afdeling denkt dat ze een goed beeld geven van het toekomstig functioneren van gedrag. Volgens een medewerker zijn een aantal van deze selectiecriteria ook opgenomen op een checklist aan de hand waarvan een kandidaat beoordeeld kan worden. Dit zijn zelfmanagement en zelfreflectie, feedback kunnen geven en ontvangen, klantgerichtheid, samenwerken en integriteit. Hierin komen de Radboudcompetenties terug. Hier wordt op doorgevraagd via het vragen naar voorbeelden en er wordt naar gekeken op de meeloopdag. Twee medewerkers geven aan dat het soms lastig is om door sociaal wenselijke antwoorden heen te prikken en dat daar toch gevoel bij komt kijken.

Er wordt vooral gelet op gedragskenmerken van een kandidaat. De kennis wordt verondersteld aanwezig te zijn, of die krijgt een kandidaat tijdens de inwerkperiode of de interne opleiding. Een kandidaat moet voldoen aan de minimale eis dat hij in het bezit is van een diploma en de kinderaantekening.

4.2.5 Interne geneeskunde

Om te kunnen voorspellen hoe een kandidaat in de toekomst zal gaan functioneren wordt bij Interne geneeskunde gekeken naar de intrinsieke motivatie van de kandidaat, of een kandidaat voorkennis heeft van de afdeling en of hij flexibel en stressbestendig is. Die laatste twee zijn belangrijke vanwege de aard van de afdeling, waar het altijd druk is. Die laatste twee eigenschappen heeft een kandidaat nodig om goed te kunnen functioneren. De kennis van de afdeling en de intrinsieke motivatie hangen ook samen. Wat daar achter zit is dat een kandidaat echt moet kiezen voor een beschouwende afdeling als Interne geneeskunde, en niet omdat hij toevallig een baan nodig heeft.

Ook de (oude) Radboudcompetenties samenwerken, integriteit, klantgerichtheid en zelfmanagement komen terug in het gesprek en daar wordt naar gevraagd middels bijpassende gedragscriteria en voorbeeldvragen volgens de STARR-methode, blijkt uit één gesprek. Volgens een andere medewerker komen de Radboudcompetenties wel (ongestructureerd) terug in de sollicitatieprocedure. Ze blijken maar gedeeltelijk in het document met aandachtspunten voor de sollicitatieprocedure te zijn opgenomen. Alleen in de eerder genoemde map zijn de (oude) Radboudcompetenties volledig opgenomen en zeer gedetailleerd uitgewerkt.

Om al deze informatie boven water te krijgen worden kandidaten bevraagd met voorbeelden van casuïstiek uit de praktijk. Er wordt dan gevraagd wat een kandidaat zou doen in een bepaalde situatie of hoe hij heeft gehandeld in een bepaalde situatie in het verleden.

4.3 Socialisatie

In deze paragraaf wordt in kaart gebracht wat de verschillende afdelingen doen op het gebied van socialisatie en het inwerken van de nieuwe medewerkers wanneer zij zijn aangenomen.

4.3.1 Neurochirurgie

Alle drie de medewerkers geven aan dat het inwerkplan van de afdeling Neurochirurgie onlangs is herschreven. Op de vraag welke activiteiten er in dat inwerkplan staan werden zaken genoemd als een vaste begeleider die de nieuwe kandidaat begeleidt, een introductiegesprek in de eerste twee weken, een rondleiding over de afdeling, evaluatiegesprekken op basis van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Er ligt een grote eigen verantwoordelijkheid voor de nieuwe medewerker om aan te geven wanneer hij deze gesprekken wil laten plaatsvinden.

De algemene introductiedag van het Radboudumc krijgt op de afdeling weinig vervolg. De thema's die daar besproken worden komen daarna in gesprekken op de afdeling weinig terug. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de Radboudcompetenties, die tijdens de introductiedag uitgebreid worden besproken.

De afdeling Neurochirurgie werkt altijd met tijdelijke contracten, zodat er de mogelijkheid is om na afloop van dit contract afscheid te nemen van medewerkers die minder goed functioneren in de ogen van de afdeling.

4.3.2 Intensive Care (IC)

De Intensive Care heeft een uitgebreid inwerkplan met daarin drie of vier dagen introductieprogramma op de afdeling, naast de introductiedag voor nieuwe medewerkers die door het Radboudumc georganiseerd wordt. In deze introductiedagen wordt er kennis gemaakt op de afdeling, worden er veel praktische zaken uitgelegd, zoals wat ze waar kunnen vinden, en wordt de visie van de IC uitgelegd.

Vanwege de tweejarige opleiding voor verpleegkundigen op de IC zijn er al veel gesprekken ingepland. Het eerste gesprek vindt de eerste week plaats en het tweede gesprek een maand later. Daarna is er ongeveer iedereen zes weken een gesprek.

Een onderdeel van deze gesprekken is het invullen van een ELF, een Evaluatie Leren Formulier. In dat formulier, dat zowel door de student als de werkbegeleider moet worden ingevuld, worden ook de Radboudcompetenties behandeld.

Een laatste belangrijke punt is dat de IC een aantal 'harde' eisen stelt aan haar studenten. Zo moeten alle theoretische toetsen worden gehaald en is er maar één mogelijkheid om ze te herkansen. Als ze dan nog niet zijn gehaald is het einde verhaal.

Datzelfde geldt voor een negatieve beoordeling bij een klinische toets. Dat kan ook een reden zijn om de opleiding stop te zetten.

4.3.3 Heelkunde

Op de afdeling Heelkunde is het inwerkprogramma voor twaalf weken vastgelegd in een zelf ontwikkeld boekje 'Heelkunde C5 Zakboekje Verpleegkundigen'. In dit boekje staan belangrijke afspraken en voornamelijk veel aftekentabellen, waarin de werkbegeleider een paraaf kan geven als de nieuwe medewerker een onderdeel beheerst.

Naast het gebruik van dit boekje wordt er een werkbegeleider aangewezen, met wie de nieuwe medewerker tijdens de inwerkperiode meeloopt en samenwerkt en aan wie hij vragen kan stellen.

Daarnaast worden medewerkers ook naar de introductiedag van het Radboudumc gestuurd, waar belangrijke informatie over de organisatie wordt verteld. De onderzoeker heeft deze dag zelf ook bijgewoond tijdens de stageperiode.

Maar misschien wel het belangrijkste punt om de socialisatie te laten slagen is het besef op de afdeling dat de huidige medewerkers daarin een voorbeeldfunctie hebben: "*Je kunt mensen heel erg meegeven hoe je wilt werken, maar als het voorbeeld op de werkvloer dat niet laat zien, dan gaat het niet werken. De groep is bepalend voor hoe een nieuwe medewerker zich aanpast. Daarom hebben we hier op de afdeling allemaal een feedbacktraining gehad en we hebben nu de workshop gastvrijheid. Daarbij hebben we ook afgesproken dat we verwachtingen naar elkaar uitspreken en dingen evalueren. Dat staat hoog in het vaandel, maar het is wel cultuuromslag en dat kost tijd*".

4.3.4 Neonatologie

De afdeling Neonatologie heeft een uitgebreid inwerkprogramma op papier staan. De onderzoeker heeft dit programma, net als de checklist en de vragenlijst uit paragraaf 4.1.4, mogen inzien. In dit inwerkprogramma is veel aandacht besteed aan de uitleg over de eigen afdeling en het hele Radboudumc. Naast de vakinhoudelijke leerdoelen, die ook zijn opgenomen, is er dus veel aandacht besteed aan de socialisatie van nieuwe medewerkers.

Op de eerste dag vindt het welkomstgesprek op Neonatologie plaats en krijgen de nieuwe medewerkers een rondleiding over de afdeling. Ook krijgen nieuwe medewerkers

een werkbegeleider toegewezen en worden ze in de eerste periode boventallig ingepland, zodat ze eerst mee kunnen kijken. Daarna krijgen ze geleidelijk steeds meer verantwoordelijkheden.

Wat nog niet is opgenomen in het inwerkprogramma zijn de Radboudcompetenties. Deze worden wel uitgebreid behandeld op de introductiedag en ze komen terug in de evaluatiegesprekken. Een medewerker zegt daarover: *"We hebben binnen kindergeneeskunde ook nog eigen kernwaarden en die pakken we meestal als eerste, maar we gebruiken de Radboudcompetenties als kapstok om onze eigen kernwaarden aan op te hangen"*.

Een mogelijk verklaring voor het ontbreken van de Radboudcompetenties in het inwerkprogramma is de volgende opmerking van een medewerker: *"Wij dragen als afdeling wel uit dat we de Radboudcompetenties belangrijk vinden, maar dat zit voornamelijk nog in mijn hoofd en het staat nog niet op papier. Ik ben zelf nog nooit bij zo'n introductiedag geweest, dus ik heb ook geen idee wat ze daar precies vertellen"*.

4.3.5 Interne geneeskunde

Op het gebied van socialisatie heeft de afdeling Interne geneeskunde een duidelijk inwerkprogramma op vakinhoudelijk gebied opgesteld. Daarin is opgenomen dat de nieuwe medewerker de eerste maand volledig boventallig is ingeroosterd en kan mee lopen met een werkbegeleider, die zes maanden lang aan hem gekoppeld is. Iedere maand vinden voortgangsgesprekken plaats. Na een half jaar begint de nieuwe medewerkers aan een coachingstraject onder een seniorverpleegkundige en mag hij zelfstandig werken. Dit is allemaal in een procedure vastgelegd, met daarbij ook checklists met vaardigheden die een nieuwe medewerker moet beheersen en laten aftekenen door de werkbegeleider.

In de jaarlijkse gesprekscyclus komen de Radboudcompetenties wel aan de orde, en ook in het inwerkprogramma komen ze terug, vooral in toegepaste vorm. Dat heeft er mee te maken dat ze er dagelijks mee te maken hebben tijdens het werk op de afdeling.

5. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken aan de hand van de analyse uit hoofdstuk 4 en zal er op basis van die conclusies een aantal aanbevelingen worden gedaan. In de conclusie en aanbevelingen zal de onderzoeker een antwoord op de deelvragen formuleren.

5.1 Conclusie

In de conclusie zal de onderzoeker antwoord geven op de deelvraag *'In hoeverre voldoet de huidige sollicitatieprocedure van het Radboudumc aan de eisen om toekomstig functioneren in een werkomgeving te kunnen voorspellen?'*. Om daar antwoord op te kunnen geven zullen de belangrijkste conclusies uit het theoretisch kader nog kort worden aangehaald.

De belangrijkste conclusies waren dat gedrag redelijk goed voorspelbaar is. Van twee op de drie kandidaten kan het toekomstig functioneren goed voorspeld worden door het gebruik en een combinatie van de juiste methoden en de aanwezigheid van een getrainde interviewer of assessor. Daarnaast blijkt dat socialisatie van de nieuwe medewerker een grote rol speelt op de voorspelbaarheid van het toekomstig functioneren van de nieuwe medewerker. Een goede sollicitatieprocedure moet dus aan deze randvoorwaarden voldoen om toekomstig functioneren in een werkomgeving goed te kunnen voorspellen en is daarbij afhankelijk van de manier van socialiseren van nieuwe medewerkers in de organisatie.

Wat uit het onderzoek bij het Radboudumc duidelijk naar voren komt is dat verreweg de meeste geïnterviewde medewerkers zonder ervaring met sollicitatieprocedures in de sollicitatiecommissie terecht komen. Slechts een aantal medewerkers had al ervaring uit een vorige functie. Daardoor is het nog opvallender dat de meeste medewerkers ook geen training hebben gehad op het gebied van de sollicitatieprocedure. Er waren er een paar die wel training hadden gehad, maar dat was voornamelijk in een opleiding of bij een externe cursus.

Bij het gebruik van instrumenten valt op dat bij de meeste afdelingen alleen het sollicitatiegesprek consequent gebruikt wordt. Daarnaast bieden alle afdelingen de

mogelijkheid aan kandidaten om een dag mee te lopen, maar vaak is dit nog op initiatief van de kandidaat en niet verplicht. Alleen bij de twee afdelingen met een Talentpool is de meeloopdag verplicht om in die Talentpool opgenomen te kunnen worden. Wat wel uit de interviews naar voren komt is het feit dat sommige medewerkers het lastig vinden om de kandidaten tijdens die meeloopdag te beoordelen, omdat daarvoor de benodigde handvatten ontbreken, zoals gedragscriteria waarop gelet kan worden.

Voor het sollicitatiegesprek heeft een aantal afdelingen al een checklist met bepaalde criteria of competenties aan de hand waarvan ze een kandidaat kunnen beoordelen. Ook zijn er afdelingen met vragenlijsten volgens de STARR-methodiek, waarin vanuit de Radboudcompetenties gedragscriteria zijn opgenomen met bijbehorende vragen. Dit soort hulpmiddelen is nog geen gemeengoed in het Radboudumc. Dat blijkt ook uit het feit dat er heel vaak is aangegeven dat gevoel en intuïtie in de besluitvorming nog een grote rol spelen.

Referenties worden niet door alle afdelingen ingewonnen. De afdelingen die het wel doen geven aan dat ze dit zijn gaan doen omdat ze een paar keer verkeerde kandidaten hebben aangenomen, waarvan ze achteraf hoorden dat dit al bekend was. Toch twijfelen sommige medewerkers aan de toegevoegde waarde van referenties.

Wat opvalt bij het gebruik van de Radboudcompetenties (ook wel de kernwaarden genoemd), is dat veel afdelingen nog gebruik maken van de oude Radboudcompetenties 'samenwerken, integriteit, klantgerichtheid en zelfmanagement'. Wanneer de onderzoeker de nieuwe kernwaarden 'samenwerken, betrokken en excelleren' noemde hadden de meeste medewerkers daar wel eens van gehoord, maar toch bleken de oude kernwaarden beter in hun hoofd te zitten. Daaruit blijkt dat nog niet iedereen in de organisatie beseft dat er een nieuwe strategie met bijbehorende kernwaarden is geformuleerd. Wat voor een aantal afdelingen ook lastig blijkt is het maken van de vertaalslag van de kernwaarden naar concrete gedragscriteria en bijpassende vragen.

Niet op iedere afdeling worden dezelfde gedragskenmerken gebruikt om toekomstig functioneren te voorspellen. Niet ieder gedragskenmerk is een goede voorspeller. Door vanuit de organisatie aan te geven wat goede gedragsvoorspellers zijn kunnen afdelingen de voorspelbaarheid van hun sollicitatieprocedures vergroten.

Iedere afdeling werkt met een inwerkplan. Dat is ook bij iedere afdeling uitgewerkt, maar de manier waarop verschilt. Wat alle afdelingen gemeen hebben zijn aftekenlijsten voor vakinhoudelijke vaardigheden waaraan de medewerkers moeten voldoen. Deze lijsten

worden tijdens de inwerkperiode afgetekend door de werkbegeleider zodra de nieuwe medewerker heeft aangetoond over de vaardigheid te beschikken.

Het onderdeel socialisatie op het gebied van de afdelingscultuur is niet op iedere afdeling even goed uitgewerkt. Dat wil niet zeggen dat het er niet is, maar het is niet altijd beschreven. Dat houdt in dat het per nieuwe medewerker kan verschillen hoe dat eruit ziet, afhankelijk van welke medewerkers er betrokken zijn bij de inwerkperiode. Er is één afdeling waar dit onderdeel van socialisatie wel uitgebreid beschreven is in de inwerkprocedure.

Ook de Radboud kernwaarden zijn nauwelijks echt opgenomen in het inwerkprogramma. Ze komen uitgebreid aan bod op de algemene introductiedag, maar daaraan wordt weinig vervolg gegeven op de afdeling. Sommige kernwaarden komen terug in de gesprekken met de leidinggevende en de werkbegeleider, maar vaak zijn dit dan nog de oude Radboudcompetenties. Hieruit blijkt dat veel leidinggevendenden niet precies weten wat er op zo'n introductiedag aan bod komt, omdat ze er zelf nog nooit bij zijn geweest, zelfs als ze al lang in het Radboud werken.

Uit slechts één interview kwam naar voren dat er aandacht wordt besteed aan de voorbeeldfunctie van de huidige medewerkers. Op deze afdeling kregen de huidige medewerkers training om het juiste gedrag aan te leren, zodat de nieuwe medewerkers dit over konden nemen. Op dit punt valt dus zeker nog winst te behalen.

Het antwoord op de deelvraag aan het begin van deze paragraaf is dat de sollicitatieprocedure van het Radboudumc nog niet optimaal ingericht is om toekomstig functioneren van nieuwe medewerkers zo goed mogelijk te voorspellen. Qua combinatie van selectiemethoden is het gebruik van de meeloopdag in het algemeen nog te vrijblijvend. Daarnaast blijkt dat op het gebied van training van de interviewers nog winst geboekt kan worden. Ook op het gebied van socialisatie liggen er nog kansen. In het inwerkprogramma is bijvoorbeeld veel aandacht besteed aan het vakinhoudelijke deel, wat ook is vastgelegd in documenten, maar minder aan het stukje socialisatie van nieuwe medewerkers. Dat wordt misschien wel gedeeltelijk gedaan, maar daar is weinig over vastgelegd.

In de volgende paragraaf zullen aanbevelingen worden gedaan hoe de sollicitatieprocedure kan veranderen om straks wel het toekomstig functioneren van nieuwe medewerkers zo goed mogelijk te kunnen voorspellen.

5.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf zal de onderzoeker de deelvraag *'Welke aanpassingen zouden doorgevoerd moeten worden om de sollicitatieprocedure van het Radboudumc zodanig in te richten dat de voorspellende waarde voor toekomstig functioneren in een werkomgeving zo groot mogelijk is?'* beantwoorden. Het doel van dit onderzoek was om te onderzoeken hoe een sollicitatieprocedure ingericht moet worden om te werken als voorspeller van toekomstig functioneren op de werkvloer, ten einde de huidige sollicitatieprocedure te kunnen verbeteren. Daarom volgt hieronder een aantal aanbevelingen voor het Radboudumc, die kunnen bijdragen aan een verbeterde sollicitatieprocedure die werkt als voorspeller van toekomstig functioneren in een werkomgeving.

5.2.1 Combinatie van instrumenten

Om te beginnen moet er kritisch worden gekeken naar het gebruik van de instrumenten. Op dit moment wordt er voornamelijk gebruik gemaakt van een sollicitatiegesprek. Daarnaast gebruiken de meeste afdeling een meeloopdag, maar deze is vaak niet verplicht. Uit onderzoek is gebleken dat een combinatie van methoden de hoogste voorspellende waarde oplevert.

Om die reden is het eerste advies ook om gebruik te maken van minimaal twee verschillende instrumenten tijdens de sollicitatieprocedure. De meeloopdag is een zeer goede invulling van een specifieke arbeidsproef, die als losstaand instrument ook het hoogste scoort. Een gestructureerd interview scoort daarnaast ook beter dan een ongestructureerd interview. Een combinatie van een gestructureerd interview en een specifieke arbeidsproef zou al een verhoogde voorspelbaarheid opleveren. Omdat volgens het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 blijkt dat een integriteitstest een goede voorspeller is voor medewerkers van organisaties die zorg aan anderen verlenen, is het advies om deze ook toe te voegen aan de sollicitatieprocedure. Een mogelijkheid is dat de afdeling HR of een onafhankelijke partij deze tests afneemt, zodat daarmee eenduidige afnamecondities zijn geborgd en de benodigde deskundigheid niet op alle afzonderlijke afdelingen hoeft te worden opgebouwd. Op die manier ontstaat er een sollicitatieprocedure met drie verschillende instrumenten die verschillende informatie opleveren en die elkaar daarmee aanvullen. En op deze manier worden er instrumenten gebruikt die aansluiten bij de sample benadering (gestructureerd interview en specifieke arbeidsproef) en de sign benadering (integriteitstest).

5.2.1.1 Talentpool

Op de twee afdelingen waar gewerkt wordt met de Talentpool, blijkt dit een groot succes te zijn. Om die reden zou het een goede overweging zijn om de Talentpool breder toe te passen in het Radboudumc. Er zijn afdelingen die vanwege het hoge verloop een eigen Talentpool nodig hebben, maar afdelingen die minder vaak vacatures hebben zouden hun krachten kunnen bundelen met vergelijkbare andere afdeling door samen een Talentpool op te zetten. Het uitgangspunt hierbij is dat de kennis die in de organisatie aanwezig is goed gebruikt moet worden, zodat het wiel niet opnieuw uitgevonden hoeft te worden.

5.2.2 Training

Om de werking van bovengenoemde sollicitatie instrumenten te optimaliseren, is het van belang dat de betrokken medewerkers training krijgen over het gebruik van ieder instrument. Dat is belangrijk omdat uit onderzoek blijkt dat een gebrek aan aandacht voor het trainen van interviewers en assessoren leidt tot minder betrouwbare beoordeling, het verlaagt de validiteit van beslissingen aangaande de keuze van de kandidaat en zorgt voor een slechtere voorspellende waarde.

Deze training zou kunnen worden opgesplitst in een training met basiskennis voor de mensen die net beginnen met het afnemen van sollicitatieprocedures en een training voor gevorderden die al ervaring hebben met sollicitatieprocedures, waarin een stukje herhaling plaats vindt en er ruimte is om te oefenen in een gesimuleerde situatie. Daarnaast zou er op bepaalde tijdstippen aandacht moeten zijn voor nieuwe inzichten op het gebied van sollicitatieprocedures, zodat iedere medewerker die daarbij betrokken is beschikt over actuele kennis.

5.2.3 Socialisatieproces

Uit de conclusies is gebleken dat het socialisatieproces nog niet op iedere afdeling even goed is uitgewerkt. Het inwerkprogramma focust zich vooral op de vakinhoudelijke kant van het inwerken en dat is allemaal vastgelegd. Maar het socialisatieproces is daarbij over het algemeen nog wat onderbelicht. Daarvoor zou meer aandacht moeten komen op de afdelingen, omdat socialisatie juist een krachtig middel is om gewenste gedragingen en opvattingen aan te leren aan nieuwe medewerkers.

5.2.4 Voorbeeldfunctie huidige medewerkers

Wat aansluit bij het socialisatieproces is dat het Radboudumc aandacht zou moeten besteden aan de voorbeeldfunctie van de huidige medewerkers, zoals uit onderzoek blijkt. Als de huidige medewerkers niet op de hoogte zijn van de nieuwe kernwaarden en de bijbehorende gedragingen, dan zullen ze niet het juiste voorbeeld geven, met als risico dat de nieuwe medewerker niet op de juiste manier socialiseert. Het juiste gedrag bij medewerkers kan bijvoorbeeld gestimuleerd worden door trainingen aan te bieden, waarin aandacht is voor een specifiek gedragscriterium.

5.2.5 Vastleggen van kennis

Uit de interviews op de afdelingen bleek dat veel kennis over de sollicitatieprocedure die aanwezig is in het Radboudumc, niet in documenten is vastgelegd. Dat zou betekenen dat wanneer er op een afdeling tegelijkertijd twee of meer mensen, die beschikken over die kennis, zouden vertrekken er op die afdeling veel kennis verdwijnt.

Het advies is dan ook dat de aanwezige kennis vastgelegd moet worden. Dit zou vanuit HR gestuurd moeten worden, zodat er een basis is waarop iedere afdeling terug kan vallen. Iedere afdeling kan daarin vervolgens eigen accenten aanbrengen, zodat het unieke karakter van iedere afdeling terug kan komen in de sollicitatieprocedure.

Wat er vastgelegd moet worden is bijvoorbeeld een korte uitleg over de STARR-methodiek, die gebruikt zou moeten worden in de gestructureerde interviews. Dit kan als naslagwerk dienen voor medewerkers die zich willen voorbereiden op de sollicitatieprocedure.

Ook voor de meeloopdag zou een document ontwikkeld moeten worden met concrete gedragscriteria waarop de begeleider kan letten en wat hij daarbij dan precies moet zien. Ook zouden daarbij opdrachten ontwikkeld moeten worden waardoor situaties ontstaan waarin het gewenste gedrag van de kandidaat, indien aanwezig, naar voren zou moeten komen.

Als laatste aanbeveling omtrent het vastleggen van kennis zouden socialisatie en de kernwaarden in het inwerkdocument op iedere afdeling vastgelegd moeten worden. Nu komen ze nog te vrijblijvend terug. Dit zou ook door de afdeling HR ontwikkeld kunnen worden, zodat alle afdelingen er gebruik van kunnen maken. Als het door HR ontwikkeld

wordt, kan ook worden aangesloten bij de algemene introductiedag, zodat die link ook duidelijk aanwezig is.

5.2.6 Kernwaarden

Wat ook van belang is, en wat tevens aansluit bij het vastleggen van kennis, is dat er een vertaalslag gemaakt moet worden van de kernwaarden naar concrete gedragscriteria met bijbehorende voorbeeldvragen. Wanneer dat gebeurt ontstaat er een basis voor het gestructureerde interview. In aanvulling daarop kunnen er checklists ontwikkeld worden, waarop de kandidaten beoordeeld kunnen worden op de concrete gedragscriteria.

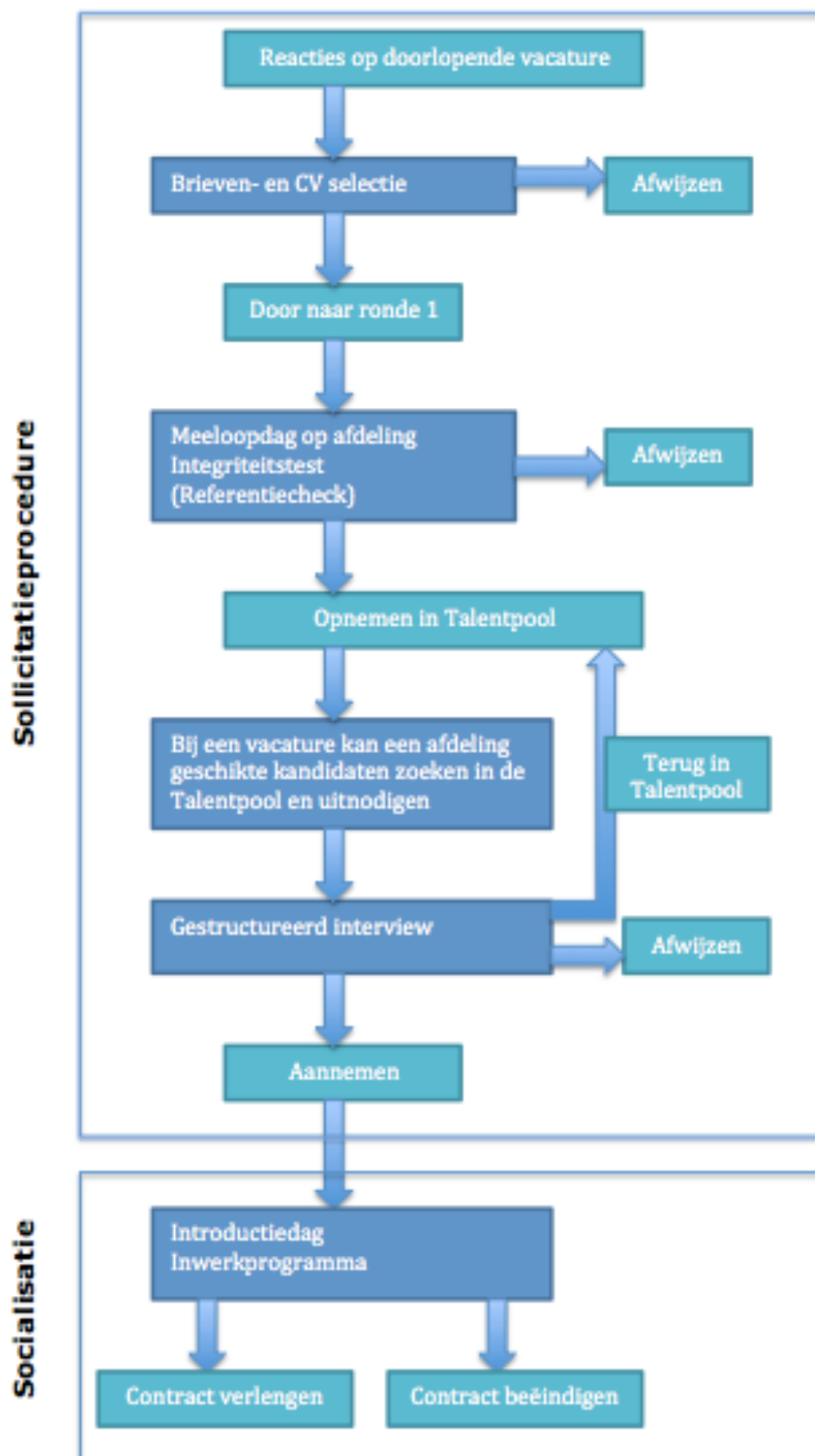
5.2.7 Communicatie

Zoals al bleek in de tekst over socialisatie en de voorbeeldfunctie van huidige medewerkers eerder in deze paragraaf, is het belangrijk om iedere medewerker van het Radboudumc bewust te maken van de nieuwe organisatiestrategie en de behorende kernwaarden. Uit dit onderzoek blijkt dat ook veel medewerkers in leidinggevende functies de nieuwe kernwaarden nog niet helemaal gebruiken, maar dat er vaak nog wordt terug gegrepen naar de oude Radboudcompetenties.

Om die reden is het advies om hiervoor een communicatietraject in gang te zetten, waarbij deze belangrijke informatie wordt overgebracht naar alle medewerkers. Voor leidinggevendenden zou het goed zijn als zij weten wat er in de introductiedag wordt behandeld, zodat ze daar tijdens de inwerkperiode een koppeling naar kunnen maken. Dat zou deels kunnen worden opgevangen door het verwerken van deze aspecten in het inwerkdocument van iedere afdeling, maar het is daarnaast ook goed om de leidinggevende periodiek aan het ochtendprogramma van de introductiedag, waarin alle belangrijke presentaties zitten, deel te laten nemen.

5.2.8 Model voorstel nieuwe sollicitatieprocedure

Als bovenstaand advies verwerkt wordt in een schematische weergave, dan leidt dat tot model 2, dat hierna is weergegeven.



Model 2 voorstel nieuwe sollicitatieprocedure

Bibliografie

- Aina, O. (2014). Effect of leadership style on employee job satisfaction and organizational commitment in de communications industry. *ProQuest information & Learning* .
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior en human decision processes* , 179-211.
- Alblas, G. e. (2013). *Gedrag in organisaties*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Bar-on, R. (2003). Exploring the neurological substrate of emotional en social intelligence. *Brain* , 1790-1800.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Borman, W. e. (2013). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In G. e. Ablas, *Gedrag in organisaties*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Born, J. N. (1998). *Kwaliteit van de personeelsfunctie*. Breda: Militaire bedrijfskundige publicaties.
- Bos, R. t. (1995). *Managers en organisatiecultuur*. Zaltbommel: Thema.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of management studies* , 983-1004.
- Caluwe, L. d., Que, F., & Vermaak, H. (2001). Denken over veranderen van mensen en organisaties. *Management en organisatie* .
- Conte, J. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of organizational behavior* , 433-440.
- De Caluwe, L. V. (2006). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Decker, T. (2003). Is emotional intelligence a viable concept. *Academy of management review* , 433-440.
- Delery, J. e. (1999). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management. In R. v. Otterlo, *De invloed van personeelsmanagement op de prestatie van ondernemingen*. Amsterdam.
- Dyer, L. (1988). *Human resource management*. Washington: Bureau of national affairs, inc.
- Endhoven, J. (1975). *Werving en selectie in het academisch ziekenhuis Leiden*. Leiden: Rijksuniversiteit Leiden.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Festinger, L. C. (2007). Does cognitive dissonance explain why behavior can change attitudes. In J. Nier, *Taking sides: clashing views in social psychology* (pp. 74-91). New York: McGraw-Hill.
- Glasman, L. &. (2006). Forming Attitudes That Predict Future Behavior: A Meta-Analysis of the Attitude-Behavior Relation. *Psychological Bulletin* , 778-822.

- Goleman, D. (1996). *Emotionele intelligentie*. Contact.
- Jansen, P. (1996). *Organisatie en mensen. Inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*. Baarn: Nelissen.
- Katz, D. e. (1996). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons, INC.
- Kluytmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Kluytmans, F. (2009). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen / Houten: Wolters Noordhoff.
- Korsten, A. (2004). Performance management en HRM.
- Lance, C. (2008). Why assessments centres do not work the way they are supposed to. *Industrial and organizational psychology* , 84-97.
- Locke, E. C. (1970). Studies of the relationship between satisfaction, goal setting and performance. *Organizational behavior and human performance* , 135-158.
- Matland, R. (1995, April). Synthesizing the implementation literature: the ambiguity conflict model of policy implementation. *Journal of public administration research* , 145-174.
- Mensink, J. (1991). *Dynamiek in human resource management*. Utrecht: Uitgeverij Lemma B.V.
- Meyer, J. &. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Londen: Sage.
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Benelux BV.
- O'Reilly, C. C. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal* , 487 - 516.
- Otterlo, R. v. (1999). *De invloed van personeelsmanagement op de prestatie van ondernemingen*. Amsterdam.
- Patterson, K. G. (2011). *Influencer, de kracht achter succesvol veranderen*. Alphen a/d Rijn: Uitgeverij Boekwerk.
- Richards, W. (2013). *Exploring Increased Productivity Through Employee Engagement*. Walden University.
- Rink, F. e. (2009). De invloed van nieuwkomers op teaminnovatie. *Gedrag en Organisatie* , 294-306.
- Robbins, S. P. (1992). *Gedrag in organisaties*. Schoonhoven: Academic.
- Robbins, S. P. (2011). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behavior*. Londen: Pearson Education International.
- Robertson, I. e. (2013). Personnel selection. In G. e. Ablas, *Gedrag in organisaties*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Rooy, D. v. (2004). Emotional intelligence: a meta analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of vocational behavior* , 71-95.

- Salovey, P. (2003). Emotionele intelligentie. In B. Ulsamer, *Werken met emotionele intelligentie*. Zaltbommel: Thema.
- Schein, E. (1968). *Organizational socialization and the profession of management*. Industrial Management Review.
- Schmidt, F. e. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel selection. *Psychologie Bulletin* , 262-274.
- Schoonman, W. (2012). *Mensen beoordelen voor managers*. Amsterdam: De witte ridders.
- Seegers, J. (2009). Competentie-assessment. In F. Kluytmans, *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Spradley. (1980). Participant Observation.
- Steijn, B. e. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Thiel, S. v. (2010). *Bestuurskundig onderzoek*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Tompkins, J. (2005). *Organization theory and public management*. Stamford: Cengage Learning, Inc.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard University Press.
- Ulsamer, B. (2003). *Werken met emotionele intelligentie*. Zaltbommel: Thema.
- Vander Meeren, W. e. (2009). Werving en selectie. In F. Kluytmans, *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Vinkenburg, M. v. (2005). Transformationeel leiderschap en carrieres maken. *Gedrag en Organisatie* , 103-122.
- Vloeberghs, D. (1997). *Handboek human resource management*. Amersfoort: Acco.
- Vloeberghs, D. (1990). *Human resource management*. Amersfoort: Acco.
- Vries, A. d. (2014). Persoonlijkheid als voorspeller van werkprestaties en contraproductief werkgedrag. *Gedrag & Organisatie* , 407-428.
- Weick, K. (1980). *The social psychology of organizing*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Wijchers, L. e. (2002). *Werving, Selectie en Introductie*. Deventer: Kluwer.

Bijlagen

Bijlage 1 Onderzoekspopulatie

Hieronder zijn de voor het onderzoek geselecteerde afdelingen en medewerkers weergegeven:

- Heelkunde
 - o Jean-Pierre van Bergen (zorgmanager)
 - o Trix Terwindt (teamleider)
 - o Jeu de la Haye (teamleider)
- Neonatologie
 - o Ellen Timmerman (verpleegkundig teamleider)
 - o Sheila van Breemen (verpleegkundig teamleider)
 - o Hetty Oudenhoven (verpleegkundige)
- Neurochirurgie
 - o Daniëlle Kremers (teamleider)
 - o Wendy Hilkes (senior verpleegkundige)
 - o Wilma Evers (verpleegkundige)
- Intensive Care (IC)
 - o Brand van Barneveld (praktijkopleider zorgacademie)
 - o Stephanie Kaalberg(hoofd verpleegkundige)
 - o Miranda Thoonsen (senior verpleegkundige)
- Interne Geneeskunde
 - o Anita van Rossum (hoofdverpleegkundige)
 - o Hanneke Janssen (senior verpleegkundige)
 - o Hilde Rikken – Thijssen (verpleegkundige)

Bijlage 2 Operationalisatie begrippen voor interviewvragen

In deze bijlage zijn de begrippen die zijn opgenomen in de interviewvragen geoperationaliseerd. Daarmee moet helder worden gemaakt hoe de begrippen gemeten kunnen worden en wat er kan worden met de informatie die uit de interviews naar voren komt. Achter het begrip dat wordt geoperationaliseerd is tussen haakjes het nummer van de vraag opgenomen waarin dit begrip wordt gebruikt.

Sollicitatieprocedure

Sollicitatieprocedure (6, 10, 11, 12, 15): het vinden en in dienst nemen van individuen die beschikken over de kennis, vaardigheden en capaciteiten om werkzaamheden binnen de organisatie met succes uit te voeren, waarbij de besluitvormer een oordeel vormt of de kandidaat goed in de organisatiecultuur past

Sollicitatiecommissie (6, 7, 8, 16, 18): groep van een aantal medewerkers die vaker betrokken zijn bij het afnemen van sollicitaties van kandidaten

Training (9): onderwijsvorm die erop is gericht om de medewerker handvatten aan te reiken die hij kan gebruiken tijdens het afnemen van sollicitaties

Uitleg (9): overdracht van informatie van de ene medewerker naar de andere medewerker, bedoeld om de medewerker met minder kennis over de sollicitatieprocedure van extra kennis te voorzien.

Instrumenten (15): een manier van het uitvoeren van een sollicitatie. Afhankelijk van wat een organisatie wil weten van de kandidaat kan voor een of meerdere instrumenten worden gekozen.

Functioneren

Functioneren (17): het verrichten van werk volgens de door de werkgever opgestelde standaarden

Kennis (16a): Kennis over (de inhoud van) de functie die een kandidaat moet gaan vervullen. Deze kennis kan groeien door ervaring in een functie en door het leren tijdens studie- en trainingsmogelijkheden.

Eigenschappen (16b): specifieke kenmerken van een kandidaat waarmee hij zich in positieve of negatieve zin kan onderscheiden.

Competenties (16c, 17): Kennis, vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken, attitude en persoonlijke motivatie van medewerkers die een organisatie nodig heeft om succesvol te zijn

Ervaringen (16d): Alles wat een medewerker al heeft ervaren in een vorige functie.

Referenties (16d): Personen die informatie kunnen geven over de kandidaat doordat ze er eerder mee samen hebben gewerkt.

Strategie (18): De manier waarop een organisatie met behulp van beschikbare middelen probeert de doelen te bereiken.

Gedragsskenmerken (18): Specifieke gedragingen van een medewerkers waarop een organisatie kan selecteren.

Socialisatie

Socialisatie (19, 20): Socialisatie is het tweezijdige proces waarmee een nieuwe medewerker het waardesysteem, de normen en de gewenste gedragingen leert van de organisatie waarvan hij deel gaat uitmaken en hij zijn kennis kan overdragen aan zijn nieuwe collega's.

Kernwaarden (19): Bepaalde morele zaken die door de organisatie worden bestempeld als belangrijk. De kernwaarden in een organisatie is waar een organisatie voor wil staan.

Bijlage 3 Vragenlijst interview

Algemeen

1. Wat is je naam?
2. Op welke afdeling werk je?
3. Wat is je functie op die afdeling?
4. Hoeveel jaar ben je werkzaam op deze afdeling?
5. Hoeveel jaar ben je werkzaam in het Radboudumc?

Sollicitatieprocedure = *'Het vinden en in dienst nemen van individuen die beschikken over de kennis, vaardigheden en capaciteiten om werkzaamheden binnen de organisatie met succes uit te voeren, waarbij de besluitvormer een oordeel vormt of de kandidaat goed in de organisatiecultuur past'*

6. In hoeveel sollicitatieprocedures heb je mee gedaan als lid van de sollicitatiecommissie van deze afdeling?
7. Uit hoeveel personen bestaat de sollicitatiecommissie op deze afdeling?
8. Hoe ben je in de sollicitatiecommissie op deze afdeling terecht gekomen?
 - a. Had je al ervaring met het afnemen van sollicitaties?
9. Sommige mensen krijgen training om sollicitaties af te nemen, andere krijgen er uitleg over en sommige mensen doen het gewoon zonder veel voorbereiding. Hoe zit dat bij jou?
 - a. Heb je ooit training gehad over hoe je een sollicitatie moet afnemen?
 - b. Heb je ooit uitleg gehad over hoe je sollicitaties moet afnemen?
10. Is er sprake van een rolverdeling tijdens de sollicitatieprocedure tussen jou en je collega?
11. Soms is de afdeling HR betrokken als adviseur bij sollicitatieprocedures en soms zit er ook een HR-medewerker bij een sollicitatie. Heeft de afdeling HR een rol bij de sollicitatieprocedures op deze afdeling?
 - a. Zo ja, welke rol heeft de afdeling HR?
12. Over welke informatie over de kandidaten beschik je voorafgaande aan de sollicitatieprocedure?
 - a. Wie levert deze informatie aan?
13. Wie zijn er betrokken bij de selectie van kandidaten die uitgenodigd worden voor een gesprek?
 - a. Op grond van welke criteria vindt deze selectie plaats?

14. Sommige mensen bereiden zich heel uitgebreid voor en andere bedenken de vragen juist pas ter plekke. Bereid jij jezelf voor op het afnemen van een sollicitatieprocedure?
15. Kun je stapsgewijs beschrijven hoe de sollicitatieprocedure op deze afdeling in zijn werk gaat?
- a. Sommige afdelingen maken gebruik van instrumenten bij de sollicitatieprocedure. Is dat op jouw afdeling ook het geval?
 - i. Zo ja, welke instrumenten worden er gebruikt?
 - 1. (indien standaard vragenlijst / checklist → exemplaar opvragen)
 - ii. Hoe worden deze instrumenten toegepast?
 - iii. Wat voor informatie levert het gebruik van ieder instrument op?
 - b. Wie neemt de definitieve beslissing of een kandidaat wordt aangenomen?

Functioneren = *'het verrichten van werk volgens de door de werkgever opgestelde standaarden'*

16. Op welke aspecten van de kandidaat let je tijdens de sollicitatieprocedure?
- a. Kennis van de kandidaat
 - i. Wat staat daarin centraal?
 - ii. Waar vraag je op door?
 - b. Eigenschappen van de kandidaat
 - i. Welke eigenschappen van een kandidaat vind je belangrijk?
 - ii. Waarom juist deze eigenschappen?
 - iii. Hoe vraag je hier op door?
 - c. Komen competenties aan de orde?
 - i. Zo ja: op welke competenties richten jullie je tijdens de sollicitatieprocedure?
 - 1. Waarom deze competenties?
 - 2. Hoe kijk je zelf naar deze competenties?
 - 3. Hoe vraag je hier op door?
 - d. Ervaring van de kandidaat
 - i. Wat vind je belangrijk aan ervaring bij een kandidaat?
 - ii. Hoe vraag je hier op door?
 - iii. Worden er referenties ingewonnen om het eigen oordeel te toetsen aan dat van mensen die eerder met de kandidaat hebben gewerkt?
 - iv. Hoe zwaar wegen die referenties in het oordeel van de sollicitatiecommissie?

17. Welke competenties of vaardigheden zijn in jouw ogen goede voorspellers van functioneren?
18. In hoeverre wordt er in de sollicitatieprocedure op deze afdeling rekening gehouden met de door de organisatie opgestelde strategie en daarbij horende gedragskenmerken (samenwerken, excelleren, betrokken)?
 - a. Hoe komt dat in de sollicitatieprocedure op deze afdeling aan bod?
 - i. (via welke vragen bijvoorbeeld?)

Socialisatie = *'Socialisatie is het tweezijdige proces waarmee een nieuwe medewerker het waardesysteem, de normen en de gewenste gedragingen leert van de organisatie waarvan hij deel gaat uitmaken en hij zijn kennis kan overdragen aan zijn nieuwe collega's'.*

19. Confrontatiefase

- a. Bestaat er een inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers op de afdeling?
 - i. Welke socialisatie-activiteiten komen daarin voor?
 - ii. Is dit programma identiek voor medewerkers die van buiten het Radboudumc komen en voor medewerkers die van een andere afdeling komen?
 1. (Is er een document beschikbaar van dit programma?)
- b. Wordt er met nieuwe medewerkers gesproken over hoe zij hun nieuwe werksituatie ervaren?
 - i. Hoe vaak?
 - ii. Hoeveel tijd na indiensttreding?
 - iii. Welke facetten benoemen de nieuwe medewerkers als opvallende punten?
 - iv. Komen daarbij de kernwaarden van het Radboudumc aan bod?
- c. Zie je daarbij verschil tussen de verwachtingen die een kandidaat had ten aanzien van de organisatie en de werkelijkheid die hij of zij ervaart bij indiensttreding?
 - i. Wat zie je dan precies?

20. Metamorfosefase

- a. Hoe ga je om met een gebleken verschil tussen de verwachting van kandidaten en de werkelijkheid?
- b. Hoe reageren de nieuwe medewerkers op de socialisatie activiteiten die vanuit de organisatie / afdeling worden ondernomen?

- c. Hoe ga je om met nieuwe medewerkers die zich toch niet helemaal aanpassen aan de kernwaarden van het Radboudumc zoals de organisatie het zou wensen?
 - i. Kan dit reden zijn voor een negatieve beoordeling / beëindiging van het dienstverband?

Bijlage 4 Conclusie per afdeling

Neurochirurgie

Er is bij de afdeling Neurochirurgie een aantal belangrijke punten dat opvalt. Ten eerste is dat de afwezigheid van training of uitleg over de sollicitatieprocedure. De leden van de sollicitatiecommissie worden als het ware in het diepe gegooid en moeten leren tijdens de uitvoering van een sollicitatieprocedure. Daarmee is de aanwezige kennis slecht geborgd, want wanneer er een aantal mensen uit een sollicitatiecommissie zou vertrekken nemen zij een deel van de aanwezige kennis met zich mee. Dit is een aandachtspunt.

Ten tweede blijkt dat het gevoel en intuïtie op deze afdeling een belangrijke rol spelen bij de definitieve keuze van de kandidaat die wordt aangenomen. Dit punt hangt waarschijnlijk samen met het ontbreken van de benodigde kennis over sollicitatieprocedures. Ondanks het feit dat alle geïnterviewde medewerkers aangeven dat ze eigenlijk altijd de goede kandidaat kiezen, kan hier mogelijk meer structuur worden geboden waardoor het kiezen van de juiste kandidaat eenvoudiger wordt en minder afhangt van het gevoel van de sollicitatiecommissie. Het gevoel helemaal uitsluiten is lastig, maar een combinatie van gevoel en feiten zou de keuze voor een kandidaat sterker kunnen maken.

Ten derde zijn er veel instrumenten die een grotere voorspellende waarde hebben dan het sollicitatiegesprek. Zo blijkt een combinatie van twee of meer instrumenten de grootste voorspellende waarde op te leveren. De afdeling Neurochirurgie heeft zelf al een kleine stap in die richting gezet door sommige kandidaten een dagje mee te laten lopen, maar het is nu nog vrijblijvend.

Ten slotte moet worden benoemd dat er op de afdeling Neurochirurgie nog weinig koppeling wordt gemaakt naar de organisatiestrategie en de bijbehorende kernwaarden. Vooral het vertalen van de Radboudcompetenties blijkt lastig te zijn voor de leden van de sollicitatiecommissie, die daarbij wel hulp willen hebben. Dit is een aandachtspunt dat zeker moet worden meegenomen, omdat het doel is om uiteindelijk de sollicitatieprocedure zodanig aan te passen dat afdelingen in de geest van de organisatiestrategie nieuwe medewerkers gaan selecteren, waardoor het mogelijk wordt om de strategie te laten slagen.

Intensive Care (IC)

Het eerste opvallende punt op de Intensive Care is hetzelfde punt als bij Neurochirurgie, namelijk de afwezigheid van een training over de sollicitatieprocedure. Dat brengt dan

natuurlijk ook dezelfde bezwaren met zich mee. De medewerkers kunnen het pas leren tijdens een echt sollicitatieproces, waarbij eigenlijk geen ruimte is voor fouten. Daarnaast is de kennis over de sollicitatieprocedure daardoor slecht geborgd op de afdeling.

Op het gebied van instrumenten maakt de IC gebruik van sollicitatiegesprekken in combinatie met het inwinnen van referenties en incidenteel en op verzoek van de kandidaat een meeloopdag. Het goede daarvan is dat er al gekozen is voor een combinatie van methoden, maar er zijn combinaties mogelijk met een hogere voorspellende waarde. De sollicitatiegesprekken zijn semigestructureerd en de meeloopdag, een voorbeeld van een arbeidsproef, wordt maar sporadisch ingezet. Daar ligt nog ruimte voor verbetering.

Een positief punt is het zeer uitgebreide inwerkprogramma, waarbij zowel aandacht is voor een hoop praktische zaken als voor vakinhoudelijke kennis en een stukje afdelingscultuur in de vorm van een kennismaking en uitleg over de visie.

Heelkunde

Er is bij de afdeling Heelkunde een drietal opvallende zaken. Ten eerste valt ook hier de afwezigheid van interviewtraining op. Dat is niet anders dan bij de andere afdelingen.

Ten tweede blijkt dat, mede dankzij de hulp van HR-functionarissen, de afdeling op het gebied van sollicitatieprocedures verder is qua ontwikkeling. Zo heeft deze afdeling al een vertaalslag gemaakt van de Radboudcompetenties en past ze deze toe in de sollicitatieprocedure. Er wordt tijdens het gesprek gebruik gemaakt van de STARR-methodiek. En daarnaast levert het gebruik van de Talentpool voordelen op. Zo heeft de afdeling Heelkunde doorlopend de kans om talent aan zich te binden, kan ze snel schakelen wanneer er een vacature ontstaat en beschikt ze over extra voorkennis tijdens het sollicitatiegesprek.

Het laatste punt dat opvalt bij Heelkunde is het besef dat socialisatie van nieuwe medewerkers alleen maar kan slagen als de afdeling daarbij het goede voorbeeld geeft. Om die reden krijgen de huidige medewerkers trainingen en workshops die er aan bij moeten dragen dat zij het goede voorbeeld geven en worden daar afspraken over gemaakt.

5.1.4 Neonatologie

Na analyse van de gesprekken met medewerkers van Neonatologie en de beschikbare documenten viel een aantal zaken op. Ten eerste heeft ook op deze afdeling niemand van de sollicitatiecommissie training gehad over het afnemen van een sollicitatiegesprek.

Ten tweede is de combinatie van meerdere instrumenten opvallend. Door de Talentpool is een meeloopochtend verplicht voor kandidaten, dus wanneer deze kandidaten naar een sollicitatiegesprek komen beschikt de sollicitatiecommissie al over de nodige voorkennis. Daarnaast wordt er in het gesprek gebruik gemaakt van een checklist en een vragenlijst. Deze kunnen op een aantal punten nog wel enigszins aangepast worden, maar in de kern zijn het goede hulpmiddelen.

Het derde opvallende punt is dat ook bij Neonatologie het gevoel een belangrijke rol speelt in de selectieprocedure, om bijvoorbeeld door sociaal wenselijke antwoorden heen te prikken. Men is zich hier wel van bewust, aangezien er in het interview ook werd aangegeven dat er doorgevraagd wordt om het gevoel met concrete gedragingen te kunnen onderbouwen.

Het laatste opvallende punt is dat het inwerkplan van deze afdeling zeer goed is uitgewerkt, met aandacht voor de socialisatie van de nieuwe medewerker. De link naar de Radboudcompetenties is nog wat onderbelicht. Dat kan er mee te maken hebben dat de verpleegkundig teamleider nog nooit zo'n introductiedag heeft meegemaakt, waardoor ze niet precies weet wat voor informatie de kandidaten daar krijgen.

5.1.5 Interne geneeskunde

Bij de afdeling Interne geneeskunde valt een aantal punten op. Ten eerste het aantal interne trainingen dat de hoofdverpleegkundige heeft gevolgd. Dat is opvallend, omdat het op andere afdelingen bijna niet voorkwam. Zij is ook op haar afdeling de enige die training heeft gehad.

Ten tweede viel op dat er soms interne werving plaats vindt, als er bijvoorbeeld goede kandidaten met een nul-urencontract of via het Flexteam werken, waarvan dus al bekend is hoe ze functioneren. Daarmee bespaart men tijd omdat de selectieprocedure veel korter is en het is vooraf bekend wat voor personeel wordt aangenomen.

Ten derde is het gebruik van twee commissies opvallend. Daarmee heeft een kandidaat dus altijd twee gesprekken met twee verschillende commissies. Dit wordt zo gedaan omdat er dan niet een te grote groep voor de kandidaat zit en dan ze dan de twee

hoofdonderwerpen kunnen scheiden. Wat het effect op de voorspelbaarheid van toekomstig functioneren is, is lastig in te schatten. Mogelijk kan dit de beoordeling minder subjectief maken omdat er door twee groepen onafhankelijk van elkaar wordt gekeken.