

2012

Visionaire opvattingen test



Robert van der Horst
Deeltijd HRM Tilburg 2124894
29 maart 2012

Voorwoord

Niet zonder slag of stoot is het me gelukt om de opdracht *Vakmanschap is meesterschap* binnen de gestelde deadline af te hebben. Ondanks dat de werkdruk heel hoog was, heb ik het maken van deze afstudeeropdracht als erg prettig ervaren. Omdat we tijdens de opleiding veel hebben moeten samenwerken, kreeg ik tegen het begin van dit studiejaar weer wat meer behoefte aan individueel werken. De VIM kwam eigenlijk precies op het juiste moment om tegemoet te komen aan deze wens.

Ook heb ik een persoonlijke doelstelling. Met dit rapport hoop ik enerzijds een positieve bijdrage te leveren aan een HR breed probleem. Aan de andere kant wil ik o.a. door deze afstudeeropdracht mijn diploma behalen.

Er zijn enkele mensen die ik voor hun hulp wil bedanken. Dit zijn mijn scriptiebegeleider Henk Meijer, die mij tijdens het schrijven van deze scriptie met raad en daad terzijde heeft gestaan en mijn vriend Eloy Weterings, die regelmatig met mij wilde sparren over de inhoud van dit rapport. Daarnaast gaat speciale dank uit naar mijn moeder, Tonnie van der Horst, die altijd de tijd weet te vinden om mij een stap verder op weg te helpen. In dit geval heeft zij haar taaltechnisch inzicht ingezet om mij te attenderen op taalfouten en de leesbaarheid van dit rapport te verbeteren. Als laatste wil ik mijn partner Ingrid Vlemmix bedanken voor de tips die ze me heeft gegeven om een mooie lay-out voor dit rapport te maken.

Ik ben blij met het uiteindelijke resultaat en hoop dat u veel plezier zult beleven aan het lezen van dit rapport. Mochten er nog vragen zijn dan kunt u altijd contact met mij opnemen door te mailen naar robert-vanderhorst@hotmail.com.

Inleiding

Organisatieveranderingen komen steeds vaker en ook steeds sneller voor. Sommige organisaties zien het inspelen op de markt als een proces waarbij ze haast continue hun bedrijfsdoelen moeten aanpassen. Het bedrijfsleven ziet zich daardoor geconfronteerd met een HR vraagstuk omtrent *matchen*. Hoe kunnen we medewerkers aantrekken, die passen bij onze Missie en Visie wanneer we deze steeds moeten veranderen?

Dit rapport geeft een introductie tot een nieuw perspectief op het *matchen* van organisatie en individu. Daarnaast wordt u een nieuw HR instrument, de *Visionaire Opvattingen Test*, aangeboden die op basis van dit gedachtegoed is vervaardigd.

Het *visionaire* verwijst enerzijds naar de vooruitziende blik die de auteur heeft aangewend bij de voorspelling dat organisaties juist dit perspectief op beoordeling nodig hebben en in de toekomst zullen gaan hanteren. Aan de andere kant zit er in dit woord een verwijzing naar 'visie' welk woord verwijst naar de belangen en richting van de organisatie. Het woord 'opvattingen' verwijst naar hetgeen er met de test gemeten wordt. Dit zijn de ideeën, overtuigingen en normen die een (potentiële) medewerker heeft over de missie en visie van de organisatie. Het woord 'test' verwijst naar de beoordeling, die er na de meting plaatsvindt.

Tegenwoordig vindt beoordeling van personeel meer en meer plaats op basis van gedrag. Competentiemanagement is hiervan het beste voorbeeld. Dit rapport zou u moeten uitdagen om naast deze bekende 'beoordeling op gedrag' de focus te verleggen. De aandacht zou, volgens de uitgangspunten in dit rapport, gericht moeten worden op het moment voordat het gedrag plaatsvindt.

In dit rapport gaan we er dus vanuit dat de gedachten van een individu voorafgaan aan diens gedrag en dat het van belang is deze gedachten te kennen. We concentreren ons in het bijzonder op de bedrijfsopvattingen van een individu en pretenderen, in alle bescheidenheid, dat het zinvol is deze naast de beschreven opvattingen (Missie & Visie) van een organisatie te leggen.

Op basis van geregistreerde verschillen of overeenkomsten opent zich de mogelijkheid tot een diepere kennismaking tussen organisatie en individu.

U kunt in dit rapport lezen hoe u, door gebruik van de Visionaire Opvattingen Test, een (mis)*match* kunt ontdekken. De auteur staat open voor opmerkingen en suggesties ter verbetering.

Leeswijzer

Dit rapport is verdeeld in vier delen. Het 1^e deel bestaat uit de theoretische hoofdstukken *'Probleem beschrijving'* en *'Beschrijving van het beoordelingsprincipe'*.

Het 2^e deel van het rapport bestaat uit de hoofdstukken *'Beschrijving van het instrument'*, *'Doelgroepen'* en *'Randvoorwaarden voor Implementatie'*. Dit is inhoudelijk een overwegend praktisch deel.

Het 3^e deel van het rapport is meer reflecterend en beschouwend van aard. Er worden in dit deel conclusies getrokken en aanbevelingen aan de beroepsgroep gedaan naar aanleiding van het beschrevene. Daarnaast kunt u er mijn persoonlijke visie op enkele ethische aspecten vinden.

Het 4^e deel bestaat uit het formele deel waarin methodieken worden verantwoord en literatuur met bronnen staan vermeld.

In de probleemanalyse wordt duidelijk gemaakt welk belang het HR werkveld heeft bij het nieuwe perspectief en het daarbij behorende instrument.

In de beschrijving van het beoordelingsprincipe wordt eerst aangegeven welke theorie er als basis is aangenomen voor de vorming van het in dit rapport beschreven gedachtegoed. Tevens wordt hierin aangegeven wat een valkuil kan zijn wanneer de theorie verkeerd wordt geïnterpreteerd. Om een eenduidig beeld te creëren over de begrippen Missie en visie volgt in de navolgende paragraaf hiervan een definiëring. Het hoofdstuk sluit af met een paragraaf over theoretische aspecten van denkniveaus volgens Gregory Bateson.

In hoofdstuk 3 wordt een omschrijving gegeven van het instrument. De toepassingsgebieden en een aantal voor- en nadelen. Daarnaast wordt er beschreven hoe de concrete testvragen gemaakt moeten worden m.b.v. een voorbeeld casus. Ook wordt in dit hoofdstuk aangegeven in welke mate het instrument aan wetenschappelijke criteria, zoals validiteit en betrouwbaarheid, voldoet en wat de beperkingen ervan zijn.

In hoofdstuk 4 valt te lezen waarom en voor welke doelgroepen de inzet van het instrument geschikt is.

Hoofdstuk 5 geeft de randvoorwaarden weer waaraan moet worden voldaan om het instrument correct te kunnen implementeren. Een aantal praktische aspecten, waarmee rekening gehouden moet worden, komen aan bod en tevens wordt benoemd welke groepsdynamica een rol kan spelen bij het implementeren.

In hoofdstuk 6 kunt u de samenvatting vinden met enkele conclusies en aanbevelingen voor de beroepsgroep.

In hoofdstuk 7 is mijn persoonlijke visie te lezen over een aantal ethische aspecten van het nieuwe beoordelingsprincipe.

Hoofdstuk 8 is een verantwoording waarin er, op informele toon, aangegeven wordt waarom er voor de gebruikte methodieken en theorieën is gekozen.

De literatuurlijst en bronnen sluiten dit rapport af.

Herhaaldelijk worden in dit rapport in verband met de leesbaarheid 'de (potentiële) medewerker' en/of andere persoonsvormen aangeduid met 'hij'. Indien van toepassing kan dit tevens als 'hij/zij' gelezen worden.

Inhoud

H1	Probleem beschrijving	7
H2	Beschrijving van het nieuwe beoordelingsprincipe	9
2.1	De ijsberg als metafoor.....	9
2.1.1	Bottom up.....	10
2.2	Theoretische valkuil	10
2.3	Definiëring begrippen Missie en Visie.....	11
2.4	Theorie Gregory Bateson.....	12
2.5	Groepsdynamica	14
H3	Beschrijving van het instrument.....	16
3.1	Visionaire Opvattingen Test (VOT)	16
3.2	Toepassingsgebieden	17
3.3	Valkuil	17
3.4	Voor- en nadelen van het instrument	17
3.5	Vragen en Stellingen (V&S) opstellen	19
3.6	Voorbeeld casus	19
3.6.1	Multiple Choice stellingen	23
3.6.2	Puntensysteem	24
3.7	Validiteit en betrouwbaarheid.....	24
3.8	Beperkingen	25
H4	Doelgroepen.....	26
4.1	Primaire doelgroepen	26
4.1.1	Organisatie	26
4.1.2	Individu.....	28
4.2	Intermediaire doelgroepen	29
4.3	Binding versus betrokkenheid	29
4.4	Contracten	31
H5	Randvoorwaarden voor implementatie	32
5.1	Duidelijke koers varen	32
5.2	Praktische aspecten	32
5.3	Weerstand.....	33
5.3.1	Sociaal wenselijk.....	33
5.4	Routekaart	34
H6	Samenvatting & aanbevelingen.....	35
H7	Persoonlijke visie en ethiek	38
H8	Methodische verantwoording	41
	Literatuurlijst	44
	Internet bronnen.....	44

H1 Probleem beschrijving

Een organisatie heeft er belang bij om werknemers in huis te hebben die representatief zijn als het gaat om “het juiste imago” naar buiten te brengen. Het is dus van belang medewerkers in dienst te hebben, die weten wat “het juiste imago” inhoudt en die ook de juiste opvatting hebben over hoe de dienst of het product aangeboden dient te worden.

Op dit moment zijn er op P&O gebied een aantal bestaande selectiemethoden en instrumenten. Deze methoden en instrumenten brengen vaardigheden, kennis, talenten, IQ en competenties van personen aan het licht. Wanneer op basis van deze zaken een profiel is ontstaan, vindt selectie plaats op basis van een *match*. Deze *match* komt vervolgens al dan niet tot stand door vergelijking van dit profiel met een vacature of functieomschrijving. Toch resulteert het matchen op deze wijze niet altijd in het gewenste resultaat.

Het probleem is, dat het vaak onduidelijk is of er een (mis)*match* bestaat tussen de opvattingen van een organisatie en de opvattingen van het daarmee in contact staande individu. Het is vaak onbekend of de missie, visie en strategie bij de (potentiële) medewerkers bekend zijn. Daarnaast is onbekend wat zij van deze missie, visie en strategie vinden. Hetzelfde geldt voor de stagiair, die maar niet kan bepalen bij welke organisatie hij het beste stage zou kunnen lopen.

Het probleem blijft bestaan zolang er te weinig aandacht gegeven wordt aan het zoeken naar een (mis)*match* tussen de opvattingen van individu en organisatie. Hiermee wordt een mogelijkheid, tot werkelijk goed *matchen*, onbenut gelaten.

Voor een aantal partijen is het een probleem:

- “De organisatie” binnen de begripsmatige context van onderneming.
- Leidinggevende/manager
- Selecteur bij werving en selectie
- Medewerker
- (Potentiële) medewerker
- Stagiaire

Het is een probleem voor de organisatie ‘an sich’ maar ook voor specifieke werknemers die de organisatie vertegenwoordigen en voor het al dan niet externe individu in relatie tot de organisatie.

Iets specifieker gezegd, het is de leidinggevende of de manager die een probleem heeft wanneer de opvattingen van een medewerker onbekend zijn. Bij constatering van afwijkend/ongewenst gedrag heeft hij geen handvat om in te schatten of dit gedrag te maken heeft met tegenstrijdige opvattingen over de missie en/of visie van de organisatie. Een goede tool, die dit meet en het gesprek opent, zou uitkomst bieden.

Ook bij werving en selectie zijn er problemen te vinden. Concreet is het voor de selecteur bij werving en selectie problematisch wanneer deze de opvattingen van een potentiële medewerker niet boven tafel krijgt. Het ontbreken van een tool is ook hier een probleem.

Wanneer we uitgaan van een ervaren selecteur met een goede vraagtechniek dan is het nog niet altijd zo, dat deze persoon zelf daarnaast ook helemaal op de hoogte is van de missie, visie en strategie van de organisatie waarvoor hij werft. Dit probleem is nog groter in een situatie waarbij een externe selecteur de selectieactiviteiten verzorgt.

Er zijn voldoende redenen te bedenken waarom een individu bij een organisatie wil werken. In het algemeen geldt echter voor alle medewerkers bij een organisatie dat ze het graag "naar de zin hebben" op het werk. In gevallen waar een organisatie opvattingen heeft die indruisen tegen die van een individu, kan dit werkplezier in gevaar komen.

Voor het individu is het van belang dat hij in een organisatie werkt waarbij hij zich kan identificeren met hun opvattingen. Als dit niet mogelijk is, zou hij zich er nog aan kunnen conformeren maar de vraag is echter in hoeverre dit wenselijk is. Het probleem voor het individu is dan, dat deze zich op dat moment in een omgeving bevindt waar hij tegen de zin en/of opvattingen bepaalde werkzaamheden moet uitvoeren.

Daarnaast kan er tijdens het werk veel frictie ontstaan door onduidelijkheden. Bij gebrek aan kennis over wat de organisatie belangrijk vindt, kan een medewerker geen representatieve rol vervullen. Uiteindelijk ondervindt deze medewerker hier direct hinder van omdat hij zijn afwijkende gedrag moet verantwoorden naar de organisatie.

De potentiële medewerker en/of stagiaire is erbij gebaat te weten wat voor opvattingen een organisatie heeft. Wanneer deze personen bij een organisatie in dienst zouden komen, geldt op dat moment voor hen dezelfde problematiek als voor de huidige medewerkers. Om te voorkomen dat zij bij een bedrijf terecht komen waar ze niet passen, is de inzet van de "opvattingen test" een goede voorzorg.

In de huidige situatie bieden bestaande P&O instrumenten dus weinig inzicht in de opvattingen van (potentiële) medewerkers. Het is gewenst om deze te kennen om zo te bepalen in hoeverre er een *match* bestaat tussen opvattingen van individu en organisatie. Er moest daarom een instrument komen, dat deze *match* op basis van opvattingen kon maken.

In het volgende hoofdstuk wordt de theoretische basis uitgelegd die gebruikt is voor de ontwikkeling van dit instrument.

Het nieuwe perspectief op *matchen* en de visionaire opvattingen test zijn, volgens de auteur, hét antwoord op dit HR vraagstuk.

H2 Beschrijving van het nieuwe beoordelingsprincipe

In de volgende paragrafen wordt de theorie beschreven die gebruikt is voor de ontwikkeling van het instrument. Eerst krijgt u uitleg over de basistheorie die als uitgangspunt is genomen. Daarna wordt uitgelegd op welke domeinen van deze theorie we ons in dit rapport richten. Vervolgens wordt gewaarschuwd voor een verkeerde interpretatie bij de toepassing van deze theorie. In paragraaf 2.3 worden twee veelgebruikte begrippen gedefinieerd. Dan is er nog theorie toegevoegd op basis waarvan het construeren van testvragen en stellingen geschiedt. Als laatste komt er een stukje theorie aan bod over groepsdynamica. Dit is van belang bij de implementatie van het instrument.

2.1 De ijsberg als metafoor

Grondlegger van de dieptepsychologie is de Weense arts en psychiater Sigmund Freud (1856-1939). Het uitgangspunt van de dieptepsychologie is dat de menselijke geest te vergelijken is met een ijsberg: 1/10 deel ligt boven water (is bewust) en 9/10 deel ligt onder water (is onbewust). Freud en zijn navolgers stellen, dat het overgrote deel van wat zich in de mens afspeelt, onbewust is. We zijn ons er niet van bewust wat de eigenlijke drijfveren zijn van ons gedrag, waarom we ons gedragen zoals we ons gedragen. Bij de meeste mensen lijkt dat niet tot onoverkomelijke problemen te leiden. Er zijn echter mensen die 'geestesziek' zijn. Zij kunnen geholpen worden door zich te uiten, liggend op de divan, terwijl de arts/therapeut bij het hoofdeinde zit en allerlei suggesties geeft. De therapeut wil hiermee het uiten van de emoties stimuleren, zodat de onbewuste inhoud naar buiten komen en er inzicht ontstaat in onze onbewuste drijfveren.

Er zijn inmiddels veel modellen afgeleid van de metafoor die Freud bedacht. Ter symbolische ondersteuning van dit rapport wil ik gebruik maken van onderstaand model¹.



¹ Lottering, (2012), p 44.

Het principe is enigszins hetzelfde zoals Sigmund Freud het hanteert. De theoretische aanname van waaruit we in dit rapport vertrekken, is dat er onder het zichtbare deel van een persoon ook een diepere onzichtbare motivatie ligt.

Het verschil met het model van Freud is, dat deze sprak over bewuste en onbewuste delen van de psyche en dat men in dit rapport spreekt over zichtbaarheden en onzichtbaarheden. Het is voor dit rapport minder van belang of de persoon, waarover we dit format leggen, zich bewust of niet bewust is van diens onzichtbare motivatie.

2.1.1 Bottom up

In dit rapport nemen we als uitgangspunt dat er onder het zichtbare gedrag van personen opvattingen, overtuigingen en normen liggen. Nog dieper liggen drijfveren, waarden en "het karakter". Freud stelt dat er wisselwerking is tussen deze ijsberglagen.

In dit rapport is er voor het uitgangspunt gekozen, dat de ijsberglagen elkaar *bottom up* zullen beïnvloeden. Met *bottom up* wordt bedoeld dat men eerst een drang heeft en dat daaruit voortvloeiend gedrag ontstaat. Wanneer we de afbeelding van de ijsberg, bekijken is dat dus van onderen naar boven.

We richten ons in dit rapport specifiek op twee ijsberglagen voor het construeren van testvragen. Het gaat om de ijsberglagen; "Wat vind je?" & "Wat doe je?". In de methodische verantwoording wordt verklaard waarom er alleen op deze twee lagen wordt ingegaan.

Door voor dit *bottom up* perspectief te kiezen, stellen we direct ook dat *top down* (het tegengestelde principe) niet mogelijk is. Dit, ondanks dat er ook theorieën zijn die stellen dat men, door zich op een bepaalde wijze te gaan gedragen, ook zal komen tot een ander inzicht (opvatting).

De keuze om deze theorie te verwerpen, is vanwege gebrek aan wetenschappelijk bewijs dat deze theorie zou kloppen. Daarnaast is een *top down* perspectief niet van meerwaarde voor de constructie van testvragen. Beide perspectieven kunnen overigens naast elkaar bestaan zonder de andere daarin uit te sluiten.

2.2 Theoretische valkuil

Wanneer we het ijsbergmodel *bottom up* toepassen, levert dit een gevaar op. Het ijsbergmodel stelt dan namelijk, dat uit een opvatting een bepaald soort gedrag leidt.

Hierbij kan de suggestie gewekt worden dat het uit een opvatting voortvloeiende gedrag van een medewerker logisch zou moeten zijn. We moeten ons afvragen of een opvatting altijd tot gedrag zal leiden dat in het verlengde van die opvatting ligt.

Een eenvoudig voorbeeld illustreert de problematiek:

"Het bedrijf vindt het belangrijk dat er met klanten kortere telefoongesprekken gevoerd worden om de resultaatgerichtheid te verbeteren. Op deze manier kunnen er namelijk in dezelfde tijd meer telefoontjes gepleegd worden en dus meer klanten geholpen worden wat zich cijfermatig zal uiten in betere resultaten. Een medewerker hoort van het besluit van de directie, maar heeft de opvatting dat het voeren van korte gesprekken juist niet goed is voor de klant en het bedrijf. Langere gesprekken leiden, volgens die medewerker, juist tot kwalitatief betere resultaten en meer tevreden klanten. Na analyse van het gedrag van de medewerker blijkt dat hij de klanten korter telefonisch te woord staat."

Als de theorie die we gebruiken voor dit rapport klopt, zou een logische aanname zijn, dat de medewerker handelt naar eigen opvatting en dat hij de klant toch langer te woord staat dan zoals voorgeschreven door het bedrijf. Hij doet dit echter niet! Bovenstaand voorbeeld lijkt daarmee dus in tegenspraak met de theorie, dat uit een opvatting het gedrag voortvloeit dat hier ook logischerwijze uit zou moeten voortvloeien.

De valkuil in deze is dat we het gedrag uit de casus koppelen aan de opvatting uit de casus, hoewel dit gedrag waarschijnlijk van een andere opvatting afkomstig is. We vergeten hier dat we in staat zijn om meerdere opvattingen over hetzelfde onderwerp te hebben. Onze hersenen kennen waarde toe aan deze verschillende opvattingen en zo ontstaat er een rangorde. Deze hiërarchie van opvattingen (al dan niet over hetzelfde onderwerp) geven we een eigen prioriteit. Zo krijgt in bovenstaand voorbeeld een andere opvatting prioriteit dan de opvatting over hoe het zou moeten. Misschien denkt de medewerker uit dit voorbeeld wel: "Als ik niet doe wat m'n baas zegt, krijg ik mijn ontslag".

Hoewel de medewerker de opvatting heeft dat het beter is de klant langer te woord te staan, geeft hij meer prioriteit aan de opvatting dat -als hij niet doet wat hem wordt opgedragen- hij zijn baan kan verliezen.

Bij het gebruik van het ijsbergmodel moet goed worden gekeken of de juiste opvatting achter het gedrag wel boven tafel komt. Hiermee is een valkuil aangetoond bij gebruik van de *bottom up* ijsbergtheorie.

2.3 Definiëring begrippen Missie en Visie

Omdat dit rapport draait om een *matchingsvraagstuk* tussen de opvattingen van de organisatie en de opvattingen van (potentieel) medewerkers, worden de begrippen missie en visie vaak genoemd. Het is daarom belangrijk aan te geven wat er in dit rapport onder deze begrippen wordt verstaan.

Een missie is datgene waarvoor een organisatie staat. De missie heeft te maken met waarden en identiteit. In een *mission statement* staat o.a. beschreven wat de primaire taak is van een

organisatie in de samenleving. Verder beschrijft ze uit wie de organisatie bestaat, wat de waarden en opvattingen van de organisatie zijn en hoe ze met hun klanten en medewerkers willen omgaan.

Het doel van een *mission statement* is het bevorderen van de samenhang van de organisatie. Het zou moeten zorgen voor een consistente bedrijfsvoering binnen de onderneming en bij werknemers enthousiasme, betrokkenheid en trots op de gezamenlijke prestaties en ambities.

Een mission statement gaat meestal vergezeld van een visie. Een *visie* geeft aan hoe de organisatie de wereld van morgen gaat beïnvloeden, zodat zij succesvol is.

2.4 Theorie Gregory Bateson

In het tweede deel van dit rapport leest u hoe de testvragen van het instrument inhoudelijk moeten worden opgesteld. De uitgangspunten die hiervoor worden gebruikt, zijn tot stand gekomen op basis van de theorie die Gregory Bateson² hierover heeft geschreven.

Volgens Bateson kun je, aan de manier waarop mensen hun verhaal vertellen, herkennen op welk niveau iemand zijn problemen beleeft. Als je vast blijft zitten in een bepaald denkniveau kan voor die persoon een probleem volkomen onoplosbaar lijken. Een coach kan door middel van vragen het denkniveau van de ander verhogen, zodat er weer perspectief zichtbaar wordt.

Volgens Bateson zijn er in het menselijke denken en leren een hiërarchie van 6 (neuro) logische niveaus te onderscheiden. Deze denkniveaus zijn verdeeld in:

- Omgeving
- Gedrag
- Vaardigheden
- Overtuigingen
- Identiteit
- Spiritualiteit

Omgeving: De nadruk ligt op vertellen van wat er gebeurde, met wie, wanneer, waar. De verteller legt de oorzaken in het verhaal buiten zichzelf. Veel energie wordt gestoken in het verklaren hoe iets heeft kunnen ontstaan. Ook mopperen valt hier onder.

Vragen die hier bijhoren:

- *Waar heb je last van?*
- *Kun je het wat concreter maken?*
- *Wat gebeurt er dan precies?*
- *Welke consequentie heeft dat voor jou?*
- *Wil je dat veranderen?*

² Bateson, (2012), p. 44.

Gedrag: De nadruk ligt op wat de verteller zelf heeft bedacht en gedaan en welke invloed de verteller zelf heeft uitgeoefend op de situatie. Ook de gedachten over de eigen mogelijke invloed en wat de verteller had kunnen doen om de situatie te beïnvloeden vallen onder gedrag.

Vragen die hier bijhoren:

- *Wat doe je in die situatie?*
- *Hoe doe je dat?*
- *Wat is jouw invloed op de situatie?*
- *Wat zou je kunnen doen om invloed uit te oefenen?*
- *Ben je tevreden over wat je hebt gedaan?*
- *Wat had je liever willen doen?*

Vaardigheden: Bij de analyse van de eigen invloed komt de verteller op acties die hij graag had willen uitvoeren maar die nog niet tot het eigen repertoire behoren. Dan gaat het om vaardigheden die hij graag zou willen beheersen om beter grip te krijgen op de situatie en op zichzelf.

Vragen die hier bijhoren:

- *Kun je dat? Waarom niet?*
- *Wat zou je nodig hebben om die invloed uit te oefenen?*
- *Welke vaardigheden mis je?*

Overtuigingen: De verteller denkt na over het waarom van het gedrag, de achterliggende normen en waarden. Overtuiging uit zich in een herkenbaar patroon dat in verschillende situaties optreedt. Belemmerende overtuigingen kunnen verhinderen dat bestaande vaardigheden worden ingezet.

Vragen die hier bijhoren:

- *Wat vind je daar eigenlijk van?*
- *Waarom is dat goed/ slecht/ ondragelijk?*
- *Dus je zegt eigenlijk:..... (overtuiging benoemen)?*
- *Uitdagen van de overtuiging (Waarom is dit waar?)*
- *Hoe denk je dat deze overtuiging is ontstaan?*
- *Wat is daar zo erg aan?*
- *Wat zou er kunnen gebeuren?*
- *Wat houdt deze overtuiging in stand?*
- *Wat voor winst haal je uit deze overtuiging?*

Identiteit: De verteller exploreert hier persoonlijke zingevingsvragen. Waarom ben ik hier zo uitgeblust, wat is voor mij de moeite waard, waar bloei ik van op, wat daagt me uit en waar wil ik voor gaan? Dit niveau speelt vaak een rol bij burn-out en overspanning.

Vragen die hier bijhoren:

- *Waar word je enthousiast van?*

- *Hoe zie je jezelf in deze situatie?*
- *Wil je zo blijven leven? Past dat bij je?*
- *Wat is voor jou het belangrijkste?*

Spiritualiteit: De verteller legt verbanden met het grotere geheel. Dit is het wijsheidsniveau. De zin van het bestaan, verantwoordelijkheid voor wereld en komende generaties, diepgevoelde religieuze of spirituele visies. Dit niveau vraagt (vaak) aandacht binnen het kader van een (levens) crisis.

Vragen die hier bijhoren:

- (komt zelden aan bod)
- *verbanden in een groter geheel*

De onderlinge samenhang van de niveaus kan als volgt worden beschreven:

- Een hoger logisch niveau organiseert de informatie op de onderliggende niveaus.
- Een verandering op een hoger logisch niveau *zal* een verandering op lagere niveaus teweegbrengen.
- Een verandering op een lager niveau *kan* verandering op een hoger niveau teweegbrengen.

Bij het construeren van testvragen zal verwezen worden naar de vragen die Bateson noemt onder 'overtuiging'.

2.5 Groepsdynamica

Als een organisatie het instrument in gebruik gaat nemen, kan er bij de medewerkers weerstand ontstaan. Weerstand is, volgens J. Remmerswaal³, een 'bescherming van zichzelf'. Men heeft het gevoel dat de veranderaar op het territorium van de ander komt.

Hij stelt ook dat het normaal is dat mensen overlevingsstrategieën inzetten zodra zij zich onveilig voelen. Ook een verandering, zoals de inzet van het instrument, kan een gevoel van onveiligheid oproepen, zeker als dit hiërarchisch wordt opgelegd.

Remmerswaal refereert aan twee manieren die Lewin aanwijst om een verandering in te zetten. Enerzijds door nieuwe *krachten* in te brengen. Anderzijds door *krachten* weg te nemen die de gewenste verandering tegengaan (weerstand).

In het geval van de ingebruikname van het instrument is er al een nieuwe *kracht* (het instrument) ingebracht. Er was dan ook geen andere mogelijkheid, omdat het weglaten van bestaande procedures en werkwijzen in de organisatie niet zullen leiden tot het ontstaan van het instrument. Het verdient voorkeur om ook te kijken of er nog weerstand kan worden weggenomen.

³ Remmerswaal, (2006) p. 44.

Remmerswaal adviseert:

- weerstand serieus nemen
- informeren
- laten participeren
- aanbieden van hulp en steun
- onderhandelen

Daarnaast noemt hij “impliciete” aandacht *hebben* voor de persoon die weerstand geeft, waarbij men hem niet veroordeelt op diens gedrag. Men moet dan oog hebben voor de intentie achter de weerstand. Dit komt tegemoet aan de basisbehoeften: inclusie (erbij horen), controle uit kunnen oefenen (invloed hebben) en affectie (waardering krijgen). Signalen van weerstand kunnen erop wijzen dat deze behoeften genegeerd zijn.

H3 Beschrijving van het instrument

3.1 Visionaire Opvattingen Test (VOT)

De Visionaire Opvattingen Test is een vragen- en/of stellingenlijst die antwoord geeft op de vraag of de opvattingen die iemand heeft, aansluiten bij de missie en de visie die een organisatie op dat moment heeft.

Bij het inzetten van de VOT moet de organisatie vooraf bepalen of ze een vragenlijst, een stellingenlijst of een combinatie van beiden opstelt. Vragenlijsten hebben als voordeel dat de vragen open kunnen zijn. Op die manier geeft degene die de test maakt een *eigen* antwoord.

Stellingen zijn daarentegen gesloten. Toch zit ook hier een pluspunt aan. Bijvoorbeeld in het geval van een uitzendbureau dat snel wil weten of een potentiële medewerker bij het bedrijf past waar zojuist een vacature is ontstaan. De tijd voor werkelijke diepgang in een gesprek ontbreekt dan meestal, maar even vlug een korte stellingenlijst invullen kan vaak wel. In dit geval verdienen stellingen dus de voorkeur in plaats van vragen.

De afnemer van de test heeft de wenselijke antwoorden in diens bezit en maakt deze niet kenbaar aan de proponent voordat deze de test heeft doorlopen.

De test kan schriftelijk of verbaal worden afgenomen. Afhankelijk van de toepassing kan voor een van beide vormen worden gekozen. In het hoofdstuk 'Randvoorwaarden voor implementatie' wordt hier nader op ingegaan.

Wanneer de test is gemaakt, analyseert men de uitslag en gaat in gesprek met de proponent. De test is gemaakt om verschillen in opvatting tussen proponent en organisatie boven tafel te krijgen. Naar wens kan er dan met elkaar over de geconstateerde verschillen worden gesproken. Dit, met het oog op meer bewustwording bij medewerkers over welke missie en visie, en de daaruit voortvloeiende opvattingen over het werk, gewenst zijn. De organisatie kiest op voorhand hoe zwaar ze de uitslag van de test wil laten wegen. Zij kan er bijvoorbeeld voor kiezen om, naar aanleiding van bepaalde verschillen in optiek, bij te sturen door middel van gesprekken of een cursus.

In geval van werving en selectie: De sollicitant vult de test in en de selecteur heeft de wenselijke antwoorden van de test. De selecteur kan, mede op basis van de testuitslag, bepalen of deze sollicitant geschikt is voor de organisatie (al dan niet in een bepaalde functie) en/of er dieper op verschillen ingegaan moet worden.

In geval van stage: Het instrument kan hier andersom ingezet worden. Wanneer een organisatie namelijk geen VOT heeft, kan de student zelf een test maken en door iemand van het bedrijf laten invullen. De student kan dan voor zichzelf bepalen of deze zich op zijn plaats zou voelen.

3.2 Toepassingsgebieden

De test is ontworpen als hulptool bij de beoordelingscyclus maar kan ook prima gebruikt worden bij Werving en selectie. Ook is er een toepassing voor studenten en opleiders in het geval van stage.

Bij de beoordelingscyclus kan het zeer goed ingezet worden als instrument om het gesprek op gang te brengen bij een functioneringsgesprek. Het karakter van een functioneringsgesprek biedt gelegenheid aan beide partijen zich aan te passen. Wanneer de werkgever bijvoorbeeld aangeeft dat de medewerker op een bepaald gebied onwenselijk gedrag laat zien, dan kan de medewerker er voor kiezen zijn gedrag aan te passen. Wanneer de test een (mis)match constateert tussen opvattingen van beide partijen kan hierover gesproken worden en kunnen ideeën bijgestuurd of bevestigd worden.

Bij werving en selectie is het instrument vooral handig wanneer de selectie wordt gedaan door externen. Bijvoorbeeld wanneer de eerste selectie voor een vacature wordt gedaan door een uitzendbureau of detacheringbureau dat zelf niet helemaal op de hoogte is van de missie, visie en strategie van de organisatie waarvoor zij werven. De organisatie kan dan een kopie van de test bij het bureau achterlaten, zodat zij alvast een eerste selectie kunnen maken met daarvoor als handvat het instrument.

Bij het plaatsen van stagiaires kan er op basis van resultaten van de Visionaire Opvattingen Test namelijk worden gekeken waar een student het beste kan worden geplaatst. Door gebruik in deze setting komen de opvattingen voor wat betreft verwachtingen over de stage sneller aan het licht en zullen alle partijen optimaal kunnen profiteren van de samenwerking met elkaar.

3.3 Valkuil

Een valkuil bij het gebruik van de test is dat men, bij het bespreken van de testuitslag, verzandt in een regulier sollicitatiegesprek. Dit is te voorkomen door, bij bespreking van de resultaten van de test, te bewaken dat de focus van het gesprek gericht blijft op de (mis) match tussen opvattingen van de organisatie en de opvattingen van de medewerker.

3.4 Voor- en nadelen van het instrument

De winst, bij gebruik van het instrument, zit in het kunnen vaststellen of er al dan niet een (betere) *match* kan zijn tussen de opvattingen van organisatie en (potentiële) medewerker.

De meerwaarde is dat werkgever en werknemer elkaar beter zullen leren kennen. Het is daarnaast ook mogelijk om meer doeltreffend te bepalen óf en waar er een (mis) *match* in elkaars opvattingen zit.

Uiteindelijk is de winst bij het implementeren van het gedachtegoed en het instrument concreet

voor de organisatie:

1. Een bestand van medewerkers dat weet wat er van ze verwacht wordt en dus representatief kan zijn.
2. Een bestand van medewerkers dat tevreden is op de werkplek waardoor de kans vergroot dat er betere kwaliteit in werk geleverd wordt.

voor de (potentiële) medewerker:

1. De medewerker heeft duidelijkheid over wat hij kan verwachten en wat er van hem verwacht wordt en of dit bij hem past.
2. De potentiële medewerker of stagiaire kan bepalen of hij bij dit bedrijf past.

Voordelen:

- Een (mis) match tussen de organisatie en (potentiële) medewerker komt door inzet van het instrument aan het licht.
- Het instrument helpt medewerkers indirect om beter te presteren. Doordat er bekend is wat de opvattingen van de organisatie zijn, is het duidelijk wat er van medewerkers verwacht wordt en kunnen zij zich representatief opstellen.
- Bij wijziging van koers geeft het instrument medewerkers snel inzicht in de gewijzigde opvattingen, zodat ze de kans krijgen te bepalen of ze zich hier aan kunnen en willen conformeren en hoe ze dit dienen te doen.
- Managers en leidinggevenden weten wat er bij hun mensen leeft en kunnen hierop inspelen.
- Inzet van het instrument resulteert voor de organisatie in '*het kaf van het koren scheiden*' wat leidt tot een bestand met enthousiast en representatief personeel.
- Gebruik van het instrument creëert op termijn het bewustzijn bij medewerkers dat opvattingen leiden tot gedrag. Ze zullen dan zelf stil leren staan bij de nieuwe manier van zoeken naar een *match* met een werkgever.
- Het instrument verbreedt de focus van *matchen* van functie & medewerker naar organisatie & medewerker. Dit verhoogt de employability van het personeelsbestand doordat er medewerkers blijven hangen die ook passen bij de organisatie in plaats van medewerkers die alleen passen in het werk.
- Het is een prettig handvat bij werving en selectie (W&S) omdat er een 'opvattingengesprek' mee geïnitieerd kan worden zonder dat de selecteur veel kennis heeft van de opvattingen van de organisatie waarvoor deze werft.
- Bij werving en selectie is een eerste schifting door gebruik van een stellingen test snel en effectief.
- Stagiaires vinden met behulp van het instrument een stageplaats die goed bij hen past.

Nadelen:

- Het instrument is bij invoering niet kant en klaar omdat het op maat gemaakt moet worden.
- Het is een instrument dat bij verandering van koers steeds (deels) aangepast dient te worden.
- Het instrument past niet bij elke organisatie.

3.5 Vragen en Stellingen (V&S) opstellen

Zoals eerder genoemd, moeten de vragen en stellingen (V&S) per organisatie op maat worden gemaakt. Is er in een organisatie eenmaal een instrument opgemaakt dan zullen de V&S misschien (licht) aangepast moeten worden wanneer de missie en/of visie van deze organisatie verandert.

De metafoor van de ijsberg geeft aan dat de opvattingen van mensen onder de oppervlakte van zichtbaar gedrag zitten. De V&S moeten die onzichtbare laag zichtbaar maken. Om dit te kunnen bewerkstelligen zullen de V&S aan een tweetal universele basis criteria moeten voldoen, namelijk:

1. Ongeacht het type organisatie moeten de V&S in alle gevallen de opvatting van een kandidaat kunnen achterhalen.
2. De V&S moeten geformuleerd zijn op een wijze die te herleiden valt naar de missie en/of visie van de organisatie.

Daarnaast wordt in dit rapport de theorie van Gregory Bateson⁴ (H3 Beschrijving van het instrument) als uitgangspunt gebruikt voor het opstellen van de vragen en stellingen.

Dit betekent, dat we bij het opstellen rekening houden met de verschillende (neuro) logische niveaus waarop mensen denken en leren. Het niveau waar onze 'opvattingen' zetelen, komt overeen met het door Bates beschreven (neuro) logische niveau van 'overtuigingen'.

Om een vraag of stelling op te kunnen stellen, is het nodig gedrag te beschrijven waarover een mening gevormd kan worden. Het beste werkt het om hiervoor bestaande competenties te nemen. De tweede stap is te kijken welke van de vragen op het (neuro) logische niveau van 'overtuigingen' gekoppeld kan worden aan het gedrag.

3.6 Voorbeeld casus

Het instrument wordt op maat gemaakt voor een vloerenbedrijf met onderstaande missie en visie:

"Onze missie is om op klantgerichte wijze kwalitatief hoogwaardige oplossingen te bieden voor al uw vloerproblemen."

⁴ Uitleg theorie Bateson pagina 12

"De visie van onze onderneming is: Het ontwikkelen van de beste technieken om vloerproblemen op te lossen. Dit willen we bereiken door gerichte inzet van speciale machines, sterk gemotiveerde vakmensen en hoogwaardige materialen en middelen. Wij willen toonaangevend zijn in het geven van adviezen en oplossen van vloerproblemen."

In zowel de missie als de visie van dit bedrijf wordt het 'oplossen van vloerproblemen' genoemd. Omdat ze dit zo belangrijk vinden, zijn er een aantal gewenste gedragingen/competenties beschreven in hun HR beleid. Ook in hun vacatures schetsen ze dit als wenselijk.

Een van deze competenties noemen ze *probleemanalyse*. Deze competentie vinden ze belangrijk omdat dit, volgens hen, iets zegt over iemands analysecapaciteit en besluitvormingsprocessen.

Een ander belangrijk begrip in de visie is 'sterk gemotiveerde vakmensen'. Het vloerenbedrijf vindt dat je pas gemotiveerd bent als je ook *inzet* toont. Deze organisatie heeft gedragsvoorbeelden toegekend aan deze competenties.

Gedragsvoorbeelden probleemanalyse:

- Je maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken.
- Je zoekt naar relevante informatie door het stellen van vragen of door schriftelijke info bijeen te zoeken.
- Je vraagt door wanneer niet alle informatie voorhanden is.
- Je combineert en benoemt relaties tussen losse informatie.
- Je onderscheid feiten van veronderstellingen.

Nu kijken we naar de vragen van het (neuro) logische niveau van 'overtuigingen':

1. *Wat vind je daar eigenlijk van?*
2. *Waarom is dat goed/ slecht/ ondragelijk?*
3. *Dus je zegt eigenlijk:..... (overtuiging benoemen)?*
4. *Uitdagen van de overtuiging(Waarom is dit waar?)*
5. *Hoe denk je dat deze overtuiging is ontstaan?*
6. *Wat is daar zo erg aan?*
7. *Wat zou er kunnen gebeuren?*
8. *Wat houdt deze overtuiging in stand?*
9. *Wat voor winst haal je uit deze overtuiging?*

Als random voorbeeld gebruiken we nu het eerste gedragsvoorbeeld van de probleemanalyse en punt 9 van de voorgaande opsomming.

- Je maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken.
- 9. *Wat voor winst haal je uit deze overtuiging?*

Vragen

Voor het formuleren van een vraag kan een combinatie in dat geval worden:

** Wat is de meerwaarde van het duidelijk kunnen onderscheiden van hoofd- en bijzaken?*

** Wat is de meerwaarde van het duidelijk kunnen onderscheiden van hoofd- en bijzaken, voor de organisatie?*

Of

** Wat gebeurt er wanneer je geen onderscheid maakt tussen hoofd- en bijzaken?*

Of

** Wat vind je de belangrijkste kwaliteit die je in je functie nodig hebt om, volgens onze bedrijfsnormen, vloerenproblemen op te lossen?*

Wat de antwoorden op deze vragen moeten zijn, is natuurlijk aan de organisatie. Wanneer we echter de missie, visie en gedragsvoorbeelden in acht nemen, zou er bij de eerste twee vragen logischerwijze iets genoemd moeten worden dat verband houdt met het 'oplossen van vloerproblemen'.

Bij de derde vraag kan bijvoorbeeld een beschrijving worden genoemd van specifieke taken, die in het werk verkeerd kunnen gaan bij het vaststellen van een vloerenprobleem. Als voorbeeld bij de laatste vraag zou een gewenst antwoord kunnen zijn:

"Het goed kunnen scheiden van hoofd- en bijzaken, omdat dit me in staat stelt prioriteit te geven aan een aanpak, die volgens mij en de organisatie belangrijk is".

Stellingen

Bij het poneren van een stelling moet er een gesloten ja of nee als antwoord gegeven worden. Dit kan in het geval van de voorbeeldcasus worden:

** De meerwaarde van het duidelijk kunnen onderscheiden van hoofd- en bijzaken is, dat problemen beter opgelost kunnen worden.*

Bij deze stellingen is het noodzakelijk te bekijken of het antwoord er niet te duidelijk bovenop ligt. Een overweging zou kunnen zijn om er een strikstelling in te stoppen. Het antwoord zou dan enigszins een bepaalde richting in wijzen waar juist het andere antwoord is gewenst. Dit kan in het geval van de voorbeeldcasus worden:

** De meerwaarde van het duidelijk kunnen onderscheiden van hoofd- en bijzaken is, dat we onze speciale machines beter kunnen besturen.*

Of

** De meerwaarde van het duidelijk kunnen onderscheiden van hoofd- en bijzaken is, dat de klant hierdoor een goede service krijgt.*

Indirect klopt deze laatste stelling misschien wel. Hoofd- en bijzaken kunnen ertoe bijdragen dat problemen beter en sneller worden verholpen. Uiteindelijk zal de klant daardoor een betere service krijgen. Toch is het niet het wenselijke antwoord op de vraag, omdat deze serviceverbetering niet direct voortvloeit uit het kunnen onderscheiden van de hoofd- en bijzaken.

Een andere stelling vorm is:

** Als de vloer bij de ingang van een druk warenhuis stuk is, ga ik meteen mijn gereedschap halen, de vloer afzetten zodat er niemand meer overheen loopt en vervolgens repareren.*

In dit geval zou het zo kunnen zijn dat het gewenste antwoord moest zijn: 'oneens'. Wellicht is het namelijk volgens de protocollen wel zo dat de prioriteit moet komen liggen bij '*verdere scheuring van de vloer voorkomen*' of '*gevaar wegnemen voor personen die over de kapotte vloer lopen*'.

Ook hier is het natuurlijk wederom aan de organisatie om te bepalen wat ze als hoofd- en wat als bijzaak ziet.

Eerder werd ook al 'inzet' genoemd. Gedragsvoorbeelden die hier volgens het vloerenbedrijf bij horen:

- Je werkt, naast je eigen taken, ook aan zaken die de klant of je collega's ten goede komen.
- Je levert meer en beter werk dan wordt gevraagd.
- Je pakt op eigen initiatief zaken op die anderen laten liggen.
- Je spreekt waardering uit voor collega's die een bovengemiddelde prestatie leveren.

Nu kijken we ook hier weer naar de vragen van het (neuro) logische niveau van '*overtuigingen*':

1. *Wat vind je daar eigenlijk van?*
2. *Waarom is dat goed/ slecht/ ondragelijk?*
3. *Dus je zegt eigenlijk:..... (overtuiging benoemen)?*
4. *Uitdagen van de overtuiging (Waarom is dit waar?)*
5. *Hoe denk je dat deze overtuiging is ontstaan?*
6. *Wat is daar zo erg aan?*
7. *Wat zou er kunnen gebeuren?*
8. *Wat houdt deze overtuiging in stand?*
9. *Wat voor winst haal je uit deze overtuiging?*

Een random keuze van gedragsvoorbeeld en vraag:

- Je levert meer en beter werk dan wordt gevraagd
- 2. *Waarom is dat goed/ slecht/ ondragelijk?*

Voorbeeldvragen:

** Waarom is het goed/ slecht/ ondragelijk om meer werkzaamheden op te pakken dan waarvoor je opdacht hebt gekregen?*

Of

* *Wat vindt je getuigen van inzet met het oog op je werkzaamheden?*

Stelling:

* Ik vind het belangrijk dat mijn collega's meer werk verzetten dan hun taken. Men moet iets extra's proberen te doen.

Of

Wanneer ik een collega extra taken naar zich toe zie trekken, vraag ik me af of hij niet genoeg heeft aan zijn eigen taken.

3.6.1 Multiple Choice stellingen

Aan de hand van het volgende voorbeeld kunnen we ook laten zien dat multiple choice stellingen nog een optie kunnen zijn.

De visie van een kledingbedrijf is: *"Wij willen op de snelst mogelijke wijze heel Limburg voorzien van onze uitstekende kleding. Onze excellente service vertaalt zich in het snelle karakter waarmee we onze klant bedienen"*.

De afdeling Beleid vertaalt dit in een aantal competenties. Een van deze competenties is resultaatgerichtheid. Zij hebben een definitie en een aantal gedragingen toegekend aan resultaatgerichtheid.

Twee van de wenselijke gedragingen zijn:

1. Vraagt na afloop van een overleg wat de afspraken zijn.
2. Meldt tussentijds bij de leidinggevende welke resultaten er al behaald zijn.

Hierbij moet een vraag gemaakt worden die een opvatting veronderstelt dat iemand resultaatgerichtheid belangrijk vindt.

*Voorbeeld 1. Na een vergadering vraag ik vaak wat de gemaakte afspraken zijn: **Ja / Nee***

*Voorbeeld 2. Als ik een taak af heb, vind ik het belangrijk dit mijn leidinggevende direct te laten weten: **Ja / Nee***

Bij een team waarvoor dit soort vragen te transparant zijn, kan men rekenen op sociaal wenselijke antwoorden. Je kunt de stellingen dan moeilijker maken. Een alternatief voor voorbeeld 1 zou dan kunnen zijn:

Na een vergadering

- A. vind ik het getuigen van onoplettendheid wanneer iemand naderhand nog eens vraagt wat nu de afspraken zijn.
- B. vind ik het goed om afspraken nog eens te herhalen.
- C. wil ik gewoon snel aan de slag want afspraken maken is tijdrovend en vaak overbodig.
- D. wil ik extra tijd inruimen voor het maken van afspraken.

3.6.2 Puntensysteem

Er kan een puntensysteem worden gekoppeld aan de Visionaire Opvattingen Test. Hieruit kan men dan beleidsmatige verplichtingen stellen zoals bijvoorbeeld:

1-4	onvoldoende punten	= bijscholing over de organisatiedoelstellingen verplicht.
5-6	matig/goed	= gesprek met manager over verschillen in opvattingen.
7-8	goed	= geen gesprek.
9-10	excellent	= gesprek over talenten, ontwikkeling en ambitie.

3.7 Validiteit en betrouwbaarheid

Bij het maken van een test komen de wetenschappelijke termen validiteit en betrouwbaarheid met regelmaat aan bod. De combinatie van èn valide èn betrouwbaar is bij dit instrument nog niet aangetoond.

Opvattingen zijn vluchtig van aard. Met vluchtig wordt bedoeld dat opvattingen soms snel en ongezien kunnen veranderen. Ook zijn er genoeg factoren die van invloed kunnen zijn op de opvattingen van een persoon. Deze factoren zijn divers en veelal afhankelijk van het onderwerp en iemands persoonlijke voorkeuren van dat moment. Het instrument lijkt daarmee veel op het *diepte-interview*.

Als het instrument goed wordt geïmplementeerd, haalt het (zelfs vrij nauwkeurig) net als bij het *diepte-interview* naar voren wat er bij personen leeft qua opvatting over de missie en/of visie van een organisatie. Dit is ook het doel van het instrument. Dit doel wordt behaald doordat de vragen worden beantwoord en er derhalve een opvatting over deze onderwerpen wordt gegeven.

Een noot hierbij is dat er, bij het invullen van de test, snel wordt gedacht dat het instrument niet valide is omdat de mogelijkheid bestaat tot het geven van sociaal wenselijke antwoorden. Dit neemt echter niet weg dat het instrument toch meet wat het pretendeert te meten. We willen namelijk verschil of overeenkomst registreren tussen de opvatting van een persoon en die van een organisatie. Het maakt voor het instrument niet uit of er een gelogen opvatting wordt gegeven. Het instrument is immers geen leugendetector test.

Wanneer een persoon dus tijdens gebruik van de VOT besluit te liegen dan is het gelogen antwoord toch een opvatting. Omdat het instrument dus meet wat het moet meten, kan gesteld worden dat

het valide is. In het hoofdstuk 'Randvoorwaarden voor implementatie paragraaf weerstand' wordt nog teruggekomen op sociaal wenselijke antwoorden en leugens.

Wanneer het instrument herhaaldelijk bij dezelfde persoon wordt ingezet, zal het vaak dezelfde uitslag geven. Wanneer het echter bij een ander persoon wordt ingezet, zal het een totaal ander beeld geven. Bij herhaling komen niet dezelfde resultaten naar voren waardoor dit instrument nog niet betrouwbaar is.

Wanneer er een groot aantal interviews afgenomen zou worden, zijn er misschien gemene delers te ontdekken en stabiliseren de uitkomsten. Vanwege het ontbreken aan tijd en middelen om het instrument een groot aantal keer in te zetten, is dit instrument binnen het wetenschappelijke begripkader nog niet betrouwbaar te noemen.

3.8 Beperkingen

Het instrument heeft de beperking dat het niet kan filteren of de persoon, die de test maakt, 'sociaal wenselijke' of oprechte antwoorden geeft. Deze beperking kan enigszins door de organisatie ondervangen worden door het testresultatengesprek te laten voeren door een deskundige. Zo'n deskundige zou middels vraagtechnieken eventuele inconsequenties, tussen opgegeven antwoorden en toelichting van de maker van de test, aan het licht kunnen brengen.

H4 Doelgroepen

In dit hoofdstuk worden partijen beschreven met hun unieke factoren, behoeften en kenmerken.

Bij de beschrijving van de doelgroepen wordt onderscheid gemaakt in *primaire doelgroepen* en *intermediaire doelgroepen*. Met primair worden de partijen bedoeld waarop de inzet van het instrument directe invloed heeft. Met intermediair worden externe partijen bedoeld die het instrument, uit naam van een van de direct betrokken partijen, inzetten.

4.1 Primaire doelgroepen

4.1.1 Organisatie

De organisatie die behoefte heeft aan het instrument kenmerkt zich onder andere door de grootte van haar personeelsbestand. Het middengroot-(200–500 medewerkers) tot grootbedrijf komen hiervoor het meest in aanmerking. Dit, omdat een groter personeelsbestand een grote in- en doorstroom van personeel veronderstelt. Hoe groter de personeelstroom is hoe lucratiever het instrument. Bij een kleiner bedrijf zullen de kosten (de investering rondom de implementatie) niet altijd tegen de baten (de oplossing voor het matchprobleem) opwegen.

Volgens onderstaande tabel van het CBS waren er, volgens de laatste meting in 2010, 3100 midden- en grootbedrijven die, vanwege hun personeelsgrootte, in aanmerking zouden komen voor ingebruikname van het instrument. Het is commercieel gezien een verstandige keuze om de midden- en grootbedrijven als doelgroep te nemen. Uit deze cijfers is namelijk af te lezen dat er een grote markt voor is.



The screenshot shows the Statline website interface. The main content area displays a table titled 'Bedrijven; naar grootte en rechtsvorm (SBI 2008)'. The table has columns for 'Onderwerpen' (Topics), 'Perioden' (Periods), and 'Totaal aantal bedrijven' (Total number of enterprises) categorized by size classes: '250 tot 500 werkzame personen', '500 tot 1000 werkzame personen', '1000 tot 2000 werkzame personen', and '2000 werkzame personen of meer'. The data is for the period '2010, 1 januari'. The table shows the following values: 863 840, 1 595, 805, 410, and 290. The website header includes the Statline logo and navigation links. The footer mentions 'Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag/Heerlen 9-3-2012'.

Onderwerpen	Perioden	Totaal aantal bedrijven
Bedrijfstakken/branches (SBI 2008)	2010, 1 januari	250 tot 500 werkzame personen
A-U Alle economische activiteiten	2010, 1 januari	500 tot 1000 werkzame personen
	2010, 1 januari	1000 tot 2000 werkzame personen
	2010, 1 januari	2000 werkzame personen of meer
	2010, 1 januari	863 840
	2010, 1 januari	1 595
	2010, 1 januari	805
	2010, 1 januari	410
	2010, 1 januari	290

Bron: CBS⁵

⁵Centraal bureau voor de statistiek, (2012), p 44.

Ook al is “de organisatie” een abstract begrip in plaats van een specifieke (menselijke) doelgroep, toch is het van belang om stil te staan bij een aantal kenmerken die bepalen welk type geschikt is voor de implementatie van het instrument. Het instrument is niet voor alle organisaties even geschikt. De organisaties waar het instrument het meest geschikt voor is, hebben bepaalde kenmerken. Benodigde kenmerken zijn niet alleen de grootte maar ook een flexibele instelling, de beschikbare middelen, het streven naar betrokkenheid, het karakter van de organisatie en het type leidinggevende manager en/of P&O functionaris. Een andere expliciet te benoemen doelgroep is de werving en selectie branche.

Daarnaast verandert de markt van deze organisaties snel. De organisaties die tot de doelgroep gerekend kunnen worden, willen snel op die markt kunnen inspelen. Hier hoort een flexibele instelling bij waarmee er snel een andere koers ingeslagen kan worden.

De organisatie die het beste past bij het implementeren van het instrument, heeft de juiste middelen voorhanden. Hiermee wordt bedoeld dat er enige *inhouse expertise* is voor het “op maat maken” van de vragen en stellingen in de test. Een afdeling Beleid is hiervoor erg geschikt.

Verder is het zeer wenselijk wanneer een organisatie reeds bestaande en actuele functie- of competentieprofielen heeft. Dit maakt de vertaalslag naar opvattingen daarover eenvoudiger.

Het instrument past bij organisaties die er grote waarde aan hechten dat hun medewerkers de doelen en identiteit van de organisatie kennen, begrijpen en representatief naleven. Ze zullen dus betrokkenheid moeten nastreven. Het is inmiddels algemeen bekend, dat medewerkers zich meer betrokken voelen wanneer ze begrijpen waarom iets gedaan wordt en dat het zin heeft. Het is hiervoor niet noodzakelijk dat ze het eens zijn met hetgeen moet gebeuren.

Een organisatie moet het karakter hebben dat de implementatie van het instrument ondersteunt. Concreet moet het idee, om een (mis) match te vinden door het meten van opvattingen middels een testinstrument, dus bij het karakter van de directie passen. Een directie waarbij er weerstand zit tegen zo’n vorm van beoordelen, behoort niet tot de doelgroep vanwege het gebrek aan draagvlak. Organisaties waarvan echter de directie overtuigd is maar de medewerkers (nog) niet, behoren wél tot de doelgroep. Dit komt omdat deze weerstand bij medewerkers wel weg te nemen is, zoals verderop in hoofdstuk ‘Randvoorwaarden voor implementatie’, ‘paragraaf weerstand’ te lezen valt.

Bij de meeste organisaties ligt de uitvoering van operationele HR taken bij de direct leidinggevende manager of bij een P&O functionaris. De functionarissen, die zich vermoedelijk het meest aangetrokken voelen tot het inzetten van het instrument, zijn *roddrukdenkers* volgens de benadering van L. de Caluwé en H. Vermaak⁶.

Dit type *rode functionaris* vindt het belangrijk dat je de medewerkers prikkelt door ze gelijkwaardig te behandelen en zoekt naar ‘de beste fit’ tussen hen en de organisatie. Een ‘wij’ gevoel vindt men

⁶ Caluwé & Vermaak, (2006), p 44.

erg belangrijk en ook rolmodellen en inspiratie zijn thema's die bij het rode perspectief thuishoren. Indirect verwijzen deze thema's naar het belang dat dit type functionarissen hechten aan missie en visie. Het instrument past het best bij functionarissen met dit profiel, omdat het aantoont hoever medewerker en organisatie op dat moment van elkaar af staan. De verbondenheid die de *rode functionaris* zoekt, maakt dat deze het instrument graag zal inzetten. De coachende functionaris wil zijn mensen echt beter kennen. Omdat het instrument opvattingen blootlegt, is het uitermate geschikt om de diepte in leren gaan.

Ook past het instrument bij veel organisaties in de werving en selectiebranche. Naast de reeds bestaande selectietools is het instrument van grote toegevoegde waarde. Deze branche heeft er namelijk baat bij om snel, eenvoudig en goed te kunnen beoordelen en selecteren. Het instrument is voor hen geschikt omdat het efficiënt en effectief iemands opvattingen tegen die van een organisatie kan leggen. Vanwege een betere beoordeling zal er vaker een betere match tussen uitgezonden medewerker en organisatie zijn. Op deze wijze zal de werving en selectiebranche de kwaliteit van hun dienstverlening verbeteren.

4.1.2 Individu

Er zijn drie groepen die onder het kopje 'individue' vallen. Dit zijn medewerkers, potentiële medewerkers en stagiaires. De medewerkers die het instrument zullen gebruiken, moeten in korte tijd kunnen veranderen. Voor potentiële medewerkers die werk zoeken, is het vooral handig bij het zoeken naar een 'fit' tussen hen en de potentiële organisatie. Studenten, die twijfel hebben over waar ze stage moeten lopen, behoren tevens tot een doelgroep.

Het soort mensen dat past bij de organisaties die het instrument willen invoeren, zijn van het type Barbapapa. Barbapapa is de naam van een boekenreeks, tekenfilmserie en van het soort wezens dat de hoofdrol daarin speelt. Een Barbapapa kan zijn gedaante in iedere gewenste vorm brengen. De medewerker van de organisatie die het instrument heeft ingevoerd, moet de bereidheid hebben om in korte tijd te willen en kunnen veranderen. Wanneer de visie van de organisatie namelijk verandert, dient het gedrag van de medewerker ook te veranderen. Dit kan betekenen dat hij ook zijn opvatting aan moet passen. Barbapapa-mensen kunnen dit en zijn daarom een belangrijke doelgroep.

De doelgroep individu bestaat ook uit potentiële medewerkers. Hiermee worden voornamelijk sollicitanten bedoeld. Deze groep individuen moet bij een organisatie willen en kunnen werken waar opvattingen belangrijk zijn en waar de normen nog wel eens zullen veranderen.

De laatstgenoemde individuen zijn stagiaires. Wanneer een student stage wil lopen, staat deze voor de keuze welke organisatie hij het beste kan benaderen. De student wil niet alleen weten wat hij in het bedrijf kan betekenen, maar ook wat er gedacht wordt over de uitvoering van werkzaamheden en/of de opvattingen met betrekking tot de verwachtingen over de stage. Het instrument kan deze student een oplossing bieden door te bepalen of en waar er misschien problemen zullen ontstaan tijdens de stageperiode.

Inkson⁷ spreekt over het perspectief *loopbaan* als *match*. Hij wijst daarmee individuen aan, die geloven dat je moet zoeken naar werk dat bij je past. Er moet een 'fit' tussen iemands eigenschappen en de kenmerken van een beroep of functie zijn.

Bij de Visionaire Opvattingen Test (VOT) wordt ook naar een (mis) fit/match gezocht maar dan tussen iemands opvattingen en die van een organisatie.

De individuen, die zich aangetrokken voelen tot dit perspectief op hun loopbaan, passen goed bij organisaties die het instrument hebben ingevoerd. Dit komt omdat het instrument een eventuele 'fit' boven tafel krijgt.

4.2 Intermediaire doelgroepen

Werving en selectie is vaak een chaotische bedoeling. Er zijn veel organisaties waarmee relaties onderhouden worden. Veel bureaus hebben niet de capaciteit om alle missies en visies van hun klanten te kennen. Daarnaast is de tijd die het vergt om zich hier in te verdiepen, niet lucratief. Het snelle wisselen van klanten maakt dit een onbegonnen karwei.

Het instrument zal daarom een dienstbare tool blijken voor de externe selecteur en/of externe (P&O) functionaris. Als er namelijk bij een werving en selectiebureau een opdracht ligt om een vacature te vervullen moet de selecteur/P&O functionaris een (mis)match kunnen vaststellen. Wanneer het echter ontbreekt aan kennis over de organisatie waarvoor men werft, zal deze doelgroep veel baat hebben bij gebruik van het instrument. Bijvoorbeeld tijdens het maken van een snelle eerste schifting in kandidaten voor een open vacature kan de functionaris ter plekke beoordelen of een potentiële werknemer bij de organisatie past.

4.3 Binding versus betrokkenheid

Medewerkers binden kan op veel manieren. Het is discutabel welke wijze van binden de beste is. Daarnaast is het ook de vraag of het willen binden wel de beste optie is. Veel bedrijven vinden namelijk dat betrokkenheid wel belangrijk is maar willen ook graag een fris en flexibel personeelsbestand.

De internetsite van Personeelsnet⁸ vermeldt een artikel waarin staat dat hoger opgeleiden vaker kiezen voor uitdagend werk en een goede bedrijfscultuur. Zij willen zich bovendien, meer dan lager opgeleiden, met het product of dienst van de organisatie kunnen identificeren. In dat opzicht is het instrument 'an sich' al een bindmiddel. Het geeft namelijk de gelegenheid om je meer met de organisatie te kunnen identificeren.

⁷ Inkson, (2012), p. 44.

⁸ Personeelsnet, (2012), p. 44.

Organisaties die het instrument gebruiken, hechten er, zoals eerder gezegd, grote waarde aan dat hun medewerkers de doelen en identiteit van de organisatie kennen, begrijpen en naleven. Organisaties die het instrument gebruiken, geloven dus in betrokkenheid. Binding kan groeien wanneer werknemers werkelijk worden betrokken bij de organisatie. Maar de organisatie kan nog meer doen om deze binding te vergroten.

Op het Internet worden er vaak drie factoren genoemd als succesvolle bindmiddelen. Deze zijn communicatie, zeggenschap en het delen van succes. Met communicatie wordt dan bedoeld 'het openlijk delen van informatie over wat er werkelijk speelt in de organisatie'. Met zeggenschap bedoelt men dat er voor medewerkers een zekere mate van regelvrijheid moet bestaan ten aanzien van de uitoefening van de eigen functie. Het delen van succes kan op vele manieren. Het kan van het delen in fysieke winst tot het samen borrelen en geven van complimenten.

Wat is de mogelijkheid voor organisaties die wel betrokkenheid willen maar geen binding? Hoe pakken organisaties, die wel flexibele medewerkers willen maar ook een snel in- door- en uitstroombesluit voeren, dit aan?

Binding van medewerkers staat ogenschijnlijk op gespannen voet met flexibiliteit. Maar hoe loyaal kunnen medewerkers zijn wanneer een organisatie de medewerkers vraagt om zich te identificeren met het bedrijf maar tegelijkertijd vraagt om een flexibele instelling, zoals het geval bij bijvoorbeeld een oproepcontract?

De verkeerde redenering in deze vraag zit hem in het idee dat er binding met de organisatie moet zijn. Ook al leidt betrokkenheid tot binding dan is het niet gezegd dat dit wenselijk is. Dit is namelijk niet wat veel organisaties eigenlijk ambiëren. Een organisatie wil medewerkers die zich identificeren met hun opvattingen maar niet met hun bestel. De binding met opvattingen in plaats van binding met de organisatie kan betrokkenheid genoemd worden. Betrokken kunnen zijn, vraagt absoluut om flexibele instelling.

De door organisaties meest gewenste variant van betrokkenheid die een individu kan hebben, is affectief⁹. Hiermee wordt bedoeld, dat de medewerker aan de opvattingen een zekere emotionele betrokkenheid en/of identiteit ontleent. De kwaliteit van het zich representatief opstellen naar klanten wordt erg verhoogd doordat een medewerker kan spreken vanuit zichzelf. Echter, omdat het onmogelijk is om je met alle opvattingen te identificeren, is deze vorm van betrokkenheid wel relatief de minst flexibele.

Er is ook een betrokkenheid op normatief vlak. Het uitgangspunt is dan om iets te vinden 'omdat het zo hoort'. Dit is minder gewenst omdat dit niet vanuit de persoon zelf komt.

De calculatieve betrokkenheid stoelt op een persoonlijke kosten-baten analyse. De medewerker zal zich conformeren aan de opvattingen omdat hij de gevolgen heeft overdacht en dit voor hem het gunstigste is.

⁹ Engelsman, (2012), p. 44.

4.4 Contracten

De individuen zoals besproken, moeten juridisch gezien ook een formele binding hebben met de organisatie. Voordat er gekeken kan worden wat voor soort dienstverbanden hiervoor geschikt zijn, moet bepaald worden hoe flexibel een organisatie wil zijn.

In het geval van de doelgroepen zoals benoemd in dit rapport, is het wenselijk dat alle partijen een flexibele instelling nemen als uitgangspunt. Dit is wenselijk omdat ze bereid moeten zijn in korte tijd te willen en te kunnen veranderen.

Omdat het instrument en bijbehorende gedachtegoed past bij organisaties met een flexibele instelling, zou het een logische veronderstelling zijn om ook de contracten zo flexibel mogelijk te houden.

Wanneer de missie en/of visie verandert, moeten betrokken partijen snel van elkaar af kunnen komen. Dit belang ligt dus niet alleen bij de organisatie. Ook het individu moet op basis van een mismatch het contract even gemakkelijk als een werkgever kunnen verbreken.

Ook met het oog op de actuele trend, dat medewerkers steeds meer eigen ondernemers van hun loopbaan¹⁰ worden, is het raadzaam voor een meer gelijkwaardige overeenkomst te kiezen.

Type contracten die zich hiervoor goed lenen zijn:

- Dienstverband voor bepaalde tijd
- Flexibel dienstverband (oproepkrachten, uitzendkrachten)
- Freelance/ZZP
- Leerarbeidsovereenkomst

¹⁰ Doorenspleet, (2012), p. 44.

H5 Randvoorwaarden voor implementatie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op harde eisen waaraan minimaal moet worden voldaan, wil de implementatie van het instrument van de grond komen.

5.1 Duidelijke koers varen

Aan de implementatie zitten verschillende kanten. Allereerst moet de organisatie een beschreven missie/visie hebben om deze te kunnen vergelijken met de opvatting van een (potentiële) medewerker. Als koers en doelstellingen ontbreken, is er geen basis voor de implementatie van het instrument. Wanneer er namelijk geen missie en/of visie beschikbaar is om iets van te vinden, kan men ook geen opvattingen daarover uitwisselen.

Bij een incorrect beschreven missie of visie ontstaat een verkeerd beeld van de werkelijke opvattingen van de organisatie. In dat geval kan er ook niet gemeten worden wat de (mis) match in opvattingen is. Gesprekken die op basis hiervan gevoerd worden, zouden suggestief worden en geen valide uitkomst geven.

5.2 Praktische aspecten

Wanneer een organisatie besluit het perspectief van beoordelen op basis van opvattingen aan te wenden, zullen er ook een aantal praktische zaken een rol spelen.

Tijd

Een organisatie moet rekening houden met de termijn die nodig is, van het moment van besluiten tot gebruik van het instrument, tot de daadwerkelijke ingebruikname ervan. Deze termijnen zullen van bedrijf tot bedrijf verschillen. Dit is veelal afhankelijk van de communicatiemiddelen en grootte van de organisatie.

Er moet tijd gereserveerd worden voor uitleg over de werking en toepassing van het instrument. Daarnaast kost het tijd om het instrument op maat te maken naar de geldende missie en visie van dat moment. Uiteindelijk kost het ook een zekere mate van tijd voordat het instrument, na het op maat maken, bij de gebruikers is aanbeland voor gebruik.

Geld

De organisatie die het instrument wil gebruiken, zal zich moeten kunnen vinden in de eenmalige kosten voor de aanschaf ervan. Daarnaast zullen de kosten zich vertalen in de "investeringsuren" zoals benoemd bij de factor 'tijd'.

Motivatie

Om het instrument succesvol te laten zijn, is er draagvlak voor het gebruik nodig. Het zal inzet kosten om leidinggevend en medewerkers te overtuigen van de meerwaarde en voordelen van

het instrument. Vooral het informeren zal cruciaal blijken bij het accepteren van het instrument. Hierbij is de *tell-en listen*¹¹ methode de beste manier.

5.3 Weerstand

Bij organisatorische veranderingen moet rekening gehouden worden met weerstand¹². Het is van belang om weerstand serieus te nemen. Zonder draagvlak komt het instrument namelijk niet tot zijn recht en zijn eventuele investeringen voor niets geweest.

Om de weerstand tot het minimum te beperken, zou de organisatie er goed aan doen de invoer van het instrument tijdig aan te kondigen. Ook over de voortgang van de implementatie moeten medewerkers worden geïnformeerd.

Wanneer het mogelijk is, kunt u de medewerkers, die te maken krijgen met het instrument, laten participeren bij de implementatie. Het is nooit verkeerd een aantal oefentests te laten uitvoeren. Medewerkers krijgen dan ook het gevoel dat ze inspraak hebben en de afstand tot gebruik van het instrument wordt kleiner. Wanneer medewerkers weten wat 'dat nieuwe instrument' is, verdwijnen vaak veel doemscenario's.

Iets wat voor de hand lijkt te liggen is het aanbieden van hulp en steun. Medewerkers kennen het instrument nog niet en er kunnen allerlei vragen ontstaan. Het is van belang als organisatie toenadering te zoeken door aandacht te geven aan onzekerheden die bij medewerkers leven.

Ook praktische zaken, zoals uitleg over het invullen van de test en protocollen voor aflevering van ingevulde testformulieren, moeten beleidsmatig worden vormgegeven.

5.3.1 Sociaal wenselijk

Een organisatie is vanzelfsprekend gebaat bij medewerkers die open en eerlijk zijn. Toch zal het soms voorkomen, dat personen die de test maken sociaal wenselijke antwoorden geven of liegen. Dit is niet anders dan bij andere gelegenheden waarbij mensen ook de vrijheid hebben zich anders voor te doen dan ze zijn.

Wanneer een medewerker een sociaal wenselijk antwoord geeft, is dat niet heel erg. Dat een medewerker dit kan geven, betekent namelijk dat hij in elk geval zodanig goed op de hoogte is van de opvattingen die de organisatie heeft. Dit blijkt uit het feit dat de test zonder veel opvattingverschillen gemaakt kan worden. De reden om te liegen, die zo iemand bij het maken van de VOT kan hebben, is angst. Wanneer een organisatie een nieuwe test introduceert, kunnen medewerkers hier een onveilig gevoel van krijgen. Er gaan ideeën leven dat er misschien harde maatregelen aan vastzitten wanneer de test onvoldoende wordt beoordeeld. Een logische manier om dit te voorkomen, is duidelijkheid te geven over het instrument.

¹¹ kennisdelen.eu, (2012), p. 44.

¹² Remmerswaal, (2006), p. 44.

Het kan ook zijn dat een organisatie juist wel behoefte heeft aan een harde schifting op basis van de uitslag van het instrument. Dit zal dan vermoedelijk leiden tot een veel hoger percentage medewerkers dat liegt. Uiteindelijk doet dit tekort aan het doel van het nieuwe perspectief op *matchen*, omdat de opvattingen van medewerkers in de meeste gevallen niet aan het licht komen. De behoefte aan harde schifting op basis van de uitslag van het instrument past misschien meer bij de uitzend- en detacheringbureaus die, in veel gevallen, vooral snelheid als bedrijfsdoelstellingen hanteren.

Buiten de onveiligheid, onzekerheid en angst over het onbekende instrument en de gevolgen daarvan, kunnen medewerkers ook liegen uit sabotageoverweging.

Hiermee wordt bedoeld dat een medewerker grofweg liegt omdat hij, om wat voor reden dan ook, de test eigenlijk niet wil maken. De test niet maken zal doorgaans door het management niet van zo'n medewerker geaccepteerd worden dus zoekt deze een andere manier om tegen te werken. In het geval van de VOT worden naderhand testresultaten altijd besproken. De medewerker die in de test zijn opvattingen expres anders heeft gemaakt, zal zich evengoed moeten verantwoorden in het nagesprek. Op dat moment zal de werkelijke opvatting wellicht alsnog boven tafel komen.

5.4 Routekaart

Om te beginnen met de implementatie zijn er een aantal stappen die moeten worden nagegaan. Deze routekaart zet ze zo bondig mogelijk uiteen.

1. Bepaal wat voor organisatie u bent en kijk wat de reden is waarom u het instrument wilt gebruiken. Wanneer er in de organisatie behoefte is aan personeel, dat weet waar de organisatie voor staat en die representatief is, is het instrument interessant voor u.
2. Verder dient u te bepalen hoe vaak u van visie en strategie wisselt en of het instrument derhalve lucratief zou zijn.
3. Controleer de eigen missie en visie en de wijze waarop deze beschreven zijn. Indien nodig updaten.
4. Bepaal welke mensen u in dienst hebt en welke mensen u nodig hebt om voldoende draagvlak te creëren voor de invoer van het instrument.
5. Voor het construeren van de test zijn er gewenste gedragingen nodig om 'iets van te kunnen vinden'. Bepaal als organisatie de relatie met competentie management. Dit helpt inschatten wat bij ingebruikname de investering kan zijn in arbeidsuren. Moet er nog competentie management ingevoerd worden? Zijn de competenties nog actueel? Indien nodig aanpassen.
6. Breng in kaart of er voldoende *inhouse* capaciteit is voor het laten maken van de vragen/stellingen en antwoordmodellen.
7. Breng via uw beschikbare middelen de informatie aan de medewerkers.

H6 Samenvatting & aanbevelingen

Probleem

In de huidige situatie bieden bestaande P&O instrumenten weinig inzicht in de opvattingen van individuen. Het is gewenst om deze te kennen om zo te bepalen in hoeverre er een *match* bestaat tussen opvattingen van individu en organisatie. Er moet daarom een instrument komen dat deze (mis)*match* op basis van opvattingen zichtbaar kan maken.

Theorie

Bij gebruik van de theorie over de ijsberg stellen we in dit rapport, dat opvattingen de basis zijn waar gedrag uit voortkomt.

De valkuil bij gebruik van deze theorie is, dat we het gedrag dat we zien koppelen aan een opvatting hoewel dit soms van een andere opvatting afkomstig is. We zijn namelijk in staat om meerdere opvattingen over hetzelfde onderwerp te hebben.

Een missie is waarvoor een organisatie staat. De missie heeft te maken met waarden en identiteit. Een *visie* geeft aan hoe de organisatie de wereld van morgen gaat beïnvloeden, zodat zij succesvol is.

De theorie van Gregory Bateson¹³ is in dit rapport het uitgangspunt hoe de inhoudelijke vragen in de test moeten worden opgesteld. Volgens Bateson zijn er in het menselijke denken en leren een hiërarchie van zes (neuro) logische niveaus te onderscheiden. Deze denkniveaus zijn verdeeld in: Omgeving, Gedrag, Vaardigheden, Overtuigingen, Identiteit, Spiritualiteit.

Beschrijving instrument

De *Visionaire Opvattingen Test* (VOT) is een vragen- en/of stellingenlijst die antwoord geeft op de vraag of de opvattingen die iemand heeft, aansluiten bij de missie en de visie die een organisatie op dat moment heeft.

Wanneer de test is gemaakt analyseert men de uitslag en gaat in gesprek met de proponent. De test is gemaakt om verschillen in opvatting tussen proponent en organisatie boven tafel te krijgen. Naar wens kan dan met elkaar over de geconstateerde verschillen worden gesproken.

De test is ontworpen als hulptool bij de beoordelingscyclus maar kan ook prima gebruikt worden bij werving en selectie. Ook is er een toepassing voor studenten ingeval van stage.

De vragen en stellingen (V&S) uit de test moeten per organisatie op maat worden gemaakt. Is er in een organisatie eenmaal een instrument opgesteld dan zullen de V&S misschien (licht) aangepast moeten worden wanneer de missie en/of visie van deze organisatie verandert.

¹³ Bateson, (2012), p. 44.

Ongeacht het type organisatie moeten de V&S in alle gevallen de opvatting van een kandidaat kunnen achterhalen. De V&S moeten geformuleerd zijn op een wijze die te herleiden is naar de missie en/of visie van de organisatie.

Verder kan er voor gekozen worden om multiple choice stellingen te maken en organisaties kunnen tevens een puntensysteem toekennen aan de test.

Het instrument haalt (zelfs vrij nauwkeurig) naar voren wat er bij personen leeft qua opvatting over de missie en/of visie van een organisatie. Dit is ook het doel van het instrument. Omdat het instrument dus meet wat het moet meten, kan gesteld worden dat het valide is.

Wanneer het instrument herhaaldelijk bij dezelfde persoon wordt ingezet, zal het vaak dezelfde uitslag geven. Wanneer het echter bij een ander persoon wordt ingezet, zal het een totaal ander beeld geven. Bij herhaling komen niet dezelfde resultaten naar voren waardoor dit instrument momenteel nog niet betrouwbaar is. Wanneer er een groot aantal interviews afgenomen zou worden, zijn er misschien gemene delers te ontdekken en stabiliseren de uitkomsten. Vanwege het ontbreken aan tijd en middelen om het instrument een groot aantal keren in te zetten, is dit instrument binnen het wetenschappelijke begripkader nog niet 'betrouwbaar' te noemen.

Het instrument heeft de beperking, dat het niet kan filteren of de persoon die de test maakt 'sociaal wenselijke' of oprechte antwoorden geeft. Deze beperking kan enigszins door de organisatie ondervangen worden.

Doelgroep

Bij de beschrijving van de doelgroepen wordt onderscheid gemaakt in *primaire doelgroepen* en *intermediaire doelgroepen*. Met primair worden de partijen bedoeld waarop de inzet van het instrument directe invloed heeft. Met intermediair worden externe partijen bedoeld die het instrument, uit naam van een van de direct betrokken partijen, kunnen inzetten.

Onder primair vallen de organisatie (type organisatie en de leidinggevende manager en/of P&O functionaris) en het individu (medewerkers, potentiële medewerkers en stagiaires). Onder intermediair vallen externe selecteurs en/of externe (P&O) functionarissen.

Het instrument is niet voor alle organisaties even geschikt. De organisaties waar het instrument het meest geschikt voor is, hebben bepaalde kenmerken. Deze kenmerken zijn: grootte, een flexibele instelling, beschikbare middelen, het streven naar betrokkenheid en er moet draagvlak bij de directie zijn voor implementatie.

De functionarissen die zich vermoedelijk het meest aangetrokken voelen tot het inzetten van het instrument zijn *rooddrukdenkers* volgens de benadering van *Leren veranderen*¹⁴.

Het soort mensen dat past bij de organisaties die het instrument willen invoeren, zijn van het type Barbapapa structuur. Een Barbapapa kan zijn gedaante in iedere gewenste vorm brengen. De

¹⁴ Caluwé & Vermaak, (2006), p 44.

medewerker van de organisatie die het instrument heeft ingevoerd, moet de bereidheid hebben om in korte tijd te willen en kunnen veranderen.

Binding vs betrokkenheid

Binding kan het beste door communicatie, zeggenschap en het delen van succes. Toch is binding niet wat alle organisaties eigenlijk ambiëren. Er zijn organisaties die medewerkers willen die zich identificeren met hun opvattingen, maar niet met hun bestel. De binding met opvattingen, in plaats van binding met de organisatie, kan betrokkenheid genoemd worden.

Er zijn drie soorten betrokkenheid namelijk; affectief, normatief en calculatief. De door organisaties meest gewenste variant van betrokkenheid die een individu kan hebben, is affectief. Hiermee wordt bedoeld dat de medewerker aan de opvattingen een zekere emotionele betrokkenheid en/of identiteit ontleent.

Contracten

Wanneer de missie en/of visie verandert, hebben alle betrokken partijen er baat bij snel van elkaar af te kunnen komen. Met het oog op de actuele trend¹⁵ dat medewerkers steeds meer eigen ondernemers van hun loopbaan worden, is het raadzaam voor een meer gelijkwaardige overeenkomst te kiezen.

Implementatie

Voor een goede implementatie is invulling van de randvoorwaarden nodig. Een solide missie en visie, geld, tijd en motivatie (draagvlak). Daarnaast moet er rekening gehouden worden met eventuele weerstand die kan ontstaan.

Aanbevelingen

Het verdient aanbeveling om het instrument te implementeren in organisaties of afdelingen die representativiteit belangrijk vinden. Bijvoorbeeld: een organisatie die handel drijft, zou veel profijt kunnen hebben van het instrument.

Het zou een organisatie veel inzicht geven wanneer ze, haar verkopers of medewerkers die onderhandelingen voeren, een VOT zou laten maken. Zij zijn in deze functies namelijk het visitekaartje van de organisatie. Deze functies vragen van de uitvoerende medewerker om zich met de bedrijfsbelangen bezig te houden. Voor een organisatie zou het daarom van groot belang zijn om te weten wat de opvattingen van de medewerkers zijn in juist dit type functie.

¹⁵ Doorenspleet. H, (2012), p.44.

H7 Persoonlijke visie en ethiek

In een niet aflatende gedachtestroom beoordelen wij elkaar. Iedereen heeft wel in zekere mate een beeld van wat men mag of moet doen en wat men juist zou moeten laten. Zaken die toelaatbaar zijn of juist onaanvaardbaar. Daarbij gaat het niet altijd om de rechten en plichten, die per wet of bij reglement zijn vastgelegd, maar om de zaken die wij ervaren als goed of verkeerd, ongeacht wat de maatschappelijke regels erover zeggen. Niet iedere maatschappelijke regel hoeft immers rechtvaardig te zijn en niet alles wat wij als slecht, verkeerd, verdorven of verwerpelijk ervaren, wordt met regels bestreden.

Befaamd hersenonderzoeker Dick Swaab zegt over moraliteit¹⁶:

~

Inherent aan het biologische doel van moraliteit – de samenwerking bevorderen – is dat leden van het eigen groepje bevoordeeld worden. Allereerst is er de loyaliteit aan het eigen gezin, de familie en de eigen gemeenschap als een morele plicht. Pas als de overleving en de gezondheid van de naasten is gegarandeerd, kan de loyaliteitscirkel uitgebreid worden.

~

In zijn boek geeft hij aan, dat moraliteit biologisch aangeleerd oergedrag is om de overlevingskansen als groep te vergroten, door sociale overwegingen als samenwerking te laten gelden.

De morele organisatie

Moraliteit zit dus heel diep in ons systeem ingebakken. Een organisatie is een groep mensen, die zich samen bezigen met een bepaald doel en daaraan gekoppelde activiteiten. Ze heeft opvattingen en gedraagt zich op een voor haar kenmerkende manier. Eigenlijk is het ook niet vreemd dat ze er haar eigen ethiek en moraal op na houdt. De oprichter(s) en directieleden zijn immers ook mensen met hun eigen ethiek en moraal. Omdat een organisatie eigenlijk een abstracte weergave is van het gedachtegoed en fysieke inhoud van mensen (oprichters en medewerkers), is ze dus indirect een uiting van een biologisch systeem.

Wanneer we dit inzicht leggen naast de eerdergenoemde woorden van D. Swaab, over het doel van moraliteit, kunnen we ons indenken dat de organisatie ook eerst aan zijn directie(zijn gezin), management en staf (de familie) en medewerkers (de eigen gemeenschap) denkt. Pas als de organisatie goed kan overleven, is er ruimte voor loyaliteit naar buiten.

Er zit dus moraliteit in de organisatie voor haar overleving. Het is een groep, die samenwerkt voor de overleving van die groep. Dit gezegd hebbende, rijst de vraag hoe dit zich verhoudt tot het testen van medewerkers over hun opvattingen.

¹⁶ P. 293 uit: *wij zijn ons brein*. Swaab, 2010, p. 44.

De vraag die een organisatie zichzelf kan stellen, is of het past bij haar kernwaarden (haar moreel) om (potentiële) medewerkers te testen op hun opvattingen. De meeste organisaties zullen aangeven dat het gewenst is om de neuzen dezelfde kant op te hebben.

Het lijkt toch ergens te getuigen van een beheersmatige aanpak wanneer men toch, naast het reeds bestaande grote scala aan controles en procedures, "in het hoofd" wil kruipen van onze (potentiële) medewerkers. Komt de tolerantie om medewerkers te laten denken wat zij willen hier niet in het gedrang?

Getuigt het, binnen het kader van een functioneringsgesprek of werving en selectie, wel van goed fatsoen om een test te gebruiken voor het peilen van iemands opvattingen? Is het geen inbreuk op iemands recht om zijn opvattingen voor zich te houden? Op je werk hoeft je ook je politieke voorkeuren niet bekend te maken.

Vanuit mijn persoonlijke visie is er sowieso verschil tussen medewerkers en potentiële medewerkers.

Immers volgens de woorden van Swaab is er verschil tussen leden van de groep en zij die daarbuiten vallen. Het lijkt me, uit het oogpunt van het laten overleven van de organisatie, vanzelfsprekend om eerst na te gaan of iemand bij de groep past voordat deze tot de groep wordt toegelaten. Een potentieel lid is nog geen lid en zal derhalve best getest mogen worden.

Een bestaand lid testen mag mijns inziens overigens ook. Dat ik vind dat dit moet kunnen, is niet vanwege de reden dat het lid reeds tot de groep behoort. De reden waarom een lid ook getest mag worden, is omdat het doel van de test is dat beide partijen ervan profiteren.

Wanneer we oordelen over iets of iemand vergelijken we onze eigen opvattingen met die van de ander. De vraag die ik mezelf stel, is dus of het eerlijk is wanneer een bedrijf haar opvattingen naast de opvattingen van haar medewerker legt.

In sollicitatieprocedures wordt wel vaker gevraagd naar onderliggende motieven voor bepaald gedrag. De selecteur maakt na een gesprek de afweging of een persoon wel of niet goed past bij de organisatie. Dit is een maatschappelijk geaccepteerde zaak en voor een meerderheid dus ook moreel goed. Ik zie mijn instrument niet als iets anders dan een hulptool om een algemeen geaccepteerd beoordelingsprincipe (werving en selectie) beter en "zachter" toe te kunnen passen. Met zachter bedoel ik hier dat, in tegenstelling tot bij werving en selectie, de gedachte achter de toepassing (het instrument) is, dat er in geval van verschillen in opvattingen een gesprek op gang wordt gebracht. Ingezet bij werving en selectie zal de gedachte achter de toepassing vaker een beoordeling zijn met harde gevolgen. Ik bedoel hiermee op het al dan niet in aanmerking laten komen van iemand voor een dienstverband bij de organisatie.

Als ontwerper van het instrument (test) en stichter van bewustzijn over het belang van anders matchen, kan ik niet anders dan zeggen dat ik het moreel verantwoord gedachtegoed vind.

Het belangrijkste argument dat ik hier voor kan vinden, is dat er voordelen voor alle betrokken partijen gelden. Het is voor zowel de organisatie als de medewerker zinvol om over hun opvattingen te praten. Het helpt namelijk misvattingen te verhelpen en het biedt grond voor beide partijen om te kijken óf en hoe ze met elkaar verder willen. In het geval dat dit wenselijk is, kan er nog gesproken worden over op welke wijze dit dan zou moeten geschieden.

H8 Methodische verantwoording

Het overgrote deel van dit rapport komt voort uit brainstormsessies en het daarmee gepaard gaande sparren met en gecoacht worden door mijn scriptiebegeleider. Hiervoor heb ik bewust gekozen, omdat bij de VIM afstudeeropdracht wordt verondersteld dat de student veel eigen inbreng heeft.

Toch is er altijd een axioma vanwaar we vertrekken met denken. Voor dit uitgangspunt is een deel van verzamelde data, aannames en tekst nodig. Hiervoor heb ik veelal internetbronnen geraadpleegd en literatuurstudie gedaan.

Bij overweging voor gebruik van internetbronnen was de keuze om de bron te gebruiken die het meest helder beschreven stond vaak doorslaggevend. Bij de keuze voor vakliteratuur heb ik er steeds voor gekozen om naar gerenommeerde auteurs te verwijzen. Dit heb ik gedaan, omdat ik wist dat ik wetenschappelijk onderbouwde theorieën gebruikte en niet altijd lang stil hoefde staan bij de herkomst van deze ideeën.

Voorafgaand aan het onderwerp

In het voorwoord is al aangegeven dat dit rapport niet zonder slag of stoot tot stand is gekomen. Voordat de Visionaire Opvattingen Test en het daarbij behorende gedachtegoed als onderwerp voet aan de grond kregen, had ik heel andere ideeën.

Nog voor het einde van vorig studiejaar was ik al aan het nadenken over een passend onderwerp. In die periode had ik het idee een gedragscode op te stellen voor HRM'ers. Dit moest in het verlengde zoals bijvoorbeeld het beroepsgeheim van artsen en de code van het Nederlands Instituut voor Psychologen (NIP). Uiteindelijk heb ik hiervan afgezien, omdat het onderwerp te veel facetten had om binnen gestelde deadline af te krijgen.

Een ander idee kwam aan het begin van dit jaar opborrelen. Ik wilde een instrument maken waarbij ik de methode van 360°C feedback zou gebruiken voor Beoordeling. Jammer genoeg bleek het instrument al beschreven. Een tijdje heb ik nog geprobeerd om hiaten in het werk van die auteur te zoeken. Het lukte overigens wel om zijn beweringen op enkele punten aan te vallen maar dit leek mij geen leuk onderwerp meer voor een afstudeeropdracht.

Na mezelf een weekend in mijn kamer opgesloten te hebben, kwam er een min of meer "innovatief" idee bij me naar boven. Toen heette de test overigens nog 180°C opvattingen test maar ook dit heb ik aangepast naar de huidige naam.

Hoofdstuk 1 Probleemanalyse

Het beschrijven van het probleem is belangrijk om zo de meerwaarde te kunnen bepalen van het in dit rapport beschreven instrument en gedachtegoed. Ik heb enkele van de Van Veen vragen gebruikt voor het beschrijven van het probleem. Ik heb hiervoor gekozen omdat ik van mening ben dat deze vragen afdwingen om in de kern aan te geven wat er speelt. Daarnaast heeft het sparren met mijn scriptiebegeleider me geholpen een beter beeld te krijgen van de problematiek.

Hoofdstuk 2 Beschrijving van het beoordelingsprincipe

Er is gekozen voor de ijsbergtheorie omdat de symboliek van een ijsberg mijns inziens perfect illustreert hoe opvattingen staan ten opzichte van gedrag. Daarnaast is de basis voor deze theorie gelegd door de grondlegger van de dieptepsychologie S. Freud. Veel van zijn werken zijn wetenschappelijk beproefde theorieën en derhalve geschikt om als basis in het denken aan te nemen.

Verder heb ik gekozen om me, bij gebruik van het model van de ijsberg, te beperken tot de onzichtbare laag *opvattingen* en de zichtbare laag *gedrag*. Dit heb ik gedaan om twee redenen. Enerzijds omdat het onderwerp en het daarbij horende instrument over de relatie tussen deze twee gaan. Anderzijds omdat ik de derde laag te diep vind gaan om te onderzoeken binnen het kader van de opleiding HRM. Het zou beter passen in een psychologisch onderzoek.

De theoretische valkuil is een belangrijk onderdeel van het rapport. Toen ik nadacht over de ijsbergtheorie en de visie van Freud kwam ik tot een probleem. De aanname dat uit een opvatting een bepaald soort gedrag leidt kon kloppen, maar dan moest wel de juiste opvatting als uitgangspunt genomen worden.

Omdat ik zelf een aantal keren zo'n denkfout maakte, bedacht ik me dat dit gebruikers van mijn instrument ook zou kunnen overkomen. Toen besloot ik dat het zinvol zou zijn hen hiervoor te behoeden en er een paragraaf aan te wijden.

De definiëring van missie en visie is opgenomen in het hoofdstuk omdat er in het rapport vaak naar wordt verwezen. Door de beschrijving wilde ik een eenduidig beeld van deze begrippen creëren.

De theorie van Gregory Bateson is opgenomen omdat deze als basisuitgangspunt dient voor de formulering van de vragen en stellingen in de test. Na een partij sparren met mijn begeleidend docent viel deze naam. Na een aantal zaken opgezocht te hebben over Bateson, bleek dat het een gerenommeerd bioloog/antroposoof was, die de grondbeginselen beschreef waaruit NLP is ontwikkeld. Derhalve vond ik zijn theorie van meerwaarde voor dit rapport.

Hoofdstuk 3 Beschrijving van het instrument

Tijdens een brainstormsessie met mijn scriptiebegeleider is de inhoud van dit hoofdstuk tot stand gekomen. Een toelichting op wat het instrument is en waar het gebruikt kan worden is een onmisbaar facet in dit rapport. Een andere logische toevoeging is de beschrijving van de werkwijze om een test op te stellen. Hiervoor heb ik verwezen naar de eerdere theorie van Bateson.

Om de test ook met een wetenschappelijk oog te bekijken zijn de begrippen validiteit en betrouwbaarheid getoetst. Om te kunnen analyseren of de test hier aan kon beantwoorden, heb ik internet gebruikt voor het zoeken van definities hiervan. Ik vond een site opgericht voor kennisuitwisseling. De heldere uitleg van de begrippen was de reden om hieraan te spiegelen.

Hoofdstuk 4 Doelgroepen

Om op een handige en gestructureerde wijze de doelgroep te beschrijven, heb ik gegoogled naar hulptools hiervoor. Ik kwam op de pagina terecht van Elja Daae¹⁷. Mevrouw Daae is een marketing- en business- developmentadviseur met ruim 10 jaar marketing- en business- development ervaring. Ze geeft een “in 5 stappen” richtlijn voor doelgroepbeschrijving. Ik heb haar richtlijn mentaal gehanteerd als format voor de beschrijving in dit rapport.

Het deel waarin de de direct leidinggevende manager en P&O functionaris (die belast zijn met operationele taken) worden beschreven, is uit de vakliteratuur *De Caluwé* en *Vermaak*.

Verder zijn er sites geraadpleegd waaruit ik inzichten heb gehaald voor de bepaling waarmee binding van medewerkers het best tot stand komt en contracten passen bij het instrument.

Hoofdstuk 5 Randvoorwaarden voor implementatie

Omdat het instrument niet in alle gevallen uitkomst biedt voor de problematiek die het wil ondervangen, leek het mij handig om een aantal randvoorwaarden op te stellen waaraan voldaan moet worden bij de implementatie. Wederom hebben sparring-sessies met mijn begeleider grond geboden voor het bedenken van de problemen waar men in de praktijk tegenaan zou kunnen lopen.

Hoofdstuk 6 Samenvatting en aanbevelingen

Deze is toegevoegd om de lezer die snel een indruk wil krijgen van het rapport hiertoe de mogelijkheid te geven.

Hoofdstuk 7 Persoonlijke visie en Ethiek

Ik vond het van belang om een hoofdstuk met mijn persoonlijke visie en ethiek aan het rapport toe te voegen. Het beoordelingsprincipe en instrument vragen een nieuw perspectief. Nieuw is verandering en verandering geeft in de regel weerstand bij mensen. Het bespreken van een aantal ethische aspecten zou wat weerstand weg moeten nemen. De weerstand zou grotendeels moet en verdwijnen, omdat ik de menselijke en morele kanten mijns inziens voldoende belicht bij de beschouwing van het beoordelingsprincipe.

Daarnaast heb ik mezelf opgelegd om het rapport bestendig te maken tegen critici. Ik wilde mezelf met het schrijven over deze aspecten alvast voorbereiden op kritische vragen, die ik van de docenten zou kunnen verwachten.

¹⁷ Daae, E, (2012), p. 44.

Literatuurlijst

- ❖ Caluwé, L. van, & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer
- ❖ Remmerswaal, J. (2006). *Begeleiden van groepen: Groepsdynamica in praktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum p. 425 t/m 432
- ❖ Swaab, D. (2010). *Wij zijn ons brein: Van baarmoeder tot alzheimer*. Steenwijk: Bariet.
- ❖ Gregory Bateson Paper: Kessels & Smit, the Learning Company ©APS 1810.100/02.034

Internet bronnen

- ❖ Inkson, K. Understanding careers: The metaphors of working lives. Geraadpleegd op 12 januari 2012.
<http://books.google.nl/books?id=qVECbuBocCsC&printsec=frontcover&dq=Understanding+Careers+inkson&ei=JtrRSvnTI5rsyASzs7iiDg#v=onepage&q&f=false>
- ❖ Lottering, J.P. De ijsbergtheorie. Geraadpleegd op 15 januari 2012.
<http://janpaullottering.blogspot.com/2010/09/de-ijsbergtheorie.html>
- ❖ Cherry, K. Kurt Lewin Biography (1890-1947) Geraadpleegd 21 januari 2012.
http://psychology.about.com/od/profilesofmajorthinkers/p/bio_lewin.htm
- ❖ Centraal bureau voor de statistiek. Geraadpleegd 21 januari 2012.
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/home/default.htm>
- ❖ Engelsman, S. Betrokkenheid in een driehoeksrelatie: Een onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten Geraadpleegd 24 januari 2012.
http://essay.utwente.nl/531/1/scriptie_Engelsman.pdf
- ❖ Doorenspleet, H. Het nieuwe werken. Geraadpleegd 2 februari 2012.
<http://hetnieuwewerkenblog.nl/het-nieuwe-werken-ontraadseld-de-zzper-deel-1/>
- ❖ Pijl, O. 2Reflect. Geraadpleegd 2 februari 2012.
http://www.2reflect.nl/validiteit_en_betrouwbaarheid.htm
- ❖ Personeelsnet. Tips om personeel te binden en te boeien. Geraadpleegd 10 februari 2012.
<http://www.personeelsnet.nl/themadossier/arbeidsvoorwaarden/>
- ❖ Daae, E. Bepaal je doelgroep in 5 stappen. Geraadpleegd 11 februari 2012.
<http://www.eljadaae.nl/bepaal-je-doelgroep/bepaal-je-doelgroep-in-5-stappen-i/>
- ❖ Kennisdelen.EU: Beoordelen deel 1. Geraadpleegd 13 februari 2012.
<http://www.kennisdelen.eu/beoordelen-deel-1/>
- ❖ P&O Actueel. Binden personeel: Weet wat je in huis hebt. Geraadpleegd 11 februari 2012.
<http://www.penoactueel.nl/management/bind-en-personeel-weet-wat-je-in-huis-hebt-1947.html>