

*Interne werving en selectie op de
Brigade Recherche van de
Koninklijke Marechaussee*



Scriptie

Jet van Roekel
460499

Informatieblad

Naam:	Jet van Roekel
Studentnummer:	460499
Opleiding:	Toegepaste Psychologie
Hoofdstroom:	Arbeid- en Organisationspsychologie
Datum:	6 januari 2021
E-mailadres:	460499@student.saxion.nl
Telefoon:	0637436057
Instelling:	Hogeschool Saxion Deventer
Adres:	Handelskade 75, 7414 DH Deventer
Eerste begeleider:	Jolan Schreuder
Tweede begeleider:	Jaap Veldhuijzen
Organisatie:	Koninklijke Marechaussee
Adres:	Biltsestraatweg 225, 3584 BE Utrecht
Opdrachtgever:	Lisette Jager P&O-adviseur Brigade Recherche

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie over het interne werving- en selectieproces op de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen van de opleiding Toegepaste Psychologie aan Hogeschool Saxion Deventer. In de periode september 2021 tot januari 2021 heb ik onderzoek gedaan naar het interne werving- en selectieproces op de brigade Recherche. Dit heeft geleid tot een verantwoordingsverslag en een opzet voor een werving & selectiehandboek met bijbehorend adviesrapport.

Mijn afstudeerperiode heb ik ervaren als een zware maar mooie afsluiter van mijn tijd bij de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee, waar ik sinds februari 2021 stage heb gelopen. Ik ben tot op de dag van vandaag dankbaar dat ik de kans heb gekregen om mijn stage- en scriptieperiode hier te volbrengen. Ik heb op de Brigade Recherche enorm veel meegemaakt, geleerd en gelachen. Een bijzondere eerste kennismaking met het werkveld om nooit meer te vergeten.

Gedurende mijn afstudeerperiode hebben verschillende mensen een belangrijke bijdrage geleverd aan het volbrengen van mijn scriptie. Deze mensen wil ik hier graag voor bedanken. Ten eerste wil ik mijn opdrachtgever en praktijkbegeleider Lisette Jager bedanken. In het afgelopen jaar heb ik een bijzondere band opgebouwd met Lisette, zowel op zakelijk als persoonlijk vlak. Ik had me geen betere begeleider kunnen wensen, voor zowel mijn stage als scriptie. Lisette stond altijd voor me klaar met een bak aan inhoudelijke kennis en een luisterend oor. Haar sterke arbeidsethos heeft mij enorm geïnspireerd in deze periode. Daarnaast wil ik mijn andere collega's op de Brigade Recherche bedanken voor de fijne werksfeer, het vertrouwen en het enthousiasme over mijn scriptie.

Ik wil naast mijn opdrachtgever ook mijn scriptiebegeleiders bedanken. Mijn eerste begeleider Jolan Schreuder gaf me de vrijheid om zelfstandig aan de slag te gaan met mijn scriptie, maar stond altijd voor me klaar wanneer ik vragen had. Met name zijn positieve feedback is me bijgebleven als bron van motivatie en vertrouwen. Ook wil ik Jaap Veldhuijzen bedanken voor zijn feedback op mijn plan van aanpak en verantwoordingsverslag. Met name tijdens de laatste loodjes heeft hun steun mij geholpen bij het volbrengen van mijn scriptieperiode.

Tot slot wil ik mijn scriptie-teams-docenten Frederieke Hermesen en Georg Riemann bedanken voor de leerzame en fijne lessen. Zij namen elke les opnieuw de tijd voor zowel vragen als klachten, wat voor mij een fijne uitlaatklep was in deze spannende periode.

Veel leesplezier gewenst.

Jet van Roekel
Deventer, januari 2021

Samenvatting

Op de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee ligt de verantwoordelijkheid voor interne werving & selectie bij het team personeel & organisatie (P&O) en de teamleiders van de researcheteams. Vanwege een vermoedelijk gebrek aan opleiding over interne werving & selectie en een gebrek aan naslagwerk kloppen teamleiders regelmatig aan bij P&O met vragen. Echter, de medewerkers van team P&O ervaren al veel werkdruk van hun eigen werkzaamheden. Er is vanuit hen de wens dat teamleiders het werving & selectieproces zelfstandiger kunnen uitvoeren.

In dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag: *"Hoe kunnen de teamleiders van de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee genoeg inhoudelijke kennis en vaardigheden vergaren omtrent het interne werving- en selectieproces, zodat ze dit proces zelfstandiger kunnen doorlopen?"*.

Het doel van dit onderzoek is onderzoek is het verbeteren van de inhoudelijke kennis en vaardigheden van de teamleiders omtrent interne werving en selectie zodat ze dit proces zelfstandiger kunnen uitvoeren. Om antwoord te geven op de hoofdvraag is er onderzoek gedaan aan de hand van de Human Centered Design (HCD) methode. Hierbij zijn er drie fases doorlopen: Inspiration, Ideation en Implementation.

In de Inspiration-fase is er informatie verzameld over werving en selectie aan de hand van interviews met team P&O en een aantal teamleiders. Daarnaast is literatuuronderzoek gedaan naar werving en selectie en het overbrengen van kennis en vaardigheden. Uit deze methodes is duidelijk geworden welke kennis en vaardigheden omtrent werving en selectie de huidige teamleiders nodig hebben en nog missen volgens de P&O-adviseurs en de teamleiders. Daarnaast hebben de methoden verschillende manieren van kennisoverdracht opgeleverd voor het overbrengen van de benodigde kennis en vaardigheden. Hierna zijn de bevindingen uit de interviews gekoppeld aan het literatuuronderzoek, door middel van de methodes Find Themes en Create Insight statements. Hierbij zijn 6 thema's ontstaan met ieder één tot vier bevindingen die het onderzoek hebben opgeleverd.

In de Ideation-fase zijn deze thema's en bevindingen in de methode Brainstorm teruggekoppeld aan de opdrachtgever om samen een idee te vormen voor het conceptberoepsproduct. Dit heeft geresulteerd in het idee om trainingen over werving en selectie te geven in combinatie met het beschikbaar stellen van naslagwerk. Omwille de tijdspanne is ervoor gekozen om als beroepsproduct een opzet te ontwikkelen voor het naslagwerk. Dit beroepsproduct is ontworpen in de methode Create a Concept.

In de Implementation-fase is het beroepsproduct geïllustreerd aan de hand van de methode Storyboard. Naar aanleiding van dit storyboard is in de methode Live Prototyping het beroepsproduct ontwikkeld. Dit is het handboek interne werving & selectie invulbestand geworden. Dit handboek bestaat uit twee delen. Het eerste deel van dit handboek is in te vullen door de opdrachtgever met informatie over het werving- & selectieproces. Het tweede deel bestaat uit informatie, tips en voorbeelden omtrent gespreksvaardigheden. Dit beroepsproduct is hierna door de opdrachtgever als prototype gebruikt. De opdrachtgever heeft hier feedback op

gegeven in de methode Keep Iterating. Deze feedback is verwerkt en heeft geleid tot het eindproduct: het werving & selectiehandboek invulbestand met bijbehorend adviesrapport. In dit adviesrapport zijn aanbevelingen beschreven over het verder ontwikkelen en implementeren van de trainingen en het naslagwerk.

In de discussie is er onder andere kritisch gekeken naar de bijdrage van het literatuuronderzoek, het betrekken van de teamleiders bij de terugkoppeling en het niet volledige prototype. De aanbevelingen zijn gericht op het verder ontwikkelen van de trainingen en het naslagwerk om het werving- en selectieproces op de brigade te verbeteren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Verklarende woordenlijst	8
Hoofdstuk 1. Inleiding.....	9
1.1 Organisatiebeschrijving	9
1.2 Aanleiding & context	9
1.3 Relevantie	11
1.4 Stakeholders	12
1.5 Doelstelling.....	12
1.6 Hoofd- en deelvragen	13
1.7 Ethiek & data opslag	13
1.8 De HCD-methode.....	14
Hoofdstuk 2. Inspiration.....	15
2.1 Interviews	15
2.1.1 Methode	15
2.1.2 Resultaat	18
2.2 Secondary Research	21
2.2.1 Methode	21
2.2.2 Resultaat	22
2.3 Find Themes & Create Insight Statements	28
2.3.1 Methode	28
2.3.2 Resultaat	28
2.4 Tussentijdse conclusie	31
Hoofdstuk 3. Ideation	34
3.1 Brainstorm	34
3.1.1 Methode	34
3.1.2 Resultaat	35
3.2 Create a Concept.....	37
3.2.1 Methode	37
3.2.1 Resultaat	37
3.3 Tussentijdse conclusie	39
Hoofdstuk 4. Implementation	40
4.1 Storyboard	40
4.1.1 Methode	40
4.1.2 Resultaat	40
4.2 Live Prototyping & Keep Iterating	41
4.2.1 Methode	41
4.2.2 Resultaat	42
Hoofdstuk 5. Conclusie, discussie & aanbevelingen	43

Conclusie	43
Discussie	44
Inspiration	44
Ideation.....	45
Implementation	45
Aanbevelingen	45
Bronnenlijst.....	47
Bijlagen	49
Bijlage 1. Rangen van de Koninklijke Marechaussee.....	49
Bijlage 2. Ethische checklist	50
Bijlage 3. Informed Consent brief.....	52
Bijlage 4. Informatiebrief	53
Bijlage 5. Interview vragen.....	56
Bijlage 6. Codering interviews	58
Bijlage 7. Find Themes stappenplan	71
Bijlage 9. Foto proces methode Brainstorm.....	80
Bijlage 10. Create a concept Post-It-proces	81
Bijlage 11. Storyboard.....	83
Bijlage 12. Eerste versie beroepsproduct	84
Bijlage 13. Feedback van de opdrachtgever	94

Verklarende woordenlijst

Deze alfabetische woordenlijst is een verzameling van gebruikte Defensie afkortingen en begrippen die extra uitleg vergen. De genoemde rangen zijn terug te vinden in bijlage 1: rangen van de Koninklijke Marechaussee.

ACF	Advies Commissie Functietoewijzing De commissie die een sollicitant beoordeelt tijdens een selectiegesprek
BR	De Brigade Recherche
CKMAR	Commandant Koninklijke Marechaussee
FTW	Functietoewijzing Het toewijzen van een functie aan een medewerker
IDU	In-, door- en uitstroom van personeel
KMA	Koninklijke Militaire Academie De academie waar militaire onderofficieren worden opgeleid tot officieren
KMAR	Koninklijke Marechaussee
LTC	Landelijk Tactisch Commando
MCD	Media Centrum Defensie
P&O	Personeel en Organisatie De afdeling die personele en organisatorische werkzaamheden verricht binnen een brigade
P&A	Personeel en Administratie De afdeling die administratieve personele en organisatorische werkzaamheden verricht voor de afdeling P&O van een brigade
RFB	Richtlijn Functietoewijzing & Bevordering De interne richtlijn van de Koninklijke Marechaussee voor de uitvoering van het proces functietoewijzing en bevordering
TL	Teamleider Het hoofd van een specialistisch of robuust team binnen de Brigade Recherche
VTO	Vaktechnische opleiding De specialistische vakopleiding die officieren volgen na hun algemene militaire opleiding aan de KMA

Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de organisatie en de aanleiding voor de scriptie geïntroduceerd. Daarna wordt de relevantie beschreven en worden de stakeholders benoemd. Hierop volgt de doelstelling en de hoofd- en deelvragen. Tot slot volgt een stuk over ethiek en dataopslag.

1.1 Organisatiebeschrijving

De Koninklijke Marechaussee (KMAR) is een van de operationele commando's van het Ministerie van Defensie. De KMAR staat onder instructie van de Secretaris-generaal, die weer direct onder leiding staat van de Minister Staatssecretaris. De KMAR waakt over de veiligheid van Nederland en het Caribisch gedeelte van het Koninkrijk der Nederlanden. De KMAR heeft drie hoofdtaken: de grenspolitietaken, het bewaken en beveiligen en internationale en militaire politietaken (Ministerie van Defensie, 2020).

De Brigade Recherche (BR) is een brigade van de KMAR. De BR organiseert en coördineert de landelijke recherche van de Koninklijke Marechaussee. De BR heeft drie afdelingen: Tactische Opsporing, Specialistische Opsporing en Intelligence Opsporing (L. Jager, persoonlijke communicatie, juni 2021).

De daadwerkelijke opdrachtgever is het team Personeel en Organisatie (P&O) van de BR. De afdeling P&O adviseert, begeleidt en ondersteunt het lijnmanagement van de BR met betrekking tot de uitvoering van niet-standaard P&O-aangelegenheden en eenvoudige organisatieveranderingen en reorganisatietrajecten. Op de P&O-afdeling van de Brigade Recherche werken twee officieren als P&O-adviseurs en er werkt een stagiaire. De twee P&O-adviseurs verrichten dezelfde P&O-taken, maar voor verschillende teams en afdelingen binnen de BR.

1.2 Aanleiding & context

De aanleiding voor dit onderzoek is de vraagtekens die de afdeling P&O plaatst bij het verloop van het interne werving- en selectieproces op de BR van de KMAR. Binnen Defensie, waaronder de Koninklijke Marechaussee, zijn er strenge regels wat betreft in-, door-, en uitstroom (IDU). Het is de bedoeling dat alle medewerkers elke drie tot vijf jaar wisselen van functie. Dit is met uitzondering van de specialistische en tactische medewerkers van een aantal brigades, waaronder de Recherche, die elke drie tot zeven jaar wisselen. Dit zorgt voor veel beweging binnen het IDU-proces, waarin interne werving en selectie een cruciale rol speelt.

De verantwoordelijkheid voor dit proces ligt grotendeels bij de teamleider in samenwerking met team P&O. Een functie kan vrijkomen binnen het team omdat een medewerker weggaat of het contract van een medewerker niet verlengd wordt. Dan moet de teamleider een vacature publicatieformulier invullen en de vacaturepublicatie aanvragen bij P&O. Hierna krijgt de teamleider de reacties op de vacature terug en wordt er een voorselectie gemaakt.

Binnen het werving en selectieproces kunnen verschillende factoren meespelen die de objectiviteit van teamleiders kunnen beïnvloeden. Zo kunnen er zowel interne sollicitaties vanuit het team zijn als externe kandidaten. Voorkennis over de interne

kandidaten kan de objectiviteit van de teamleider over de functietoewijzing beïnvloeden. Omdat de teamleider de interne kandidaat langer kent, kan dit nadelig uitpakken voor een externe kandidaat. De externe kandidaat heeft alleen het sollicitatiegesprek om zich te presenteren, wat een momentopname is. De interne kandidaat, die al langer in het team werkt, heeft al vaker de kans gehad om zich te presenteren aan de teamleider. Als de objectiviteit van de teamleider hierdoor is aangetast kan dit direct de betrouwbaarheid van het traject schaden. Daarnaast wordt er gekeken naar de bevordering van de rang van de medewerker. Als een functie gekoppeld is aan een hogere rang dan de medewerker nu heeft, zal de medewerker bevorderd worden. Dit betekent dat de medewerker bij functietoewijzing die hogere rang toegewezen krijgt. Daarbij moet er niet alleen gekeken worden naar de competenties die nodig zijn om de functie te vervullen, maar ook naar de competenties die nodig zijn om die rang te vervullen. Een hogere rang is namelijk gebonden aan meer verantwoordelijkheden op het gebied van leiderschap en aansturing van medewerkers.

In de voorselectie mag de teamleider zelf besluiten om wel of niet gesprekken te voeren of kandidaten af te wijzen op hun bescheiden. Als er slechts één interne kandidaat is die de teamleider al kent en geschikt acht, kan deze medewerker een administratieve functietoewijzing krijgen. Dan hoeft er geen sollicitatiegesprek plaats te vinden en wordt de functie direct of na een klikgesprek toegewezen aan die kandidaat. Een klikgesprek is een informeel gesprek met de interne kandidaat, om te kijken of de klik er is tussen de kandidaat en de functie. Als er meerdere kandidaten zijn heeft de teamleider de vrijheid om op basis van de bescheiden (CV en motivatiebrief) kandidaten uit te nodigen voor een sollicitatiegesprek. Als er zowel interne als externe kandidaten meedoen adviseert P&O de teamleider om zijn oordeel alleen te baseren op het sollicitatiegesprek en niet op eerdere ervaringen.

Na de voorselectie gaat de teamleider de selectiegesprekken inplannen en een Advies Commissie Functietoewijzing (ACF) samenstellen, waar hij/zij de voorzitter van is. Andere mogelijke ACF-leden zijn bijvoorbeeld een extra teamlid (vaak van een hogere rang of functie dan de vacature) en een P&O-adviseur. Voor deze gesprekken is geen richtlijn wat betreft thema's, vragen, tijdsduur, et cetera. Daardoor geeft elke ACF dit gesprek weer anders vorm; de één maakt gebruik van een casus, de ander stelt alleen vragen, weer een ander laat de sollicitant eerst zelf vertellen. Bij het ene gesprek is met name de voorzitter aan het woord, bij het andere gesprek heeft elk lid van de ACF 'eigenaarschap' over een bepaalde competentie en bij weer een ander gesprek stellen alle leden vragen door elkaar heen. Vooraf zijn voor de functie bepaalde competenties bepaald, op basis van de functiebeschrijving en de rang waarover de sollicitant moet beschikken. Daarnaast mag de teamleider extra competenties en eisen in de vacaturetekst plaatsen. De competenties die vaststaan voor een functie zijn omschreven in de Competentiewaaijer. Maar ook hier wordt weer op allerlei verschillende manieren gescoord; soms met cijfers, soms met plussen en minnen, dan weer op basis van een woordelijke onderbouwing. Daarnaast is het mogelijk dat veel teamleiders vakinhoudelijk niet genoeg kennis hebben van de werkzaamheden, omdat de functies op de Brigade Recherche zo specifiek zijn. Er worden vooraf vaak wel afspraken gemaakt, maar alle werving- en selectietrajecten verschillen dus van elkaar.

Kortom: een niet-gestandaardiseerd, ingewikkeld en chaotisch proces waarin teamleiders het voortouw moeten nemen, terwijl de P&O adviseurs twifelen aan de vooropleiding van de teamleiders. Dit heeft gevolgen voor de sollicitant(en), de teamleiders van de BR en team P&O. Het kan ervoor zorgen dat de sollicitatieprocessen per sollicitant verschillen, wat het solliciteren oneerlijk kan maken. De teamleiders zijn veel tijd kwijt aan het uitvoeren van het interne werving- en selectieproces, omdat ze voor steun en advies aangewezen zijn op de ondersteuning van P&O. Teamleiders vragen P&O dan om het proces uit te leggen, selectiegesprekken bij te wonen in het hele land en ze te helpen bij de administratie binnen het proces (het selectieverslag en de selectiematrix). Dat leidt weer tot extra werkdruk bij P&O, omdat ze al erg druk zijn met hun organieke werkzaamheden doorlopen (L. Jager, persoonlijke communicatie, juni 2021). Daarnaast zijn er ook een aantal andere gebreken aan de werkzaamheden van de teamleiders, zoals het correct invullen van administratie, niet op de hoogte zijn van bepaalde regels of procedures, et cetera doorlopen (L. Jager, persoonlijke communicatie, juni 2021). Dat is voor P&O weer een extra taak om bij te ondersteunen of om op te lossen. Vanuit P&O is er dan ook de behoefte om de teamleiders meer educatie en handvaten aan te reiken, zodat zij een zelfstandiger en kwalitatiever intern werving- en selectieproces kunnen doorlopen (L. Jager, persoonlijke communicatie, juni 2021).

1.3 Relevantie

Op de BR is in 2020 onderzoek gedaan door R. Griffioen, toenmalig stagiair bij P&O en inmiddels opperwachtmeester Senior Tactisch Rechercheur binnen de brigade. Uit dit onderzoek over interne werving en selectie, gehouden onder de teamleiders van de BR, is gebleken dat:

- 50% van de teamleiders vindt dat de module en de lesstof in de vaktechnische opleiding niet goed aansluit bij het specifieke werving- en selectieproces binnen de Brigade Recherche.
- 61% van de teamleiders vindt dat er niet genoeg aandacht besteed wordt aan het werving- en selectieproces tijdens de vaktechnische opleiding (VTO).
- 33% van de teamleiders behoefte heeft aan voorlichting over het werving- en selectieproces binnen de Brigade Recherche.
- 100% van de teamleiders vindt het aan te bevelen om voorlichting te geven over het werving- en selectieproces bij aanvang als operationeel teamleider.

Uit dit onderzoek kwam als aanbeveling het geven van voorlichting over het proces van werving en selectie binnen de Brigade Recherche, met name aan de startende operationele teamleiders. Daarbij werd aangeraden om de inrichting van het proces, de verschillende spelers en hun verantwoordelijkheden, de rol van P&O en de specifieke werkwijze aan bod te laten komen in deze voorlichting (Griffioen, 2020).

Na dit onderzoek hebben er verschillende gesprekken plaatsgevonden tussen de onderzoeker en de P&O-adviseurs van de Brigade Recherche. Zij bevestigen wat er uit het onderzoek van Griffioen (2020) komt. Volgens team P&O hebben de teamleiders te weinig inhoudelijke kennis en vaardigheden meegekregen vanuit de VTO. Doordat de beginnende teamleiders zelf niet genoeg weten van het interne werving- en selectieproces behoeven ze in het begin meer uitleg en begeleiding, met name bij de sollicitatiegesprekken (L. Jager, persoonlijke communicatie, juni 2021).

Bij sommige gesprekken is het voor P&O verplicht om aan te zitten, maar bij veel ook niet. Toch vragen nieuwe teamleiders dan of P&O wil aansluiten, omdat ze niet weten hoe zo'n gesprek verloopt en wat de randvoorwaarden en procedures zijn (L. Jager, persoonlijke communicatie, juni 2021). Daarnaast worden administratieve vragen en fouten door tijdsgebrek bij team P&O vaak door de P&O-adviseurs en de -stagiair opgelost. Uitleggen wat er fout gaat, de administratie terugsturen en wachten op de correcte documenten kost veel tijd. Daarom corrigeren de P&O-adviseurs en -stagiair de fouten meestal zonder terugkoppeling, waardoor de teamleiders ook niet altijd op de hoogte zijn van wat er misgaat (L. Jager, persoonlijke communicatie, juni 2021). Daarnaast geven de P&O-adviseurs aan dat de Brigade Recherche een uitzonderlijke brigade is met veel maatwerkverzoeken en bijzondere casussen. Dit vraagt ervaring in en kennis over de BR. Er zijn echter slechts twee P&O-adviseurs en een stagiair op meer dan 500 medewerkers. Dit maakt dat de werkdruk erg hoog is (L. Jager, persoonlijke communicatie, juni 2021). Omdat het bijwonen van sollicitatiegesprekken en de administratie van het werving- en selectieproces veel (reis)tijd in beslag neemt, gaat dit ten koste van andere werkzaamheden (L. Jager, persoonlijke communicatie, mei 2021).

Concluderend: er kan worden gesteld dat team P&O een gebrek aan inhoudelijke kennis- en vaardigheden omtrent werving en selectie constateert bij de teamleiders van de BR en dat de teamleiders van de BR voorstander zijn van een voorlichting over interne werving- en selectie bij aanvang van nieuwe teamleiders.

1.4 Stakeholders

De belangrijkste stakeholders die betrokken zijn bij dit onderzoek zijn de P&O-adviseurs van de BR en de teamleiders van de BR. De P&O adviseurs hebben in de rol van opdrachtgever een belangrijk aandeel als stakeholders. Zij zijn direct betrokken zijn bij het werving- en selectieproces en hebben hier veel kennis over. De teamleiders van de BR hebben als stakeholder ook een belangrijke rol omdat zij eindverantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van het werving- en selectieproces. Deze stakeholders kunnen beiden baat hebben bij verbetering van dit proces. Ook kan deze verbetering hun werkzaamheden beïnvloeden. Daarom worden beide stakeholders betrokken als respondenten bij verschillende onderzoeksmethoden binnen het onderzoek.

Overige stakeholders zijn de toekomstige teamleiders en sollicitanten binnen de BR. Zij kunnen baat hebben bij verbetering van het werving en selectieproces. Echter is dit een stakeholder groep is die pas later betrokken zal zijn bij het proces, dus kunnen zij niet meegenomen worden als respondenten binnen het onderzoek.

1.5 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is de wens vervullen vanuit P&O om de inhoudelijke kennis en vaardigheden van de teamleiders omtrent interne werving en selectie te verbeteren zodat ze dit proces zelfstandiger kunnen uitvoeren. Het idee hierachter is dat dit zal leiden tot een kwalitatief beter intern werving- en selectieproces, met als gevolg het afnemen van de werkdruk op P&O.

1.6 Hoofd- en deelvragen

Om onderzoek te kunnen doen worden verschillende deelvragen opgesteld die leiden tot het beantwoorden van de hoofd/onderzoeksvraag.

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

"Hoe kunnen de teamleiders van de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee genoeg inhoudelijke kennis en vaardigheden vergaren omtrent het interne werving- en selectieproces zodat ze dit proces zelfstandiger kunnen doorlopen?"

Mijn deelvragen luiden:

Deelvraag 1: *"Welke inhoudelijke kennis en vaardigheden omtrent het interne werving- en selectieproces hebben de teamleiders van de Brigade Recherche nodig om dit proces zelfstandiger te doorlopen?"*

Deelvraag 2: *"Welke inhoudelijke kennis en vaardigheden omtrent het interne werving- en selectieproces missen de huidige teamleiders van de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee?"*

Deelvraag 3: *"Welke methoden zijn er om inhoudelijke kennis en vaardigheden omtrent het interne werving en selectie over te dragen?"*

Deelvraag 4: *"Welke methode voor kennisoverdracht is het best toepasbaar op de teamleiders van de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee?"*

1.7 Ethiek & data opslag

Na het invullen van de ethische checklist, te vinden in bijlage 2, is duidelijk dat ethische toetsing op dit onderzoek niet van toepassing is. Dit onderzoek valt niet onder de Wet Medisch Wetenschappelijk Onderzoek (Ministerie van Algemene Zaken, 2018).

Tijdens het onderzoek worden er geen bijzondere persoonsgegevens verzameld, is er geen onderzoek gedaan bij patiënten en was er voor de onderzoeker geen belang bij de uitkomsten van het onderzoek. Er is gewerkt met een Informed Consent (IC) brief die ondertekend is door de respondenten van de interviews. Een lege versie hiervan is te vinden in bijlage 3. Daarnaast kregen de deelnemers ook een informatiebrief, welke te vinden is in bijlage 4. De interviews zijn gehouden via de beveiligde Microsoft Teams-verbinding van het Ministerie van Defensie, of op de beveiligde kazerne van de Brigade Recherche. Bij de interviews is anonimiteit van deelnemers belangrijk, vanwege de geheimhouding binnen de Recherche. Dit is gewaarborgd door alleen gegevens te noteren die relevant zijn voor het onderzoek (zoals functie en werkervaring) en in verslaglegging de naam van de geïnterviewde weg te laten.

Daarnaast is het belangrijk om vervolgens zorgvuldig om te gaan met deze data: Research Data Management (RDM). De audio-opnames zijn opgeslagen op een beveiligde werktelefoon van Defensie en de verslaglegging van de interviews is opgeslagen op een beveiligde drive, waar alleen de onderzoeker toegang tot heeft.

1.8 De HCD-methode

Om dit onderzoek uit te voeren wordt gebruik gemaakt van de HCD- methode. Deze methode komt uit de Field Guide To Human Centered Design (IDEO.org, 2021). Deze methode is gericht op het idee dat alle problemen oplosbaar zijn, waarbij de mensen die direct betrokken zijn bij deze problemen de sleutel hebben tot de oplossing (IDEO.org, 2021). De HCD-methode bestaat uit 3 fases: Inspiration, Ideation en Implementation.

In de Inspiration fase verzamel je informatie over het probleem en de betrokken stakeholders. In de Ideation fase maak je deze informatie inzichtelijk en vormt het zich tot een concept idee voor de oplossing van het probleem. In de Implementatie fase wordt deze oplossing in de praktijk geïmplementeerd (IDEO.org, 2021).

In dit onderzoek worden de volgende fases en methodes doorlopen;

Inspiration fase

- Interviews
- Secondary Research
- Find themes
- Create Insight Statements

Ideation fase

- Brainstorm
- Create a Concept

Implementation fase

- Storyboard
- Live prototyping
- Keep Iterating

Voorafgaand aan de fase en voorafgaand aan de methode wordt uitleg gegeven over de uitvoering/toepassing hiervan.

Hoofdstuk 2. Inspiration

In het hoofdstuk Inspiration is informatie voor het onderzoek verzameld aan de hand van de methoden Interview en Secondary Research. Deze informatie wordt vervolgens geanalyseerd en gekoppeld middels de methoden Find Themes en Create Insight Statements. De verzameling en verwerking van deze informatie wordt per methode besproken. Daarna volgt een overzicht van het resultaat van de methode en wordt toegelicht welke deelvraag of deelvragen deze methode heeft beantwoord. Tot slot wordt een tussentijdse conclusie getrokken. Dit herhaalt zich voor elke methode.

2.1 Interviews

2.1.1 Methode

Als eerste methode is 'Interview' toegepast uit de Field Guide To Human-Centered Design (IDEO.org, 2021). In de methode Interview worden 5 respondenten geïnterviewd in een gedeeltelijk gestructureerd interview, om deelvraag 1 en 2 (gedeeltelijk) te beantwoorden. Er zal steeds gesproken worden van 'het gedeeltelijk beantwoorden van deelvraag 1 en 2' omdat de methode Secondary Research hier ook nog aan zal bijdragen. Er is voor de methode Interview gekozen om zo de ervaringen en meningen van verschillende respondenten uit te kunnen vragen met ruimte voor diepgang en aanvullingen.

Gedeeltelijk gestructureerd interview

Er is gekozen voor een gedeeltelijk gestructureerd interview. Dit is een interview waarbij er vaste vragen zijn in een vaste volgorde, maar waarin wel ruimte wordt gelaten voor vrije doorvragen (Baarda & Der Hulst, 2021). Deze vorm van interviews is gekozen om gericht de informatie die benodigd is om de deelvragen te beantwoorden uit te vragen en tevens ruimte te laten voor doorvragen.

Vorm en voor- en nadelen van het interview

Het interview heeft individueel, mondeling en face-to-face of online plaatsgevonden. Voordelen van een mondeling interview zijn dat het respondentvriendelijk is, er controle is op het beantwoordingsproces, ingewikkelde vragen mogelijk zijn en er een grote respons is (Baarda, 2014). De nadelen van een mondeling interview zijn dat er geen anonimiteit is, dat de interviewer invloed kan hebben op de respondenten, dat er nauwelijks bedenktijd is en de kosten hoog zijn. Echter waren de respondenten vanwege haar betrokkenheid bij de BR voor de onderzoeker al niet anoniem en zullen de namen van de respondenten geanonimiseerd worden in de dataverwerking. Voordelen van face-to-face interviews is dat het respondentvriendelijk is, er controlemogelijkheid is, ingewikkelde vragen en procedures mogelijk zijn en dat er een geringe non-respons is. De nadelen van face-to-face interviews zijn dat de respondenten nauwelijks bedenktijd hebben, niet anoniem blijven, de interviewer invloed heeft op de respondenten, de kosten hoog zijn en er veel verwerkingstijd is. Echter zullen de namen van de respondenten geanonimiseerd worden in de dataverwerking. Daarnaast hebben de respondenten ook de mogelijkheid om te kiezen voor een online interview via het beveiligde Teams-netwerk van Defensie. Een gedeelte van de populatie werkt vanwege de coronamaatregelen namelijk niet op locatie. Door

deze keuze aan te bieden waren de mogelijkheden om deel te nemen voor de gehele populatie gelijk.

Populatie & steekproef

Teamleiders

De populatie 'teamleiders' bestaat uit 22 teamleiders. Hiervan werden drie teamleiders geïnterviewd. Een goede steekproef wordt gekenmerkt door representativiteit (Baarda, 2014). Er is gekozen voor drie teamleiders omdat er drie afdelingen zijn op de Brigade Recherche: intell, tactiek en specialisme. Zo is elke afdeling vertegenwoordigd in de steekproef. Daarnaast zullen de drie teamleiders variëren in dienstjaren binnen de teamleider-functie op de Brigade Recherche. Dit draagt bij aan de representativiteit omdat er grote verschillen zijn in de ervaring tussen teamleiders binnen deze functie. Zo komen teamleiders met zowel meer als minder ervaring aan bod.

P&O-adviseurs

Naast de teamleiders werden ook de twee P&O-adviseurs geïnterviewd. Het bewust includeren van meerdere stakeholders uit de praktijkcontext is belangrijk, omdat dit meerdere perspectieven biedt en meer inzicht geeft (Van 't Veer, Wouters, Veeger, & Van der Lugt, 2020). De P&O-adviseurs hebben veel ervaring in het interne werving- en selectieproces. De P&O-adviseurs werden beiden geïnterviewd omdat ze beiden met verschillende teamleiders, teams en afdelingen werken. Ook dit draagt bij aan een representatieve steekproef.

Benaderen steekproef

De steekproef voor het interview bestaat dus uit vijf respondenten in totaal. De steekproef is benaderd door middel van e-mailcommunicatie. Alle 22 teamleiders en de twee P&O-adviseurs zijn gemaild via het interne e-mailsysteem van Defensie. In deze e-mail is kort toegelicht worden waarvoor gemaild wordt en is de informatiebrief worden toegevoegd in de bijlage. De P&O adviseurs hebben beiden al eerder aangegeven mee te willen werken aan de interviews (L. Jager, persoonlijke communicatie, september 2021). Wat betreft de teamleiders werden uit de reacties drie teamleiders gekozen die onder een andere afdeling vallen. Bij gebrek aan respons waren zij nogmaals persoonlijk benaderd.

Topiclijst & interviewvragen

De interviewvragen zijn gebaseerd op, en onder te verdelen in de volgende topics (die later gebruikt worden in de codering om de informatie te kunnen ordenen):

- Functie (vraag 1)
- Ervaring (vraag 2)
- Werkzaamheden teamleiders (vraag 3 of vraag 4)
- Werkzaamheden P&O-adviseurs (vraag 3 of vraag 4)
- Mening over het huidige werving- & selectieproces (vraag 5)
- Benodigde kennis teamleiders (vraag 6)
- Ontbrekende kennis teamleiders (vraag 7)
- Benodigde vaardigheden teamleiders (vraag 8)
- Ontbrekende vaardigheden teamleiders (vraag 9)
- Verbeteren werving- en selectieproces (vraag 10)

De interviewvragen voor de teamleiders en de P&O-adviseurs zijn inhoudelijk gelijk. Wel zijn de vragen opgesplitst in 'vragen voor teamleiders' en 'vragen voor P&O-adviseurs' vanwege de formulering van de vragen. De interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage 5.

Vraag 1 en 2 zijn feitelijke vragen over de functie en ervaring van de respondent. Hierna volgen de vragen die (gedeeltelijk) antwoord geven op deelvraag 1 en 2. Vraag 3 en 4 worden gesteld om de werkzaamheden van de teamleiders en P&O-adviseurs vast te stellen. Dit is belangrijk om te achterhalen of beide groepen hetzelfde idee hebben over wie welke verantwoordelijkheden draagt binnen het interne werving- en selectieproces. Hierdoor kan er bevestigd worden binnen welke werkzaamheden de teamleiders meer inhoudelijke kennis en vaardigheden moeten vergaren. Vraag 5 en 6 worden gesteld om erachter te komen welke inhoudelijke kennis er nodig is en welke inhoudelijke kennis er ontbreekt bij de teamleiders. Deze vragen worden gesteld om zowel deelvraag 1 als 2 (gedeeltelijk) te beantwoorden. Vraag 7 en 8 worden gesteld om erachter te komen welke vaardigheden er nodig zijn en welke vaardigheden er ontbreken bij de teamleiders. Deze vragen worden gesteld om zowel deelvraag 1 als 2 (gedeeltelijk) te beantwoorden.

Uitvoering

Voor de interviewvragen gesteld zullen worden zal de respondent het Informed Consent-formulier ondertekenen. Deze is te vinden in bijlage 3. De onderzoeker zal dan de audio-opname starten en zichzelf en het onderzoek nogmaals kort introduceren. Hierna zal de onderzoeker vragen of de respondent nog vragen heeft. Ook zal de onderzoeker aangeven dat de respondent vragen kan stellen tijdens het interview. Hierna zullen de interviewvragen volgen. Na de vragen zal de onderzoeker de antwoorden van de respondent concluderend samenvatten. Dit geeft de respondent ruimte om aanvullingen te doen en foutieve interpretaties te corrigeren.

Dataverwerking methode

De verzamelde data uit het interview wordt getranscribeerd als een uitgebreide samenvatting. Dit houdt in dat alleen de hoofdlijnen worden uitgetypt, maar nog wel zo gedetailleerd dat de informatie geanalyseerd kan worden (Verhoeven, 2020). Aan de hand van dit transcript zullen open, axiale en selectieve codering plaatsvinden aan de hand van de instructie uit het boek 'Dit is onderzoek!' van Baarda (2014). Volgens Baarda zijn er vijf stappen in het verwerken van kwalitatieve data. Stap 1 is het ordenen van gegevens en stap 2 is het vaststellen van relevantie. Deze twee stappen worden gezet in het verwerken van de interviewaudio tot de transcriptie. De niet-gebruikte input uit de audio wordt niet weggegooid, omdat het later toch relevant zou kunnen zijn. Aan de hand van de uitgebreide samenvatting worden stap 3, open coderen, stap 4, axiaal coderen en stap 5, selectief coderen uitgevoerd (Baarda, 2014). Dit coderen wordt gedaan per topic, waaruit de vragen zijn voortgekomen. Deze data worden in de methoden Find Themes en Create Insight Statements (IDEO.org, 2021) gekoppeld aan de data uit Secondary Research. Dit vormt samen het antwoord op deelvraag 1 en 2.

Om de anonimiteit van de respondenten beter te waarborgen worden de transcripten van de interviews niet opgenomen in de bijlage. Dat komt omdat er te gedetailleerde beschrijvingen van namen en werkzaamheden worden gegeven. Hierdoor kan anonimiteit niet gegarandeerd worden. Het coderingsproces en de topiclijst zijn niet gekoppeld aan namen. Daarom zijn deze wel opgenomen in

bijlage 6. In het resultaat zullen quotes verwerkt worden van respondenten. Vanwege anonimiteit zullen zij slechts bij functie en nummer genoemd worden.

2.1.2 Resultaat

Het resultaat van de interviews is verwerkt aan de hand van codering. Middels open, axiale en selectieve codering is er een topic lijst ontstaan. Deze codering is geanonimiseerd samen met de topiclijst te vinden in bijlage 6. Per topic zullen de resultaten toegelicht worden, met quotes vanuit de interviews.

Functie

De verdeling in functie verschilde zoals eerder bekend tussen twee P&O adviseurs en drie teamleiders.

Werkzaamheden teamleiders

De werkzaamheden van de teamleiders worden door de P&O adviseurs en de teamleiders nagenoeg gelijk beschreven. Hieronder vallen het IDU-proces beheren, administratie verrichten, werven, selecteren en communiceren. Zo benoemen respondent 5, een teamleider, en respondent 1, een P&O adviseur, beiden letterlijk het “bewaken/ op orde houden van het IDU-proces”.

Werkzaamheden P&O-adviseurs

Ook bij de werkzaamheden van de P&O-adviseurs zijn de respondenten in overeenstemming. Hierbij worden het adviseren en begeleiden teamleiders, het IDU-proces, het aanzitten bij selectiegesprekken en het verrichten van administratie genoemd. Het woord ‘adviseren’ of een vervoeging hiervan wordt als werkzaamheid zelfs benoemd door alle vijf respondenten, zowel teamleiders als P&O adviseurs. Zo benoemt respondent 3, een teamleider: “De werkzaamheden van P&O zijn met name begeleiden en adviseren.”.

Mening over het huidige werving- en selectieproces

De meningen over het huidige werving- en selectieproces zijn erg verdeeld. Er worden verschillende factoren aangekaart, zowel positief als negatief. Volgens respondent 1, P&O adviseur “Ligt er een goede basis voor het werving en selectieproces, maar valt er nog op veel vlakken winst te behalen binnen het werving en selectieproces.”.

Respondenten vinden dat werving en selectie een belangrijk proces is, maar dat het tijdrovend, onduidelijk en lastig veranderbaar is. Ook wordt aangegeven dat de respondenten last hebben van de reorganisatie en de slecht functionerende vacaturebank. Zo zegt respondent 3, een teamleider: “De vacaturebank is onduidelijk. Zoals informatie over functietitels en locaties van researchteams. Daarnaast is er maar beperkt ruimte voor een functieomschrijving en werkt de zoekmachine niet goed.” Hierover zegt respondent 2, een P&O adviseur: “De vacaturebank werkt niet goed, maar dit is een Defensietool waar wij weinig aan kunnen veranderen. Daarom wil ik hier niet te veel aandacht aan besteden.”. Respondent 2, een P&O adviseur, vindt dat het proces al wel verbeterd is in vergelijking met vroeger: “Vroeger ging weven en selecteren aan de hand van ‘kaften’. Hierbij selecteerde de medewerker zijn top drie functies en werd hij/zij dan geplaatst op een van deze functies. Dat kost minder tijd, maar de nieuwe manier van werving- en selectie zorgt er wel voor dat je weet welke kwaliteiten je

binnenhaalt met een medewerker. Op deze manier is er meer oog voor de mens en of hij/zij binnen het team past en de juiste kwaliteiten en kwalificaties bezit."

Daarnaast wordt aangegeven door beiden P&O adviseurs dat er te weinig aandacht in de VTO is voor P&O-werkzaamheden. Hierover zegt respondent 1, P&O adviseur: *"Tijdens de VTO op de KMA wordt er niet genoeg aandacht besteed aan personeelszaken. Teamleiders krijgen slechts twee dagen training in gespreksvoering, terwijl ze hier elke dag mee bezig zijn."*

Benodigde kennis teamleiders

De kennis die de teamleiders volgens de respondenten nodig hebben, is kennis over de functie, de ACF, recherche vakinhoudelijk, het proces, rechtpositie en de behoefte van het team. Hierin zijn zowel de teamleiders als de P&O-adviseurs in overeenstemming.

Ontbrekende kennis teamleiders

De meningen over de ontbrekende kennis zijn onderling erg verveeld. Zo vindt respondent 5, een teamleider, dat de huidige teamleiders geen kennis missen maar vaardigheden. Respondent 3, een teamleider, geeft aan het moeilijk vinden om te beoordelen of andere teamleiders kennis missen omdat de teamleider weinig zicht op andere teamleiders heeft. Respondenten 4 en 5, beiden teamleiders, benoemen dat er kennis van het recherche veld mist. Verder wordt door respondenten aangegeven dat er rechtspositionele kennis mist. Opvallend is dat deze laatste twee kennisposten wel genoemd worden als kennis die benodigd is voor een teamleider. Daarnaast geven respondenten aan dat er veel verschil is in kennisniveau tussen teamleiders en dat er door de ontbrekende kennis miscommunicatie ontstaat. Zo zegt respondent 1, P&O adviseur hierover: *"Doorstromende teamleiders met ervaring hebben vaak al eerder deelgenomen aan een ACF en zij hebben het proces scherp. Zij hebben slechts tips en tricks nodig in de selectiegesprekken. [...] Een startend teamleider heeft echter geen idee, terwijl dit wel een belangrijk onderdeel is van je management rol. [...] Maar omdat zij hiervoor niet goed zijn opgeleid in de VTO kan je ook niet verwachten dat zij dit naar behoefte uitvoeren. Dit verschil zit het hem in leeftijd, ervaring binnen de organisatie en of ze zelf eerder al intern hebben gesolliciteerd."*

Benodigde vaardigheden teamleiders

Wat betreft de benodigde vaardigheden voor teamleiders noemen meerdere respondenten gesprekstechnieken, communiceren en objectief blijven. Andere vaardigheden die genoemd worden zijn leiderschap, daadkracht, integriteit en creativiteit. Ook is het belangrijk om vast te kunnen stellen wat je zoekt voor de functie en het team. Respondent 5, teamleider zegt hierover: *"Een vaardigheid die je nodig hebt is leiderschap, zoals het hebben van een visie voor je team en hierbij zowel P&O als je team betrekken. Hierbij spelen daadkracht en communicatie ook een grote rol, zeker als je soms impopulaire maatregelen moet nemen."* Er worden verschillende manieren benoemd waarop deze vaardigheden aangeleerd zijn, waaronder de VTO, KMA, PeopleSoft en de praktijk.

Ontbrekende vaardigheden teamleiders

Ontbrekende vaardigheden bij teamleiders zijn volgens de respondenten samenwerken, communicatie, gesprekstechnieken, het kennen van alle spelers en

het schakelen tussen momenten genoemd. Respondent 3, teamleider, geeft ook hieraan dat dit lastig te beoordelen is als teamleider. Ook hier wordt weer het verschil in niveau tussen teamleiders opgemerkt. Respondent 3, teamleider benoemd: *"Teamleiders missen vaardigheden omdat ze nog niet zo ver zijn in hun carrière. Op de BR heb je veel verantwoordelijkheid als teamleider en moet je veel zelf doen, terwijl je de kennis en ervaring nog niet hebt."*

Verbeteren werving- en selectieproces

Over het verbeteren van het werving- en selectieproces zijn er verschillende meningen en ideeën. Deze verbeteringen zijn gericht op verschillende focuspunten; er worden suggesties gedaan voor zowel het inhoudelijk veranderen van het werving- en selectieproces zelf, als voor het aanbrengen van verbeteringen in de basiskennis van teamleiders, als voor het verbeteren van de vacaturebank. Daarnaast maken de respondenten onderscheid in verbeteringen gericht op specifieke werknemers, zoals aandacht voor nieuwe en waarnemende teamleiders, de behoefte om meer P&O medewerkers te hebben en de vraag om een lid in de ACF met een psychologische achtergrond.

Een beschrijving van het werving en selectieproces wordt ook herhaaldelijk genoemd om het proces te verbeteren. Hierover zegt respondent 1, P&O-adviseur: *"Ten eerste zou het fijn zijn als er een beschrijving zou zijn van het interne werving- en selectieproces. [...] Zo is het kader vastgelegd en worden teamleiders niet meer tegen elkaar uitgespeeld. Als de uitvoering dan duidelijk beschreven en uitgelegd is, is er minder ruimte voor discussie en hopelijk meer begrip voor waarom P&O iets doet."*

Daarnaast worden er verschillende suggesties gedaan voor praktische beroepsproducten, zoals naslagwerk, een introductiecursus, een invulinstructie/stappenplan, een website, een stroomschema, een poster, een waaier en een training voor gespreksvoering & selectiegesprekken. Daarin benoemen de respondenten dat zij behoefte hebben aan een praktische toepassing van deze producten door hiermee te oefenen en te interacteren. Een voorbeeld hiervan benoemd respondent 2, P&O-adviseur: *"Aandacht voor gesprekstechnieken is belangrijk. Rond 2014 organiseerde loopbaanbegeleiding trainingen voor het houden van selectiegesprekken. Hierin werd medewerkers geleerd hoe je competenties kon bevragen en meten. Deze trainingen zijn gestopt vanwege werkdruk. Maar ik denk dat zoiets zou helpen, zowel voor leidinggevenden als voor andere deelnemers aan de ACF."*

2.2 Secondary Research

2.2.1 Methode

Als tweede methode wordt 'Secondary Research' toegepast uit de Field Guide To Human-Centered Design (IDEO.org, 2021).

In de methode Secondary Research wordt literatuuronderzoek gedaan. In Guide To Human-Centered Design wordt Secondary Research genoemd als een goede aanvulling op de methode Interviews, omdat een interview subjectief kan zijn (IDEO.org, 2021). Er is voor gekozen om literatuuronderzoek te doen na interviews, om zo gericht literatuur te kunnen zoeken die vergeleken kan worden met de bevindingen uit de interviews.

Er zal gezocht worden middels het intranet van Defensie en zoekmachines zoals Google Scholar, EBSCO, SpringerLink en PubMed. Deze methode zal bijdragen aan het beantwoorden van deelvraag 1, 2 en 3. Eerst zal er breed literatuur gezocht worden over de vraag welke kennis en vaardigheden vanuit leidinggevenden en HR-personeel betrokken zijn bij een werving- en selectieproces. Hierna zal het intranet van Defensie geraadpleegd worden. Hierop zal literatuur gezocht worden over het interne werving- en selectieproces. Dit kan de informatie uit de methode-interviews aanvullen, om zo deelvraag 1 en 2 te kunnen beantwoorden. Tot slot wordt er onderzoek gedaan naar hoe deze kennis en vaardigheden overgebracht kunnen worden, wat deelvraag 3 beantwoordt.

Uitvoering

Het literatuuronderzoek zal gebeuren middels verschillende zoekmachines, waaronder het intranet van Defensie, Google Scholar, EBSCO, SpringerLink, en PubMed. Om tot de juiste literatuur te komen zijn zoektermen nodig. Deze zoektermen sluiten aan bij de deelvragen die deze beogen te beantwoorden. Daarom wordt er bij het zoeken van de literatuur gebruik gemaakt van de volgende zoektermen:

- Werving en selectie (relevant voor alle deelvragen)
- Werving en selectie vaardigheden (relevant voor deelvraag 1 en 2)
- Werving en selectie kennis (relevant voor deelvraag 1 en 2)
- Kennisoverdracht (relevant voor deelvraag 3)

Ook zullen deze zoektermen in het Engels worden toegepast als:

- Recruitment and selection (relevant voor alle deelvragen)
- Recruitment and selection skills (relevant voor deelvraag 1 en 2)
- Recruitment and selection knowledge (relevant voor deelvraag 1 en 2)
- Knowledge transferring (relevant voor deelvraag 3)

Gebruikte literatuur zal genoteerd worden met APA-bronvermelding. De gevonden informatie wordt in een lopende tekst verwerkt bij hoofdstuk 2.2.2 Resultaat.

Dataverwerking methode

Nadat de relevante literatuur is verzameld zal de informatie verder verwerkt worden in de methoden 'Find Themes' en 'Create Insight Statements'. In de methode Find Themes zal de gevonden literatuur samen met de informatie uit de interviews

gecategoriseerd worden in thema's. Dit maakt het makkelijker om inzicht te krijgen in deze informatiebult. Hierna zal aan de hand van de methode Create Insight Statements per thema uit Find Themes een inzicht-statement geschreven worden. Daarbij wordt het inzicht dat deze informatie heeft gebracht en dat heeft bijgedragen aan het onderzoek in een statement verwoord. Hierdoor wordt de informatiebult gestructureerd aan de hand van zowel thema's als inzichten.

2.2.2 Resultaat

Het resultaat van de methode Secondary Research omvat onderstaand theoretisch kader. Eerst zal er een globaal beeld geschetst worden van wat kennis en vaardigheden inhouden. Hierna zal er specifiekere worden gekeken naar kennis en vaardigheden binnen werving- en selectieprocessen. Tot slot wordt er beschreven op welke manieren deze kennis en vaardigheden overgedragen kunnen worden. De literatuur is te vinden in de literatuurlijst.

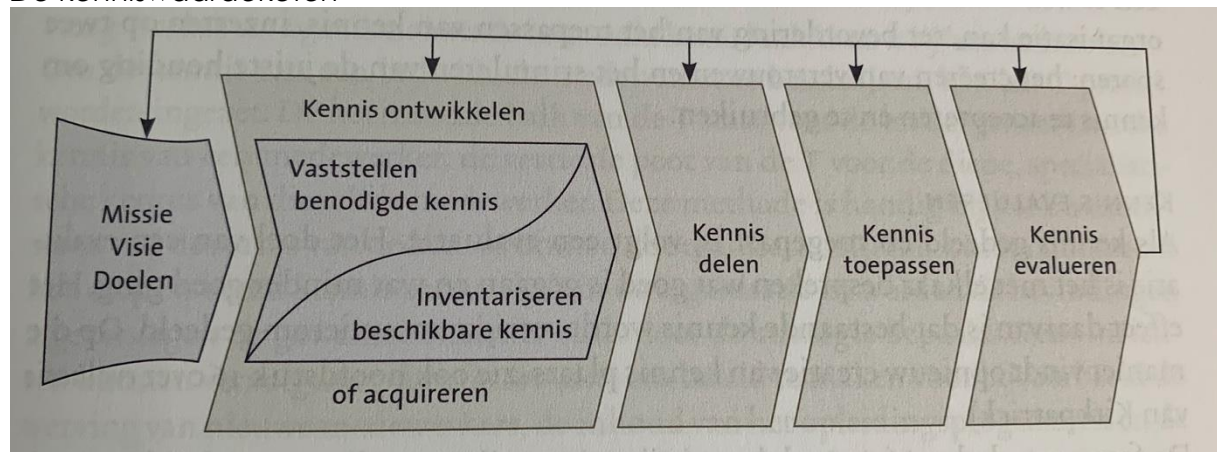
Kennis en vaardigheden

Kennis wordt door Weggeman (1997) beschreven als een formule:

$Kennis = Informatie \times Ervaring, Vaardigheden \text{ en } Attitude$. Hierin worden vaardigheden dus gezien als een onderdeel van kennis. Het 'Kenniswaardeketen'-model (figuur 1) onderscheidt de verschillende fasen in het behalen van rendement op kennis. In dit model wordt duidelijk dat eerst vastgesteld moet worden welke kennis benodigd en beschikbaar is, voordat deze kennis gedeeld en toegepast kan worden (Weggeman, 1997). In het huidige onderzoek wordt op vergelijkbare manier gewerkt: aan de hand van deelvraag 1 en 2 wordt deze kennis vastgesteld en geïnventariseerd. Hierna wordt, aan de hand van deelvraag 3 en 4, deze kennis daadwerkelijk gedeeld en toegepast.

Figuur 1.

De kenniswaardeketen¹



Werving en selectie

Derous (2014) omschrijft werving en selectie als een groot belang voor het garanderen van goed functionerende organisaties. Daarbij bepaalt een adequaat werving- en selectiebeleid niet alleen de kwaliteit van de instroom, maar ook de

¹ Overgenomen uit *Canon van het leren*, (p. 305), door M. Ruijters & R. Simons, 2012, Amsterdam University Press

richtlijnen voor een goede doorstroom en een goed personeelsbeleid (Deraus, 2014).

Opbouw en verantwoordelijkheden werving- en selectieproces

Volgens Roberts (2005) heeft een selectieproces een aantal sleutelkenmerken:

- Een duidelijk en precieze specificatie
- Effectief gebruik van verschillende technieken
- Eliminatie van overvloedige processen
- Metingen
- Evaluatie en continue verbeteringen

Garner (2012) benadrukt dat het belangrijk is dat er bij een goed recruitmentproces een recruitmentpolicy op papier staat, dat iedereen die recruitmentwerkzaamheden uitvoert getraind is en dat elke kandidaat dezelfde werkgerelateerde vragen krijgt.

Volgens Compton, Morrissey & Nankervis (2014) zijn er voor recruiters een aantal belangrijke vragen om vooraf aan het selectieproces te stellen, waaronder de vraag 'Wat voor soort persoon is nodig om deze baan effectief uit te voeren?'. Het is belangrijk dat de directe supervisor of teamleider van de functie betrokken is in het recruitmentproces, omdat zijn/haar kennis van de functie kan helpen om de recruitmentbehoeftes te identificeren (Compton, Morrissey & Nankervis, 2021).

Op de vraag wie er verantwoordelijk is voor het recruten, wordt zowel de HRM-manager als de directe supervisor genoemd (Compton et al., 2014). De HRM-manager heeft kennis van het recruitmentproces en de rechtspositionele factoren. Ook heeft hij/zij kennis van verschillende recruitmentmethoden en heeft hij/zij de vaardigheden om deze uit te voeren. De supervisor beschikt over de inhoudelijke kennis van de functie en kan de benodigde competenties het beste inschatten. Daarnaast weet de directe supervisor ook goed wat voor persoon er binnen zijn/haar team zal passen (Compton et al., 2014).

Volgens Kempton (1995) is het met name belangrijk dat lijnmanagers direct betrokken zijn in het selectieproces, omdat zij met het nieuwe personeel werken. Werving- en selectiemedewerkers zouden in het proces moeten kijken naar drie elementen: effectiviteit, efficiëntie en eerlijkheid (Kempton, 1995).

Het uitvragen van competenties speelt in het selectieproces een belangrijke rol in het bepalen van de persoonlijke specificaties voor een functie, aldus Roberts (2005). De term competenties wordt gebruikt om alle werkgerelateerde persoonlijke attributies, kennis, ervaring, vaardigheden en waarden aan te duiden die een persoon bezit om goed te presenteren in zijn/haar werk. Roberts benoemt dat bij selectie niet alleen gefocust moet worden op competenties. Competenties zijn soms namelijk lastig te beschrijven in termen van alledaags werk. Ook kan het lastig zijn om voorbeelden te geven van bepaalde competenties. Daarnaast is het vertonen van het gedrag gerelateerd aan een competentie in een bepaalde setting (zoals een selectieproces) geen garantie voor het vertonen van dit gedrag in een andere setting. De meest gebruikte selectie techniek is interviewen, waarbij een gestructureerd interview het meest effectief is (Roberts, 2005).

Werving en selectie binnen de Koninklijke Marechaussee

De Richtlijn Functietoewijzing & Bevordering (RFB) geeft richtlijnen voor de taken, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die leidinggevend hebben binnen het werving- en selectieproces (persoonlijke communicatie, 28 december 2021). Hieronder vallen ook de teamleiders van de brigade Recherche.

Volgens deze richtlijn bestaat de ACF uit een voorzitter (vaak de teamleider), in beginsel twee leden (waarvan één P&O-adviseur of vertegenwoordiger vanuit P&O) en een secretaris van de eenheid waar de functie vacant is. De verantwoordelijkheden die de ACF heeft volgens de RFB zijn (persoonlijke communicatie, 28 december 2021):

- Vaststellen aan de hand van de in de vacaturetekst gepubliceerde functie-eisen welke van de beschikbare kandidaten het meest geschikt is, waarbij wordt gekeken naar de wijze van functioneren in de huidige functie, de gestelde ervaringseisen, de gestelde opleidingseisen en de competenties.
- Indien nadere selectie noodzakelijk is zal per selectie door de ACF worden vastgesteld aan de hand van welke factoren de rangorde van de kandidaten wordt vastgesteld. Nadat de ACF de rangorde van de kandidaten heeft vastgesteld, kunnen in de rangorde (maximaal) vijf kandidaten, door de ACF worden uitgenodigd voor een selectiegesprek.
- Door de ACF wordt in overeenstemming met de aanmeldings- en selectiecriteria, de selectiematrix en het selectieverslag opgesteld. De ACF adviseert hiermee de commandant over de geschiktheid van de beschikbare kandidaten voor de betreffende functie.

Wanneer de ACF, met als eindverantwoordelijke de voorzitter van de ACF, deze taken heeft verricht, doet de commandant een voorstel tot functietoewijzing en eventueel bevordering aan P&O. De selectiematrix en het selectieverslag wordt door P&O gecontroleerd op volledigheid en kwaliteit. Vervolgens accordeert P&O namens CKMar (Commandant Koninklijke Marechaussee) het voorstel tot functietoewijzing en eventueel bevordering (persoonlijke communicatie, 28 december 2021).

Uit interne procesbeschrijvingen van de Koninklijke Marechaussee blijkt dat P&O-adviseurs verantwoordelijk zijn voor de volgende taken omtrent werving en selectie (persoonlijke communicatie, 2 november 2021):

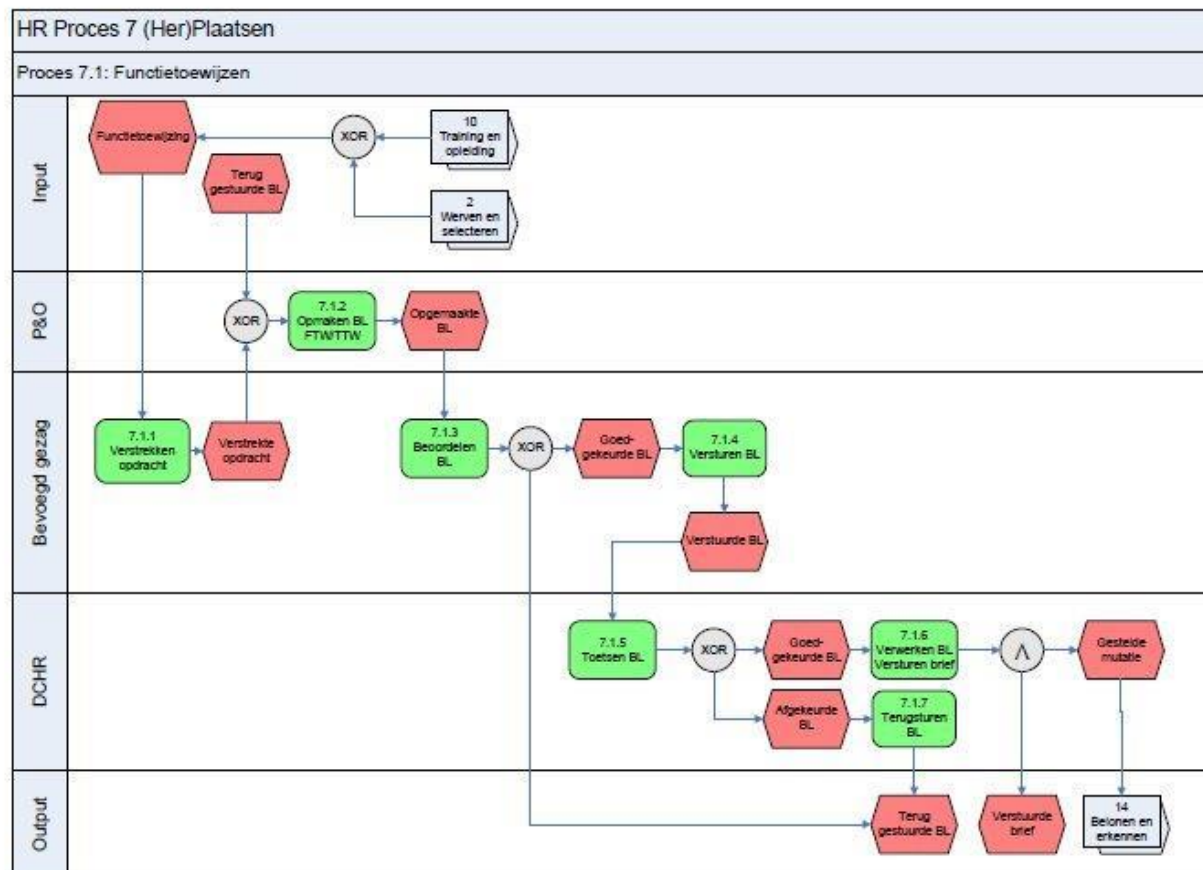
- Werven en selecteren: De werving en selectieactiviteiten, van het opstellen van wervingsstrategieën tot de daadwerkelijke selectie van kandidaten en de uiteindelijke vastlegging en bevestiging van de arbeidsvoorwaardelijke condities.
- Indiensttreding: Het aanstellen of registreren van nieuwe en ex-medewerkers waaronder ook tijdelijke arbeidskrachten.
- (Her)plaatsen: Het plaatsen van medewerkers op een functie binnen of buiten het eigen Defensieonderdeel, het tijdelijk verrichten van additionele taken in het kader van het waarnemen van een functie, het wijzigen van de aanstellingsvorm, het verlengen van aanstelling, het vastleggen van individuele arbeidsvoorwaardelijke afspraken en het oproepen en opkomen van reservisten.

Uit interne documentatie van de Koninklijke Marechaussee worden verschillende wervingsprocessen genoemd, waaronder het werven van militairen, burgers, VEVA-leerlingen en niet-medewerkers (persoonlijke communicatie, 2 november 2021).

Daarnaast wordt (her)plaatsen genoemd als overige vorm van werving. Wat de selectie betreft is dit per wervingsdoelgroep verschillend. Omdat het bij de Brigade Recherche gaat om interne werving- en selectiewerkzaamheden, vallen deze onder (her)plaatsen. Het proces van (her)plaatsing is te zien in figuur 2.

Figuur 2.

Het HR Proces (Her)Plaatsen²



In dit stroomschema is te zien hoe het proces van (her)plaatsen verloopt in fases en wie hierin welke verantwoordelijkheden heeft. In het activiteitenoverzicht (figuur 3) worden de taken specifiek toegelicht. Hierin wordt onder andere beschreven dat een vacature gevuld kan worden door matching, vacaturestelling in de vacaturebank of het direct aanwijzen van een medewerker. De verantwoordelijkheden van P&O worden hierin ook benoemd, zoals het opmaken van de functietoewijzing en wanneer dit mogelijk is.

² Overgenomen uit procesbeschrijving (Her)Plaatsen, persoonlijke communicatie, 2 november 2021.

Figuur 3.
Activiteitenoverzicht (Her)Plaatsen ³

Activiteitenoverzicht – (Her)Plaatsen – 7.1 Functietoewijzen

Nr	Activiteit	Omschrijving	Info / Systeem
7.1.1	Verstrekken opdracht	Vanuit de organisatie is een behoefte ontstaan voor het vullen van een vacature. De vacature kan gevuld worden door matching, vacaturestelling in de vacaturebank of het direct aanwijzen van een medewerker. Na de selectie van een kandidaat moeten de randvoorwaarden van de functietoewijzing bepaald worden. Er kan overgegaan worden tot plaatsing na het bepalen van de (individuele) voorwaarden van de plaatsing: - werkrooster - de datum beschikbaar - plaatsingsduur - functiegebonden toeslagen. Bevoegd gezag geeft aan de P&O organisatie opdracht een beslissingslijst op te maken om aan de medewerker een functie toe te wijzen.	n.v.t.
7.1.2	Opmaken beslissingslijst FTW/TTW	• De P&O er selecteert de juiste beslissingslijst Functietoewijzen/TTW in HRHD. • In HRHD wordt een case aangemaakt. • Geeft indien nodig administratieve aanwijzingen voor het DC HR. • Verstuurt de case naar het juiste bevoegd gezag.	MS Office/HRHD
7.1.3	Beoordelen beslissingslijst.	Het bevoegde gezag opent de case en de in bijlage opgenomen beslissingslijst. Deze wordt beoordeeld op juistheid, rechtmatigheid en tijdigheid conform vigerende regelgeving en mandaat.	HRHD
	Afgekeurde BL	Op basis van de voorliggende gegevens gaat het bevoegde gezag niet akkoord en wijst de case af. Indien er zaken hersteld dienen te worden gaat de case terug naar de P&O en wordt daarna opnieuw aangeboden. Is dat niet het geval wordt de case gesloten.	HRHD
	Goedgekeurde BL	Bevoegd gezag gaat akkoord met de ingediende beslissingslijst op basis van de	HRHD
Nr	Activiteit	Omschrijving	Info / Systeem
		voorliggende gegevens en keurt de case goed.	
7.1.4	Versturen case	Case wordt verstuurd naar de werklust van het DC HR.	HRHD
7.1.5	Toetsen beslissingslijst	De behandelaar opent de case en beoordeelt de beslissingslijst op volledigheid en op evidente en/of vermeende onrechtmatigheden. Indien een onrechtmatigheid wordt geconstateerd wordt de case doorgezet naar het Deskundigheidscentrum. Deze volgt dan het escalatietraject Evidente Onrechtmatigheden.	HRHD
7.1.6	Verwerken van de beslissingslijst.	• Het gevraagde in de beslissingslijst wordt in de systemen verwerkt. • De (standaard)brief wordt opgemaakt. • De case wordt gesloten.	HRHD/PeopleSoft/NSK
7.1.7	Terugsturen beslissingslijst	Wanneer een beslissingslijst wordt afgekeurd, zal deze worden teruggestuurd naar de steller en het bevoegd gezag. Dit wordt met redenen omkleed.	HRHD

³ Overgenomen uit procesbeschrijving (Her)Plaatsen, persoonlijke communicatie, 2 november 2021.

Kennisoverdracht

Om de juiste kennis en vaardigheden omtrent het werving- en selectieproces over te brengen op de teamleiders, is er literatuur gezocht over kennisoverdracht. In deze paragraaf zijn hiervoor twee modellen met praktische stappenplannen geopperd die gebruikt kunnen worden in het overbrengen van deze kennis en vaardigheden.

Het Corporate Curriculum van Joseph W.M. Kessels (1996) is een leertheorie die in zeven stappen een leerplan voor organisaties omschrijft om medewerkers nieuwe kennis te leren (Ruijters & Simons, 2012). Deze zeven stappen zijn:

1. Het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die direct verband houden met de kerncompetenties van de organisatie;
2. Het leren oplossen van problemen met behulp van die verworven vakkennis;
3. Het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, deze te verwerven en toepasbaar te maken: het leren te leren en het toepassen van kennis op de kennisontwikkeling;
4. Het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden die toegang verschaffen tot het kennisnetwerk van anderen en die het leerklimaat van een werkomgeving veraangenamen;
5. Het verwerven van vaardigheden voor het reguleren van motivatie, emoties, drijfveren, passie en affecties rond het leren;
6. Het veroorzaken van creatieve onrust die aanzet tot radicale innovatie.

Bij het overdragen van inhoudelijke kennis en vaardigheden is het daarnaast belangrijk om een duidelijk verband te houden met de praktijk. Dit wordt onder andere benoemd in de leertheorie Transfer van Jim Robinson en Dana Gaines Robinson (1989). Volgens hen gaat het bij opleiden en trainen over de toepassing van het geleerde in de praktijk (Ruijters & Simons, 2012). Hierbij is het belangrijk dat een training niet wordt opgezet om de trainingsactiviteit zelf, maar om het effect dat de training in de praktijk van de deelnemers heeft. Zo'n training kent volgens Robinson en Robinson twaalf processtappen (Ruijters & Simons, 2012);

1. Identificeer de behoefte vanuit de business en identificeer de klant;
2. Realiseer een werkbare samenwerking met de klant;
3. Beleg een initiërende projectbijeenkomst;
4. Voer een effectiviteitonderzoek uit;
5. Voer een onderzoek uit naar de oorzaken;
6. Analyseer de uitkomsten van het effectiviteitonderzoek;
7. Rapporteer de uitkomsten aan de klant;
8. Ontwerp een evaluatiesysteem, reactie en leren;
9. Ontwerp een volgsysteem met de volgende elementen: resultaten met betrekking tot gedrag, resultaten met betrekking tot niet-observeerbare resultaten en operationele resultaten;
10. Voer de training uit;
11. Verzamel, analyseer en interpreteer de uitkomsten van de evaluatie;
12. Rapporteer aan de klant.

2.3 Find Themes & Create Insight Statements

2.3.1 Methode

Find themes

In de methode Find Themes wordt informatie, vergaard uit de interviews en de deskresearch, gecategoriseerd in thema's. Hierin wordt de informatie uit de methoden Interview en Secondary Research voor het eerst bij elkaar gevoegd. De informatie wordt samengevat op Post-Its, welke op basis van patronen en relaties worden gegroepeerd en aan elkaar worden gekoppeld (IDEO.org, 2021). Zo ontstaan er duidelijke informatieclusters. Dit maakt het makkelijker inzicht te krijgen in deze informatiebulk. Het precies doorlopen stappenplan is te vinden in een Word-bestand met foto's en uitleg in bijlage 8.

Create Insight Statements

Hierna zal aan de hand van de methode Create Insight Statements per thema uit Find Themes een inzichtstatement geschreven worden. Daarbij zal het inzicht wat deze informatie heeft bijgedragen aan het onderzoek in een statement verwoord worden (IDEO.org, 2021). Hierdoor wordt de informatiebulk gestructureerd aan de hand van zowel thema's als inzichten.

Dataverwerking methode

De thema's die zijn ontstaan in Find Themes middels de Post-Its worden met foto's van het proces en uitleg in de vorm van een stappenplan in een Word bestand gezet. Dit bestand is te vinden in bijlage 8. Dit bestand zal de basis vormen voor het schrijven van de insightstatements. De insightstatements die zijn ontstaan in Create Insight Statements worden geschreven op het werkblad Create Insight Statements uit de Field Guide To Human-Centered Design (IDEO.org, 2021). Deze zijn te vinden bij 3.1.2: resultaat.

2.3.2 Resultaat

Find Themes

Uit de methode Find Themes zijn door de koppeling van informatie verschillende verbanden gelegd. Zo is het duidelijk geworden dat de P&O-adviseurs en de teamleiders een correct beeld hebben van de werkzaamheden die de P&O-adviseurs volgens het literatuuronderzoek horen te verrichten. Daarbij komt uit literatuur van Compton (2014) naar voren welke verantwoordelijkheden HRM-medewerkers hebben binnen het werving- en selectieproces, wat volgens zowel de adviseurs zelf als volgens de teamleiders overeenkomt met de werkzaamheden van de P&O-adviseurs. Ook blijkt dat vanuit het literatuuronderzoek een gedeelde verantwoordelijkheid wordt aangemoedigd tussen HRM en de directe supervisor binnen het werving- en selectieproces (Compton et al., 2014; Kempton, 1995). Uit de interviews blijkt dat dit tussen de teamleiders en de P&O-adviseurs al het geval is binnen de Brigade Recherche. Omdat meningen subjectief zijn, zijn ze lastig te koppelen aan wetenschappelijke literatuur. Wel is er overeenstemming over de bewering dat werving en selectie een belangrijk proces is, zowel volgens de literatuur (Derous, 2014) als volgens de interviews. Wat betreft de verbetering van het werving- en selectieproces sluit de behoefte voor praktische toepassing van leren

aan bij de praktische stappenplannen uit de leertheorieën Corporate Curriculum (Kessels, 1996) & Transfer (Robinson & Robinson, 1989). De thema's die hieruit zijn gekomen zijn:

- Teamleiders & P&O-adviseurs
- Werkzaamheden P&O-adviseurs
- Werving en selectie
- Werkzaamheden teamleiders
- Mening over het werving- en selectieproces
- Verbeteren van het werving- en selectieproces

Create Insight Statements

De insightstatements die geschreven zijn bij deze thema's in de methode Create Insight Statements luiden als volgt:

Thema 1. Teamleiders en P&O-adviseurs

'De teamleiders hebben een gedeelde verantwoordelijkheid voor het werving- & selectieproces, zoals aangeraden wordt vanuit het literatuuronderzoek.'

Thema 2. Werkzaamheden P&O-adviseurs

'De werving- en selectiewerkzaamheden van de P&O-adviseurs zijn duidelijk voor zowel teamleiders als P&O-adviseurs.'

'De werving- en selectiewerkzaamheden die de P&O-adviseurs uitvoeren op de Brigade Recherche komen overeen met de werkzaamheden die zij volgens het literatuuronderzoek moeten uitvoeren.'

Thema 3. Werkzaamheden teamleiders

'De betrokkenheid van de teamleiders bij het werving- en selectieproces wordt aangemoedigd vanuit het literatuuronderzoek.'

'De kennis en vaardigheden die de teamleiders nodig hebben volgens de interviews komen overeen met de literatuur.'

'De teamleiders missen zowel kennis (rechtspositioneel en recherche vakinhoudelijk) als vaardigheden (samenwerken, communicatie, gesprekstechnieken, het kennen van alle spelers en het schakelen tussen momenten) missen die zij nodig hebben in het interne- werving en selectieproces.'

Thema 4. Werving en selectie

'Er wordt binnen het werving- en selectieproces gewerkt met de meest effectieve selectiemethode; het gestructureerde interview.'

Thema 5. Mening over het werving- en selectieproces

'De meningen over het werving- en selectieproces lopen erg uiteen, van negatief tot positief.'

'De gedeelde mening uit alle interviews is dat er ruimte is voor verbetering.'

'Vanuit de literatuur en de interviews wordt bevestigd dat het werving- en selectieproces van groot belang is bij het optimaliseren van de effectiviteit.'

Thema 6. Verbeteren van het werving en selectieproces

'Verbeteringen worden gesuggereerd op verschillende vlakken, waaronder gericht op de basiskennis van de teamleiders, specifieke werknemersgroepen, het beschrijven van het werving en selectieproces, het toepassen van praktische beroepsproducten en een verbetering van de vacaturebank,.'

'Een aantal van deze vlakken, zoals de verbetering van de vacaturebank en het aanstellen van extra P&O medewerkers liggen buiten de sfeer van invloed van zowel de onderzoeker als de teamleiders en P&O-adviseurs.'

'Er is door zowel de interviews als de literatuur duidelijk geworden dat er behoefte en belang is bij een beschrijving van het werving- en selectieproces.'

'Bij het doorvoeren van verbeteringen is er behoefte aan een praktische benadering, waarbij verschillende beroepsproducten aangedragen zijn als voorbeeld, waaronder naslagwerk, een introductiecursus, een invulinstructie/stappenplan, een website, een stroomschema, een poster, een waaier en een training voor gespreksvoering & selectiegesprekken.'

2.4 Tussentijdse conclusie

De inspiration-fase heeft geholpen de eerste, tweede en derde deelvragen te beantwoorden.

Deelvraag één

Uit de methode Interviews is duidelijk geworden welke inhoudelijke kennis en vaardigheden de teamleiders nodig hebben volgens de P&O-adviseurs en de teamleiders. De benodigde kennis is volgens hen kennis over de functie, over de ACF, over het proces, over de rechtspositie, over de behoefte van het team en vakinhoudelijke recherchekennis.

Wat betreft benodigde vaardigheden worden leiderschap, communicatie, gesprekstechnieken, daadkracht, integriteit, creativiteit en objectiviteit genoemd. Daarnaast moet een teamleider kunnen vaststellen wat hij/zij zoekt. Er worden verschillende manieren benoemd waarop deze vaardigheden aangeleerd zijn, waaronder de VTO, KMA, PeopleSoft en de praktijk.

Uit de methode Secondary Research is gebleken dat er verschillende soorten kennis en vaardigheden nodig zijn in werving en selectie.

De informatie uit het onderzoek op het intranet van Defensie komt overeen met de taken en verantwoordelijkheden die de P&O-adviseurs en de teamleiders hebben genoemd in de interviews.

Het belang van een gedeelde verantwoordelijkheid binnen werving en selectie wordt benoemd door zowel Kempton (1995) als Compton, Morrissey & Nankervis (2014). Zo moet de supervisor, ofwel de teamleider, kennis hebben van de functie, de benodigde kennis en het huidige team. HRM-personeel heeft kennis nodig van het recruitment proces, rechtspositie en recruitment methoden. Wat betreft vaardigheden moeten zij deze methoden moeten kunnen uitvoeren (Compton et al., 2014). Daarnaast speelt het uitvragen van competenties als vaardigheid een belangrijke rol (Roberts, 2005).

Geconcludeerd kan worden dat om het werving- en selectieproces zelfstandiger te doorlopen er kennis nodig is bij teamleiders over de functie, over de ACF, over het proces, over de rechtspositie, over de behoefte van het team en vakinhoudelijke recherchekennis. Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat om het werving- en selectieproces zelfstandiger te doorloper vaardigheden bij teamleiders nodig zijn omtrent leiderschap, communicatie, gesprekstechnieken, daadkracht, integriteit, creativiteit, objectiviteit en vast stellen wat je zoekt.

Deelvraag twee

Uit de methode interviews zijn wisselende resultaten gekomen wat betreft de missende kennis en vaardigheden. De meningen over de missende kennis van de teamleiders zijn onderling verdeeld. Sommige respondenten vinden dat de teamleiders geen kennis maar vaardigheden missen of dat dit moeilijk te beoordelen is. Kennis die ontbreekt, die overeenkomt met kennis die volgens hen wel benodigd is, is kennis over rechtspositie en vakinhoudelijke recherche kennis. Verder vinden de respondenten dat er veel verschil is in kennisniveau tussen de verschillende teamleiders en dat er door de ontbrekende kennis miscommunicatie ontstaat. Hiervoor wordt het verschil in leeftijd en ervaring en het ontbreken van een

goede opleiding in de VTO genoemd. Als ontbrekende vaardigheden worden samenwerken, communicatie, gesprekstechnieken, het kennen van alle spelers en het schakelen tussen momenten genoemd. Ook dit wordt bestempeld als lastig te beoordelen en het verschil tussen teamleiders is hier ook aanwezig. Als oorzaak voor de ontbrekende kennis en vaardigheden wordt het ontbreken van ervaring benoemd. Vanuit de (Defensie) literatuur was het lastig om informatie te vinden over de ontbrekende kennis en vaardigheden van de teamleiders, omdat hier niet eerder onderzoek naar is gedaan.

Geconcludeerd kan worden dat de teamleiders vakinhoudelijke recherche kennis en rechtspositionele kennis missen. Opvallend is dat dit overeenkomt met de kennis die volgens respondent wel nodig is als teamleider. Geconcludeerd kan worden dat de teamleiders de vaardigheden samenwerken, communicatie, gesprekstechnieken, het kennen van alle spelers en het schakelen tussen momenten missen.

Deelvraag drie

Uit de methode Interview komen verschillende methoden naar voren om kennis en vaardigheden over te brengen. Hierbij zijn de volgende concrete beroepsproducten genoemd:

- Een handleiding/handout/leespakket/naslagwerk/verzameling van formulieren
- Een introductiecursus
- Een invulinstructie
- Een stappenplan
- Een website
- Een stroomschema
- Een poster
- Een waaier
- Een training voor gespreksvoering & selectiegesprekken

Daarnaast wordt benoemd hoe deze beroepsproducten toegepast kunnen worden, waarbij de nadruk ligt op een praktische toepassing door te oefenen en te interacteren.

Uit de methode Secondary Research is gebleken dat een recruitmentpolicy op papier essentieel is voor een goed werving- en selectieproces (Garner, 2012). Daarnaast is gebleken dat er verschillende manieren van kennisoverdracht zijn. Hierbij zijn onder andere de leertheorieën Corporate Curriculum (Kessels, 1996) & (Robinson & Robinson, 1989) Transfer gevonden die beide een praktisch stappenplan bevatten om kennis over te dragen. Hierbij gaat het om een leerplan en een training.

Geconcludeerd kan worden dat er vanuit de interviews verschillende methoden worden benoemd om kennis over te brengen, waaronder naslagwerk, een introductiecursus, een invulinstructie/stappenplan, een website, een stroomschema, een poster, een waaier en een training voor gespreksvoering & selectiegesprekken. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat er vanuit de literatuur twee leertheorieën gevonden zijn om praktische kennisoverdracht te laten plaatsvinden, waaronder het Corporate Curriculum (Kessels, 1996) en Transfer (Robinson & Robinson, 1989).

Door gebruik van de methoden Find Themes en Create Insight Statements is deze informatie geanalyseerd en gekoppeld. Uit deze methoden zijn zes thema's ontstaan met ieder één tot vier Insight Statements. Deze thema's en Insight Statements kunnen in de Ideation fase gebruikt worden om een beroepsproduct te gaan ontwerpen in samenwerking met de opdrachtgever.

Hoofdstuk 3. Ideation

In het hoofdstuk Ideation wordt in de methode Brainstorm de informatie uit de Inspiration fase teruggekoppeld aan de opdrachtgever. Hierna wordt het concept beroepsproduct, dat in overleg met de opdrachtgever is gekozen, ontworpen in de methode Create a Concept. Hierna wordt in de tussentijdse conclusie toegelicht welke deelvraag of deelvragen deze methode heeft beantwoord. Dit herhaalt zich voor elke methode.

3.1 Brainstorm

3.1.1 Methode

In de methode Brainstorm wordt samen met de opdrachtgever gebrainstormd over eventuele beroepsproducten. Dit wordt gedaan aan de hand van de methode uit de Field Guide To Human-Centered Design (IDEO.org, 2021). Met deze methode worden deelvraag vier (gedeeltelijk) beantwoord.

Uitvoering methode

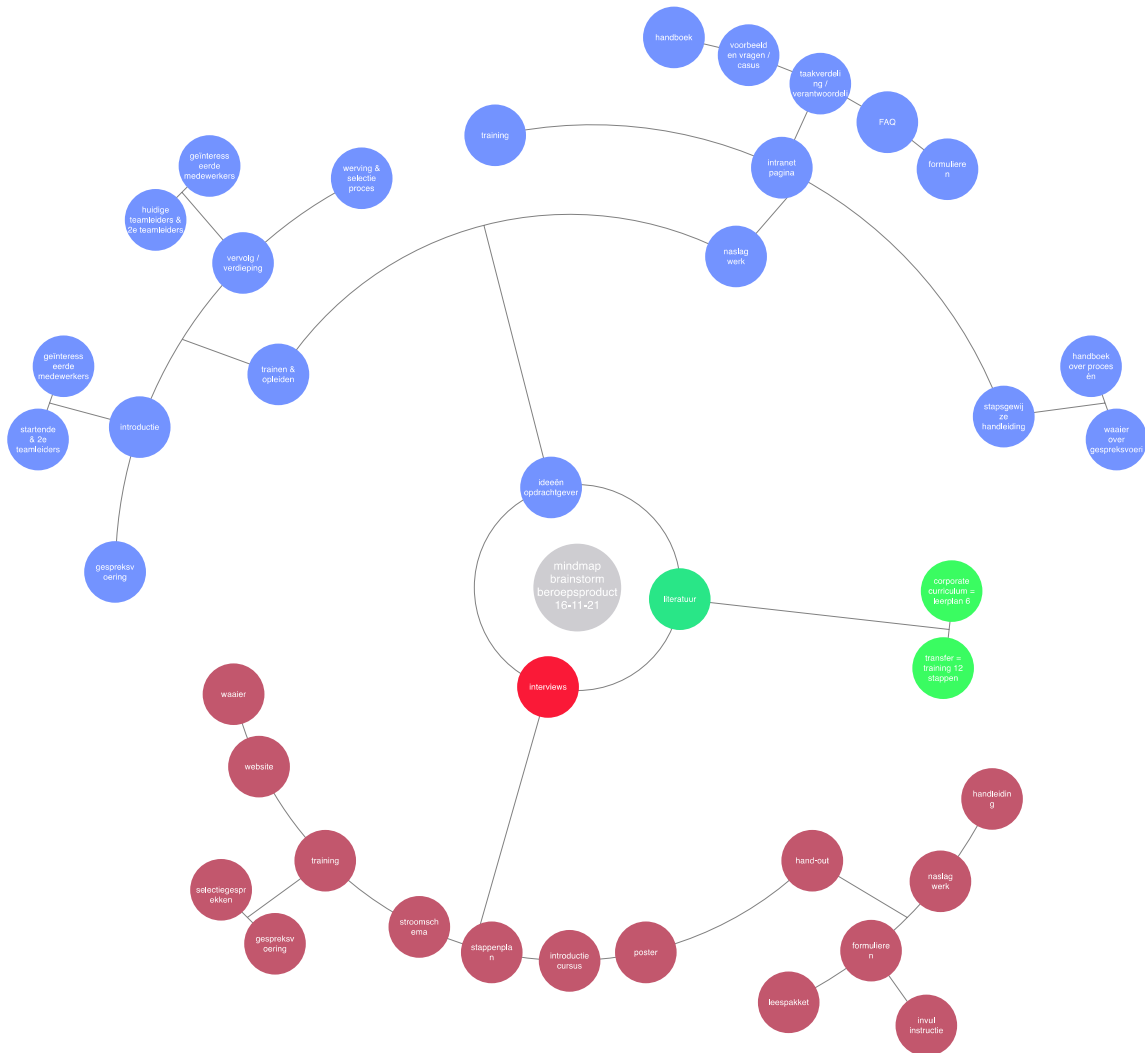
De brainstorm wordt georganiseerd samen met de opdrachtgever P&O, waarbij een P&O adviseur aanwezig was. De brainstorm wordt georganiseerd op locatie bij de opdrachtgever, maar er is hierbij ook de mogelijkheid om aan te sluiten middels de beveiligde Teams verbinding van Defensie. Vanwege de coronacrisis werkt niet iedereen van de afdeling P&O al op locatie, maar op deze manier is er voor alle deelnemers de mogelijkheid om een bijdrage te leveren. Eerst worden de brainstormregels (IDEO.org, 2021) besproken met de deelnemers. Hierna kunnen de ideeën uit de interviews en het literatuuronderzoek worden genoteerd. Daarbij wordt de opdrachtgever gevraagd om ideeën voor een beroepsproduct op het whiteboard te schrijven. Door de opdrachtgever te laten reageren op de ideeën uit de interviews en literatuuronderzoek, vindt er een tussentijdse terugkoppeling plaats met de opdrachtgever over de tot dusver verzamelde ideeën voor een beroepsproduct. Hierop kan de opdrachtgever aanvullingen doen door in een mindmap ideeën te koppelen, extra ideeën te suggereren of ideeën af te wijzen. Tot slot zal in overleg met de opdrachtgever een idee gekozen worden waarbij een concept beroepsproduct wordt ontwikkeld.

Verwerking data

De ideeën die uit de brainstorm zijn gekomen zullen visueel vormgegeven worden in een mindmap. Deze mindmap en de besprekingen met de opdrachtgever zullen toegelicht worden. De bevindingen uit de brainstorm zullen vervolgens uitgewerkt worden in een concept beroepsproduct aan de hand van de methodes Create a Concept en Storyboard.

Het resultaat van de brainstorm is visueel weergegeven in figuur 3.

Figuur 3.
Mindmap brainstorm beroepsproduct



De mindmap is gebaseerd op de originele mindmap die gemaakt is tijdens de brainstormsessie. Een foto hiervan is te vinden in bijlage 9.

De groene rondjes van de mindmap bevatten ideeën voor het beroepsproduct die uit de methode Secondary Research (literatuurstudie) zijn gekomen. De rode rondjes bevatten ideeën voor het beroepsproduct die uit de methode Interview zijn gekomen. Deze zijn voorgelegd aan de opdrachtgever. Aan de hand van deze input heeft de opdrachtgever met de blauwe rondjes nieuwe ideeën gevormd voor het beroepsproduct.

Hieruit is naar voren gekomen dat er op twee gebieden een beroepsproduct moet ontstaan. Wat betreft 'trainen en opleiden' moeten er trainingen ontstaan over het 'werving- en selectieproces' en 'gespreksvoering'. Omdat uit de Inspiration-fase is gebleken dat er een verschil zit in kennis en vaardigheden tussen teamleiders

onderling is er besloten om twee aparte trainingen te maken. De introductietraining is bedoeld voor startende teamleiders en geïnteresseerde medewerkers zonder ervaring. Er is door de opdrachtgever gesuggereerd dat deze training breder inzetbaar zou moeten zijn, ook buiten de teamleiders. Deze beslissing is genomen omdat de ACF naast de teamleider ook andere medewerkers bevat. De vervolg-/verdiepende training is voor de huidige teamleiders en geïnteresseerde medewerkers met ervaring. Op deze manier sluit de training aan op het huidige niveau van het personeel.

Naast de training is er, zoals blijkt uit de Inspiration-fase, behoefte aan een naslagwerk met informatie over het werving en selectieproces en gespreksvoering. Hieruit is het idee voor een handboek en een waaier gekomen. In dit handboek wordt de informatie uit de training uiteengezet. Hierin zal dus uitleg staan over het proces en over gespreksvoering. Aangezien het proces kan veranderen wat betreft regels en rechtspositie is er besloten om ook een intranetpagina te maken waar het meest recente handboek op gepubliceerd wordt. Zoals de opdrachtgever zegt: er zit een 'houdbaarheidsdatum' aan. Daarom heeft de opdrachtgever het idee van een waaier (wat ook uit de interviews is gekomen) gesuggereerd, als product voortkomend uit het handboek. Het concept van een waaier stamt af van de competentiewaaier, die in 2017 gepubliceerd is door KMAR (L. Jager, persoonlijke communicatie, november 2021). Deze komt voort uit de interne competentie ontwikkelgids van de KMAR en is ontwikkeld door het Media Centrum Defensie (MCD) (L. Jager, persoonlijke communicatie, november 2021). In deze waaier staat een overzicht van competenties, waarbij tips zijn gevoegd voor het uitvragen hiervan. Volgens de opdrachtgever wordt deze waaier veel gebruikt omdat deze makkelijk mee te nemen en praktisch toepasbaar is, zonder dat de informatie verouderd raakt (L. Jager, persoonlijke communicatie, november 2021). Dit is volgens de opdrachtgever een goede manier om de informatie over gespreksvoering toegankelijker te maken. De meest actuele versie van het handboek en het proces kan dan online opgezocht worden en de tips en informatie uit de waaier over gespreksvoering kunnen direct worden ingezet binnen het werving- & selectieproces.

De opdrachtgever heeft zelf de kennis van het proces om het handboek mee te vullen en de onderzoeker heeft zowel vanuit de competentie-ontwikkelgids van de KMAR als vanuit de studie Toegepaste Psychologie de handvatten om informatie aan te reiken over gespreksvoering. Omwille de tijd van dit onderzoek en haalbaarheid van dit idee is er overlegd met de opdrachtgever. Hierbij is besloten om bovenstaande informatie in een adviesrapport te formuleren met daarbij als product een opzet voor het handboek. Deze opzet zal het 'skelet' vormen voor het de verdere invulling van het handboek. Hierbij zal een Word-bestand aangeleverd worden met een inhoudsopgave inclusief thema's en een pagina-indeling in de huisstijl van de opdrachtgever. Dit zal opgeleverd worden als '*invulbestand handboek*'. Welke informatie in welk deel van dit bestand ingevoegd kan worden zal beschreven worden in het adviesrapport. De informatie over het werving- en selectieproces kan de opdrachtgever zelf invullen, omdat deze actuele kennis heeft van wet- en regelgeving. Wat betreft gespreksvoering zal er in het adviesrapport vanuit psychologisch perspectief advies worden gegeven over bruikbare methoden en strategieën. Ook wordt hierin advies gegeven over de andere stappen binnen het proces, waaronder de training en de waaier. Deze zullen ook terugkomen in de methodes Create a Concept en Storyboard. Het ontwerpen van de training(en) en

de waaier op basis van het ingevulde handboek kunnen worden opgepakt als nieuwe scriptieopdracht.

3.2 Create a Concept

3.2.1 Methode

In de methode Create a Concept wordt het idee voor het concept-beroepsproduct, wat geformuleerd is in de brainstorm met informatie vanuit de interviews en het literatuuronderzoek, verwerkt in een concept-beroepsproduct. Dit wordt gedaan aan de hand van de methode uit de Field Guide To Human-Centered Design (IDEO.org, 2021).

Uitvoering methode

De ideeën uit de brainstorm worden geschreven op Post-Its. De Field Guide To Human-Centered Design raadt bij Create a Concept aan een systeem te gebruiken uit de methode Create Frameworks (IDEO.org, 2021). Hier is gekozen voor de Journey Map: een visualisatie van een 'proces' van begin tot eind. In dit onderzoek is dat 'proces' de volgorde van het toepassen van de ideeën uit de methode Brainstorm in de praktijk. Deze ideeën-Post-Its zullen in een logisch verloop worden geplakt: zo ontstaat er een tijdlijn. De Post-Its worden vervolgens omgezet in een Journey Map. Deze Journey Map zal de basis leggen voor de methode Storyboard.

Dataverwerking methode

Het Post-It-proces zal worden vastgelegd met onderschrift van de stappen die zijn genomen. Deze zullen worden opgenomen in bijlage 10. De Journey Map die hieruit volgt is het resultaat. Deze zal vervolgens gebruikt worden in de methode Storyboard, waarin de ontwikkeling en het gebruik van het concept-beroepsproduct (het invul-Word-bestand) geïllustreerd zal worden.

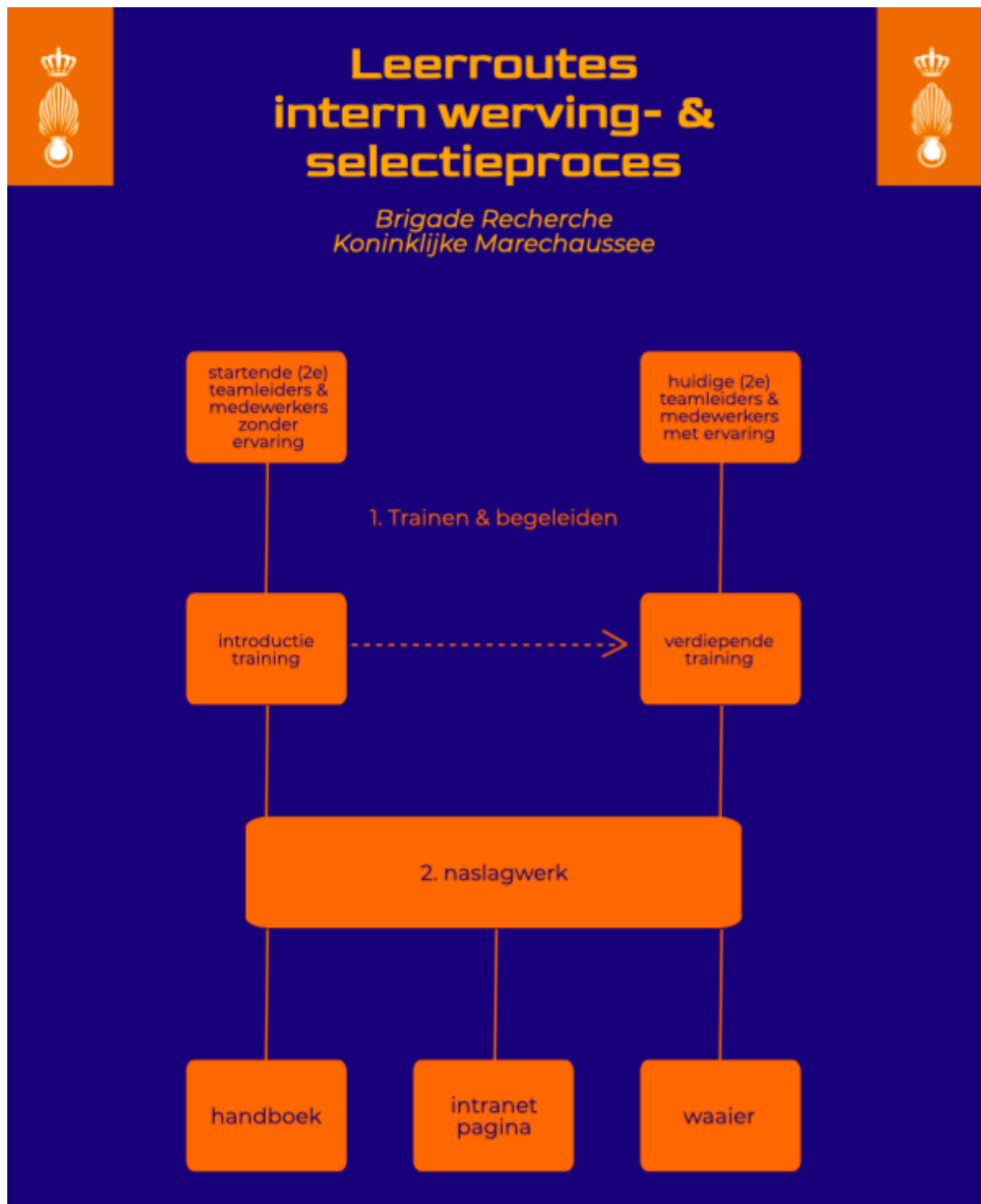
3.2.1 Resultaat

Het resultaat van Create a Concept is de Journey Map, te zien in figuur 4 op de volgende pagina. In de Journey Map zijn twee leerroutes te zien waarin de verschillende ideeën voor de beroepsproducten worden doorlopen, zoals bedacht in de methode Brainstorm. Dankzij het opstellen van de Journey Map is een overzichtelijk beeld gecreëerd van de volgorde van dit proces en de betrokken stakeholders. Stap 1 betreft het trainen en opleiden. Startende (2^e) teamleiders en geïnteresseerde medewerkers zonder ervaring volgen de linkerroute en beginnen met een introductietraining. Ook kunnen zij na de introductietraining doorstromen naar de verdiepende training. Huidige (2^e) teamleiders en geïnteresseerde medewerkers met ervaring volgen de rechterroute en beginnen direct met de verdiepende training.

Stap 2 betreft het naslagwerk. Hier eindigen de routes, zodat deelnemers van beide routes toegang hebben tot dezelfde informatie. Deze informatie is te halen uit de beroepsproducten 'handboek', 'intranetpagina' en 'waaier'. Ook medewerkers die deze trainingen (nog) niet gevolgd hebben, krijgen toegang tot het naslag werk. Hier is voor gekozen omdat medewerkers zich zo voor de training al kunnen inlezen. Ook kunnen medewerkers die (nog) geen tijd hebben gehad om de training(en) te volgen zo toch informatie krijgen over het interne werving- & selectieproces.

Figuur 4.

Journey Map leerproces interne werving & selectie Brigade Recherche



3.3 Tussentijdse conclusie

De Ideation-fase heeft geholpen bij het (gedeeltelijk) beantwoorden van de vierde deelvraag.

Deelvraag vier

In de methode Brainstorm is deze informatie teruggekoppeld naar de opdrachtgever. Uit deze Brainstorm met de opdrachtgever is een concreet idee voor een beroepsproduct naar voren gekomen; een adviesrapport met bijbehorend werving- & selectiehandboek invulbestand. Dit bestand is onderdeel van een groter proces wat de opdrachtgever zelf of met behulp van een nieuwe afstudeerder kan oppakken: het ontwikkelen en implementeren van twee trainingen en het afmaken van dit handboek met bijbehorende waaier. In de methode Create a Concept is dit idee geconcretiseerd zodat het beroepsproduct ontwikkeld en getest kan worden in de Implementation-fase. Concluderend kan gesteld worden dat kennis overgebracht kan worden op de teamleiders aan de hand van trainingen en naslagwerk.

Hoofdstuk 4. Implementation

In het hoofdstuk implementation worden de mogelijke ideeën voor een beroepsproduct omgezet in een concreet beroepsproduct aan de hand van de methoden Storyboard, Live Prototyping en Keep Iterating. Dit concrete beroepsproduct wordt de opzet voor het werving en selectiehandboek. De verzameling en verwerking van de informatie wordt per methode besproken. Hierna volgt een overzicht van het resultaat van de methode en wordt toegelicht welke deelvraag of deelvragen deze methode heeft beantwoord. Tot slot wordt een tussentijdse conclusie getrokken. Dit herhaalt zich voor elke methode.

4.1 Storyboard

4.1.1 Methode

In de methode Storyboard wordt de ontwikkeling en toepassing van het concept-beroepsproduct geïllustreerd. Dit wordt gedaan aan de hand van de methode Storyboard uit de Field Guide To Human-Centered Design (IDEO.org, 2021).

Uitvoering methode

Zoals omschreven in de methode Storyboard zal het beroepsproduct geïllustreerd worden. Per fase van het ontwikkelen en toepassen van dit beroepsproduct zal er een tekening worden gemaakt met onderschrift. Hierbij draait het om het beoogde beroepsproduct dat uit de Brainstorm en Create a Concept methodes naar voren is gekomen: een adviesrapport met het bijbehorende werving- & selectiehandboek invulbestand.

Dataverwerking methode

Het Storyboard zal worden opgenomen in bijlage 11 en zal bij het resultaat toegelicht worden. Het Storyboard volgt de basis voor het begin van de Implementation-fase: het Storyboard zal hier gedeeltelijk uitgevoerd worden.

4.1.2 Resultaat

Door het maken van het Storyboard zijn de volgende stappen in het ontwikkelen en implementeren van het beroepsproduct concreet geworden:

1. Het schrijven van het adviesrapport op basis van de informatie uit de Inspiration- en Ideation-fase
2. Het maken van het werving- & selectiehandboek invulbestand
3. Het terugkoppelen van het beroepsproduct aan de opdrachtgever voor feedback
4. Het verwerken van de feedback
5. Na goedkeuring het opleveren van het beroepsproduct aan de opdrachtgever
6. In de toekomst het toepassen van het beroepsproduct in de praktijk

Door deze methode zijn de laatste stappen die gezet worden in de Implementation-fase helder geworden. Dat zijn stappen 1 tot en met 5.

4.2 Live Prototyping & Keep Iterating

4.2.1 Methode

Live Prototyping

In de methode Live Prototyping wordt het concept-beroepsproduct ontwikkeld en als prototype gepresenteerd aan de opdrachtgever. Zo kan de opdrachtgever het beroepsproduct 'in handen' hebben en er feedback op geven, wat zal gebeuren in de methode Keep Iterating. In dit onderzoek is het beroepsproduct het Word-invulbestand voor het werving- & selectiehandboek. Deze methode wordt uitgevoerd aan de hand van de instructies uit de Field Guide To Human-Centered Design (IDEO.org, 2021).

Keep iterating

In de methode Keep Iterating wordt het concept-beroepsproduct voorgelegd aan de opdrachtgever. Hierin wordt aan de opdrachtgever gevraagd welke onderdelen van het bestand wat er met dit prototype ingevuld zou kunnen worden en of er nog informatie mist. Deze feedback wordt nogmaals verwerkt in het beroepsproduct. Op basis van deze laatste feedback zal het definitieve beroepsproduct ontstaan. Hierbij wordt een adviesrapport geschreven over het invullen en gebruiken van dit bestand. Dit adviesrapport zal samen met het beroepsproduct als eindproduct opgeleverd worden aan de opdrachtgever. Deze methode wordt uitgevoerd aan de hand van de instructies uit de Field Guide To Human-Centered Design (IDEO.org, 2021).

Uitvoering methode

Ten eerste zal er een prototype gemaakt worden voor het beroepsproduct. Dit wordt gedaan door een Word-bestand op te zetten met alle ideeën en suggesties die genoemd zijn vanuit de methode Brainstorm. Dit zal een bestand zijn in de huisstijl van de opdrachtgever. Hierin zal een titelblad, een voorwoord, een inleiding en een uitgebreide inhoudsopgave staan waardoor duidelijk is welke informatie er ingevuld moet worden door de opdrachtgever. Vervolgens wordt het beroepsproductconcept wordt via de interne beveiligde e-mail van Defensie naar de opdrachtgever gestuurd. De opdrachtgever wordt gevraagd om feedback te geven op dit bestand, door reacties toe te voegen in Word en het bestand terug te sturen.

Dataverwerking methode

Het idee van deze methode is het testen van een bruikbaar prototype. Daarom zullen de opdrachtgever gevraagd worden welke onderdelen van het bestand zij met dit prototype zouden kunnen invullen en of er nog informatie mist. Deze feedback zal nogmaals verwerkt worden in het beroepsproduct. Hierna zal in een adviesrapport uitgelegd worden hoe de opdrachtgever het handboek in kan vullen en toe kan passen. Ook worden hier aanbevelingen gedaan over de vervolgstappen in het werving- & selectieproces. Dit zal als eindproduct opgeleverd worden aan de opdrachtgever.

4.2.2 Resultaat

Het resultaat is de eerste versie van het werving- & selectiehandboek invulbestand. De tekst van dit bestand staat in bijlage 12. Het gehele bestand is in de huisstijl van de interne documentatie van de Koninklijke Marechaussee. Deze vormgeving is gemaakt met het systeem DocGen, wat bestanden in de huisstijl van de KMAR genereert. Het bestand begint met een voorblad, colofon en inleiding. Hierna volgt de kern van het handboek in twee delen. In het eerste deel wordt informatie gegeven over het werving- & selectieproces, wat inhoudelijk in te vullen is door de opdrachtgever. Per kop wordt tussen vierkante haakjes [...] aangegeven welke informatie er in dit stuk van het handboek ingevuld moet worden. In het tweede deel staan informatie, tips en voorbeelden omtrent gesprekstechnieken. Deze informatie is gebaseerd op literatuuronderzoek en informatie van de opdrachtgever.

Na het opstellen van het concept heeft de opdrachtgever het beroepsproduct voorzien van feedback. De gekregen feedback staat in bijlage 13. De feedback is verwerkt in het bestand en er is een foto toegevoegd aan het voorblad. Dit is het definitieve beroepsproduct geworden. Bij dit beroepsproduct is het adviesrapport geschreven over het invullen en toepassen van dit beroepsproduct. Dit adviesproduct is geschreven op basis van de aanbevelingen die gedaan zijn bij het beroepsproduct en is in huisstijl van de opdrachtgever. In dit adviesrapport is eerst een samenvatting gegeven van het onderzoek, het resultaat en de aanbevelingen. Vervolgens wordt in de inleiding dieper ingegaan op het verloop van de HCD-fases en het doel van het adviesrapport. Hierna volgt per aanbeveling een uitleg en een advies over het implementeren van deze aanbeveling.

Hoofdstuk 5. Conclusie, discussie & aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusie, discussie en aanbevelingen beschreven. De conclusie wordt getrokken door antwoord te geven op de hoofdvraag. In de discussie wordt kritisch teruggeblikt op het gehele onderzoek en volgt er een vooruitblik. Tot slot worden er aanbevelingen gedaan aan de opdrachtgever.

Conclusie

In dit onderzoek stond de volgende vraag centraal;

"Hoe kunnen de teamleiders van de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee genoeg inhoudelijke kennis en vaardigheden vergaren omtrent het interne werving- en selectieproces, zodat ze dit proces zelfstandiger kunnen doorlopen?"

Om antwoord te kunnen geven op deze onderzoeksvraag zijn eerst de vier deelvragen beantwoord. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de teamleiders verschillende soorten kennis en vaardigheden nodig hebben om het werving- en selectieproces zelfstandiger uit te voeren. De kennis die teamleiders nodig hebben is kennis over de functie, over de ACF, over het werving- en selectieproces, over de rechtspositie, over de behoefte van het team en vakinhoudelijke recherchekennis. De vaardigheden die teamleiders nodig hebben zijn leiderschap, communicatie, gesprekstechnieken, daadkracht, integriteit, creativiteit en objectiviteit genoemd. Daarnaast moet een teamleider kunnen vaststellen wat hij/zij zoekt. Er zijn wisselende meningen wat betreft de ontbrekende kennis en vaardigheden van de teamleiders. De kennis die bij de huidige teamleiders ontbreekt, die overeenkomt met kennis die volgens hen wel benodigd is, is rechtspositionele en recherche vakinhoudelijke kennis. Als ontbrekende vaardigheden worden samenwerken, communicatie, gesprekstechnieken, het kennen van alle spelers en het schakelen tussen momenten genoemd. Om de kennis en vaardigheden over te brengen die benodigd zijn voor teamleiders is er onderzoek gedaan naar het overdragen van kennis. Geconcludeerd kan worden dat er vanuit de interviews verschillende methoden worden benoemd om kennis over te brengen, waaronder naslagwerk, een introductiecursus, een invulinstructie/stappenplan, een website, een stroomschema, een poster, een waaier en een training voor gespreksvoering & selectiegesprekken. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat er vanuit de literatuur twee leertheorieën gevonden zijn om praktische kennisoverdracht te laten plaatsvinden, waaronder het Corporate Curriculum (Kessels, 1996) en Transfer (Robinson & Robinson, 1989).

Na het resultaat van het deelvragen onderzoek kan de hoofdvraag beantwoord worden: uit het onderzoek blijkt dat de teamleiders de kennis en vaardigheden over het interne werving en selectieproces kunnen vergaren door het volgen van trainingen en het toegang hebben tot naslagwerk. Deze trainingen zijn opgedeeld in een training voor startende teamleiders en een training voor huidige teamleiders. Het naslagwerk bestaat uit een handboek voor interne werving en selectie, een waaier en een intranetpagina. In de waaier zullen de tips voor gespreksvoering komen te staan en op de intranetpagina is de meest recente versie van het handboek terug te vinden. De informatie die in deze trainingen en in het naslagwerk wordt vergaard komt voort uit de behoeften van de teamleiders, P&O en literatuuronderzoek. Door de trainingen en het naslagwerk hebben teamleiders meer

handvatten om dit proces zelfstandiger te kunnen doorlopen. Omdat het implementeren van dit proces tijd kost, is ervoor gekozen om als beroepsproduct **het handboek voor werving en selectie invulbestand** te ontwikkelen met een bijbehorend **adviesrapport**. In dit bestand kan de opdrachtgever zelf informatie invullen over het werving- en selectieproces en worden tips en voorbeelden gegeven en literatuur besproken over gespreksvoering. Dit handboek ligt ten grondslag aan het ontwikkelen en implementeren van de rest van dit proces: de trainingen, de waaier en de intranetpagina. Over deze ontwikkeling en implementatie worden in het adviesrapport aanbevelingen gedaan.

Discussie

In de discussie wordt terug- en vooruitgekeken met betrekking tot dit scriptieonderzoek. Dit wordt gedaan per fase van het HCD-model.

Inspiration

In de Inspiration-fase zijn eerst interviews gedaan. Er is voor gekozen om met de interviews te beginnen om eerst binnen de organisatie te inventariseren waar het probleem omtrent interne werving en selectie precies zat. Later is hier literatuuronderzoek bij gedaan en is deze informatie gebundeld en vergeleken. Echter kan het hierdoor zijn dat er informatie uit de literatuur over werving en selectie niet bevraagd is in de interviews. Daarnaast kan het resultaat vanuit de interviews lastig vergeleken worden met de literatuur, omdat er naar de bevraagde onderwerpen niet eerder onderzoek is gegaan. Daarom is het in het vervolg aan te raden om eerst literatuuronderzoek te doen. Als de interviewvragen hieraan gekoppeld worden zijn de resultaten vanuit de interviews en de literatuur makkelijker te vergelijken. Verder mag er een kritische noot geplaatst worden bij het theoretisch kader. Het literatuuronderzoek is goed verricht, maar het is inhoudelijk te breed. Er is een algemene blik geworpen op werving en selectie terwijl de deelvragen gericht waren op kennis en vaardigheden. Dit heeft geresulteerd in een overvloed van informatie die niet direct bruikbaar was in het onderzoek. Voor deze methode is besloten om vijf respondenten te interviewen; twee P&O-adviseurs en drie teamleiders. In totaal waren er twee P&O-adviseurs en 22 teamleiders. Achteraf gezien kunnen hier in de toekomst meer teamleiders bij betrokken worden om het aantal geïnterviewde respondenten uit de populatie per functie (P&O-adviseur en teamleider) relatief gezien meer in balans te brengen. Nu zijn twee van de twee P&O-adviseurs geïnterviewd, dus 100% van de populatie P&O-adviseurs. Van de teamleiders zijn er slechts 3 respondenten geïnterviewd, dus 13,6% van de populatie teamleiders. Hierbij zijn de respondenten vanuit de groep teamleiders niet zo representatief als bij de teamleiders. Hierbij kan dus informatie verloren zijn gegaan vanuit andere teamleiders omdat zij niet geïnterviewd zijn. Dit kan in de toekomst verbeterd worden door meer teamleiders te interviewen. Daarnaast is er door de brede vragen in de interviews meer input gekomen dan van tevoren verwacht werd door de opdrachtgever. Deze input strekte buiten hetgeen dat benodigd was voor het onderzoek en lag buiten de invloedssfeer van de onderzoeker. Het verwerken van deze informatie kostte meer verwerkingstijd dan verwacht, waardoor de onderzoeker pas later toekwam aan de Ideation-fase. Daarentegen heeft dit de respondenten wel de kans gegeven om input te leveren buiten het kader van de onderzoeker.

In de methode Secondary Research zijn met name bronnen gebruikt die gevonden zijn via Google Scholar. Middels de andere zoekmachines werden minder goede bronnen gevonden, dus is de onderzoeker gaan focussen op Google Scholar. De onderzoeker had hier meer balans in aan kunnen brengen door meer tijd te steken in het zoeken van bronnen binnen de andere zoekmachines. Daarnaast zijn er in beperkte mate concrete methoden gevonden voor het overdragen van kennis vanuit de literatuur. Hierin had de onderzoeker naast leertheorieën kunnen zoeken naar concrete methoden om kennis over te brengen. Ook had hier geïnventariseerd kunnen worden bij de opdrachtgever welke methoden hiervoor worden gebruikt binnen de opleidingen van Defensie.

Een sterkte van deze fase is echter de mate van triangulatie. De geldigheid van onderzoeksresultaten wordt volgens Baarda (2014) versterkt door het bekijken van verschillende perspectieven. Dit is gedaan door zowel de P&O-adviseurs als de teamleiders te interviewen en de methode Secondary Research toe te passen als extra bron van informatie.

Ideation

In de Ideation-fase zijn vijf methodes toegepast. Wat betreft de brainstorm-methode was het goed geweest naast P&O ook teamleiders te betrekken. Ook al is P&O de opdrachtgever, teamleiders zijn de mede-eindgebruikers van het product. Zij hadden hierbij ook relevante input kunnen leveren bij het kiezen van een concept beroepsproduct, omdat zij hier immers mee moeten gaan werken in de toekomst. Wegens tijdsgebrek is er in de methoden Create a Concept en Storyboard slechts een idee uitgewerkt tot concept. In de ideale situatie waren hier meerdere concepten ontwikkeld, om deze te kunnen vergelijken en testen.

Implementation

In de Implementation-fase is het prototype ontwikkeld. Vanwege tijdsgebrek is slechts een deel van het idee voor trainingen en naslagwerk ontwikkeld. Wat betreft bruikbaarheid is het product dus slechts een invulbestand wat nog niet direct implementeerbaar is. Wel heeft de opdrachtgever zelf de benodigde informatie om het bestand in te vullen, waardoor het bestand hierna direct compleet en bruikbaar is. Op het invulbestand is feedback gegeven door de opdrachtgever. Ook hier heeft weer een terugkoppeling plaatsgevonden met alleen P&O, ondanks dat de teamleiders de mede-eindgebruikers zijn van het product. In de toekomst zou aan de teamleiders gevraagd kunnen worden om ook feedback te geven op het prototype. Hierdoor wordt zowel van P&O als van de teamleiders feedback ontvangen om het beroepsproduct te verbeteren. Dit zorgt voor een completer beeld.

Aanbevelingen

Er zijn verschillende aanbevelingen aan de opdrachtgever. Deze staan uitgebreid uitgelegd in het adviesrapport dat geschreven is bij het beroepsproduct.

De eerste aanbeveling is om het werving- en selectiehandboek invulbestand af te maken. Om dit te bewerkstelligen kan de opdrachtgever de ontbrekende informatie invullen vanuit zijn eigen kennis en rechtspositie. Deze aanbeveling wordt gedaan zodat de opdrachtgever het beroepsproduct direct kan implementeren.

Hierop volgt dan ook de tweede aanbeveling: het implementeren van het werving- en selectiehandboek in de praktijk. Door het handboek te implementeren en toegankelijk te maken voor teamleiders en andere medewerkers ligt er een basis voor verder naslagwerk en volgendetrainingen.

De derde aanbeveling is het ontwerpen van de trainingen, de waaier en de intranetpagina. Hierbij wordt aangeraden een nieuw onderzoek te starten naar het ontwerpen en implementeren van deze trainingen binnen de Brigade Recherche. Dit zou opgepakt kunnen worden door een scriptiestudent vanuit de opleiding Toegepaste Psychologie of Human Resource Management.

De vierde aanbeveling is het monitoren van de implementatie van de trainingen en het naslagwerk, bijvoorbeeld door het gebruik van een vragenlijst voor zowel de P&O-adviseurs als de teamleiders. Hierdoor kan bijvoorbeeld bijgehouden worden met welke regelmaat de teamleiders vragen hebben, hoeveel tijd P&O hieraan kwijt is en hoe de selectiegesprekken verlopen.

Bronnenlijst

Baarda, B., & Der Hulst, V. M. (2021). *Basisboek Interviewen* (5de ed.). Noordhoff.

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* (2de ed.). Noordhoff.

Compton, R., Morrissey, B., & Nankervis, A. (2014). *Effective Recruitment and Selection Practices* (6e editie). CCH Australia.

https://books.google.nl/books?hl=en&lr=&id=ndwp9W6TYi4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=recruitment+and+selection&ots=ld3KxWFX2u&sig=oLaYJkBtgt7WAzDJCg7Xuk_JtnQ&redir_esc=y#v=onepage&q=recruitment%20and%20selection&f=false

Der Molen, V. H. T., & Hommes, M. (2021). *Gespreksvoering* (5de editie). Noordhoff.

Deraus, E. (2014). *Handboek HR in de zorg: Beleid en Praktijk* (5de editie). Politeia.

<https://biblio.ugent.be/publication/5779895>

Garner, E. (2012). *Recruitment and Selection: Hiring the people you want*. Bookboon.

https://books.google.nl/books?hl=en&lr=&id=CXJhSc6PTTYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=recruitment+and+selection+skills&ots=JT3MTrYLuY&sig=W_LXhyoAXQTECIyyoPmHAXNXYE8&redir_esc=y#v=onepage&q=recruitment%20and%20selection%20skills&f=false

Griffioen, R. (2020). *Opsporen van geschikte chercheurs: Resultaten van het onderzoek naar het wervings- en selectieproces binnen de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee*.

IDEO.org. (2021). *The Field Guide to Human-Centered Design* (1st ed.). IDEO.org / Design Kit.

Kempton, J. (1995). *Human Resource Management and Development*, 71-87.

https://doi.org/10.1057/9780230374799_4

Kessels, J.W.M. (1996). *Het Corporate Curriculum* [Oratie]. Geraadpleegd van

<https://artfulleadership.nl/wp-content/uploads/2018/08/Artikel-bij-Nieuwsitem-3.pdf>

Ministerie van Algemene Zaken. (2018). *Medisch-wetenschappelijk onderzoek*.

Rechten van patiënt en privacy | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 27 december 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rechten-van-patient-en-privacy/medisch-wetenschappelijk-onderzoek>

Ministerie van Defensie. (2020). *Organisatie*. Geraadpleegd op 10 september, 2021,

van <https://www.defensie.nl/onderwerpen/overdefensie/het-verhaal-van-defensie/organisatie>

Nagtegaal, F. (2017). Verandering. *Tijdschrift voor praktijkondersteuning*, 12(3), 29.

<https://doi.org/10.1007/s12503-017-0044-8>

Reekers, M., & Spijkerman, R. (2017). *Professionele gespreksvoering* (2de editie).

Pearson Benelux B.V.

Roberts, G. (2005). *Recruitment and Selection* (2e editie). Chartered Institute of Personnel & Development.

https://books.google.nl/books?hl=en&lr=&id=937PxbuNcecC&oi=fnd&pg=PA1&dq=recruitment+and+selection&ots=8ztMuxaR6V&sig=2HE2dAZaKwL-GtwkffZvUQNFIGk&redir_esc=y#v=onepage&q=recruitment%20and%20selection&f=false

Robinson, D.G. & Robinson J.C. (1989). *Training for Impact* (1ste editie). Wiley.

Ruijters, M., & Simons, R. (2012). *De canon van het leren* (1ste editie). Amsterdam University Press.

Van 't Veer, J., Wouters, E., Veeger, M., & Van der Lugt, R. (2020). *Ontwerpen voor zorg en welzijn* (1ste ed.). Coutinho.

Verhoeven, N. (2020). *Thematische Analyse* (1ste editie). Boom Lemma.

Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement*. Scriptum.

Bijlagen

Bijlage 1. Rangen van de Koninklijke Marechaussee

Koninklijke Marechaussee

De rangen zijn ingedeeld per rangcluster (opperofficieren, hoofdofficieren, subalterne officieren, onderofficieren, korporaals en manschappen).



luitenant-
generaal



generaal-
majoor



brigadegeneraal



kolonel



luitenant-
kolonel



majoor



kapitein



eerste
luitenant



tweede
luitenant



kornet



adjutant-
onderofficier



opperwacht-
meester



wachtmeester
der 1^e klasse



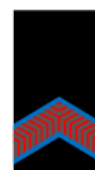
wachtmeester



marechaussee
der 1^e klasse



marechaussee
der 2^e klasse



marechaussee
der 3^e klasse



marechaussee
der 4^e klasse

Bijlage 2. Ethische checklist

Checklist ethisch advies (scriptie)onderzoek

1. Valt het onderzoek onder de Wet medisch-wetenschappelijk Onderzoek met mensen (WMO)? Onderzoek valt onder de WMO als het aan de volgende twee voorwaarden voldoet: er is sprake van medisch wetenschappelijk onderzoek én personen worden aan handelingen onderworpen of hen worden gedragsregels opgelegd (zie voor meer informatie: <https://www.ccmo.nl/onderzoekers/wet-en-regelgeving-voor-medisch-wetenschappelijk-onderzoek/uw-onderzoek-wmo-plichtig-of-niet>)
☐ Ja → Advies noodzakelijk
☒ Nee
2. Gaat het bij het voorgenomen onderzoek om een gezonde populatie?
☒ Ja
☐ Nee → Advies noodzakelijk
3. Is er sprake van onderzoek bij minderjarigen (<16 jaar) of bij wilsonbekwamen?
☐ Ja → Advies noodzakelijk
☒ Nee
4. Worden deelnemende personen aan handelingen onderworpen of worden aan de deelnemende personen bepaalde gedragswijzen opgelegd, die ONGEMAK kunnen inhouden?
☐ Ja → Advies noodzakelijk
☒ Nee
5. Zijn er VEILIGHEIDS- EN/OF GEZONDHEIDSRISICO's VOOR DE RESPONDENTEN verbonden aan het onderzoek?
☐ Ja → Advies noodzakelijk
☒ Nee
6. Is er een aanspreekpunt waar deelnemende personen terecht kunnen met vragen over het onderzoek en worden zij hiervan op de hoogte gesteld?
☒ Ja
☐ Nee → Advies noodzakelijk
7. Zijn de deelnemende personen volledig vrij om deel te nemen aan het onderzoek, en om hiermee op elk moment te stoppen wanneer zij dat willen, om welke reden dan ook?
☒ Ja
☐ Nee → Advies noodzakelijk
8. Worden deelnemers aan het onderzoek voorafgaand aan deelname schriftelijk en mondeling voorgelicht over doel, de aard en duur, risico's en bezwaren van het onderzoek?

- ☒ Ja
☐ Nee → Advies noodzakelijk

9. Teken en deelnemende personen en/of hun vertegenwoordigers voor toestemming met het onderzoek?

- ☒ Ja
☐ Nee → Advies noodzakelijk

10. Is de verwerking van persoonsgegevens in overeenstemming met de AVG?
DENK AAN HET ZORGVULDIG OMGAAN MET (PERSOONS)GEGEVENS (ZOWEL OP PAPIER ALS DIGITAAL) EN EEN VEILIGE MANIER VAN DATAOPSLAG.

- ☒ Ja
☐ Nee → Advies noodzakelijk

11. Worden er bijzondere persoonsgegevens verzameld (e.g. etniciteit, religie, medische gegevens, seksuele geaardheid, ziekteverzuim, et cetera)?

- ☐ Ja → Advies noodzakelijk
☒ Nee

12. Is objectiviteit en onafhankelijkheid van de onderzoeker(s) gewaarborgd?

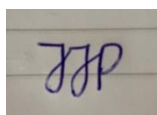
- ☒ Ja
☐ Nee → Advies noodzakelijk

Advies noodzakelijk: Wanneer de uitkomst één of meerdere keren 'Advies noodzakelijk' is, dan zal de scriptiecoördinator beoordelen of het onderzoek in lijn is met de gedragscode. Bij twijfel zal de SEAC (Saxion Ethische Advies Commissie) worden geconsulteerd.

Ondertekenend door onderzoeker en eerste begeleider:

Naam onderzoeker: Jet van Roekel

Handtekening:



Datum: 10 september 2021

Naam 1^e begeleider:

Handtekening:



Datum: 23 september 2021

Bijlage 3. Informed Consent brief

Informed consent brief

Interne werving & selectie op de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee.

Ik heb de informatie over dit onderzoek voor de deelnemer gelezen. Ik kon aanvullende vragen stellen. Mijn vragen zijn voldoende beantwoord. Ik had voldoende tijd om te beslissen of ik deelneem aan dit onderzoek.

Ik weet dat meedoen helemaal vrijwillig is. Ik ben me ervan bewust dat ik op ieder moment kan beslissen om toch niet mee te doen. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.

Ik weet dat de onderzoeker(s) en begeleiders van de onderzoeker(s) mijn gegevens kunnen inzien. Die mensen staan vermeld in de informatiebrief. Mijn gegevens zullen vertrouwelijk en waar mogelijk anoniem opgeslagen worden. Het gebruik van mijn gegevens in de rapportage is in ieder geval anoniem.

Ik geef toestemming om mijn gegevens te gebruiken, voor de doelen die in de informatiebrief staan. Mocht er aanleiding zijn om de gegevens te gebruiken voor een ander onderzoeksdoel dan zal opnieuw toestemming aan mij worden gevraagd.

Naam deelnemer:

Handtekening:

Datum : __ / __ / __

Ik verklaar hierbij dat ik deze deelnemer voldoende heb geïnformeerd over het genoemde onderzoek.

Als er tijdens het onderzoek informatie bekend wordt die de toestemming van de deelnemer zou kunnen beïnvloeden, dan breng ik hem/haar daarvan tijdig op de hoogte op een wijze waardoor ik er zeker van ben dat de informatie de deelnemer bereikt heeft.

Naam onderzoeker(s): Jet van Roekel

Handtekening:

Datum: __ / __ / __

Bijlage 4. Informatiebrief

Scriptie onderzoek Interne werving en selectie op de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee

Datum: 10 september 2021

Inleiding

Geachte heer/mevrouw,

Wij vragen u vriendelijk om mee te doen aan een wetenschappelijk onderzoek. U beslist zelf of u wilt meedoen. Voordat u de beslissing neemt, is het belangrijk om meer te weten over het onderzoek. Lees deze informatiebrief rustig door. Bespreek het met partner, vrienden of familie.

Hebt u na het lezen van de informatie nog vragen? Dan kunt u terecht bij de onderzoeker. Onderaan deze informatiebrief vindt u haar contactgegevens.

1. Wat is het doel van het onderzoek?

Het doel van dit onderzoek is het verbeteren van het interne werving- en selectieproces op de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee.

2. Hoe wordt het onderzoek uitgevoerd?

Dit onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van semigestructureerde interviews die worden opgenomen waarbij openheid wordt verwacht vanuit de deelnemers over het interne werving- en selectieproces op de brigade Recherche. Hierbij zal met de informatie uit deze interviews en uit literatuuronderzoek een beroepsproduct ontwikkelen dat bijdraagt aan het verbeteren van het interne werving- en selectieproces op de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee.

3. Wat wordt er van u verwacht?

Van u wordt er verwacht dat u meewerkt aan een semi-gestructureerd interview. Hierbij zal de onderzoeker u vragen stellen en zal er doorgevraagd worden op uw antwoorden.

4. Wat zijn mogelijke voor- en nadelen van deelname aan dit onderzoek?

Het voordeel aan deelname aan dit onderzoek is dat u bijdraagt aan het verbeteren van het interne werving- en selectieproces op uw Brigade (Recherche) van de Koninklijke Marechaussee.

Het nadeel deelname aan dit onderzoek is dat dit interview tijd kost.

5. Wat gebeurt er als u niet wenst deel te nemen aan dit onderzoek?

U beslist zelf of u meedoet aan het onderzoek. Deelname is vrijwillig. Als u besluit niet mee te doen, hoeft u verder niets te doen. U hoeft niets te tekenen. U hoeft ook niet te zeggen waarom u niet wilt meedoen. Als u tijdens het onderzoek niet meer mee wilt doen, kunt u ook zonder opgave van reden uw deelname aan het onderzoek beëindigen.

6. Wat gebeurt er met uw gegevens?

Gegevens uit het onderzoek worden vertrouwelijk bewaard. Uw persoonlijke gegevens worden gecodeerd opgeslagen en alleen de onderzoeker weet om wie het gaat. Naast de onderzoeker, kunnen ook docenten, die de kwaliteit van het onderzoek bewaken, uw gegevens inzien.

De onderzoeksgegevens worden gebruikt voor publicatie van een onderzoeksrapportage en een beroepsproduct voor onderwijsdoeleinden, waarin individuele gegevens van participanten niet herkenbaar zijn. Uw privacy blijft dus volledig gewaarborgd.

7. Zijn er extra kosten/is er een vergoeding wanneer u besluit aan dit onderzoek mee te doen?

Er zijn voor u geen extra kosten verbonden aan dit onderzoek, en er is geen vergoeding voor deelname aan dit onderzoek.

8. Wilt u verder nog iets weten?

Neemt u rustig de tijd, om deze informatie te lezen en te bespreken met uw partner of andere mensen uit uw omgeving. Op korte termijn zal de onderzoeker contact met u opnemen om te horen of u wilt deelnemen aan dit onderzoek.

Mocht u nog vragen hebben over het onderzoek, dan kunt u deze stellen aan de onderzoeker. Hieronder volgen zijn/haar contactgegevens.

Naam onderzoeker: Jet van Roekel

Telefoonnummer: 0637436057

E-mailadres: jetje.van.roekel@gmail.com of jip.v.roekel@mindef.nl

Bijlage 5. Interview vragen

Interview vragen teamleiders

1. Wat is je functie?
2. Hoelang heb je al ervaring binnen deze functie op de brigade Recherche?
3. Wat zijn jouw werkzaamheden als teamleider in het interne werving- en selectieproces binnen de brigade Recherche?
4. Wat zijn de werkzaamheden van de P&O adviseurs in het interne werving- en selectieproces binnen de brigade Recherche?
5. Wat vind jij van het huidige interne werving- en selectieproces?
6. Welke inhoudelijke kennis is er nodig voor de teamleiders om de werkzaamheden binnen het interne werving- en selectieproces binnen de brigade Recherche te volbrengen?
7. Welke inhoudelijke kennis missen de teamleiders nu om de werkzaamheden binnen het interne werving- en selectieproces binnen de brigade Recherche te volbrengen?
8. Welke vaardigheden zijn er nodig voor de teamleiders om de werkzaamheden binnen het interne werving- en selectieproces binnen de brigade Recherche te volbrengen?
9. Welke vaardigheden missen de teamleiders nu om de werkzaamheden binnen het interne werving- en selectieproces binnen de brigade Recherche te volbrengen?
10. Waar zou jij in jouw functie het meest mee geholpen zijn als het gaat om het verbeteren van het interne werving- en selectieproces?

Interview vragen P&O adviseurs

1. Wat is je functie?
2. Hoelang heb je al ervaring binnen deze functie op de brigade Recherche?
3. Wat zijn jouw werkzaamheden als P&O adviseur in het interne werving- en selectieproces binnen de brigade Recherche?
4. Wat zijn de werkzaamheden van de teamleiders in het interne werving- en selectieproces binnen de brigade Recherche?
5. Wat vind jij van het huidige werving- en selectieproces?
6. Welke inhoudelijke kennis is er nodig voor de teamleiders om de werkzaamheden binnen het interne werving- en selectieproces binnen de brigade Recherche te volbrengen?
7. Welke inhoudelijke kennis missen de teamleiders nu om de werkzaamheden binnen het interne werving- en selectieproces binnen de brigade Recherche te volbrengen?

8. Welke vaardigheden zijn er nodig voor de teamleiders om de werkzaamheden binnen het interne werving- en selectieproces binnen de brigade Recherche te volbrengen?

9. Welke vaardigheden missen de teamleiders nu om de werkzaamheden binnen het interne werving- en selectieproces binnen de brigade Recherche te volbrengen?

10. Waar zou jij in jouw functie het meest mee geholpen zijn als het gaat om het verbeteren van het interne werving- en selectieproces?

Bijlage 6. Codering interviews

1. Open coderen

Als eerst is open codering gedaan. Alle labels die uit de interviews zijn gekomen zijn in tabellen gezet.

Teamleider	Soms voorzitter zijn	Objectiviteit waarborgen	Kennis over materie	Ontbreken vaardigheden	Ontbreken kennis researchveld
1,5 jaar	Aanzitten bij gesprekken vanaf opperwacht meester	Lastig te beoordelen	Kennis over functie (verantwoordelijkheden en taken)	Samenwerken	Focus op profielen
Mensen behouden	Afstemming	Veel fouten in verleden	Leiderschap	Communicatie	In vorm zoals competentie waaier
Mensen laten doorstromen	Sparren	Ontbreken doorstromen	Daadkracht	Vertaalslag maken	Lid ACF psychologische achtergrond
Kwaliteit waarborgen	Meekijken	Geen kans doorgroeien jong personeel	Communiceren	Schakelen tussen momenten	Team gevarieerd in levensfases
Behouden team	Aanzitten gesprekken		Competenties en profiel uitvragen	Alle spelers kennen	
Opstellen vacature tekst		Moeizaam verloop rechtekken leeftijdsbalans	Visie hebben voor je team	Komt door ontbreken ervaring	

Teamleider	Verantwoordelijkheden onduidelijk	Bevorderen intern vanwege gebrek kandidaten	Contactueel vaardigheden	Benodigde formulieren
------------	-----------------------------------	---	--------------------------	-----------------------

2,5 jaar	Hoger P&O schuift taken van zich af	Vacature bereikt niemand	Handvatten nieuwe teamleiders	Invulinstructie
Hiervoor plv	Werven onmogelijk	Werven via andere kanalen ook al mag dat niet	Introductiecur sus	Meer medewerkers P&O
Vakinhoudelijke kennis Recherche	Geen wervingsinstrumenten	Imago recherche spannend en ingewikkeld en moeilijk terecht komen	Leespakket	Contactuele vaardigheden
Bewaken idu	Omslachtige werving	Je haalt niet de beste binnen maar de beschikbare	Handout	
Werving doen		Last van reorganisatie	Website	
Ondersteunend		Creatieve vaardigheden	Stroomschema	
Adviserend	Komt niet aan selectie toe	Communicatieve vaardigheden	Stappenplan	

Teamleider	Begeleiden	Kennis ACF	Via Peoplesoft
Meer dan twee jaar	Adviseren	Kennis alle stappen tot FTW	
In de gaten houden werven nieuw personeel	Vragen beantwoorden over regelgeving	Lastig oordelen	Selectiematrix prima
Stellen vacatures		Gesprekstechnieken	Kan niet oordelen maar Denkt van niet
Maken van selecties	Aanschuiven selectiegesprekken	Vaststellen wat je zoekt	
Selectiegesprekken voeren	Administratieve doorzetting plaatsing		Verbetering vacaturebank
Voorzitter ACF zijn	Proces duidelijk	Geleerd VTO	Gedeelde verantwoordelijkheid
Terugkoppelen P&O	Vacaturebank onduidelijk	Geleerd KMA	Behoeft bij waarnemende teamleiders

Afspraken maken huidig team sollicitant	Kennis over proces	Leren in praktijk	Praktisch gebied
Bellen sollicitant en niet gekozen kandidaten	Kennis over regelgeving rangen en bevorderingen	Geen handleiding	Verder niets verbeterd hoeft te worden
P&O adviseur	Gespreksvoering essentieel		
2 jaar 1 maand	Te weinig aandacht in VTO voor P&O werkzaamheden		
Hiervoor 9 maanden	In het diepe gegooid		
IDU proces	Gebrek aandacht gespreksvoering vto		
Alle stappen vanaf opstellen vacature tot plaatsen medewerker	Vragen stellen mag		
Eindverantwoordelijk	Zelfstandiger kunnen opereren		
IDU plaatje op orde houden	Beschrijving werving- en selectieproces		
Goede basis maar winst te behalen	Naslagwerk in combinatie met poster		
Fatsoenlijke vacaturebank nodig	Kader vastleggen		
Verdieping vacature teksten	Meer begrip		
Kwaliteit boven anciënniteit	Minder discussie		
Rangensysteem werkt kwaliteit tegen	Meer ruimte adviseren		
Gehele selectieproces kennen a-z	Minder misverstanden		
In de praktijk kennen teamleiders het proces niet	Training gespreksvoering		
startend teamleiders geen idee	Interactief		
Ervaren teamleider tips en tricks	Oefenen		
Niet goed opgeleid vto	Toepassen		
Verskil door leeftijd ervaring en eerdere sollicitatie	Verlaagd drempel		

P&O adviseur	Gereed stelling team	Verantwoordelijkheden weten	Met name verschil op gebied uitvragen competenties
1,5 jaar	Kijken behoefte team	Rechtspositionele kennis bevordering en beschikbaarheid	Integriteit
Contact teamleiders over verlengen en vrijvallen	Voorzitter ACF	Er is miscommunicatie	Objectiviteit
Meedenken	Leiding in selectiegesprekken	Verskil in niveaus teamleiders	Gesprekstechnieken ontbreken soms

Advies geven	Bepaalt selectie eisen	Teleurstelling gevolg ontbrekende kennis	Meer aandacht voor P&O in VTO en op BR
Opstellen en verwerken vacpubform	Bepaalt vragen	Kennis behoefte team	Verbetering gericht op basiskennis teamleiders
Bekijken rechtspositionele factoren	Selectieverslag opmaken	Kennis behoefte team is aanwezig	Verbetering gericht op gesprekstechnieken teamleiders
Voorselectie maken	Belangrijk proces	Kennis uitvragen competenties ontbreekt	Trainingen voor houden selectiegesprekken
Overleggen teamleider	Vacaturebank werkt niet goed maar kan weinig aan veranderd worden	Rechtspositionele kennis ontbreekt	Niet verplichten maar adviseren
Aanzitten selectiegesprek	Huidige proces goed	Beheersen gesprekstechnieken	Bekijken wensen teamleider
Uitvragen competenties	Zuiver	Stellen van vragen	
Objectiviteit waarborgen	Beter dan vroeger (kaften)	Uitvragen competenties	
Doorvragen	Kost veel tijd	Geruststellen/acclimatiseren sollicitant	
Controleren selectieverslag	Meer oog voor mens	Objectief blijven	
Doorzetten verslag P&A	Procedure kennen	Niveaueverschil per teamleider	

2. Axiaal coderen

Hierna is er axiaal gecodeerd, waarbij de labels gekoppeld zijn aan de onderwerpen uit de topic list.

Functie

Teamleider x 3
P&O adviseur x 2

Ervaring

1,5 jaar
2,5 jaar
+ 2 jaar
2 jaar 1 maand
1,5 jaar

Werkzaamheden teamleiders

Mensen behouden x2	Mensen laten doorstromen	Kwaliteit waarborgen	Selectieverslag opmaken	Opstellen vacaturetekst x2
Aanzitten bij selectiegesprekken x2	Bewaken IDU proces	Werving doen x2	Selecties maken	Voorzitter ACF zijn x3
Terugkoppelen P&O	Afspraken maken huidige team sollicitant	Bellen sollicitant en niet gekozen kandidaten	Eindverantwoordelijk	IDU plaatje op orde houden
Gereedstelling team	Kijken behoefte team	Leiding selectiegesprekken	Bepaalt selectie eisen	Bepaalt vragen

Werkzaamheden P&O adviseurs

Afstemming	Sparren	Meekijken	Aanzitten gesprekken x2	Ondersteunend
Adviseren x3	Begeleiden	Vragen beantwoorden regelgeving	Administratieve doorzetting plaatsing	IDU proces
Alle stappen vanaf opstellen vacature tot plaatsen medewerker	Uitvragen competenties	Meedenken	Opstellen en verwerken vacatureform	Bekijken rechtspositionele factoren
Bekijken wensen teamleider	Voorselectie maken	Overleggen teamleider x2	Objectiviteit waarborgen x2	Doorvragen

Controleren selectieverslag	Doorzetten verslag P&A			
-----------------------------	------------------------	--	--	--

Mening over het huidige werving- en selectieproces

Lastig te beoordelen	Veel fouten in het verleden	Ontbreken doorstroom	Geen kans doorgroeien jong personeel	Moeizaam verloop rechte trekken leeftijdsbalans
Verantwoordelijkheid onduidelijk	Hoger P&O schuift taken van zich af	Werven onmogelijk	Geen wervingsinstrument	Omslachtige werving
Komt niet aan selectie toe	Bevorderen intern vanwege gebrek kandidaten	Vacature bereikt niemand	Werven via andere kanalen ookal mag dat niet	Imago recherche spannend en ingewikkeld en moeilijk terecht komen
Je haalt niet de beste binnen maar de beschikbare	Last van reorganisatie	Proces duidelijk	Vacaturebank onduidelijk	Selectiematrix prima
Goede basis maar winst te behalen	Fatsoenlijke vacaturebank nodig	Verdieping vacatureteksten	Kwaliteit boven anciënniteit	Rangensysteem werkt kwaliteit tegen
Te weinig aandacht in VTO voor P&O werkzaamheden x2	In het diepe gegooid	Belangrijk proces	Vragen stellen mag	Vacaturebank werkt niet goed maar kan weinig aan veranderd worden
Huidige proces goed	Zuiver	Beter dan vroeger (kaften)	Kost veel tijd	Meer oog voor mens

Benodigde kennis teamleiders

Kennis over functie (verantwoordelijkheden en taken)		Vakinhoudelijke materie / kennis recherche x2	Kennis over proces/procedure x2	Kennis over regelgeving rangen en bevorderingen
Kennis ACF	Kennis alle stapp	Verantwoordelijkheden weten	Rechtspostionele kennis over bevordering en	Kennis behoefte

	en tot FTW		beschikbaarheid	van team aanwezig
--	---------------	--	-----------------	----------------------

Ontbrekende kennis teamleiders

Geen	Ontbreken kennis recherche veld	Lastig te beoordelen	Startend teamleiders geen idee	Er is miscommunicatie
Niet goed opgeleid in VTO	Verskil door leeftijd, ervaring en eerdere sollicitaties	Verskil in niveaus teamleiders	Teleurstelling gevolg ontbrekende kennis	Rechtspositionele kennis ontbreekt

Benodigde vaardigheden teamleiders

Leiderschap	Daadkracht	Communiceren x2	Competenties en profiel uitvragen x2	Creativiteit
Gesprekstechnieken x3	Vaststellen wat je zoekt	Geleerd in VTO	Geleerd op KMA	Geleerd via PeopleSoft
Geleerd in de praktijk		Vragen stellen	Geruststellen/ acclimatiseren sollicitant	Objectief blijven x2
Integriteit				

Ontbrekende vaardigheden teamleiders

Samenwerken	Communicatie	Vertaalslag maken	Schakelen tussen momenten	Alle spelers kennen
Komt door ontbreken ervaring	Kan niet oordelen maar denkt van niet	Ervaren teamleiders alleen tips en tricks nodig	Gebrek aandacht gespreksvoering VTO	Nivea verschilt per teamleider
Verskil op gebied uitvragen competenties	Gesprekstechnieken x2			

Verbeteren werving- en selectieproces

Focus op profielen	In vorm zoals competentiewaaijer	Lid ACF psychologische achtergrond	Team gevarieerd in levensfasen	Handvatten nieuwe teamleiders
Introductiecursus	Leespakket	Handout	Website	Stroomschema

Stappenplan	Invulinstructie	Meer medewerkers P&O	Benodigde formulieren	Verbetering vacaturebank
Gedeelde verantwoordelijkheid	Behoeftte bij waarnemende teamleiders	Praktisch gebied	Verder niets verbeterd hoeft te worden	Zelfstandiger kunnen opereren
Beschrijving werving en selectieproces	Naslagwerk in combinatie met poster	Kader vaststellen	Meer begrip	Minder discussie
Meer ruimte adviseren	Minder misverstanden	Training gespreksvoering	Interactief	Oefenen
Toepassen	Verlaagd drempel		Verbetering gericht op basiskennis teamleiders	Trainingen voor selectiegesprekken
Niet verplichten maar adviseren	Er is geen handleiding			

Hierna is er per topic nogmaals Axiaal gecodeerd.

Functie

- Teamleider
- P&O adviseur

Werkzaamheden teamleiders

- IDU-proces beheren
 - o Eindverantwoordelijk
 - o Mensen behouden
 - o Mensen laten doorstromen
 - o Kwaliteit waarborgen
 - o Gereed stelling team
 - o Kijken behoefte team
- Administratie
 - o Selectieverslag opmaken
 - o Opstellen vacaturetekst
- Werven
- Selecteren
 - o Selecties maken
 - o Selectie eisen bepalen
 - o Selectiegesprekken voeren
 - Vragen bepalen
 - Voorzitter ACF zijn
 - Leiding hebben in selectiegesprekken

- Communiceren
 - o Terugkoppelen P&O
 - o Afspraken maken huidig team sollicitant
 - o Bellen sollicitant en niet gekozen kandidaten

Werkzaamheden P&O adviseurs

- Adviseren en begeleiden teamleiders
 - o Overleggen teamleider
 - o Afstemming
 - o Bekijken wensen teamleider
 - o Sparren
 - o Meekijken
 - o Meedenken
 - o Ondersteunend
 - o Vragen beantwoorden regelgeving
 - o Objectiviteit waarborgen
- IDU-proces
 - o Bekijken rechtspositionele factoren
 - o Alle stappen vanaf opstellen vacature tot plaatsen medewerker
 - o Voorselectie maken
- Aanzitten bij selectiegesprekken
 - o Uitvragen competenties
 - o Doorvragen
- Administratie
 - o Opstellen en verwerken vacpub form
 - o Doorzetten verslag P&A
 - o Controleren selectieverslag
 - o Administratieve doorzetting plaatsing

Mening over het huidige werving- en selectieproces

- Belangrijk proces
- Verbeterd
 - o Veel fouten in het verleden
 - o Beter dan vroeger (kaften)
- Positief
 - o Huidige proces goed
 - o Zuiver
 - o Goede basis maar winst te behalen
 - o Proces duidelijk
 - o Meer oog voor de mens
 - o Vragen stellen mag
- Kost veel tijd
- Lastig te beoordelen
- Onduidelijkheid
 - o Verantwoordelijkheid onduidelijk
- Vacaturebank slecht
 - o Vacature bereikt niemand
 - o Verdieping vacatureteksten
- Last van reorganisatie
- Werven gaat slecht
 - o Werven onmogelijk
 - o Omslachtige werving

- Je haalt niet de beste binnen maar de beschikbare
 - Bevorderen intern vanwege gebrek kandidaten
 - Komt niet aan selectie toe
- Te weinig aandacht in VTO voor P&O werkzaamheden
- Imago recherche spannend en ingewikkeld en moeilijk terecht komen
- Kwaliteit boven anciënniteit
 - Rangensysteem werkt kwaliteit tegen
- Moeilijk verandering aanbrengen
 - Moeizaam verloop rechte trekken leeftijdsbalans
 - Vacaturebank werkt niet goed maar kan weinig aan veranderd worden
 - Hoger P&O schuift taken van zich af

Benodigde kennis teamleiders

- Kennis over functie
- Kennis ACF
- Kennis Recherche vakinhoudelijk
- Kennis over proces
 - Alle stappen tot FTW
- Rechtspositionele kennis
 - Rechtspositionele kennis over bevordering en beschikbaarheid
 - Kennis over regelgeving rangen en bevorderingen
- Kennis behoefte team

Ontbrekende kennis teamleiders

- Geen
- Lastig te beoordelen
- Kennis recherche veld
- Rechtspositionele kennis
- Verschil in niveaus teamleiders
 - Startend teamleiders geen idee
- Er is miscommunicatie
- Oorzaken
 - Niet goed opgeleid in VTO
 - Verschil door leeftijd, ervaring en eerdere sollicitaties
- Gevolgen
 - Teleurstelling gevolg ontbrekende kennis

Benodigde vaardigheden teamleiders

- Leiderschap
- Communiceren
 - Geruststellen/ acclimatiseren sollicitant
- Gesprekstechnieken
 - Vragen stellen
 - Competenties en profiel uitvragen
- Daadkracht
- Integriteit
- Creativiteit
- Vaststellen wat je zoekt
- Objectief blijven
- Vaardigheden geleerd op verschillende manieren

- Geleerd in de praktijk
- Geleerd in de VTO
- Geleerd op de KMA
- Geleerd via PeopleSoft

Ontbrekende vaardigheden teamleiders

- Samenwerken
- Niveau verschilt per teamleider
 - Verschil op gebied uitvragen competenties
 - Ervaren teamleiders alleen tips en tricks nodig
- Communicatie
 - Vertaalslag maken
- Alle spelers kennen
- Gesprekstechnieken
- Schakelen tussen momenten
- Lastig te beoordelen
- Oorzaak
 - Ontbreken ervaring

Verbeteren werving- en selectieproces

- Verbetering verschillende focuspunten
 - Profielen
 - Gericht op basiskennis teamleiders
 - Team gevarieerd in levensfases
 - Praktisch gebied
- Gericht op specifieke werknemers
 - Handvatten nieuwe teamleiders
 - Behoeft bij waarnemende teamleiders
- Beschrijving werving en selectieproces
 - Kader vaststellen
- Praktische beroepsproducten
 - Er is geen handleiding
 - Introductiecursus
 - Invulinstructie
 - Handout
 - Leespakket
 - Stappenplan
 - Website
 - Stroomschema
 - Naslagwerk in combinatie met poster
 - In vorm zoals competentiewaaijer
 - Training gespreksvoering
 - Benodigde formulieren
 - Trainingen voor selectiegesprekken
- Toepassing praktische beroepsproducten
 - Toepassen
 - Oefenen
 - Interactief
 - Niet verplichten maar adviseren
- Verbetering vacaturebank
- Verschillende doelen

- Meer ruimte adviseren
- Meer begrip
- Minder discussie
- Gedeelde verantwoordelijkheid
- Minder misverstanden
- Zelfstandiger kunnen opereren
- Meer P&O medewerkers
- Lid ACF psychologische achtergrond
- Verder niets verbeterd

3. Selectief coderen

Tot slot blijven in het selectief coderen alleen de hoofdcategorieën binnen de topics vanuit het axiaal coderen over.

Functie

- Teamleider
- P&O adviseur

Werkzaamheden teamleiders

- IDU-proces beheren
- Administratie
- Werven
- Selecteren
- Communiceren

Werkzaamheden P&O adviseurs

- Adviseren en begeleiden teamleiders
- IDU-proces
- Aanzitten bij selectiegesprekken
- Administratie

Mening over het huidige werving- en selectieproces

- Belangrijk proces
- Verbeterd
- Positief
- Kost veel tijd
- Lastig te beoordelen
- Onduidelijkheid
- Vacaturebank slecht
- Last van reorganisatie
- Werven gaat slecht
- Te weinig aandacht in VTO voor P&O werkzaamheden
- Imago recherche spannend en ingewikkeld en moeilijk terecht komen
- Kwaliteit boven anciënniteit
- Moeilijk verandering aanbrengen

Benodigde kennis teamleiders

- Kennis over functie
- Kennis ACF
- Kennis Recherche vakinhoudelijk

- Kennis over proces
- Rechtspositionele kennis
- Kennis behoefte team

Ontbrekende kennis teamleiders

- Geen
- Lastig te beoordelen
- Kennis recherche veld
- Rechtspositionele kennis
- Verschil in niveaus teamleiders
- Er is miscommunicatie
- Oorzaken
- Gevolgen

Benodigde vaardigheden teamleiders

- Leiderschap
- Communiceren
- Gesprekstechnieken
- Daadkracht
- Integriteit
- Creativiteit
- Vaststellen wat je zoekt
- Objectief blijven
- Vaardigheden geleerd op verschillende manieren

Ontbrekende vaardigheden teamleiders

- Samenwerken
- Niveau verschilt per teamleider
- Communicatie
- Alle spelers kennen
- Gesprekstechnieken
- Schakelen tussen momenten
- Lastig te beoordelen
- Oorzaak

Verbeteren werving- en selectieproces

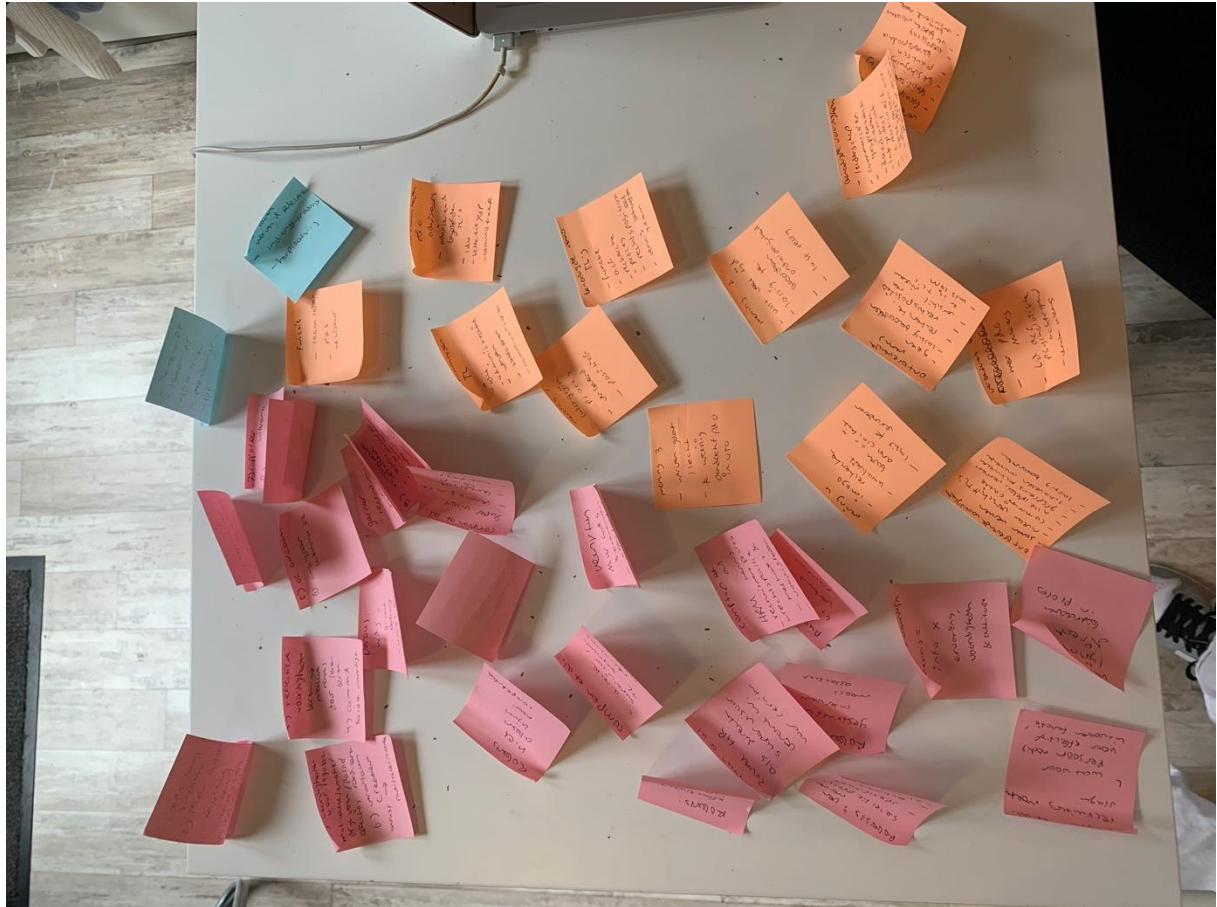
- Verbetering verschillende focuspunten
- Gericht op specifieke werknemers
- Beschrijving werving en selectieproces
- Praktische beroepsproducten
- Toepassing praktische beroepsproducten
- Verbetering vacaturebank
- Verschillende doelen
- Meer P&O medewerkers
- Lid ACF psychologische achtergrond
- Verder niets verbeterd

Bijlage 7. Find Themes stappenplan

Find Themes: het 71roces

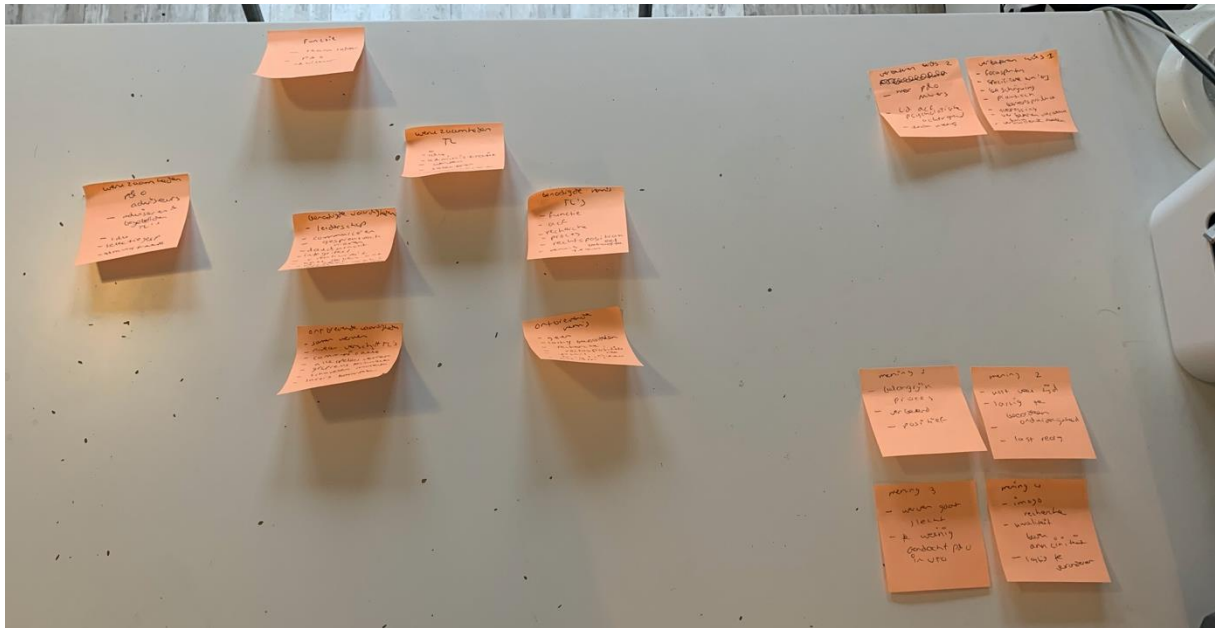
Stap 1. Opschrijven van alle informatie uit Secondary Research en Interviews op Post-Its. De informatie is hier in steekwoorden genoteerd.

1. Roze: Secondary Research literatuuronderzoek internet
2. Blauw: Secondary Research literatuuronderzoek intranet Defensie
3. Oranje: Interviews

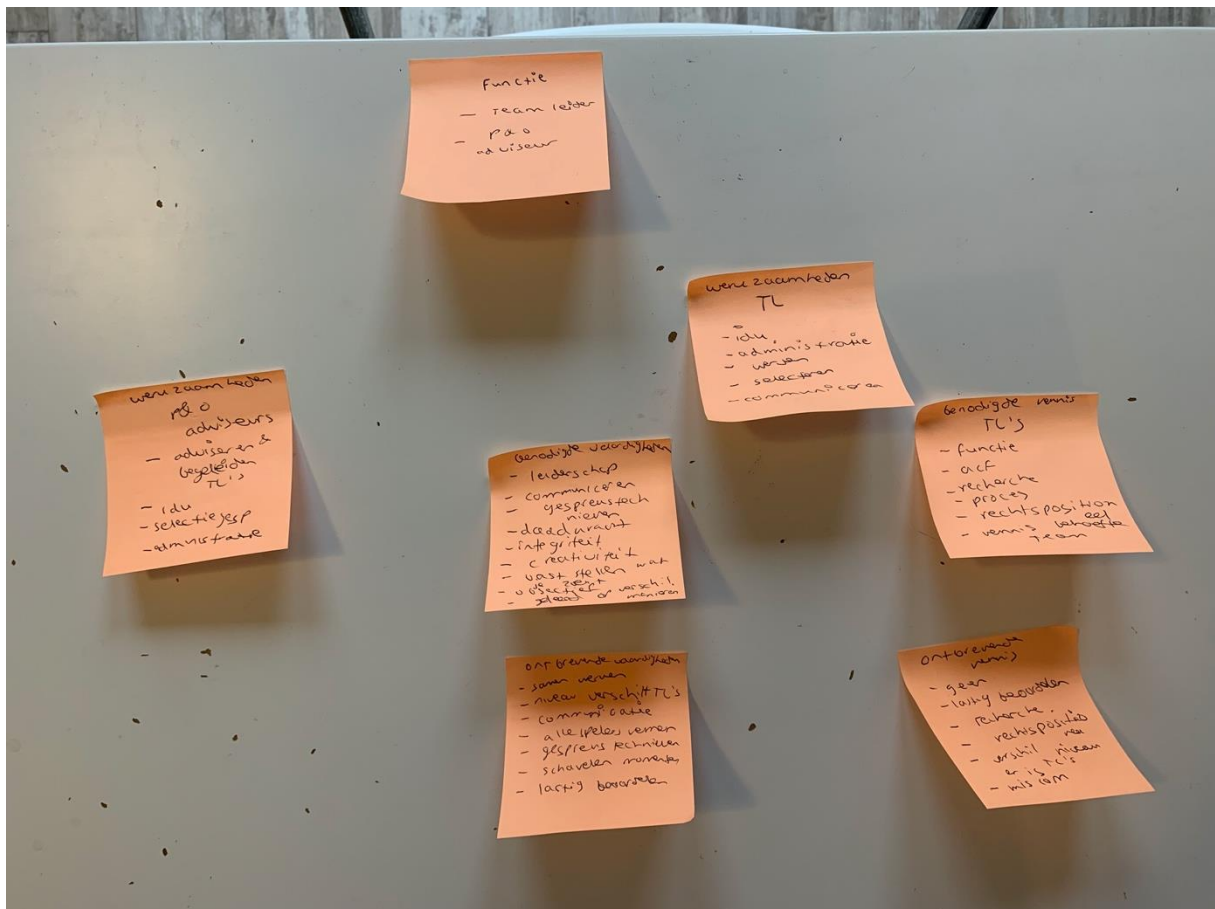


Stap 2. De informatie uit de interviews opdelen in 3 groeperingen.

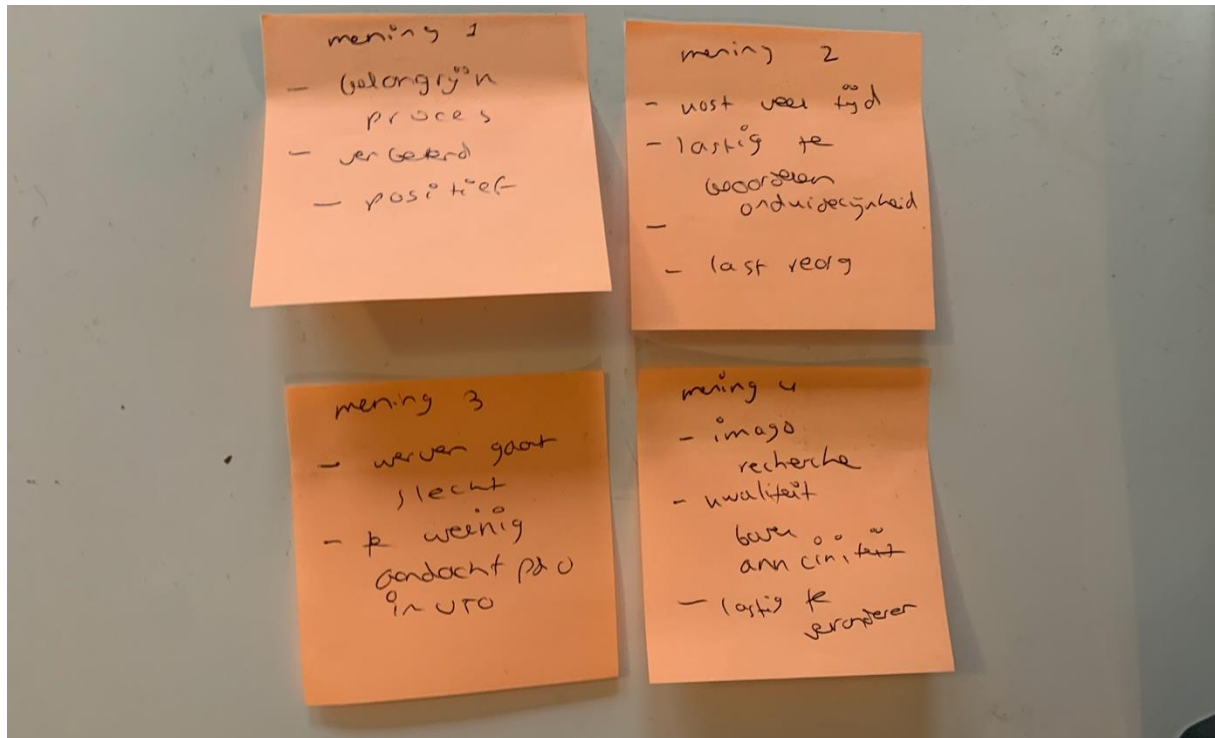
In stap twee ben ik begonnen met alle informatie uit de interviews groeperen. Dit heb ik gedaan zodat er duidelijke clusters zijn om de informatie uit de literatuurstudie uit te koppelen.



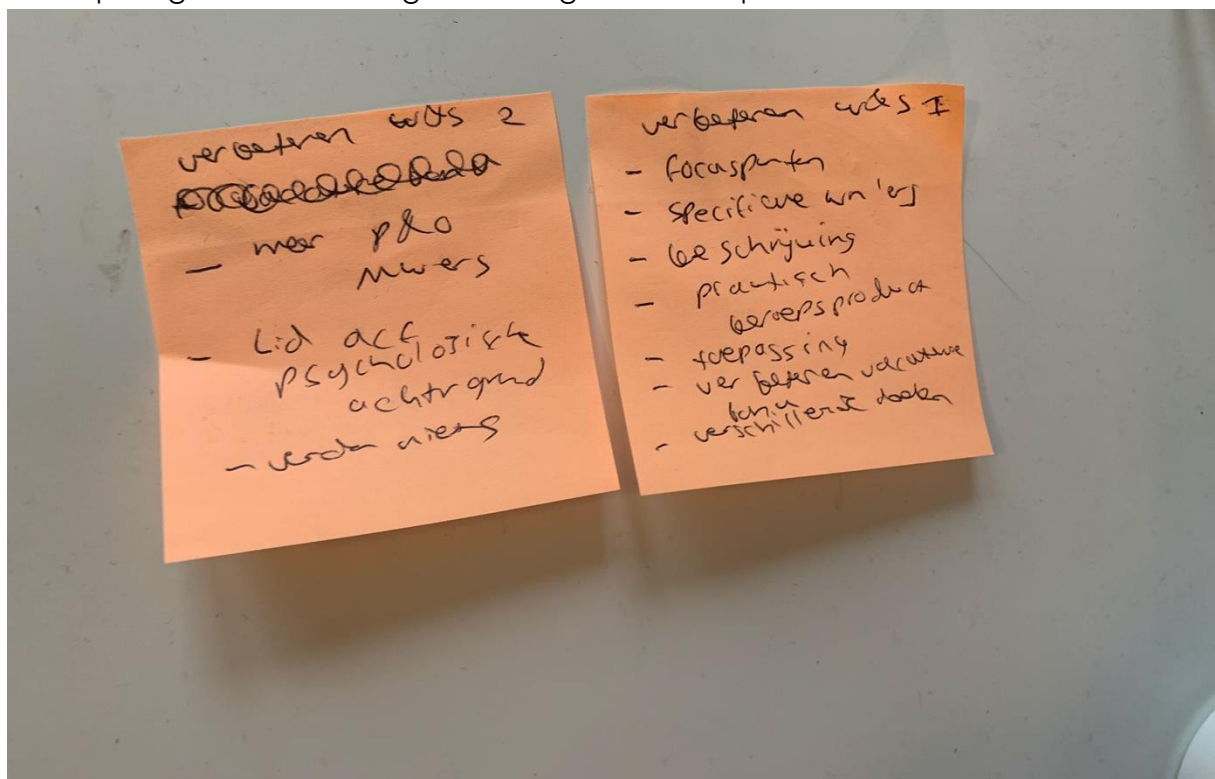
Groepering 1.1: Werkzaamheden teamleiders en P&O adviseurs



Groepering 1.2: Meningen



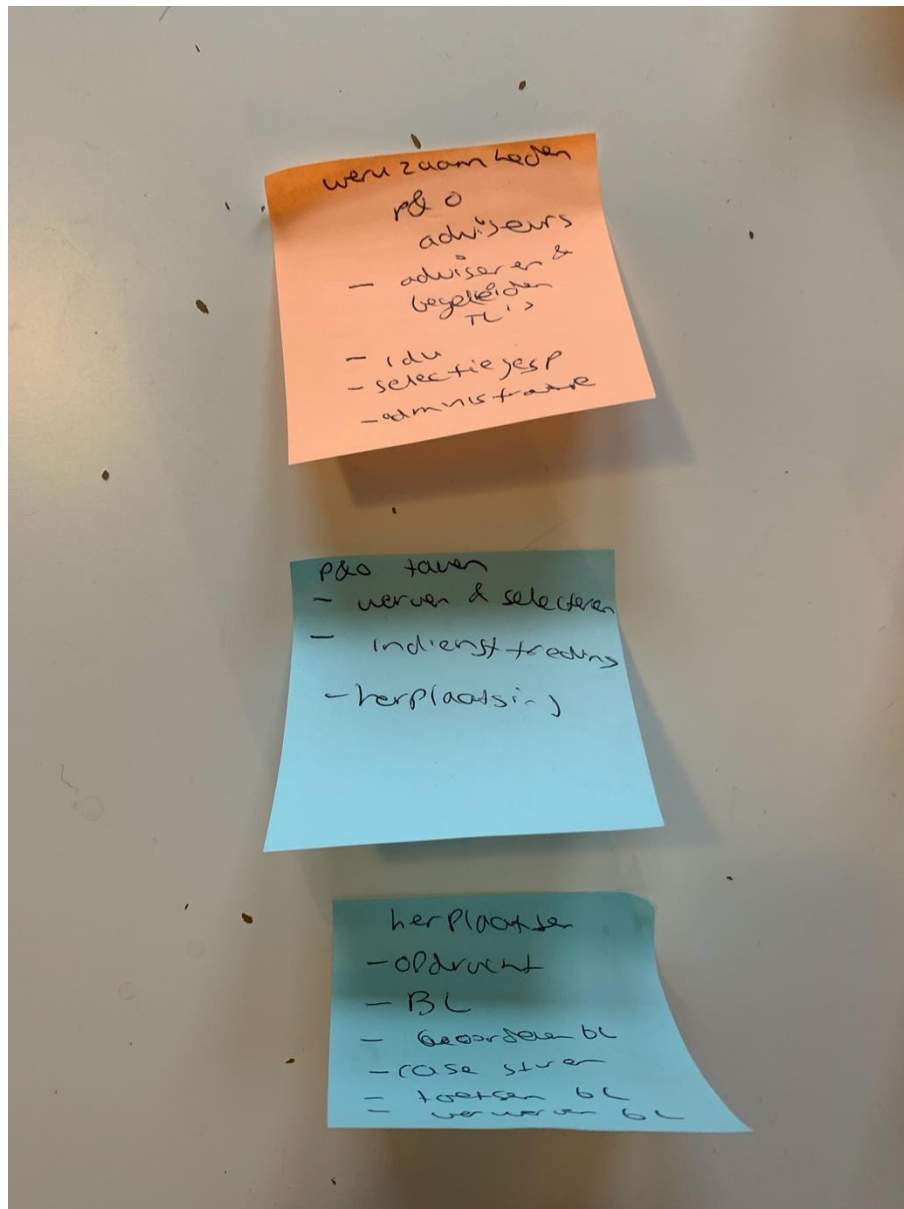
Groepering 1.3: Verbeteringen werving en selectieproces



Stap 4. Koppelingen maken tussen blauwe (literatuuronderzoek intranet Defensie) en oranje (interviews) Post-Its

Groepering 2.1: P&O adviseurs

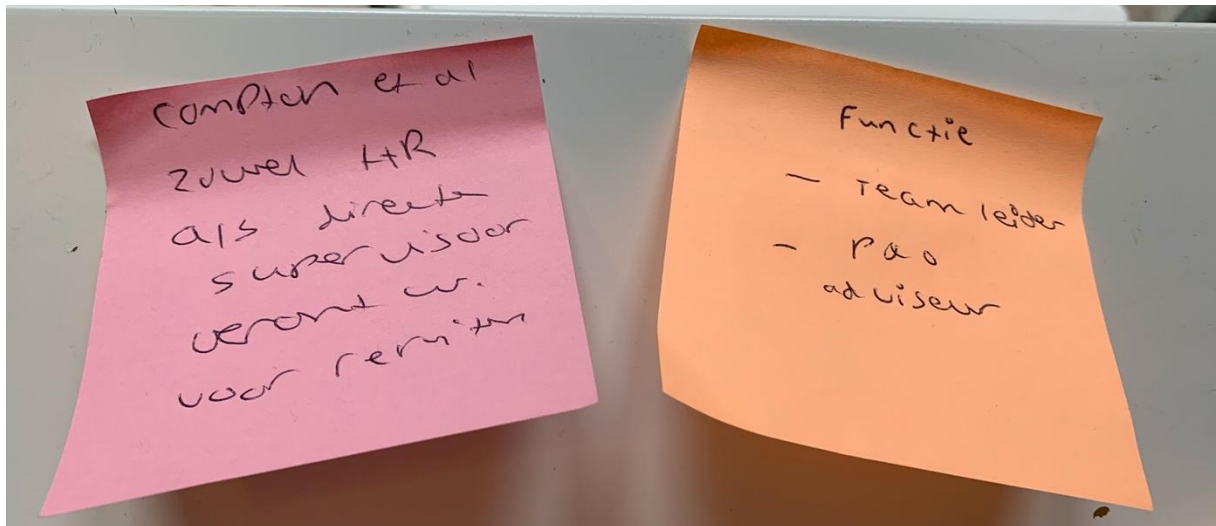
In stap 4 is eerst het literatuuronderzoek vanuit het intranet van Defensie gekoppeld aan de interviews. Dit literatuuronderzoek heeft met name informatie opgeleverd over de taken van de P&O adviseurs. Zoals te zien zit hier een duidelijke overeenkomst in met de informatie uit de interviews. De P&O adviseurs en de teamleiders hebben dus een correct beeld van de werkzaamheden die de P&O adviseurs verrichten.



Stap 5. Koppeling maken tussen roze (literatuuronderzoek internet), blauwe (literatuuronderzoek intranet Defensie) en oranje (interviews) Post-Its

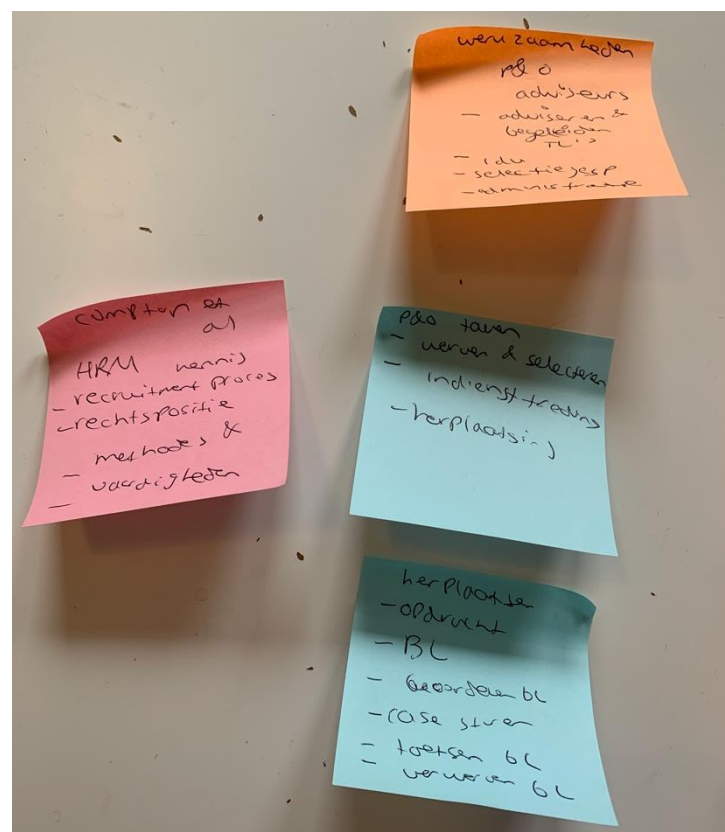
Groepering 3.1: Teamleiders en P&O adviseurs

In groepering 3.1 worden de functie van de teamleiders en de P&O adviseurs gekoppeld aan een stuk literatuur van Compton, over dat zowel HR als de directe supervisor/teamleider verantwoordelijk zijn voor recruitment. Dit is ook te koppelen aan de groepering 3.6 'verbeteren werving- en selectieproces', omdat hier het label 'gedeelde verantwoordelijkheid' onder valt.



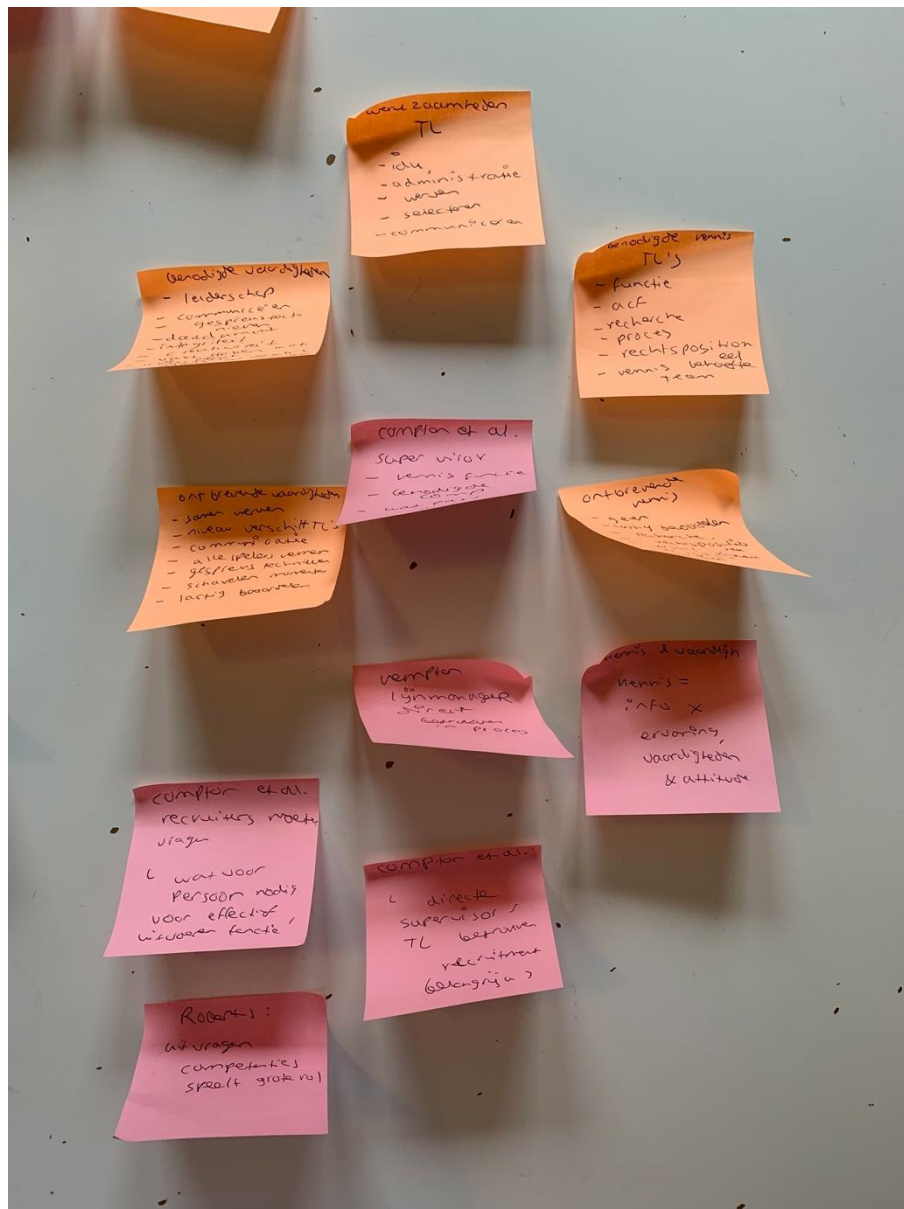
Groepering 3.2: Werkzaamheden P&O adviseurs

In groepering 3.2 worden de werkzaamheden van de P&O adviseurs en de literatuur van het intranet van Defensie gekoppeld aan de literatuur van Compton. Compton schrijft dat HRM, waaronder dus de P&O adviseurs, kennis moeten hebben over het recruitment proces, rechtspositie, recruitment methodes en recruitment vaardigheden. Dit komt overeen met de werkzaamheden van de P&O adviseurs.



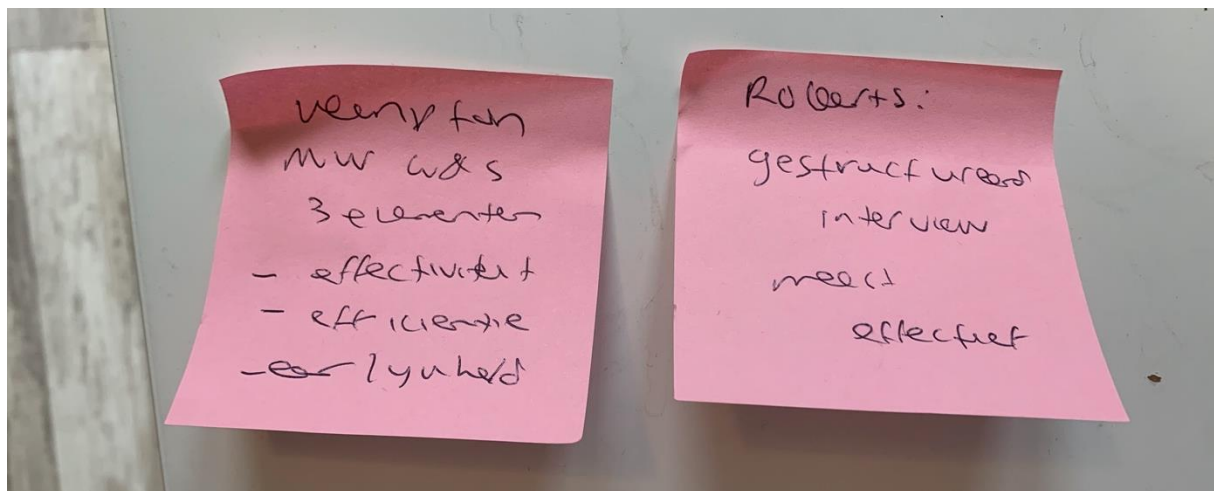
Groepering 3.3: Werkzaamheden teamleiders

In groepering 3.3 zijn de werkzaamheden van de teamleiders gekoppeld aan verschillende stukken literatuur. Omtrent kennis beschrijft Compton dat de directe supervisors in het recruitment proces kennis hebben over de functie, de bijbehorende competenties en wat past in het team. Deze kennis sluit aan bij de kennis die teamleiders volgens de interviews nodig hebben in het werving- en selectieproces. Bij ontbrekende kennis wordt meermaals benoemd dat teamleiders kennis over het recherchewerkveld waarin de functie plaatsvindt missen. Daarnaast benoemt Compton, net als Kempton, dat het lijnmanagement/ de directe supervisor betrokken moet zijn bij het werving- en selectieproces. Dit is bij de brigade Recherche ook het geval. Wat betreft vaardigheden benoemt zowel Compton als Roberts dat vragen stellen (over competenties en welke persoon juist is om de functie effectief uit te kunnen voeren) belangrijk is. Communiceren en gesprekstechnieken, waaronder competenties uitvragen, komen dan ook meermaals naar voren uit de interviews als benodigde vaardigheden. Ook worden deze benoemd bij de ontbrekende vaardigheden van de teamleiders.



Groepering 3.4: Werving en selectie

In groepering 3.4 is alleen informatie uit de literatuurstudie op internet te vinden. Dit is informatie die relevant is, maar niet te koppelen aan andere groeperingen. Hierin benoemt Kempton dat een medewerking werving en selectie op 3 elementen moet letten; effectiviteit, efficiëntie en eerlijkheid. Roberts benoemt dat een gestructureerd interview als selectie techniek het meest effectief is. Dit wordt, in de vorm van een selectiegesprek, ook toegepast door de teamleiders en P&O adviseurs.

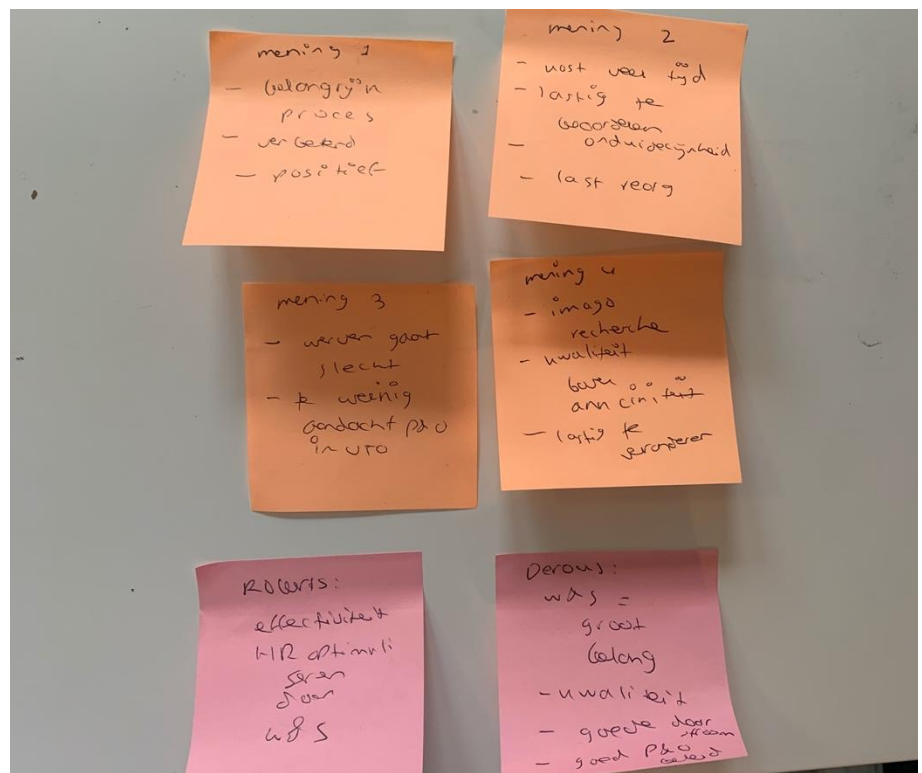


Groepering 3.5: Mening over het werving- en selectieproces

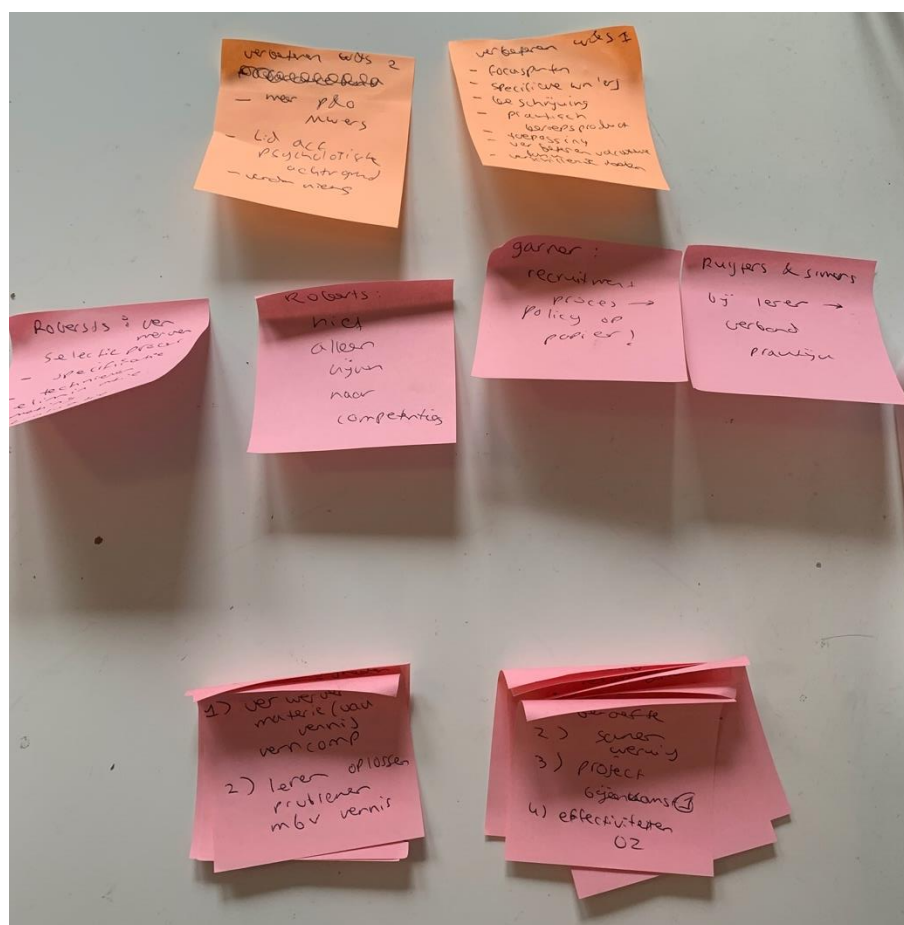
In groepering 3.5 zijn de meningen over het huidige werving- en selectieproces gekoppeld aan literatuur. Roberts benoemt dat effectiviteit binnen HR geoptimaliseerd wordt door werving en selectie en Derous geeft aan dat werving en selectie van groot belang is. Dit wordt bevestigd door de info uit interviews, waarin herhaaldelijk wordt gezegd dat werving en selectie een belangrijk proces is. Verder is mening lastig te koppelen aan literatuur, omdat meningen subjectief zijn.

Groepering 3.6:

Verbeteren van het werving- en selectieproces



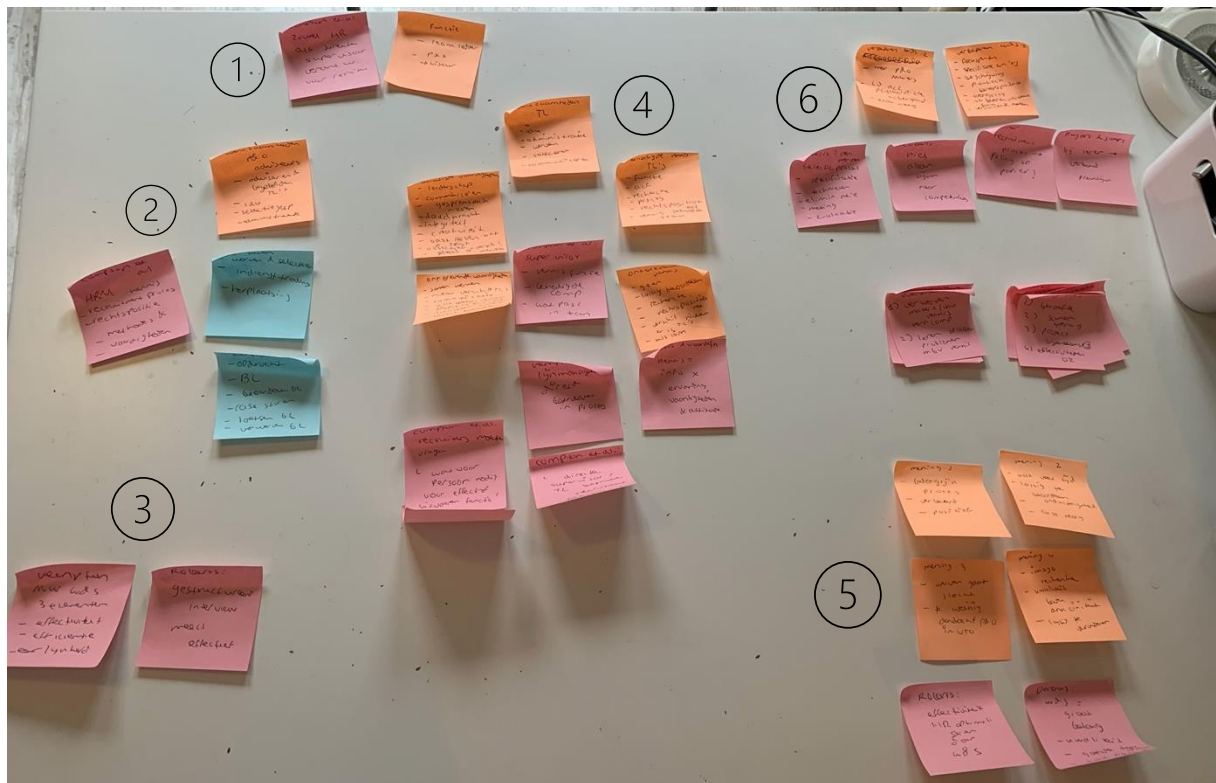
In groepering 3.6 is de input voor verbetering van het werving- en selectieproces gekoppeld aan de interviews. Specificatie' is volgens Roberts een van de kenmerken van het selectieproces. Garner bevestigt dit; volgens hem is het belangrijk dat er bij het recruitment proces een heldere recruitment-policy op papier staat. In de interviews is dan ook meermaals aangegeven dat er behoefte is aan een beschrijving van het werving- en selectieproces. Daarnaast is er in de interviews aangegeven dat er naast competenties ook naar andere factoren gekeken moet worden, zoals Roberts bevestigt. Ruijters & Simons vinden het belangrijk dat erbij leren een verband is met de praktijk. Ook dit is in de interviews benoemd, het doorvoeren van verbeteringen op praktisch gebied, door toe te passen/ te oefenen. Onder in de groepering zijn ook de stappen van kennisoverdracht van Kessels en het trainingsproces van Ruijters en Simons toegevoegd. Dit zijn praktische manieren van kennisoverdracht die kunnen bijdragen aan de verbetering van het werving- en selectieproces.



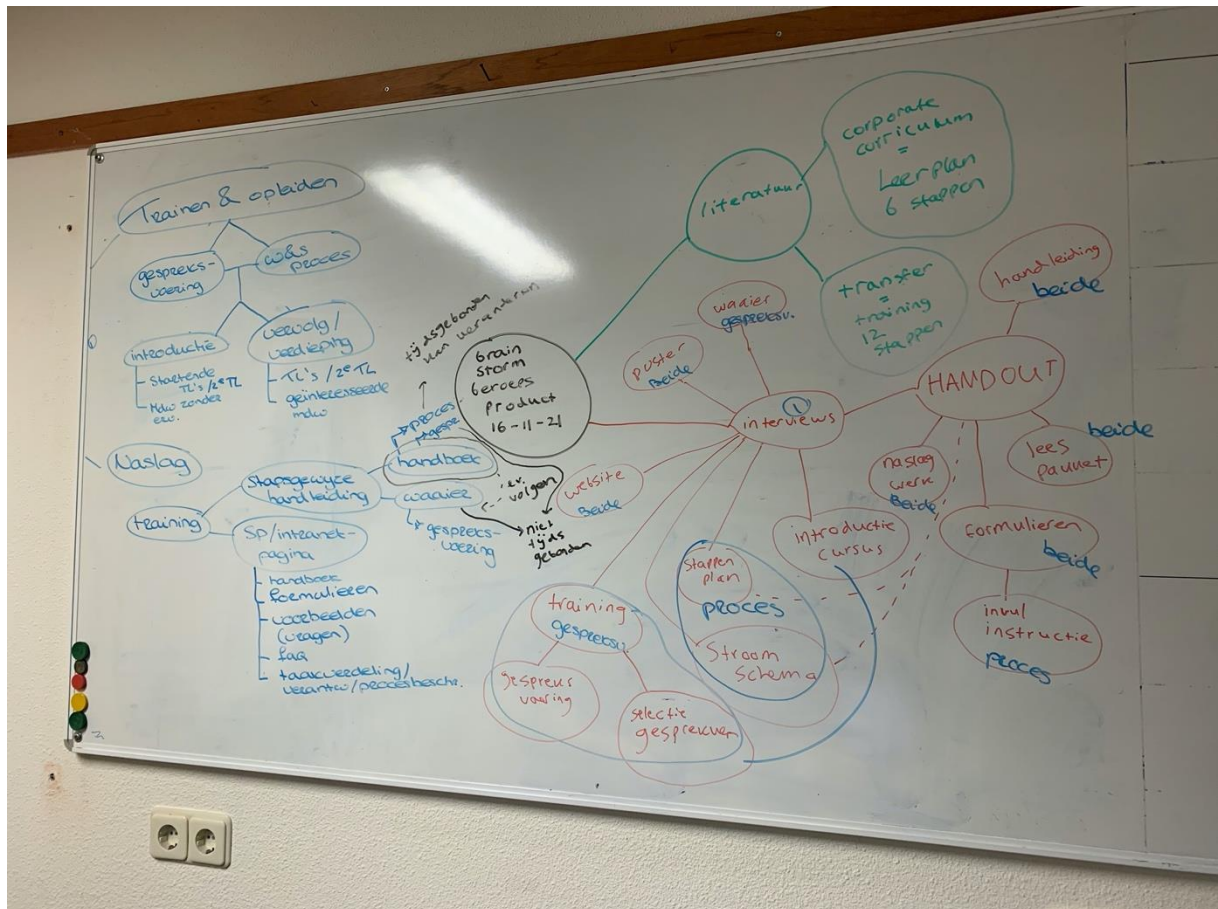
Stap 6. Het eindresultaat

Het eindresultaat is een verzameling van informatie uit de methoden Interview en Secondary Research, verzameld in clusters met ieder een thema. Deze thema's zullen in de methode Create Insight Statements gebruikt worden om inzichten te noteren die zijn opgedaan door het koppelen van deze informatie. De thema's zijn:

1. Teamleiders en P&O adviseurs
2. Werkzaamheden P&O adviseurs
3. Werving en selectie
4. Werkzaamheden teamleiders
5. Mening over het werving- en selectieproces
6. Verbeteren van het werving- en selectieproces



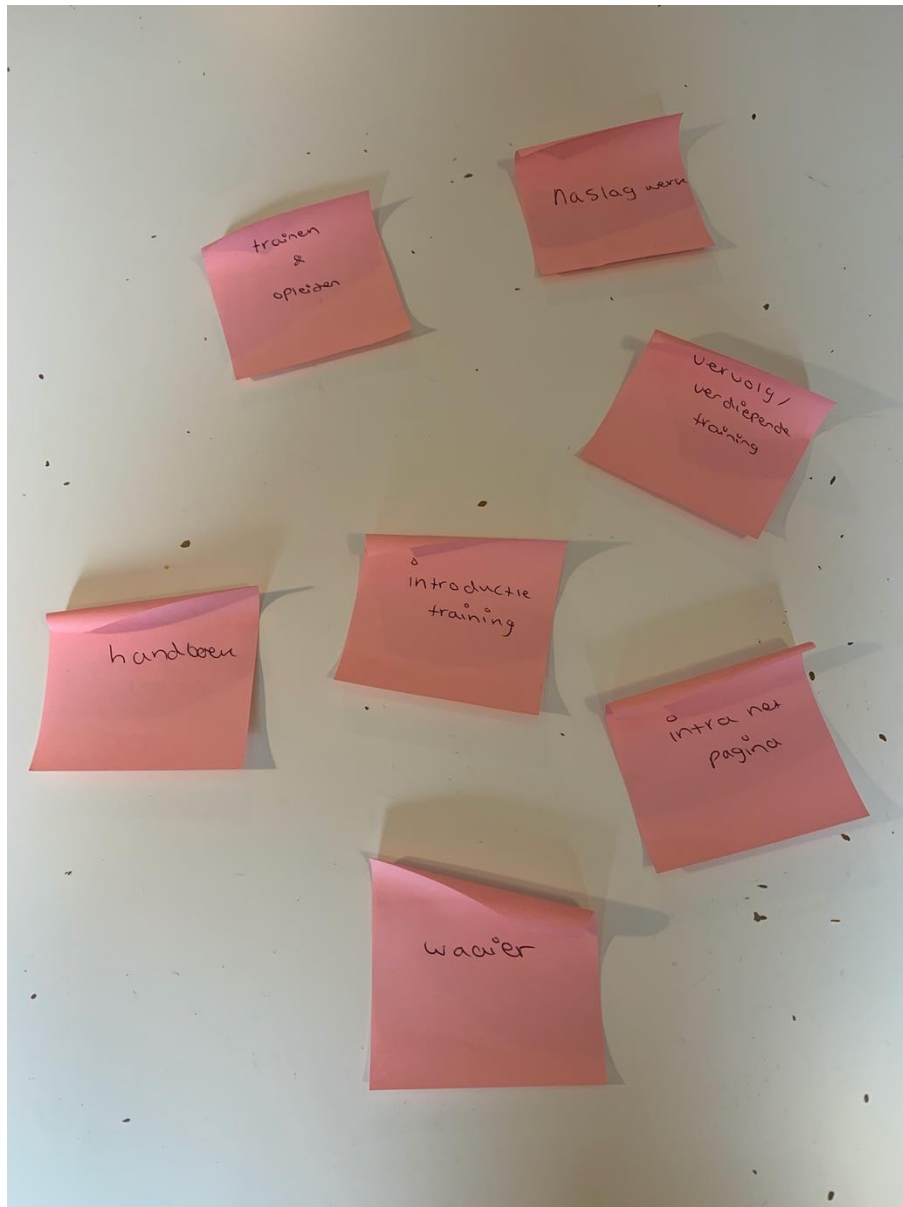
Bijlage 9. Foto proces methode Brainstorm



Bijlage 10. Create a concept Post-It-proces

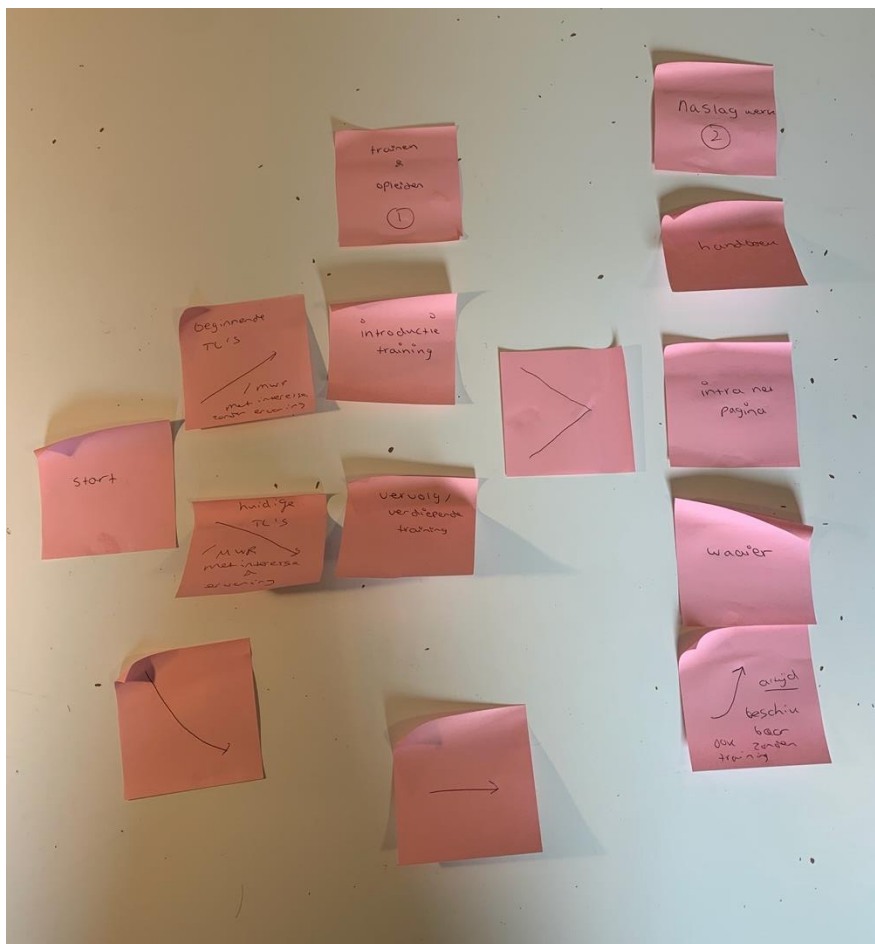
Stap 1. De Post-Its creëren

Eerst zijn de ideeën uit de methode Brainstorm op Post-Its gezet zoals te zien is op onderstaande foto.



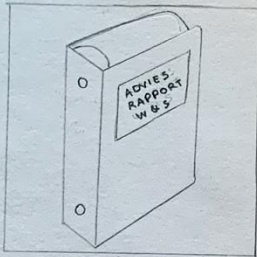
Stap 2. De Post-Its op volgorde leggen

In de tweede stap zijn de Post-Its op volgorde van het proces gelegd. Zoals te zien begint het proces links bij start. Hierbij zijn er twee routes afhankelijk van wie de route volgt. Startende (2^e) teamleiders en geïnteresseerde medewerkers zonder ervaring volgen de bovenste route en beginnen met een introductie training. Huidige (2^e) teamleiders en geïnteresseerde medewerkers met ervaring volgen de onderste route en beginnen met een vervolg/verdiepende training. Ook kunnen medewerkers na de introductietraining doorstromen naar de vervolg/verdiepende training. Andersom Dit valt in de categorie/ fase trainen en opleiden. Voor zowel medewerkers die deze fase hebben doorlopen als voor medewerkers die dit nog niet hebben gedaan is de categorie/ fase naslagwerk beschikbaar, waaronder het handboek, de intranetpagina en de waaier. Hier is voor gekozen zodat medewerkers voor de training zich al kunnen inlezen of medewerkers die geen tijd hebben om de training(en) te volgen toch wat handvaten aan te reiken om een goed selectiegesprek te voeren.

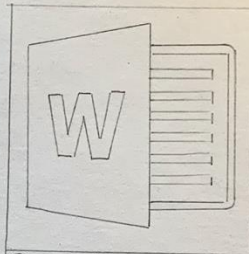


Bijlage 11. Storyboard

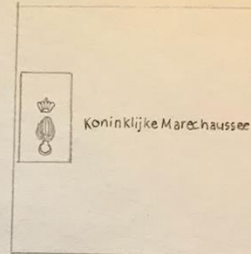
Storyboard beroeps product



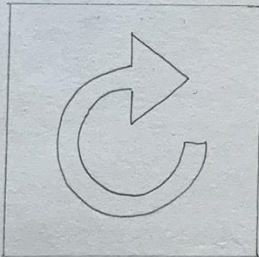
① het advies rapport + wordt geschreven o.b.v. de verzamelde informatie uit het onderzoek



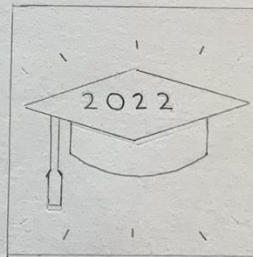
② het inhoud bestand voor het handboek wordt gemaakt o.b.v. het advies rapport



③ de concept beroeps product en gaan naar de opdrachtgever voor feedback



④ de feedback van de opdrachtgever wordt verwerkt



⑤ het eind product wordt goedgekeurd en opgeleverd aan de opdrachtgever



⑥ in de toekomst wordt het beroeps product toegepast in de praktijk

Bijlage 12. Eerste versie beroepsproduct

Handboek interne werving en selectie
Brigade Recherche

Versie 1

Datum November 2021

Status Concept

Colofon

Ministerie van Defensie
KMAR LTC
KMAR LTC/SUPPORT
P&O brigade Recherche

Locatie Utrecht - Fort De Bilt Zuidz.
 Biltsestraatweg 225 Utrecht

Postadres Postbus 90615
2509 LP 'S-GRAVENHAGE
MPC 58B

Contactpersoon J.J.P. van Roekel
 P&O stagiaire
 JJP.v.Roekel@mindef.nl

L. Jager
P&O Adviseur
l.jager.02@mindef.nl

Versie 1

Auteur Jet van Roekel

Inleiding

Voor u ligt het handboek interne werving en selectie van de brigade Recherche. Dit handboek is ontworpen in opdracht van de afdeling P&O van de brigade Recherche door afstudeer stagiaire Jet van Roekel. Dit handboek is bedoeld voor medewerkers van de brigade Recherche die betrokken zijn bij het interne werving- en selectieproces. In het eerste deel van dit handboek wordt het werving- en selectieproces gefaseerd uitgelegd. Hierin komen verschillende IDU-zaken aan bod zoals vacaturestelling,

rechtspositie, selectiegesprekken en administratieve taken. Daarnaast bevat het tweede deel van dit handboek tips voor de benodigde gesprekstechnieken binnen het werving- en selectieproces. Dit handboek is tevens het naslagwerk van de interne werving- en selectietrainingen van de brigade Recherche. Naast dit handboek is ook de werving en selectie beschikbaar als naslagwerk. Dit handboek zal regelmatig geüpdatet worden wanneer er rechtspositionele (AMAR/BARD) of beleidswijzigingen zijn. Op Intranet is altijd de meest actuele versie te vinden van dit handboek.

Voor vragen, opmerkingen of correcties kunt u contact opnemen met de P&O afdeling van de brigade Recherche via [ALGEMENE MAILBOX]

Inhoudsopgave

1	DEEL 1. HET WERVING & SELECTIEPROCES	5
1.1	IDU-PLAAT	5
1.2	VACATURE STELLEN	5
1.2.1	Mogelijkheden voor vacaturestelling	5
1.2.2	Vacaturepublicatieformulier	5
1.2.3	De vacaturebank	5
1.2.4	Vacature sluiten & resultaat	5
1.2.5	Geen respons & dispensatie	5
1.3	SELECTIEGESPREKKEN	5
1.3.1	De rol van P&O: objectiviteit bewaren	5
1.3.2	Voorselectie	6
1.3.3	De ACF samenstellen	6
1.3.4	Selectiegesprekken voorbereiden	6
1.3.5	Selectiegesprekken voeren	6
1.3.6	Selectiegesprekken nabespreken & resultaat afwegen	6
1.4	DE FTW	6
1.4.1	De functietoewijzing	6
1.4.2	Het selectieverslag/ de selectiematrix	6
2	DEEL 2. GESPREKSTECHNIEKEN	7
2.1	HET BELANG VAN GESPREKSTECHNIEKEN	7
2.2	BASIS GESPREKSTECHNIEKEN	7
2.2.1	L.S.D.	7
2.2.2	N.I.V.E.A.	7
2.3	UITNODIGEN VOOR EEN SELECTIEGESPREK	8
2.4	FASE 1. DE BINNENKOMST EN KENNISMAKING	8
2.4.1	Introduceren & acclimatiseren	8
2.5	FASE 2. DE START VAN HET GESPREK	8
2.5.1	Introductie van het gesprek	8
2.6	FASE 3. DE KERN VAN HET GESPREK	9
2.6.1	Vraagtechnieken	9
2.6.2	Competenties uitvragen met de STARR-methode	10
2.6.3	Hardop denken	10
2.7	FASE 4. DE AFRONDING	11

2.8	FASE 5. HET VERVOLG	11
2.8.1	De nabespreking	11
2.9	HET GOEDE & SLECHTE NIEUWS BRENGEN	11
2.9.1	Slecht nieuws gesprek BRON	11
2.9.2	Goed nieuws gesprek BRON	11
3	LITERATUURLIJST	12
5	BIJLAGEN	15
5.1	INVULINSTRUCTIE VACATUREPUBLICATIEFORMULIER	15
5.2	INVULINSTRUCTIE SELECTIEVERSLAG/MATRIX	15

1 Deel 1. Het werving & selectieproces

1.1 IDU-plaat

[Hierin zal een algemene introductie gegeven worden over wat IDU is, welke spelers hier bij betrokken zijn en wie hierin welke verantwoordelijkheden heeft]

1.2 Vacature stellen

[Hier zal uitgelegd worden wat er gedaan moet worden wanneer er een vacature gaat ontstaan]

1.2.1 Mogelijkheden voor vacaturestelling

[Hier worden eerst de mogelijkheden voor vacaturestelling besproken, waaronder verlengen en de speciale functieduur op de brigade Recherche]

1.2.2 Vacaturepublicatieformulier

[Hier zal informatie gegeven worden over het invullen van vacaturepublicatieformulier, hoelang een vacature open staat, welke wensen wel en niet mogelijk zijn, hoe de teamleider het meest recente vacaturepublicatieformulier kan vinden. Hier zal ook worden verwezen naar de invulinstructie die in de bijlage zal komen te staan.]

1.2.3 De vacaturebank

[Hier wordt kort uitgelegd hoe een vacature wordt uitgezet in de vacaturebank en hoe deze te vinden is]

1.2.4 Vacature sluiten & resultaat

[Hier wordt uitgelegd wanneer een vacature gesloten wordt en wat er met het resultaat gebeurt. Als er wel respons is worden de bescheiden via P&O naar de teamleider gestuurd]

1.2.5 Geen respons & dispensatie

[Hier wordt uitgelegd wat de mogelijkheden zijn als er geen respons is op de vacature zoals het heropenstellen en wordt uitgelegd wat dispensatie inhoudt en wanneer dit aangevraagd/toegepast kan worden]

1.3 Selectiegesprekken

1.3.1 De rol van P&O: objectiviteit bewaren

[Eerst wordt uitgelegd waarom P&O betrokken is bij het selecteren; het waarborgen van de objectiviteit. Daarna komen voorbeelden van situaties waarin de objectiviteit betwist kan worden, zoals interne sollicitanten en onderlinge relaties binnen het team]

1.3.2 Voorselectie

[Hierin wordt uitgelegd waarom de bescheiden eerst langs P&O gaan en op welke basis een voorselectie gemaakt kan worden. Ook worden indicatoren gegeven voor wat kwalitatief goede bescheiden zijn (in een CV staat je ervaring, in je motivatiebrief je motivatie en niet andersom) om de bescheiden beter te kunnen beoordelen.]

1.3.3 De ACF samenstellen

[Hier wordt uitgelegd hoe een voorzitter van een ACF gekozen wordt, hoe een ACF het best samengesteld kan worden en welke mogelijkheden hiervoor zijn. Daarnaast wordt uitgelegd in welke gevallen P&O aansluit en welke rol zij dan spelen. Ook wordt er advies gegeven over verdere rolverdeling en aantallen binnen een ACF.]

1.3.4 Selectiegesprekken voorbereiden

[Hier wordt uitgelegd hoe selectiegesprekken door een ACF voorbereidt worden. Eerst wordt verteld hoe een sollicitant het beste uitgenodigd kan worden en wat hem/haar van tevoren wordt verteld. Dan volgt er een stuk over de voorbespreking binnen de ACF; waar zijn we naar op zoek, waarop wordt geselecteerd, wie vraagt welke competenties uit, wie test de sollicitant op vakinhoudelijk gebied, etc.]

1.3.5 Selectiegesprekken voeren

[Hier wordt een kort overzicht gehouden van de inhoud van een selectiegesprek; de duur, de opstelling, de opbouw van het gesprek. Voor inhoudelijke gesprekstechnieken wordt hier verwezen naar deel 2 van het handboek]

1.3.6 Selectiegesprekken nabespreken & resultaat afwegen

[Hier wordt aangeraden om een nabespreking te houden om samen met de ACF het resultaat van de sollicitatie(s) af te wegen]

1.4 De FTW

1.4.1 De functietoewijzing

[Hier wordt uitgelegd welke stappen er genomen moeten worden na de beslissing over de gekozen sollicitant. De andere kandidaten moeten gebeld worden, de gekozen kandidaat moet gebeld worden, er moeten afspraken gemaakt worden over de startdatum & met de huidige teamleider van de gekozen kandidaat, P&O wordt op de hoogte gesteld, etc.]

1.4.2 Het selectieverslag/ de selectiematrix

[Hierin wordt verteld hoe en waarom het selectieverslag/ de selectiematrix goed ingevuld moet worden. Hiervoor wordt verwezen naar de invulinstructie die in de bijlage zal komen te staan.]

2 Deel 2. Gesprekstechnieken

2.1 Het belang van gesprekstechnieken

Het belang van gesprekstechnieken is vrij makkelijk te begrijpen; we communiceren elke dag door het voeren van gesprekken, wat het vermogen tot communicatie een van de belangrijkste kenmerken van de mens maakt (Reekers & Spijkerman, 2017). Daarom worden er eerst een aantal basis gesprekstechnieken uitgelegd.

Een selectiegesprek bestaat uit 5 fasen (Reekers & Spijkerman, 2017);

1. De binnenkomst en kennismaking;
2. De start van het gesprek;
3. De kern van het gesprek;
4. De afronding;
5. Het vervolg.

Het feitelijke verloop van deze fasen is benoemd in deel 1. In deel 2 volgen de bijpassende gesprekstechnieken, tips en voorbeelden.

2.2 Basis gesprekstechnieken

2.2.1 L.S.D.

De eerste gesprekstechniek staat bekend als de L.S.D-techniek; luisteren – samenvatten – doorvragen (Reekers & Spijkerman, 2017). Dit is een goede gesprekstechniek om het onderste uit de kan te krijgen tijdens een selectiegesprek. Voorbeelden;

- Je vraagt een kandidaat wat zijn sterke punten zijn. De kandidaat geeft 1 punt en gaat hier veelvuldig op door. Doorvragen naar dit punt lijkt niet meer nodig. Daarom vraag je: 'en heb je naast dit punt ook nog andere sterke punten?'
- Je vraagt een kandidaat wat zijn zwakke punten zijn. Hij noemt een aantal punten op maar legt niet uit waarom dit zwakke punten zijn voor hem. Jij vraagt dan: 'heb je een concreet voorbeeld waarin dit zwakke punt naar voren kwam?'
- Je stelt de kandidaat een vakinhoudelijke vraag en de kandidaat komt met een lang antwoord. Om zeker te weten dat je de hoofdlijn begrepen hebt, vat je haar antwoord samen en vraag je 'Dus jij geeft aan dat ... heb ik dat zo goed samengevat?'

2.2.2 N.I.V.E.A.

De tweede gesprekstechniek staat bekend als de N.I.V.E.A- techniek; niet – invullen – voor – een – ander (Nagtegaal, 2017). Dit is een goede gesprekstechniek om aannames in gesprekken te voorkomen. Als je een aanname hebt, verifieer die dan door ernaar te vragen. Zowel bij een sollicitant als bij een mede ACF lid. Voorbeelden;

- Je denkt een bepaald statement vanuit de kandidaat te horen maar dit is niet woordelijk bevestigd. Je wil zeker weten of dit klopt dus je vraagt: 'Ik hoor uit jouw woorden dat je denkt dat je klaar bent voor de bevordering naar opperwachtmeester. Klopt dat?'
- Je denkt dat het gesprek tot zijn einde loopt en dat alle vragen beantwoord zijn. Maar geldt dat voor je mede ACF leden ook? Om dit te

controleren vraag je aan de andere ACF leden: 'Hebben jullie nog vragen voor de kandidaat?'

- Je bespreekt het selectiegesprek na met de ACF. Een ander lid geeft aan de kandidaat arrogant en ongeïnteresseerd te vinden. Ook dacht dit lid dat de kandidaat niets wist over wetgeving. Om erachter te komen hoe dit oordeel tot stand is gekomen (is dit ingevuld door dit lid of is dit goed onderbouwd) vraag je: 'Waarom vond je de kandidaat arrogant en ongeïnteresseerd overkomen?' 'Welke kennis miste de kandidaat over wetgeving die jij graag naar voren had zien willen komen?'

2.3 Uitnodigen voor een selectiegesprek

De kandidaat uitnodigen voor een selectiegesprek kan gedaan worden aan de hand van een telefoongesprek of mail. Het wordt aangeraden om te bellen zodat er geen miscommunicatie ontstaat over een mail die in de spam is gekomen of niet angekommen is. Het is belangrijk om in dit telefoontje (of mailtje) de volgende informatie in te benoemen;

- Naam en functie;
- Als je belt, of je gelegen belt;
- Met de deur in huis vallen over de uitnodiging;
- Data en tijden voorstellen;
- Verdere aanvullende informatie verkondigen wanneer nodig;
- Als je belt, eventueel aangeven dat de informatie en de afspraakbevestiging nogmaals volgt via mail.

2.4 Fase 1. De binnenkomst en kennismaking

2.4.1 Introduceren & acclimatiseren

Het introduceren en acclimatiseren, ook wel 'welkom heten' (Der Molen & Hommes, 2021), is de eerste fase van het selectiegesprek. Wanneer de kandidaat binnenloopt en je elkaar groet begint het gesprek al. Vooral als je elkaar nog niet kent, is dit welkom heten op zijn plaats om het ijs te breken. Dit kan gedaan worden door de ander te begroeten, iets drinken aan te bieden en kort over koetjes en kalfjes te praten (Der Molen & Hommes, 2021).

Voorbeelden van acclimatisatie-vragen die te gebruiken zijn voor het begin van het selectiegesprek zijn;

'Goed weer vandaag he?'

'Heb je de ruimte goed kunnen vinden?'

'Heb je zin in een kopje koffie/thee?'

2.5 Fase 2. De start van het gesprek

2.5.1 Introductie van het gesprek

De introductie van het selectiegesprek wordt vaak gebruikt om inhoudelijk kennis te maken met elkaar en de standaard informatie over het selectiegesprek te delen. De volgende onderdelen komen hierin aan bod;

- Welke leden er in de selectiecommissie (ACF) zitten en waarom; (Reekers & Spijkerman, 2017);
- De aanleiding & het doel voor dit gesprek; (Der Molen & Hommes, 2021)

- De duur van dit gesprek; (Der Molen & Hommes, 2021)
- Welke thema's/onderwerpen er aan bod komen in dit gesprek (Der Molen & Hommes, 2021).

2.6 Fase 3. De kern van het gesprek

De kern van het gesprek kan op verschillende manieren vormgegeven worden. Er kan eerst naar het CV en de motivatiebrief gekeken worden (Reekers & Spijkerman, 2017), aan de kandidaat gevraagd worden om iets over zichzelf te vertellen of waarom hij/zij heeft gesolliciteerd, etc. Hierna kunnen de leden uit de ACF-vragen stellen over wat zij willen weten van de kandidaat. Deze vragen kunnen gaan over;

- Motivatie;
- Ervaring;
- Vakinhoudelijke kennis;
 - o Begrippenkennis
 - o Casus oefening
- Competenties uitvragen

Een groot deel van het gesprek draait dus om het stellen van vragen. Daarom worden er hierna een aantal vraagtechnieken toegelicht die gebruikt kunnen worden in de kern van het gesprek.

2.6.1 Vraagtechnieken

Er zijn verschillende vraagtechnieken om de kandidaat te bevragen (Reekers & Spijkerman, 2017);

1. Open vragen bieden de kandidaat de mogelijkheid om de meest uiteenlopende antwoorden te geven. Bijvoorbeeld;

'Wat maakt jou de beste kandidaat voor deze functie?'

'Waarom lijkt deze functie jou leuk?'

Deze vraag kan op verschillende manieren beantwoord worden.

2. Gesloten vragen sturen de kandidaat in een specifieke richting.

Bijvoorbeeld;

'Heb je kennis van de privacywetgeving?'

'Heb je je ingelezen in de werktijden van dit team?'

Deze vraag zal eerder beantwoord worden met ja of nee. Hierna volgt dan toelichting.

3. Of-Of vragen bieden de kandidaat een keuze. Bijvoorbeeld;

'Werk je liever alleen of werk je liever samen?'

'Heb je alleen gesolliciteerd op deze functie of ook nog op andere functies?'

4. Hypothetische vragen bieden de kandidaat de mogelijkheid om in een bedachte situatie of casus te denken. Bijvoorbeeld;

'Stel je eens voor dat je opperwachtmeester zou worden, welke kwaliteiten heb je dan nodig om deze rang goed te vervullen?'

'Als je deze casus leest en je bedenkt dat je bent gekozen voor deze functie, hoe zou je dan met de situatie in de casus om gaan?'

2.6.2 Competenties uitvragen met de STARR-methode

Competenties spelen een belangrijke rol binnen het selectiegesprek. De benodigde competenties voor een functie zijn vaak van tevoren vastgesteld en de definities hiervan zijn te vinden in de meest recente versie van de Defensie competentiegids. Competenties uitvragen kan een uitdaging zijn.

Vaak zijn kandidaten geneigd om een sociaal gewenst antwoord te geven. Als je vraagt of een kandidaat flexibel is, omdat dit gewenst is in de functie, zal de kandidaat hoogstwaarschijnlijk antwoorden met 'ja'. Echter geeft dit geen bewijs van de aanwezigheid van de competentie. Daarom is het belangrijk om te vragen naar een concreet voorbeeld, wat gedaan kan worden aan de hand van de STARR-methode (Reekers & Spijkerman, 2017). Hiermee kan de kandidaat gevraagd worden om zijn ervaring of competenties te illustreren aan de hand van een praktijkvoorbeeld.

De STARR-methode staat voor;

- Situatie
- Taak
- Actie
- Resultaat
- Reflectie

Aan de hand van deze begrippen kan de kandidaat gevraagd worden om dit voorbeeld uit te leggen. Dit geeft meer inzicht en bewijs in of de kandidaat deze ervaring of competentie daadwerkelijk bezit en toepast. Daarnaast kan ook Transfer nog toegevoegd worden; hierbij wordt gevraagd wat de kandidaat heeft geleerd van deze situatie of wat de kandidaat de volgende keer anders zou doen (Reekers & Spijkerman, 2017). Naast de STARR(R)-methode staan er in de Defensie competentiegids en in de werving & selectiewaaijer per competentie voorbeeldvragen. [Deze kunnen later ook in het handboek toegevoegd worden als bijlage.]

2.6.3 Hardop denken

Wanneer jij, een mede ACF lid of de kandidaat stilvalt, vastloopt, of in gedachten blijft hangen, kan je aanmoedigen om hardop te denken (Der Molen & Hommes, 2021). Hierdoor bevordert je openheid over dat je het even niet meer weet of ergens anders aan denkt en geef je mede ACF leden de kans om in te springen. Dit kan de kandidaat helpen om stapsgewijs zijn gedachten uit te leggen en zo uit deze blokkade te komen.

Voorbeeldvragen hierbij zijn;

'Ik merk dat ik vastloop dus ik denk even hardop, denken jullie mee?'

'Als je vastloopt wil ik je aanmoedigen om hardop te denken. Waar denk je nu aan?'

'Sorry, ik wil nog even terugkomen op wat je eerder zei over de competentie Flexibiliteit. Ik dacht dat je eerder in het gesprek zei dat je moeite had met vroeg op staan voor een ochtenddienst, zit dat elkaar niet in de weg?'

2.7 Fase 4. De afronding

Wanneer het gesprek op zijn einde loopt, wordt gevraagd aan de kandidaat of hij of zij zelf nog vragen heeft. Hierna wordt het vervolg van de selectieprocedure toegelicht (Reekers & Spijkerman, 2017). Hierin wordt de kandidaat bedankt en wordt benoemd wanneer en op welke manier (telefoon, mail, etc.) de kandidaat een antwoord van de ACF kan verwachten.

2.8 Fase 5. Het vervolg

2.8.1 De nabespreking

De nabespreking wordt gedaan met de leden van de ACF. In de nabespreking wordt de kandidaat gescoord op de van tevoren besproken criteria. Dit kan aan de hand van cijfers (1 tot en met 10) of plus en min (+++/++/+ +/- -/--/--). Het is belangrijk dat er wanneer er meerdere gesprekken achter elkaar volgen tijd achter elk gesprek wordt geplant voor de beoordeling. Zo kan elk ACF lid afgezonderd van elkaar met het gesprek nog vers in het hoofd tot een beoordeling komen (Reekers & Spijkerman, 2017). Het is belangrijk dat de leden van de ACF tijdens deze eerste beoordelingen niet met elkaar praten over de beoordelingen zodat ze elkaar niet beïnvloeden. Pas in de nabespreking worden deze scores samen besproken (Reekers & Spijkerman, 2017) en onderbouwd door de ACF en volgt een algemene score per criteria per kandidaat. Zo kunnen kandidaten eerlijk met elkaar vergeleken worden. (Reekers & Spijkerman, 2017).

2.9 Het goede & slechte nieuws brengen

2.9.1 Slechtnieuwsgesprek

Wanneer een kandidaat niet gekozen is voor de functie, is dit een slechtnieuwsgesprek. Zowel als het brengen als het ontvangen van slecht nieuws is nooit leuk (Reekers & Spijkerman, 2017). Daarom is het belangrijk dat dit juist gebeurt. Wanneer dit een selectieprocedure betreft wordt er begonnen met het bellen van de kandidaten die niet gekozen zijn. Hiermee wordt begonnen omdat het eerlijker en professioneler is om eerst deze kandidaten in te lichten voor ze erachter komen dat ze niet gekozen zijn via via (bijvoorbeeld via de kandidaat die wel gekozen is). Bij het slechtnieuwsgesprek na een selectiegesprek zijn er twee belangrijke aspecten;

1. De boodschap direct vertellen

Het is niet zinvol om de boodschap te verpakken of er omheen te draaien (Reekers & Spijkerman, 2017). Daarom wordt er aangeraden om de informatie snel, beknopt en zakelijk te vertellen op een nuchtere en vriendelijke toon. Hierbij kan het helpen om de informatie die je wil vertellen vooraf op een rijtje te zetten, onderbouwd met argumenten (Reekers & Spijkerman, 2017).

2. De reactie opvangen

Hierna is het van belang dat er tijd en ruimte geboden wordt aan de kandidaat om te reageren op de boodschap (Reekers & Spijkerman, 2017). Door een stilte te laten vallen na de boodschap geef je de kandidaat hier de kans voor. De gevoelsreactie is per definitie niet voorspelbaar (Reekers & Spijkerman, 2017). Als de kandidaat zijn of haar zegje heeft gedaan is het belangrijk om te laten merken dat je naar hem of haar hebt geluisterd en hem of haar serieus neemt zonder de boodschap te ondermijnen.

Een voorbeeld van een slechtnieuwsgesprek;

Jan heeft gesolliciteerd voor een functie X binnen team 2 van de brigade Recherche. Lisa is de teamleider van team 2 en de voorzitter van de ACF. Jan is niet gekozen voor de functie en Lisa stelt Jan op de hoogte via de telefoon.

L: 'Dag Jan, met Lisa de teamleider van team 2. Bel ik gelegen?'

J: 'Dag Lisa, met Jan. Ja hoor, ik heb net lunchpauze dus dat komt goed uit!'

L: 'Nou, dat is fijn. Jan, ik bel je vanwege je sollicitatie op de vacature X. Ik zal maar gelijk met de deur in huis vallen, je bent het helaas niet geworden. We zoeken iemand met meer ervaring die uit deze regio komt.'

(Hier laat Lisa stilte vallen zodat Jan ruimte heeft om te reageren.)

J: 'Oh, wat onwijs jammer. Dat kwam heel onverwachts. Ik zag deze functie enorm zitten en dacht echt dat ik hier geschikt voor was...'

L: 'Ja, dat snap ik. Wat vervelend dat het zo onverwachts voor je kwam. Maar wij denken dat deze functie beter vervuld kan worden door iemand met ervaring in het werkveld.'

J: 'Ja, dat kan ik me ook wel voorstellen. Wie weet kan ik meer ervaring op doen en later nog een solliciteren. Bedankt voor het bellen.'

L: 'Graag gedaan Jan. Jij bedankt voor het solliciteren en veel succes met het zoeken naar een nieuwe functie. Fijne dag.'

2.9.2 Goed nieuws gesprek

Wanneer een kandidaat wel gekozen is voor de functie, is dit een goed nieuws gesprek. Dit volgt na de slecht nieuws gesprekken zoals eerder toegelicht in 2.9.1. In dit gesprek is het met name van belang dat;

- De informatie duidelijk verkondigd wordt;
- Er ruimte wordt gegeven aan de kandidaat om te reageren;
- Er informatie aan de kandidaat wordt gegeven over het vervolg proces.

Hierbij kan een tijd en datum afgesproken worden waarop besproken wordt wanneer de kandidaat gaat beginnen, welke zaken er geregeld moeten worden, etc.

3 Literatuurlijst

Der Molen, V. H. T., & Hommes, M. (2021). Gespreksvoering (5de editie). Noordhoff.

Nagtegaal, F. (2017). Verandering. Tijdschrift voor praktijkondersteuning, 12(3), 29. <https://doi.org/10.1007/s12503-017-0044-8>

Reekers, M., & Spijkerman, R. (2017). Professionele gespreksvoering (2de editie). Pearson Benelux B.V.

5 Bijlagen

5.1 Invulinstructie vacaturepublicatieformulier

5.2 Invulinstructie selectieverslag/matrix

Bijlage 13. Feedback van de opdrachtgever

- Zou hier wel mijn rang gebruiken voor de verduidelijking.
- In praktische zin zijn we geen afdeling. Wellicht is het beter om hier team van te maken?
- Link naar SP toevoegen? Wellicht op dezelfde manier zoals hieronder: [SHAREPOINT]
- In-, door en uitstroom is denk ik beter.
- Wellicht handig om hier nog onderscheid aan te brengen in burger en militair.
- Deze past denk ik beter onder IDU.
- Her en der zitten er bij het ene punt meer witregels dan bij het andere punt, goed om daar nog even goed naar te kijken!
- Gepubliceerd
- Denk dat je hier beter een los punt voor kan maken (1.2.6). Eveneens onderscheid maken tussen burger/militair.
- Misschien beter: selectie. Niet altijd is er sprake van selectiegesprekken (administratieve plaatsing).
- Mag weggelaten worden. Wellicht goed om nog toe te voegen tussen de haakjes: ook wordt beschreven waar de aanwezigheid van P&O verplicht/gewenst is.
- Hier wellicht apart een kopje selectiegesprekken toevoegen (1.3.3) en daaronder de punten die onder de selectiegesprekken vallen (1.3.3.1 etc).
- Los kopje van maken die bruikbaar is voor zowel een administratieve selectie als een selectie op basis van een selectiegesprek.
- Die zou ik terug laten komen bij resultaat.
- De matrix gaat uit van onvoldoende, matig, voldoende en goed. Wellicht handig om die voor nu ook te gebruiken?