



de Rechtspraak

Rapport van het Onderzoek Selectie Zittende Magistratuur

Instituut voor Psychologie

Erasmus Universiteit Rotterdam

April 2013



INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE.....	3
LEESVERVANGENDE SAMENVATTING	5
1. INLEIDING.....	11
1.1. Aanleiding	11
1.2. Opdracht en werkwijze	11
2. FUNCTIE-EISEN	13
2.1. Geactualiseerde rechtersprofielen.....	13
2.2. Literatuuronderzoek.....	15
2.2.1. O*Net	15
2.2.2. Aantal kenmerken	18
3. WERVING.....	25
3.1. Huidige wervingsmethoden	25
3.2. Literatuuronderzoek.....	26
3.2.1. Realistic job preview	26
3.2.2. Kanalen.....	27
3.2.3. Onpartijdigheid.....	29
3.2.4. Fit.....	30
3.3. Vergelijking huidige wervingsmethoden en uitkomsten literatuuronderzoek	32
4. SELECTIE	37
4.1. Huidige selectieprocedure.....	37
4.2. Literatuuronderzoek.....	40
4.2.1. Vanuit het perspectief van de sollicitant	40
4.2.2. Kwaliteit van de interviewer	42
4.2.3. Fit tussen interviewer en kandidaat	43
4.2.4. Een selecteur versus een panel	43
4.2.5. Validiteit instrumenten.....	44
4.2.6. Utiliteit.....	47
4.2.7. Onpartijdigheid.....	50
4.2.8. Nieuwe ontwikkelingen	52
4.3. Vergelijking huidige selectieprocedure en uitkomsten literatuuronderzoek	56
4.4. Vergelijking selectieprocedure met de procedure in andere landen	65
4.5. Psychometrische kenmerken selectie-instrumenten	67
4.5.1. Betrouwbaarheid en validiteit LTP instrumenten.....	67

4.5.2.	Rapporten	72
4.5.3.	SRM	76
4.5.4.	Voorspellende waarde van selectie met betrekking tot de benoeming.....	90
5.	OPLEIDING.....	95
6.	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	97
7.	REFERENTIES.....	107
8.	BIJLAGEN.....	117
	Bijlage 1 – Rechtersprofiel 2007	117
	Bijlage 2 - Geactualiseerd rechtersprofiel	121
	Bijlage 3 - Toelichting op de adviezen over de Opleiding	127

Leesvervangende samenvatting

Leesvervangende samenvatting van het rapport van het Onderzoek Selectie Zittende Magistratuur, door Prof. M.Ph. Born, Instituut voor Psychologie, Erasmus Universiteit Rotterdam, april 2013.

Inleiding

In 2010 heeft de Raad voor de rechtspraak de huidige werving, selectie en opleiding van nieuwe rechters geëvalueerd en onder meer geconcludeerd dat het wenselijk zou zijn om hervormingen door te voeren in de selectie van rechters. Zoals weergegeven in de Startnotitie van de projectgroep Vernieuwing Selectie onder leiding van Leendert Verheij vormden de volgende factoren aanleiding tot deze wens:

- de actualisatie van het rechtersprofiel;
- de afschaffing van de raio-opleiding waardoor de mogelijkheid vervalt om direct via de universiteit door te stromen naar de rechterlijke macht;
- de ontwikkeling van een nieuwe opleiding tot rechter en raadsheer die de huidige raio- en rio-opleiding gaat vervangen;
- en de nieuwe selectie-eisen dat kandidaten voor deze opleiding tenminste gedurende twee jaar na afstuderen relevante juridische werkervaring moet hebben opgedaan en aantoonbare maatschappelijke ervaring.

De Raad acht het van belang om *evidence-based* beslissingen te nemen over hoe de selectie gewijzigd of ingevuld moet worden. Het Instituut voor Psychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam is daarom door de projectgroep Vernieuwing Selectie verzocht om de selectie voor rechters nader te bekijken en te komen met een aantal aanbevelingen die gebaseerd zouden moeten zijn op de wetenschappelijke literatuur. Ook werd gevraagd om waar mogelijk een statistische analyse uit te voeren van de psychometrische kenmerken van de selectie-instrumenten en hun onderlinge samenhang. Op deze wijze werd beoogd de kwaliteit van de daadwerkelijk gehanteerde selectieprocedure empirisch vast te stellen.

Het onderzoek werd uitgevoerd van maart tot juli 2012 en heeft geleid tot conclusies en aanbevelingen die zijn gebaseerd op wetenschappelijk literatuuronderzoek. Wij hebben ernaar gestreefd waar mogelijk gebruik te maken van bevindingen uit Europees en Nederlands onderzoek, (van oudsher heeft selectiepsychologisch onderzoek meer aandacht gekregen in Noord-Amerika). Voor sommige onderdelen konden bovendien de beoogde statistische analyses worden uitgevoerd om de psychometrische kwaliteit van de bij het assessmentbureau en de Raad voor de rechtspraak gehanteerde selectiemiddelen vast te stellen.

Omdat niet alleen een vernieuwing van de selectieprocedure wordt beoogd, maar ook sprake is van een vernieuwd rechtersprofiel, terwijl bovendien de opleiding tot rechter wordt vernieuwd, was er behoefte om de conclusies over de selectie in hun bredere context te zien. In het rapport is dan ook enige aandacht besteed aan de functie-eisen, de werving, en de opleiding. De resultaten van selectie zijn immers direct afhankelijk van een juiste keuze van functie-eisen, van een goede werving en ook de kwaliteit van de opleiding bepaalt of de selectieprocedure tot succesvolle opleidings- en werkresultaten

kan leiden. De keuze van de onderwerpen die in het rapport zijn belicht door ofwel een literatuuronderzoek of een empirisch onderzoek is gebaseerd op de Startnotitie onderzoek (2012), de adviezen van de Stuurgroep Evaluatie Werving, Selectie en Opleiden Rechters in Opleiding (Stevens, 2010), de adviezen van de begeleidingscommissie, en de vragen die naar voren zijn gekomen tijdens de zes interviews die gehouden zijn met verschillende betrokkenen in het selectieproces. Hieronder worden voor elk onderwerp de belangrijkste conclusies gepresenteerd.

Functie-eisen

Op 4 april 2012 is het geactualiseerde rechtersprofiel vastgesteld. Het profiel bestaat uit een groot aantal taken, vaardigheden, competenties en kennisdomeinen. Het is belangrijk om empirisch onder rechters in opleiding en/ of zittende rechters vast te stellen of de verschillende vaardigheden en competenties wel voldoende van elkaar te onderscheiden zijn. Onderzoek naar de onderscheidbaarheid van de kenmerken in het rechtersprofiel (zogenoemde begripsvalidering) is nog niet uitgevoerd. In het rapport wordt niet verder op taken en kennis ingegaan, maar wel op competenties en vaardigheden. Uit literatuuronderzoek is bekend dat er een optimaal aantal competenties en vaardigheden in een functieprofiel bestaat. De wetenschappelijke literatuur lijkt erop te wijzen dat het functieprofiel van de Raad wel erg veel kenmerken onderscheidt. Het model van Bartram (2005) zou als basis kunnen dienen voor het reduceren van het aantal kenmerken.

Het geactualiseerde profiel bevat voorts goede gelijkenis met het profiel van Judges, Magistrate Judges, and Magistrates op O*Net, een openbaar beschikbare en empirisch onderbouwde online database van functiebeschrijvingen. Wel verdient het aanbeveling om in het rechtersprofiel het verschil tussen vaardigheden en competenties te verduidelijken. Naast de overeenkomsten, zoals analytisch vermogen, integriteit, en coöperatief en flexibel zijn, bestaat het rechtersprofiel in Nederland uit een aantal kenmerken dat specifiek in het huidige Nederlandse tijdsgewricht belangrijk wordt gevonden. Hiertoe behoren maatschappelijk oriëntatie, leervermogen/ zelfreflectie, en zelfvertrouwen/authenticiteit.

Werving

Voor het werven van nieuwe rechters is het belangrijk om de juiste doelgroep te bereiken, zodat relatief veel geschikte en relatief weinig ongeschikte kandidaten solliciteren. Effectieve wervingsstrategieën hebben een positieve uitwerking op het uiteindelijk nut van de selectie.

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de huidige wervingsteksten inhoudelijk voldoen. Om de werving te verbeteren zou de Raad voor de rechtspraak zich kunnen richten op het stimuleren van medewerkers om positief over hun functie als rechter te spreken (word-of-mouth). Ook zou aan de huidige medewerkers kunnen worden gevraagd om potentieel geschikte kandidaten te benaderen en aan te dragen. Verder is het van belang om de website op een duidelijke wijze in te richten dat deze door sollicitanten als gebruiksvriendelijk en efficiënt beschouwd wordt. Het kan worden betwijfeld of dit nu het geval is. Wanneer het wenselijk wordt geacht om het percentage bi-culturele sollicitanten te verhogen - door de Rechtspraak wordt er naar gestreefd om de toekomstige rechters een afspiegeling te laten zijn van de maatschappij - zou de Raad voor de rechtspraak afbeeldingen van bi-culturele rechters kunnen toevoegen aan de website, bi-culturele selecteurs kunnen aanstellen en contacten kunnen leggen met organisaties die gericht zijn op de bi-culturele bevolkingsgroep. Om de *match* tussen de

kandidaat enerzijds en de functie en rechtbank anderzijds te bevorderen zouden in vacatureteksten wellicht belangrijk geachte werkwaarden en –normen explicieter belicht kunnen worden.

Selectie: Wetenschappelijk literatuuronderzoek

Uit het literatuuronderzoek naar selectie dat relevantie heeft voor rechters en raadsheren bleek het volgende:

- Uitval tijdens de selectie en tijdens de opleiding kan worden gereduceerd door de kandidaten tijdens de selectie inzicht te geven in zowel de positieve als de negatieve aspecten van de functie. Dit wordt een *realistic job preview* genoemd. Ook is het van belang informatie te verschaffen over de lengte van het gehele selectieproces.
- Kandidaten zullen de neiging hebben om vragen te oefenen voorafgaand aan de sollicitatie. Dit oefenen heeft echter met name gevolgen voor de cognitieve capaciteitentest en veel minder voor persoonlijkheidvragenlijsten, situationele beoordelingstesten en kennistesten. Voor een objectieve selectieprocedure is het vooral van belang om de items van de cognitieve capaciteitentest niet te laten uitlekken.
- Selecteurs variëren in de kwaliteit van hun werk. Selecteurs met sympathie voor en oprechte interesse in anderen en die in het bezit zijn van goede sociale vaardigheden, zijn beter in staat om accurate selectiebeslissingen te nemen dan selecteurs die deze eigenschappen niet bezitten. Bij de selectie van de leden van de Selectiecommissie rechterlijke macht (SRM) zou hier rekening mee gehouden kunnen worden. Voorts kunnen door training en ervaring de selectiebeslissingen verder verbeterd worden. Onderzoeksresultaten geven aan dat de voorspellende kracht van het interview hierdoor kan worden verbeterd. Het wordt aangeraden om de SRM-leden een *frame-of-reference* training aan te bieden, zodat de onderlinge verschillen in het voeren en beoordelen van de interviews en mogelijke beoordelingsfouten gereduceerd worden. Bij een frame-of-reference training worden de selecteurs een bepaalde systematiek en gespreksvaardigheden aangeleerd, waardoor meer consistentie tussen de selecteurs ontstaat en waardoor zij beter in staat zijn om nuttige informatie uit de antwoorden van de kandidaat te halen. Verder is gebleken dat het van belang is om de interviews zo gestructureerd mogelijk te maken en om aantekeningen te maken tijdens de interviews. Voorts wordt aanbevolen om zoveel mogelijk van eenzelfde getrainde en ervaren interviewpanel gebruik te maken voor alle sollicitanten teneinde de validiteit van de interviews te verhogen.
- Het type instrumenten dat gebruikt wordt voor de huidige selectie van rechters heeft over het algemeen een goede voorspellende kracht (predictieve validiteit). Een belangrijk aandachtspunt is evenwel dat de selecteurs zich houden aan de gestructureerde vragenlijst en daarmee de vragen voor alle kandidaten gelijk houden. Voorts is het van belang om de voorspellende kracht van de daadwerkelijk gebruikte instrumenten empirisch in kaart te brengen. Dit kan alleen op het moment dat er een volgsysteem ontwikkeld wordt waarbij de scores op de verschillende competenties in het rechtersprofiel worden vastgelegd. Indien de voorspellende kracht van de instrumenten bekend is, kunnen er verdergaande uitspraken gedaan worden over de utiliteit (het nut) van de selectie.
- Om mogelijke partijdigheid tegen kandidaten uit etnische minderheden in de huidige selectie van rechters te voorkomen, kan aan de twee mogelijkheden worden gedacht om etnische scoreverschillen te verminderen. Ten eerste kunnen de verbale vereisten beperkt worden in

instrumenten die tot doel hebben andere dan verbale competenties te meten (zoals besluitvaardigheid, integriteit). Voor het meten van verbale vereisten die nodig zijn voor het een goede uitoefening van de functie van rechter dienen specifiek daarvoor bedoelde instrumenten te worden ingezet. Ten tweede kunnen instrumenten, vooraf aan het gebruik in de selectie, worden onderzocht op verschillen in tekstinterpretaties die etnisch gerelateerd zijn. Dit kan bijvoorbeeld uitgevoerd worden door middel van zogeheten cognitieve interviews met een testgroep.

- Als de Nederlandse selectieprocedure wordt vergeleken met die in de omringende landen België, Denemarken en Duitsland, dan valt op dat in Nederland een breed scala aan selectie-instrumenten wordt ingezet. Opmerkelijk genoeg wordt alleen in Nederland een intelligentietest gebruikt (met die kanttekening dat hierover geen informatie bekend is over de afzonderlijke Duitse deelstaten). In België wordt een kennistoets gebruikt bestaande uit meerkeuze- en essayvragen en een discussie casus. In navolging van Denemarken is het aan te raden om met een kleine SRM te werken vanwege de mogelijkheid die dit zou bieden om over een goed getrainde en ervaren selectiecommissie te beschikken.
- De selectie van rechters zou verder kunnen profiteren van een aantal wetenschappelijke ontwikkelingen die binnen de selectiepsychologie hebben plaatsgevonden. Voorbeelden zijn: het meten van 'learning agility', 'critical thinking', de 'dark side' van persoonlijkheid, het contextualiseren van persoonlijkheidsvragenlijsten en het ontwikkelen van een multimediatest om integriteit te meten.
 - Learning agility verwijst naar de vaardigheid en bereidheid om te leren van ervaringen en het toepassen van deze kennis om toekomstige prestaties te verbeteren.
 - Critical thinking wordt gezien als een verzameling aangeleerde vaardigheden op het vlak van kritisch denken maar tegelijkertijd ook als een stabiele geneigdheid om zich bezig te houden met het proces van redeneren. Een van de bestaande tests voor critical thinking meet de volgende kenmerken: verbaal redeneren, analyseren van argumenten, vaardigheden in het toetsen van hypothesen, gebruikmaken van kansen en onzekerheid, en vaardigheden in het nemen van besluiten en probleemanalyse.
 - De dark side van persoonlijkheid onderscheidt drie riskante persoonlijkheidstrekken (de dark triad), namelijk machiavellisme, narcisme en psychopathie.
 - Persoonlijkheidsvragenlijsten die items bevatten waarin relevante werksituaties zijn verwerkt worden gecontextualiseerd genoemd. Onderzoek heeft laten zien dat dergelijke vragenlijsten een verbeterde voorspellende kracht hebben ten opzichte van reguliere persoonlijkheidsvragenlijsten.
 - Multimediatests maken gebruik van moderne assessment-technieken zoals videofragmenten en webcam-opnamen. Uit de literatuur blijkt dat dergelijke tests ontwikkeld kunnen worden voor het meten van diverse kenmerken, variërend van leidinggevende vaardigheden tot integriteit.

Selectie: Empirisch onderzoek

Uit het empirisch onderzoek naar gegevens van 125 raio-kandidaten en ongeveer 180 rio-kandidaten is gebleken dat de overeenstemming in de oordelen van de SRM-leden in bijna alle gevallen goed is. Het volgende viel echter op:

- de kwaliteiten die beoordeeld worden tijdens de interviews stemmen niet geheel overeen met de competenties in het geactualiseerde rechtersprofiel. De validiteit van de interviews zou verhoogd kunnen worden door de competenties die in de interviews gemeten worden overeen te laten komen met de competenties in het rechtersprofiel.
- Enkele kwaliteiten die in de interviews worden beoordeeld krijgen een kleiner gewicht dan de andere kwaliteiten krijgen toegekend in het voorlopige oordeel gebaseerd op het betreffende interview. Bij rio-kandidaten krijgen met name de kwaliteiten delegeren, inlevingsvermogen, integriteit, maatschappelijke nevenactiviteiten en sociabiliteit een kleiner gewicht toegekend dan de andere kwaliteiten.
- De voorlopige oordelen uit de interviews bleken verder een grotere rol te spelen in het eindoordeel dan het advies van het assessmentbureau dat het bureau baseert op het eigen selectie-instrumentarium. Het wordt dan ook aanbevolen om de uitkomsten van de selectie-instrumenten van het adviesbureau een zwaarder gewicht toe te kennen in de selectie van nieuwe rechters.
- Wel verdient het aanbeveling om onderzoek te verrichten naar de daadwerkelijke voorspellende waarde van de gehanteerde selectie-instrumenten binnen de context van de rechterlijke macht. Hoewel de voorspellende waarde van het type instrumenten dat wordt gebruikt bekend is, is de voorspellende waarde van de concrete tests die worden gebruikt nog niet onderzocht voor de rechterlijke macht.
- De huidige assessmentrapporten kunnen aan kracht en duidelijkheid winnen door een aantal richtlijnen te volgen die voor de kwaliteit van deze rapporten zijn ontwikkeld. Deze zijn onder meer beschreven in ISO 10667, in AERA-richtlijnen en door Hattie (2009). Rapporten dienen bijvoorbeeld volgens deze richtlijnen de beperkingen van de assessmentresultaten te vermelden en de correctheid te bevorderen van de interpretatie die gebruikers aan de rapporten geven. Wat betreft de selectie-instrumenten zelf, is het van belang om waar mogelijk instrumenten te gebruiken die een kwaliteitsoordeel hebben ontvangen van de COTAN, de commissie testaangelegenheden van het Nederlands Instituut voor Psychologen. Deze commissie beoordeelt de psychometrische kwaliteit van tests.
- Met betrekking tot het criterium of de rechters in opleiding binnen drie jaar benoemd zijn tot rechter of raadsheer (plaatsvervanger), is het percentage leden van de selectiecommissie dat een positief eindoordeel geeft duidelijk voorspellend. Dit is overigens niet meteen verwonderlijk, omdat de selectiecommissie bepaalt wie er toegelaten wordt tot de opleiding en daarmee wie er tot rechter benoemd zal worden. Ook het advies van het assessmentbureau blijkt een goede voorspellende waarde te hebben en bij te dragen aan de utiliteit van de selectie. De assessment-onderdelen verbale capaciteiten, conformeren (zich conformeren aan anderen is een negatieve indicatie) en de scores op het rollenspel hangen significant samen met bovengenoemd criterium.

Opleiding

Voor het vaststellen van de voorspellende kracht van de selectieprocedure is het nodig om goed zicht te hebben op datgene wat de procedure moet voorspellen, namelijk het succesvol doorlopen van de opleiding, en de werkprestatie die daarna wordt geleverd als rechter. Informatie over individuele verschillen in werkprestaties van rechters is vooralsnog onbekend. Individuele verschillen in opleidingssucces zullen mogelijkerwijs eenvoudiger te achterhalen zijn. In het uiteindelijke succes tijdens

de opleiding speelt echter ook de kwaliteit van de opleiding zelf een belangrijke rol. De volgende aspecten in de opleiding spelen een rol in het uiteindelijke succes (versus uitval) tijdens de opleiding, namelijk socialisatie enerzijds en begeleiding en beoordeling anderzijds. Het is belangrijk om de rechters in opleiding allen dezelfde behandeling te geven en te helpen met de invulling van hun functie op het moment dat ze nieuw binnenkomen bij de rechtbank. Verder is het van belang om de rechters in opleiding te stimuleren om een actieve rol te spelen in het eigen socialisatieproces. Uit het literatuuronderzoek blijkt bovendien dat het hebben van een mentor een positief effect kan hebben op onder andere de werktevredenheid, de prestatie en de socialisatie van de nieuwe rechters. Het hebben van meerdere begeleiders versterkt deze effecten. Het is echter wel belangrijk om de begeleiders zorgvuldig te selecteren, onder andere op de match met de rechter in opleiding en op de bereidheid om zich in te zetten als begeleider.

Samenvattend

Uit het onderzoek is gebleken dat veel aspecten in de huidige selectie van rechters volgens de wetenschappelijke state-of-the-art verlopen. Zo voldoen de wervingsteksten aan de eisen, worden er (zo kan op basis van de uit de literatuurstudie ontleende inzichten beoordeeld worden) betrouwbare en valide instrumenten ingezet door het assessmentbureau en de SRM, blijken de oordelen van het assessmentbureau en de SRM voorspellend te zijn voor wie van de geselecteerde kandidaten binnen drie jaar benoemd worden en krijgen de rechters in opleiding een mentor toegewezen. Uit het literatuur- en empirische onderzoek kunnen tegelijkertijd ook enkele aspecten geïdentificeerd worden die verbeterd te kunnen worden. Een van de belangrijkste aanbevelingen is om een volgsysteem te ontwikkelen waarbij het verloop van de opleiding en het functioneren als rechter in kaart gebracht wordt. Op deze wijze komen immers criteria beschikbaar die nodig zijn om de voorspellende kracht van het selectie-instrumentarium vast te stellen. Relevant hierbij is om de rechters (in opleiding) te beoordelen op de competenties die zijn vastgelegd in het rechtersprofiel en de scores op deze competenties te registreren. In het hoofdrapport (hoofdstuk 6, blz.97-105) is een reeks van 48 afzonderlijke aanbevelingen aangedragen die volgen uit het onderzoek.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Het vernieuwen van de selectie voor toetreding tot de opleiding tot rechter en raadsheer heeft verschillende aanleidingen:

- 1) De ontwikkeling van een nieuwe opleiding tot rechter en raadsheer. De nieuwe opleiding zal de huidige raio-opleiding en rio-opleiding gaan vervangen. In het nieuwe opleidingshuis krijgen rechters en raadsheren in opleiding een modulair opleidingspakket op maat aangeboden afhankelijk van het aantal jaren juridische werkervaring.
- 2) Door de afschaffing van de raio-opleiding, vervalt de mogelijkheid om direct via de universiteit door te stromen naar de rechterlijke macht.
- 3) Aan de toetreding tot de nieuwe rechtersopleiding worden nieuwe selectie-eisen gekoppeld. Iedere kandidaat dient te beschikken over een minimale relevante juridische werkervaring buiten de Rechtspraak van 2 jaar na afstuderen. Daarnaast is aantoonbare maatschappelijke ervaring een vereiste.
- 4) Het rechtersprofiel¹ is geactualiseerd en is tevens het uitgangspunt voor het nieuwe opleidingshuis en de nieuwe selectieprocedure.
- 5) De uitkomsten van de Evaluatie van de Werving, Selectie en Opleiding van rechters in opleiding (Stuurgroep Stevens, 2010)

Om de meest geschikte kandidaten voor de nieuwe opleiding te selecteren is aanscherping van de huidige selectie nodig. Het vernieuwde selectieproces zal moeten leiden tot minder uitval tijdens de opleiding, een betere kwaliteit kandidaten, meer aansluiting van de centrale en de lokale selectieprocedure, en meer transparantie ten aanzien van de samenstelling van de Selectiecommissie rechterlijke macht (hierna: SRM).

1.2. Opdracht en werkwijze

In 2010 is door de Raad voor de rechtspraak een evaluatie uitgevoerd van de huidige werving, selectie en opleiding van nieuwe rechters. Uit dit traject is naar voren gekomen dat het wenselijk is om hervormingen door te voeren in de huidige selectie van nieuwe rechters. De Raad voor de rechtspraak heeft opdracht gegeven aan de Erasmus Universiteit Rotterdam om de selectie voor nieuwe rechters nader te bekijken. Uitgaande van het geactualiseerde rechtersprofiel, de nieuwe opleiding tot rechter en raadsheer en de adviezen van Stuurgroep Stevens (2010) is de huidige selectie van nieuwe rechters onderzocht. Uit dit

¹ Vastgesteld op 4 april 2012 in de presidentenvergadering

onderzoek volgt een wetenschappelijk advies over welke selectie-instrumenten een goede voorspellende waarde hebben voor het slagen in de opleiding tot rechter. Daarnaast is bekeken of de huidige selectie zoveel mogelijk geschikt is voor mensen met een cultureel diverse achtergrond. Aangezien de Raad voor de rechtspraak het van belang acht om *evidence-based* beslissingen te nemen over hoe de selectie gewijzigd of ingevuld moet worden, zijn alle conclusies en aanbevelingen gebaseerd op wetenschappelijk literatuuronderzoek.

De resultaten van dit onderzoek zullen gebruikt worden voor het advies van de projectgroep Vernieuwing Selectie onder leiding van Leendert Verheij. Het rapport is uit de volgende onderdelen opgebouwd: functie-eisen, werving, selectie en opleiding. Ondanks het feit dat de primaire focus van het onderzoek de selectie is, kan deze niet los worden gezien van de gehanteerde functie-eisen, de wervingsprocedure die eraan vooraf gaat of de opleiding die erop volgt. De functie-eisen, de werving en de opleiding hebben allen op een verschillende manier invloed op de kwaliteit en de utiliteit van de selectie. Verbeteringen in de selectie kunnen alleen tot minder uitval, een betere kwaliteit van kandidaten en meer tevredenheid leiden indien ook de functie-eisen, de werving en de opleiding hierop aansluiten.

De hoofdstukken over functie-eisen, werving en opleiding zijn opgebouwd uit de volgende onderdelen: overzicht huidige situatie, uitkomsten literatuuronderzoek, en een vergelijking tussen de huidige situatie en de uitkomsten van het literatuuronderzoek. Op basis van deze vergelijking worden concrete aanbevelingen gedaan. Het hoofdstuk over selectie omvat de volgende onderdelen: huidige selectieprocedure, literatuuronderzoek gericht op opvattingen over de procedure van de sollicitant, kwaliteit van de interviewer, fit tussen interviewer en kandidaat, het gebruik van een selecteur versus een panel, de validiteit van de instrumenten, utiliteit, partijdigheid en nieuwe wetenschappelijke ontwikkelingen. Vervolgens is de huidige selectie vergeleken met de uitkomsten uit het literatuuronderzoek en met de selectie in enkele andere Europese landen. Het hoofdstuk over selectie bevat ook een empirisch onderzoek over de betrouwbaarheid en validiteit van de door het LTP gebruikte instrumenten, een expertoordeel over de rapporten en een empirisch onderzoek over de interviews die gehouden worden door de SRM.

De keuze van de onderwerpen die in het rapport zijn belicht door ofwel een literatuuronderzoek of een empirisch onderzoek is gebaseerd op de Startnotitie onderzoek (2012), de adviezen van de Stuurgroep Stevens (2010), de adviezen van de begeleidingscommissie, bestaande uit Karin van Blijswijk, Minou Hiemcke, Leendert Verheij en Hansi van Wezel, en de vragen die naar voren zijn gekomen tijdens de zes interviews die gehouden zijn met verschillende betrokkenen in het selectieproces.

Marise Born, Janneke Oostrom, Irene van Schijndel, Roxanna Sewdajal, april 2013

2. Functie-eisen

Dit hoofdstuk richt zich op de belangrijke randvoorwaarde voor een goede selectie namelijk dat het rechtersprofiel adequaat wordt beschreven. Uit dit profiel zullen immers noodzakelijkerwijze de functie-eisen en de selectie-instrumenten volgen. Een goede selectie staat of valt met een goede functiebeschrijving. Het op 4 april 2012 vernieuwde rechtersprofiel zal worden besproken en vergeleken met het profiel van rechters dat in het *Occupational Information Network* (O*Net; <http://www.onetonline.org/>) is opgenomen (Paragraaf 2.1). Het O*Net zal in Paragraaf 2.2 nader worden behandeld. Vervolgens wordt door middel van een literatuuronderzoek antwoord gegeven op de vraag wat idealiter de competenties en vaardigheden in het functieprofiel zijn (Paragraaf 2.3).

2.1. Geactualiseerde rechtersprofielen

In Tabel 1 wordt het geactualiseerde rechtersprofiel² weergegeven. Het belangrijkste verschil tussen het geactualiseerde rechtersprofiel en het rechtersprofiel uit 2007 is de toevoeging van de competentie Analytisch vermogen (zie Bijlagen 1 en 2 voor beide rechtersprofielen). Om een vergelijking tussen het geactualiseerde rechtersprofiel en het profiel uit O*Net te maken, wordt er onderscheid gemaakt in de categorieën taken, vaardigheden, competenties en kennisdomeinen. Taken worden in het geactualiseerde rechtersprofiel "resultaatgebieden" en "verantwoordelijkheden en bevoegdheden" genoemd. Vaardigheden worden in het geactualiseerde rechtersprofiel "essentiële vaardigheden" genoemd. De competenties worden genoemd onder "competenties" en kennisdomeinen worden genoemd onder "kennis en ervaring". Tabel 1 geeft de taken, vaardigheden, competenties en kennisdomeinen uit het geactualiseerde rechtersprofiel weer. Alle kenmerken in Tabel 1 zijn volgens het geactualiseerde rechtersprofiel even belangrijk voor de functie van rechter. Er is dus geen sprake van een rangorde.

Tabel 1. *Het geactualiseerde rechtersprofiel ingedeeld naar taken, vaardigheden, competenties, overige kenmerken en kennis*

Taken	
1	Regievoering van het proces
2	Uitspraken doen en beslissingen nemen
3	Communicatie met procesdeelnemers
4	Zaaksbehandeling en voorbereiding zitting
5	Intervisie, (zelf)reflectie, opleiding en coaching
6	Kwaliteit waarborgen
7	Bijdragen aan beleid en rechtsvorming
8	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden mbt rechtspreken en geschillen beslechten, voortgang procesgang, prestaties en beleidsvorming binnen team, afdeling en gerecht, maatschappelijke ordening
Vaardigheden	

² Vastgesteld op 4 april 2012 in de presidentenvergadering

-
- 1 Voert regie in zaaks- en zittingsbehandeling
 - 2 Toont besluitvaardigheid
 - 3 Luistert actief
 - 4 Beschikt over schriftelijke en mondelinge uitdrukingsvaardigheid
 - 5 Doorgrondt snel juridische en maatschappelijke posities
 - 6 Handelt integer
 - 7 Stuurt verwachtingen van procespartijen, tegen de achtergrond van de maatschappelijke implicatie
 - 8 Delegeert en zet specialisten in
 - 9 Kan consequenties van het eigen oordeel inschatten
 - 10 Kan waarnemingen omzetten naar verbeteringen
 - 11 Geeft en ontvangt feedback
 - 12 Beschikt over kritische oordeelsvorming
 - 13 Houdt de productiviteit, kwaliteit, zorgvuldigheid en snelheid in balans
-

Competenties

- 1 Regievoering
 - 2 Besluitvaardigheid
 - 3 Luisteren
 - 4 Overredingskracht
 - 5 Omgevingsbewustzijn
 - 6 Zelfbewustzijn
 - 7 Zelfvertrouwen en authenticiteit
 - 8 Analytisch vermogen
 - 9 Samenwerken
 - 10 Leervermogen en zelfreflectie
 - 11 Flexibiliteit
-

Kennisdomeinen

- 1 Aantoonbare maatschappelijke ervaring
 - 2 Voltooide studie Nederlands recht en een afgeronde opleiding tot rechter
-

Gebaseerd op de geactualiseerde versie "Rechter" op 4 april 2012. De geactualiseerde versie "Raadsheer" is hier niet in meegenomen, omdat de twee profielen grotendeels overeenstemmen. Het verschil is dat de raadsheer de wenselijkheid moet kunnen inschatten van het richting geven aan het juridisch debat. Daarnaast heeft de raadsheer een bovengemiddelde algemene kennis van het recht en heeft hij/zij bovengemiddelde bijzondere kennis van het recht op een deelgebied van het rechtsgebied en diepgaande juridische kennis van en diepgaand inzicht in de rechtsvorming/-ontwikkeling.

Voor zo ver bekend is er geen empirisch onderzoek verricht naar de begripsvaliditeit (zie Box 1) van het rechtersprofiel. Met andere woorden, het rechtersprofiel is weliswaar geactualiseerd, maar er is niet empirisch onderzocht of de in het profiel onderkende onderdelen (alle vaardigheden, competenties, enz.) ook daadwerkelijk onderscheidbaar blijken te zijn, of ze de inhoudelijke betekenis hebben die ze pretenderen te hebben, en of ze alle even relevant zijn voor een goede werkprestatie van rechters. Deze vraag kan worden

Box 1.

Begripsvaliditeit is een vorm van validiteit van een meting. In het huidige geval gaat het om het meten van werkprestaties van rechters (in opleiding). Begripsvaliditeit is het vaststellen of de meetpretentie van een meting empirisch verdedigbaar is. Een meting heeft veelal de pretentie om bepaalde competentie, kennis, persoonlijkheidstrek of attitude te meten (in dit geval gaat het om het meten van werkprestatie). Een empirische methode die vaak wordt toegepast voor het vaststellen van de begripsvaliditeit is factoranalyse. Deze analysemethode beantwoordt onder andere de vraag of sommige vaardigheden en competenties zo sterk met elkaar samenhangen dat ze niet meer betrouwbaar te onderscheiden zijn.

beantwoord wanneer de werkprestaties van zittende rechters (of eventueel rechters in opleiding) worden gemeten. Aangezien de beoordelingen van de werkprestaties van individuele rechters op de verschillende kenmerken (nog) niet in een database worden vastgelegd, kan dit type empirisch onderzoek nog niet worden uitgevoerd.

Aanbeveling 1.

Een empirisch onderzoek naar de factorstructuur van de vereiste competenties, vaardigheden en kennis zou inzicht verschaffen in de begripsvaliditeit van het huidige rechtersprofiel, dat wil zeggen de onderscheidbaarheid van alle vaardigheden, competenties en andere kenmerken. Hiervoor dienen de beoordelingen over rechters in opleiding en of over zittende rechters op de verschillende kenmerken te worden geregistreerd.

2.2. Literatuuronderzoek

2.2.1. O*Net

O*Net is een vrij beschikbare online database waarin functiebeschrijvingen van duizenden beroepen zijn opgenomen (<http://www.onetcenter.org/dataCollection.html>). O*Net is in de jaren 90 ontwikkeld door een groep onderzoekers die gesponsord werd door de *US Department of Labor*. De database wordt regelmatig geactualiseerd op grond van onder meer de (empirische) meting van de werkprestaties van werknemers in deze beroepen (Peterson et al., 2001). De informatie over de verschillende functies is door middel van vragenlijstonderzoek in uiteenlopende, vooral Noord-Amerikaanse organisaties verzameld. Het belang van de verschillende taken, kennis, competenties en kennisdomeinen wordt op O*Net door middel van percentages weergegeven. Deze percentages geven weer hoe belangrijk het kenmerk voor de functie is. Op O*Net is er dus, in tegenstelling tot in het geactualiseerde rechtersprofiel, sprake van een hiërarchie van belangrijkheid van taken, vaardigheden, capaciteiten, persoonlijkheidskenmerken ('work styles') en kennisdomeinen op grond van empirisch onderzoek.

O*Net hanteert de volgende definities van een capaciteit ofwel vermogen ('ability'), een persoonlijkheidskenmerk ('work style'), en een vaardigheid ('skill'). Een capaciteit wordt gedefinieerd als een stabiele eigenschap van een individu die de prestatie kan beïnvloeden. Voorbeelden van capaciteiten zijn verbaal vermogen en redeneervermogen. Een persoonlijkheidskenmerk wordt gedefinieerd als een persoonlijk kenmerk dat kan beïnvloeden hoe goed iemand de eigen functie uitvoert. Voorbeelden van dergelijke kenmerken zijn integriteit en betrouwbaarheid. Een vaardigheid is een ontwikkeld kenmerk van een persoon dat prestatie en leren vergemakkelijkt. Voorbeelden van vaardigheden zijn sociale vaardigheden en schrijfvaardigheden. O*Net gebruikt de term 'competentie' niet. De betekenis van de term 'competentie' in het rechtersprofiel lijkt het meest overeen te komen met de termen capaciteit en persoonlijkheidskenmerk ('work style') uit het O*Net, als ervan uitgegaan kan worden dat 'competentie' in het rechtersprofiel verwijst naar stabiele cognitieve vermogens en persoonlijkheidseigenschappen.

Aanbeveling 2.

Het verdient aanbeveling om in het huidige functieprofiel het verschil tussen vaardigheden en competenties te verduidelijken. Dit focust de selectieprocedure. Bovendien is het aan te bevelen om in plaats van de term competentie de termen capaciteit en persoonlijkheidseigenschap te gebruiken om aan te geven dat het gaat om relatief stabiele, onveranderlijke kenmerken. Volgens O*Net is het verschil tussen een vaardigheid enerzijds en een capaciteit en een persoonlijkheidseigenschap anderzijds dat een vaardigheid ontwikkeld/ontwikkelaar is terwijl een capaciteit en een persoonlijkheidseigenschap stabiele eigenschappen zijn.

Daar waar in de wetenschappelijke literatuur wel de term competentie wordt gehanteerd, verwijst deze eerder naar een ontwikkelde(ontwikkelaar) kenmerk. In zijn overzichtswerk van de selectiepsychologie beschrijft Guion (2011) een competentie als volgt: "A competency is a learned ability to accomplish a complex task and do it well" (p. 114). Deze interpretatie uit de wetenschappelijke literatuur strookt niet met de betekenis die in het geactualiseerde rechtersprofiel aan de term 'competentie' wordt gegeven, namelijk een relatief stabiele, onveranderlijke eigenschap.

Het functieprofiel in O*Net dat het meeste overeenkomt met die van de rechters in Nederland is het profiel van *Judges, Magistrate Judges, and Magistrates*. In Tabel 2 worden de belangrijkste profielkenmerken van deze functiegroep gepresenteerd. Van de categorieën taken, vaardigheden, competenties en kennisdomeinen worden alleen de karakteristieken genoemd die in 60% van de gevallen of vaker van belang worden gezien. Deze *cut off* percentages zijn gehanteerd om de tabel overzichtelijk te houden.

Tabel 2. *Rechtersprofiel in O*Net*

Taken	
1	Lezen van pleidooien en moties om de feiten vast te stellen (92%)
2	Regie nemen over toelaatbaarheid van bewijs en methoden (87%)
3	Instrueren van jury over toepasbaarheid van wetten, begeleiden van jury om de feiten af te leiden en horen van het oordeel van de jury (85%)
4	Schadevergoeding toekennen aan procesdeelnemers (85%)
5	Toezicht houden op proces om er zeker van te zijn dat alle regels en procedures gevolgd worden (84%)
6	Voorzitten van de zitting en luisteren naar de procesdeelnemers om te bepalen of het bewijs steun biedt (83%)
7	Onderzoeken van juridische kwesties en schrijven van oordelen over deze kwesties (82%)
8	Schrijven van beslissingen (81%)
9	Adviseren van advocaten, jury, procesdeelnemers en gerechtspersoneel over gedrag, kwesties en proces (80%)
10	Interpreteren en toepassen van regels van procedures of ontwikkelen van nieuwe regels in situaties waar er geen procedure voorhanden is (77%)
11	Geschillen tussen advocaten oplossen (76%)
12	Opleggen van beperkingen aan partijen tot aan de rechtszaak (71%)
Vaardigheden	

1	Luistert actief (94%)
2	Denkt kritisch na (94%)
3	Beoordeelt en neemt beslissingen (85%)
4	Lost complexe problemen op (78%)
5	Kan begrijpend lezen (78%)
6	Spreekt effectief (78%)
7	Leert actief (75%)
8	Schrijft effectief (75%)
9	Houdt toezicht op/ monitort eigen prestaties, maar ook de prestaties van de organisatie en ander personeel (69%)
10	Is zich bewust van reacties van anderen en begrijpt deze reacties (63%)
11	Bemiddelt effectief (60%)

Capaciteiten (*Abilities*)

1	Deductief redeneren (88%)
2	Inductief redeneren (85%)
3	Begrijpen van mondelinge informatie (85%)
4	Begrijpen van geschreven informatie (81%)
5	Mondeling uitdrukingsvermogen (78%)
6	Vermogen om helder te spreken (duidelijke stem) (78%)
7	Probleemsensitiviteit (75%)
8	Schriftelijk uitdrukingsvermogen (75%)
9	Dichtbij details kunnen zien ('Near Vision') (72%)
10	Spraakherkenning* (72%)
11	Informatie ordenen (63%)

Persoonlijkheidskenmerken (*Work styles*)

1	Integriteit (100%)
2	Betrouwbaarheid (98%)
3	Detail-oriëntatie (96%)
4	Leiderschap (93%)
5	Aandacht voor anderen (<i>Concern for others</i>) (92%)
6	Zelfcontrole (91%)
7	Prestatiegerichtheid/ Inspanning (90%)
8	Stresstolerantie (90%)
9	Analytisch denken (89%)
10	Coöperatief (89%)
11	Initiatief (80%)
12	Doorzettingsvermogen (84%)
13	Aanpassingsvermogen/ flexibiliteit (82%)
14	Onafhankelijkheid (78%)
15	Sociaal gericht (70%)

Kennisdomeinen

1	Recht en overheid (98%)
2	Taal (87%)
3	Publieke veiligheid en beveiliging (70%)
4	Psychologie (68%)
5	Administratie en management (62%)

Gebaseerd op O*Net "*Judges, Magistrate Judges, and Magistrates*". Functieprofiel is het laatst geactualiseerd in 2011.

* Het vermogen om de spraak van een persoon te identificeren en te begrijpen.

2.2.2. Aantal kenmerken

Functieprofielen bestaan vaak uit een groot aantal taken, vaardigheden, competenties en kennisdomeinen. Wanneer een statistische factoranalyse (zie Box 1) op al deze kenmerken verricht wordt, blijkt uit verschillende onderzoeken onder een heterogene groep functies dat er doorgaans slechts een of twee overkoepelende factoren zijn, bestaande uit taakgerichte componenten en persoonsgerichte componenten (bijv. Borman & Motowidlo, 1993; Hogan & Holland, 2003). Met andere woorden, op het moment dat werkprestaties (van rechters) worden beoordeeld, blijkt het genuanceerde onderscheid in het grote aantal taken, vaardigheden, competenties en kennisdomeinen veelal niet te handhaven.

Scullen, Mount en Judge (2003) zijn echter van mening dat het reduceren van alle functiekenmerken tot slechts twee overkoepelende kenmerken de prestatiebeoordelingen lastig maken. Zij lieten zien dat een model met vier factoren meer betrouwbare en valide beoordelingen opleverde dan een model met slechts twee factoren. Deze vier factoren bestonden uit technische vaardigheden, administratieve vaardigheden, sociale vaardigheden en *citizenship behaviors* (taken die niet omschreven zijn in het functieprofiel, zoals betrokkenheid en loyaliteit).

Deze bevindingen laten zien dat er een model voor een functieprofiel nodig is dat aan de ene kant voldoende gedifferentieerd is in termen van relevante functie-eisen, maar aan de andere kant niet te veel factoren omvat. Het model van Bartram (2005) wordt hier weergegeven als prototype van een model dat mogelijk geschikt zou kunnen zijn. Uit de meta-analyse van Bartram onder een zeer groot aantal functies zijn acht competentiedomeinen naar voren gekomen. De acht competentiedomeinen, definities en predictoren (zie Box 2 voor de betekenis van de term predictor) worden in Tabel 3 weergegeven. Vervolgens geeft Tabel 4 aan welke competentiedomeinen uit dit model interessant kunnen zijn voor het rechtersprofiel.

Voordelen van een type model als dat van Bartram (2005) zijn: 1) een dergelijk model geeft een raamwerk voor de integratie van predictoren, zoals intelligentie en persoonlijkheid en 2) een dergelijk model verschaft helderheid met betrekking tot welk criterium (competentiedomein) met welke predictoren voorspeld kan worden.

Aanbeveling 3.

Uit de literatuur blijkt dat er een optimaal aantal kenmerken in een functieprofiel bestaat. Aangezien het huidige rechtersprofiel een groot aantal taken, vaardigheden en competenties omvat, is het waarschijnlijk dat deze kenmerken niet allemaal van elkaar te onderscheiden zijn. Het model van Bartram (2005) zou als prototype kunnen dienen voor het reduceren van het aantal kenmerken. Dit zal de inrichting van de selectie kunnen verbeteren.

Box 2.

Predictoren zijn testbare eigenschappen die gebruikt worden om een bepaald criterium (bijv. werkprestaties - in dit geval het competentiedomein) te voorspellen. Predictoren kunnen tijdens de selectie met een test, vragenlijst of assessment-oefening gemeten worden. De score op de predictor voorspelt de prestatie op het criterium.

Tabel 3. *The Great Eight* van Bartram (2005)

Competentiedomein	Definitie competentiedomein	Predictoren*
Leiden en Beslissen	Neemt controle Beoefent leiderschap Initieert actie Geeft richting Neemt verantwoordelijkheid	Behoeft aan macht en controle Extraversie
Steunen en Samenwerken	Steunt anderen Toont respect Stelt zich positief op in sociale situaties Zet mensen op de eerste plaats Werkt effectief met individuen, cliënten, staf en in teams Gedraagt zich consistent met persoonlijke waarden die overeenstemmen met de organisatie	Meegaandheid (positief verband)
Communiceren en Presenteren	Communiqueert effectief en netwerkt Beïnvloedt anderen succesvol en weet ze te overtuigen Verhoudt zich tot anderen op een zelfverzekerde en relaxte manier	Extraversie Intelligentie
Analyseren en Interpretieren	Denkt analytisch Heeft begrip van complexe problemen en kwesties Past de eigen expertise effectief toe Kan snel met nieuwe technologie omgaan Communiqueert schriftelijk goed	Intelligentie Openheid voor nieuwe ervaringen
Creëren en Conceptualiseren	Werkt goed in situaties waarbij openheid voor nieuwe ervaringen vereist is Zoekt leergelegenheden Handelt problemen en situaties af met innovatie en creativiteit Denkt breed en strategisch Steunt en motiveert organisatieverandering	Openheid voor nieuwe ervaringen Intelligentie
Organiseren en Uitvoeren	Plant vooruit en werkt op een systematische en georganiseerde manier Volgt richtlijnen en procedures Richt zich op cliënttevredenheid Levert een kwaliteitsservice of product in overeenstemming met standaarden	Consciëntieusheid Intelligentie
Aanpassen en Omgaan	Past zich aan en reageert goed op verandering	Emotionele stabiliteit

met veranderingen	Kan effectief met druk omgaan en gaat goed om met tegenslag	
Ondernemen en Presteren	Richt zich op resultaat en het bereiken van persoonlijke werkdoelen. Werkt het beste wanneer werk gerelateerd is aan resultaat en wanneer de impact van persoonlijke inzet merkbaar is. Toont een goed begrip voor zaken, commercie en financiën Zoekt kansen voor zelfontwikkeling en loopbaanontwikkeling	Behoeft aan prestatie Meegaandheid (negatief verband)

Nota bene. De acht competentiedomeinen bestaan uit 112 componenten die samengevoegd zijn tot acht clusters.

* Als er meer dan een predictor wordt genoemd, is de tweede predictor minder van belang dan de eerstgenoemde predictor.

In Tabel 4 worden de drie belangrijkste competentiedomeinen uit het model van Bartram (2005) weergegeven die gerelateerd zijn aan het rechtersprofiel. Dit zijn de competentiedomeinen die terugkomen in de taken, competenties en/of vaardigheden uit het geactualiseerde rechtersprofiel. De criteriumdomeinen die van belang zijn voor rechters, zijn de volgende: 1) Leiden en beslissen, 2) Analyseren en interpreteren en 3) Communiceren en presenteren. Tabel 4 illustreert hoe deze criteriumdomeinen vertaald zouden kunnen worden in de onderdelen van het rechtersprofiel (deze vertaalslag is gemaakt door de schrijvers van dit rapport), en vervolgens in een aantal predictoren (deze vertaalslag is gebaseerd op Bartram, 2005). De predictoren die voor deze criteriumdomeinen relevant worden geacht, zijn: behoefte aan macht en controle, extraversie, intelligentie en openheid voor nieuwe ervaringen. Op deze wijze kunnen voor het rechtersprofiel ook predictoren worden afgeleid uit mogelijke andere criteriumdomeinen. De in Tabel 4 genoemde domeinen (kolom 1) en taken, competenties, etc. (kolom 2) hebben immers niet de pretentie om alle domeinen voor het Nederlandse rechtersprofiel te omvatten. Er zullen goede redenen kunnen zijn om voor de Nederlandse situatie unieke en essentiële domeinen en taken, competenties, etc. te onderscheiden die niet in deze tabel voorkomen.

Tabel 4. *Criteriumdomeinen uit het model van Bartram (2005) die van belang kunnen zijn voor rechters en een afleidbaarheid van predictoren uit deze domeinen.*

Criteriumdomeinen uit het model van Bartram	Relevante taken, competenties en vaardigheden uit het geactualiseerde rechtersprofiel	Predictoren*
1. Leiden en beslissen	Regievorming van het proces Uitspraken doen en beslissingen nemen Verantwoordelijkheden en bevoegdheden	Behoeft aan macht en controle Extraversie
2. Analyseren en interpreteren	Analytisch vermogen	Intelligentie Openheid voor nieuwe ervaringen
3. Communiceren en presenteren	Communicatie met procesdeelnemers Luisteren Luistert actief Beschikt over schriftelijke en mondelinge uitdrukkingsvaardigheid Overredingskracht	Extraversie Intelligentie

* Als er meer dan een predictor wordt genoemd, is de tweede predictor minder van belang dan de eerstgenoemde predictor.

Vergelijking geactualiseerde profiel en uitkomsten literatuuronderzoek

In Tabel 5 worden de verschillen en overeenkomsten weergegeven tussen het geactualiseerde rechtersprofiel en het rechtersprofiel op O*Net. Wat onder meer opvalt is dat O*Net een uitgebreid onderscheid weergeeft in verschillende kennisdomeinen. Het rechtersprofiel op O*Net laat zien dat kennis over taal, publieke veiligheid en beveiliging, psychologie, administratie en management vereist is, terwijl het geactualiseerde rechtersprofiel onder kennis de universitaire/rio-opleidingseisen en maatschappelijke ervaring schaaft. In het Nederlandse profiel wordt kennis dan ook opgevat als een noodzakelijke en randvoorwaardelijke functie-eis die moet zijn opgedaan in de universitaire/ rio-opleiding. De Angelsaksische/ Noord-Amerikaanse traditie (O*Net) werkt vanuit de gedachte dat kandidaten de kennis in deze domeinen moeten beheersen, maar koppelt hier niet de verplichting aan dat deze kennis op een specifieke wijze moet zijn opgedaan (bijvoorbeeld in een universitaire studie). De kennisdomeinen op O*Net zijn in de Nederlandse context verplichte onderdelen van de universitaire/rio-opleiding.

Het geactualiseerde rechtersprofiel is daarentegen iets gedetailleerder in het beschrijven van vereiste vaardigheden dan het O*Net-profiel. Voorbeelden van dergelijke vaardigheden zijn het snel doorgronden van juridische en maatschappelijke posities, het delegeren en inzetten van specialisten en het geven en ontvangen van feedback. Zoals eerder aangegeven is een kanttekening bij het geactualiseerde rechtersprofiel dat het onderscheid tussen een vaardigheid en competenties niet wordt uitgelegd. Volgens O*Net is verschil tussen een capaciteit (*ability*) en een vaardigheid (*skill*) dat een vaardigheid ontwikkelbaar is terwijl een capaciteit een stabiele eigenschap is (zie Aanbeveling 2). De term competentie wordt, zoals eerder gezegd, door O*Net niet gehanteerd.

Tabel 5 laat zien dat het geactualiseerde rechtersprofiel en het rechtersprofiel op O*Net overeenstemmen op een aantal punten. Het geactualiseerde rechtersprofiel en het O*Net-profiel noemen een aantal dezelfde kenmerken. We kunnen daaruit afleiden dat deze relatief belangrijk zijn. Het gaat om de volgende kenmerken. Belangrijke taken van rechters zijn: regievoering van het proces en toezicht houden, uitspraken doen en beslissingen nemen, communicatie met procesdeelnemers, zaaksbehandeling, geschillen beslechten en toezicht houden op prestaties van anderen. Belangrijke vaardigheden die een rechter zou moeten bezitten zijn: actief luisteren, kritisch nadenken, besluitvaardigheid en mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid. Belangrijke competenties zijn onder andere: integriteit, analytisch vermogen, luisteren, en schriftelijke en mondelinge uitdrukkingsvaardigheid. Het belangrijkste kennisdomein is uiteraard: kennis van het recht. De conclusie die uit deze tabel te trekken valt is dat profielen prioriteiten moeten aangeven omdat het onderscheid in het grote aantal even belangrijke factoren in het geactualiseerde rechtersprofiel hoogstwaarschijnlijk niet te handhaven is. Modellen zoals die van Bartram (2005) zijn beschikbaar als illustratie dat het mogelijk is om het aantal factoren te reduceren. Het blijft daarbij wel altijd van belang om in een bepaald tijdsgewricht in het eigen land bepaalde competenties in het profiel op te nemen (in de Nederlandse context is het momenteel bijvoorbeeld belangrijk om maatschappelijke oriëntatie op te nemen). Wat ten slotte overigens opvalt in het geactualiseerde rechtersprofiel is dat veel eigenschappen

dubbel worden genoemd. Zo worden mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid bij zowel de competenties als de vaardigheden genoemd.

Aanbeveling 4.

Het verdient aanbeveling om een hiërarchie aan te brengen in het grote aantal taken, vaardigheden en competenties in het geactualiseerde rechtersprofiel. Uit Tabel 5 blijkt dat er enige overeenstemming zit in het rechtersprofiel op O*Net en het geactualiseerde rechtersprofiel. Deze taken, vaardigheden, competenties en kennis zouden als belangrijk gezien kunnen worden. Echter, in het huidige Nederlandse tijdsgewricht is het mogelijk dat een aantal andere taken, vaardigheden, competenties en kennis uniek van belang zijn.

Tabel 5. *Vergelijking rechtersprofiel van de Raad voor de rechtspraak en O*Net*

	Niet op O*Net, wel in rechtersprofiel Rvdr	Wel op O*Net, niet in rechtersprofiel Rvdr	In beide profielen
Taken	Intervisie, (zelf)reflectie, opleiding en coaching Verantwoordelijkheden en bevoegdheden mbt rechtspreken en geschillen beslechten, voortgang procesgang, prestaties en beleidsvorming binnen team, afdeling en gerecht, maatschappelijke oriëntatie. Kwaliteit waarborgen	Instrueren van jury over toepasbaarheid van wetten, begeleiden van jury om de feiten af te leiden en horen van het oordeel van de jury (85%) Schadevergoeding toekennen aan procesdeelnemers (85%) Opleggen van beperkingen tussen partijen tot aan de rechtszaak (71%)	Regie voeren van het proces en toezicht houden Uitspraken doen en beslissingen nemen Communicatie met procesdeelnemers Zaaksbehandeling Geschillen beslechten Toezicht houden op prestaties van anderen Bijdrage aan beleid en rechtsvorming
Vaardigheden	Doorgrondt snel juridische en maatschappelijk posities Stuurt verwachtingen van procespartijen tegen de achtergrond van de maatschappelijke implicatie Delegeert en zet specialisme in Geeft en ontvangt feedback Kan waarnemingen op constructieve wijze omzetten naar verbetering Houdt de productiviteit en kwaliteit alsmede de zorgvuldigheid en snelheid in balans	Lost complexe problemen op (78%) Kan begrijpend lezen (78%) Leert actief (75%) Monitort eigen prestaties, maar ook de prestaties van de organisatie en ander personeel (69%) Is zich bewust van reacties van anderen en begrijpt deze reacties (63%) Bemiddelt effectief (60%)	Luistert actief Denkt kritisch na Toont besluitvaardigheid Mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid
Capaciteiten/ Persoonlijkei-	Overredingskracht ^a	Betrouwbaarheid (98%)	Analytisch vermogen (ofwel inductief en deductief

kenmerken	Leervermogen en zelfreflectie ^a Omgevingsbewustzijn ^a Zelfvertrouwen en authenticiteit Zelfbewustzijn	Detail-oriëntatie (96%) Aandacht voor anderen (<i>concern for others</i>) (92%) Zelfcontrole (91%) Prestatiegerichtheid/ Inspanning (90%) Stresstolerantie (90%) Doorzettingsvermogen (84%) Lezen (81%) Begrijpen van geschreven informatie (81%) Initiatief (80%) Vermogen om helder te spreken (duidelijke stem) (78%) Onafhankelijkheid (78%) Probleemsensitiviteit (75%) Dichtbij details kunnen zien (72%) Spraakherkenning (<i>speech recognition</i>) ^c (72%) Informatie ordenen (63%)	redeneren) Begrijpen van mondelinge informatie Flexibiliteit Integriteit ^b Leiderschap ^b Samenwerken
Kennis	Aantoonbare maatschappelijke ervaring Afgeronde opleiding Nederlands recht en rio-opleiding	Taal (87%) Publieke veiligheid en beveiliging (70%) Psychologie (68%) Administratie en management (62%)	Recht

Nota bene. Analytisch vermogen wordt in O*Net en in het geactualiseerde rechtersprofiel als relevant gezien. Analytisch vermogen bestaat uit inductief en deductief redeneren. Bij de selectie van nieuwe rechters wordt deductief redeneervermogen gemeten door middel van syllogismen en inductief redeneren door middel van verbale en abstracte relaties.

^a In O*Net is dit een vaardigheid, die echter niet wordt genoemd voor rechters; ^b In het rechtersprofiel wordt dit een vaardigheid genoemd; ^c Met spraakherkenning (*speech recognition*) wordt eenvoudigweg bedoeld het kunnen identificeren en begrijpen van datgene wat een ander zegt.

3. Werving

De werving heeft rechtstreekse implicaties voor de resultaten van de selectie: Voor het werven van nieuwe rechters is het belangrijk om de juiste doelgroep te bereiken, zodat in verhouding meer geschikte kandidaten dan ongeschikte kandidaten op de wervingsadvertentie reageren. Dit heeft een positieve uitwerking op de utiliteit van de selectie (zie ook Hoofdstuk 4, Paragraaf 4.2.6). Verschillende onderdelen van het wervingsproces spelen hierbij een rol: Wanneer wordt er geworven, op welke manier wordt dat gedaan en is de werving gericht op de juiste doelgroep? In dit hoofdstuk zullen deze vragen aan bod komen. We zullen beginnen met een beschrijving van de huidige wervingsmethoden (Paragraaf 3.1), waarna we door middel van literatuuronderzoek antwoord zullen geven op bovenstaande vragen (Paragraaf 3.2). Tot slot zal er een vergelijking gemaakt worden tussen de huidige wervingsmethoden en de uitkomsten van het literatuuronderzoek (Paragraaf 3.3).

3.1. Huidige wervingsmethoden

Op het moment dat er een opleidingsplaats voor rio's bij een van de tien rechtbanken in Nederland is, wordt een vacature opengesteld. Aangezien er geen vaste startdata voor de aanvang van de opleidingen bij de gerechten zijn, kan het openstellen van een vacature het hele jaar door gebeuren. Het aantal opleidingsplaatsen verschilt per jaar per rechtbank: Waar bijvoorbeeld sommige rechtbanken in 2010 acht keer een vacature hadden, waren er in dat jaar ook rechtbanken bij die slechts eenmaal een opleidingsplaats hadden. Het desbetreffende gerecht dient een verzoek in tot het openstellen van een vacature bij het SRM-secretariaat, waarna de vacature op de website van de Rechtspraak (www.werkenbijderechtspraak.nl) wordt geplaatst. Daarnaast wordt er soms ook een advertentie geplaatst in het Nederlands Juristen Blad (NJB). De Raad voor de rechtspraak hanteert een standaard wervingstekst die de rechtbanken voor alle vacatures dienen te gebruiken. In de wervingstekst komt een aantal zaken altijd aan bod, zoals de formele vereisten (nationaliteit, doctoraal Nederlands recht en ervaring), een salarisindicatie en een verwijzing naar de algemene website of een telefoonnummer van de president van de rechtbank voor meer informatie. Slechts enkele keren wordt er specifieke extra informatie gegeven over de functie of over de rechtbank in kwestie. De wervingstekst bevat ook informatie met betrekking tot het diversiteitsbeleid, namelijk dat Rechtspraak bijdraagt aan het vergroten van de werkgelegenheid voor ondermeer leden van etnische minderheden (handboek arbeidsmarktcommunicatie Rechtspraak, zoals beschreven in het rapport van de Stuurgroep Stevens, 2010). De rechtbank in kwestie kan de tekst naar wens aanpassen en punten eventueel weghalen of aanvullen. Uit het onderzoek van de Stuurgroep Stevens (2010) blijkt dat in de vacatureteksten van zowel het jaar 2009 als het jaar 2010 de tekst met betrekking tot het diversiteitsbeleid niet is gebruikt. Naast het centraal openstellen van de vacature, benaderen de afzonderlijke rechtbanken dikwijls ook zelf potentiële kandidaten. Er wordt dus zowel centraal als lokaal geworven. Uit het onderzoek van de Stuurgroep Stevens (2010) blijkt dat lokale wervingsmethoden vaak effectiever zijn.

Bij de raio's lag de wervingsprocedure anders. Per jaar startten er twee klassen van 30 raio's die een vier- tot zesjarige opleiding volgen (tot en met 2011). Speciale vacatures hiervoor waren niet op de website te vinden. Wel werd er een duidelijk overzicht van de vereisten gegeven. Een groot verschil met de rio-opleiding is dat raio's niet solliciteerden op een specifieke functie bij een van de rechtbanken, maar op de opleiding. Het Studiecentrum Rechtspleging (SSR) in Zutphen bepaalde vervolgens bij welk gerecht de raio zijn of haar opleiding ging volgen, waarbij getracht werd rekening te houden met de voorkeuren van de raio zelf. Dit had implicaties voor de selectieprocedure: In het kader van de selectieprocedure hoefde hij of zij niet ook een gesprek met de betreffende rechtbank te voeren. De raio's hadden jaarlijks een vaste startdatum die van tevoren bekend was en ook was er sprake van een datum waarvoor potentiële raio's gesolliciteerd moesten hebben.

Uit het rapport van de Stuurgroep Stevens (2010) blijkt dat veel kandidaat-rio's geen goed beeld hebben van wat de opleiding tot rechter en het rechterschap inhouden. Veel rechters geven op hun beurt aan verbaasd te zijn over het feit dat rechters in opleiding niet weten wat van hen verwacht wordt. Ook vallen er elk jaar rechters in opleiding af omdat de opleiding niet aan hun verwachtingen voldoet.

3.2. Literatuuronderzoek

In dit literatuuronderzoek richten wij ons vooral op de *Realistic Job Preview* (RJP). Een RJP houdt in dat er vooraf realistische informatie over een bepaalde functie wordt verschaft. Voorts richten wij ons op het effect van verschillende wervingskanalen op de samenstelling van de sollicitantengroep en op de werving van etnische minderheden.

3.2.1. Realistic job preview

Veel vroege uitval bij banen wordt veroorzaakt door een verschil tussen de verwachtingen van een sollicitant en de uiteindelijke realiteit van het werk (Morse & Popovich, 2009). Om deze zogeheten realiteitsschok te verkleinen, is een interventie bedacht: de *Realistic Job Preview* (RJP; zie Box 3). De meest gehanteerde RJP-methode is het verschaffen van informatie over zowel positieve als negatieve aspecten van de baan (Premack & Wanous, 1985). Deze methode wordt veel gebruikt bij de selectie van kandidaten, maar de methode kan ook gebruikt worden in het wervingsproces (Phillips, 1998). Dit hoofdstuk richt zich vooral op het wervingsproces.

Box 3.

De *Realistic Job Preview* (RJP) is een instrument dat wordt gebruikt om kandidaten inzicht te geven in hoe een baan er daadwerkelijk uitziet. Op deze manier worden de verwachtingen van sollicitanten op een dusdanige manier bijgesteld dat ze realistisch zijn en een goede afspiegeling van de werkelijkheid vormen.

Uit Amerikaans onderzoek is gebleken dat er een positieve relatie bestaat tussen het verschaffen van realistische informatie over een functie tijdens de werving en het aantrekken van sollicitanten die relatief lang bij de organisatie blijven werken (Bretz & Judge, 1998). Volgens de zelfselectiehypothese maken sollicitanten zelf de keuze of ze solliciteren voor een functie of niet op basis van de informatie die ze hebben (Wanous, 1980). Op grond van de gegevens die een potentiële sollicitant over een functie heeft, bepaalt deze voor zichzelf of er een match is tussen enerzijds zijn of haar competenties en karaktereigenschappen en anderzijds de werkcondities en baankarakteristieken. Op basis van deze afweging zullen sollicitanten zonder een waargenomen match niet in het selectieproces terechtkomen. Uit het onderzoek van Bretz en Judge (1998) naar de relatie tussen realistische informatievervalsing en het rekruteren van sollicitanten, blijkt dat informatie over salaris positief geassocieerd is met het aantrekken van geschikte sollicitanten. Vooral de hoogte van het salaris bleek van belang te zijn. Daarnaast bleek in dit onderzoek dat mensen minder geneigd zijn te solliciteren als er tijdens het wervingsproces negatieve informatie over de baan gegeven wordt, bijvoorbeeld in de advertentietekst. Te denken valt aan de vermelding dat men onder zware werkomstandigheden zal moeten werken. Tevens bleek uit een meta-analyse van Phillips (1998) dat dit effect sterker is onder hoger opgeleiden: Tijdens de werving lijken vooral zij meer gewicht toe te kennen aan negatieve informatie dan aan positieve informatie. Dit betekent dat met name hoger opgeleiden er eerder voor zullen kiezen om niet te solliciteren wanneer er bij het wervingsproces negatieve informatie over een functie wordt gegeven. Het kan gunstig zijn om RJP's te gebruiken om daarmee potentiële sollicitanten ervan te weerhouden te solliciteren, mits de kandidatenpool groot en goed genoeg is.

3.2.2. Kanalen

Tegenwoordig wordt de eerste fase van het wervingsproces, dat wil zeggen de fase van het identificeren en vervolgens aantrekken van potentiële kandidaten, erg belangrijk gevonden (Van Hove & Lievens, 2009). Wanneer kandidaten niet actief aangetrokken worden, zullen organisaties potentieel geschikte kandidaten missen in hun kandidatenpool (Carlson, Connerley & Mecham, 2002). De bron, oftewel het kanaal, waar potentieel geschikte kandidaten informatie vandaan halen, is van belang voor de aantrekking tot een bedrijf of functie. Voorbeelden van kanalen zijn: advertenties in tijdschriften, kranten of websites, recruitmentevenementen, of medewerkers van de organisatie zelf (Breaugh & Starke, 2000).

Een advertentie in de krant blijkt een van de minst effectieve kanalen te zijn in termen van aantrekking, uiteindelijke werkprestatie en arbeidsduur (Zottoli & Wanous, 2000). Kandidaten die via een informele bron (een medewerker die ze kennen) zijn binnengehaald zijn uiteindelijk het meest tevreden en presteren beter dan kandidaten die via andere kanalen zijn binnengekomen (Van Hoyer, 2012). Uit onderzoek blijkt dat kandidaten die zijn aangedragen door iemand binnen de organisatie een betere afweging kunnen maken over het al dan niet solliciteren voor de betreffende functie, omdat zij over meer informatie beschikken (Breaugh & Starke, 2000). Daarnaast heeft degene die de kandidaat aandraagt al een inschatting gemaakt van de geschiktheid van de kandidaat. Het zelf benaderen van kandidaten, dat momenteel bij verschillende rechtbanken gebeurt, lijkt dus een goede manier van voorselectie.

Een alternatieve manier van werving is de *word-of-mouth* methode, vergelijkbaar met de mond-op-mond reclame. Mensen delen de ervaringen die zij met een organisatie hebben met anderen en maken op deze manier indirect reclame voor de desbetreffende organisatie. Een organisatie heeft geen invloed op deze indirecte manier van werving. Positieve informatie die wordt overgebracht via deze methode is van invloed op het aantrekken van sollicitanten (Van Hoyer & Lievens, 2009). Uit Belgisch onderzoek is gebleken dat *word-of-mouth* vooral van invloed is op extraverte en consciëntieuze mensen (Van Hoyer & Lievens, 2009). Zij zullen op zoek gaan naar verhalen en ervaringen van anderen, met name van medewerkers van de organisatie. Tot slot is de relatie tussen de bron en de ontvanger van de informatie van belang voor het effect. Wanneer er een goede band tussen de bron en de ontvanger bestaat, wordt er sneller informatie uitgewisseld en zal de ontvanger zich sneller aangetrokken voelen tot de organisatie (Van Hoyer & Lievens, 2009). Onderzoek suggereert dan ook dat organisaties medewerkers moeten stimuleren om positieve ervaringen met de organisatie te delen met anderen (*word-of-mouth*) en om potentieel geschikte kandidaten te benaderen en aan te dragen (Van Hoyer, 2012).

De nieuwste manier van werving is het werven via de digitale weg, het zogeheten e-recruitment (Sylva & Mol, 2009). Deze manier van werven kan tot 90% van de kosten en 25% van de tijd besparen ten opzichte van andere wervingsmethoden (Cappelli, 2001). Met behulp van het internet kan een sollicitant makkelijker bedrijven en banen zoeken en met elkaar vergelijken en is ook de respons op een sollicitatie aanzienlijk sneller. Onderzoek onder Nederlandse, Belgische en Britse sollicitanten toont aan dat de gebruiksvriendelijkheid en de snelheid van de website een belangrijk effect hebben op de tevredenheid en intenties van de sollicitanten (Sylva & Mol, 2009). Een gebruiksvriendelijke en efficiënte website wordt door sollicitanten als prettiger ervaren en is daarmee een belangrijke voorspeller voor de tevredenheid over het sollicitatieproces. Leeftijd, geslacht, etniciteit of eerdere ervaringen met solliciteren via internet hadden in het onderzoek door Sylva en Mol geen invloed op de gevonden effecten.

3.2.3. Onpartijdigheid³

Onder invloed van globalisering en re-integratie van minderheidsgroepen wordt de samenstelling van de beroepsactieve bevolking steeds diverser. Organisaties hebben naast een maatschappelijk belang ook een economisch belang om te streven naar een afspiegeling van deze diversiteit in hun personeelsbestand. Wanneer in een samenleving de helft vrouw is en 10% allochtoon, dan zou de rechterlijke macht diezelfde verdeling moeten laten zien om een goede afspiegeling van de samenleving te zijn (Cook, 2009). Hier moet echter de kanttekening bij worden gemaakt dat het opleidingsniveau van de etnische minderheidsgroep in Nederland gemiddeld lager ligt dan dat van de meerderheidsgroep, waardoor het aantal geschikte kandidaten in de etnische minderheidsgroep kleiner is (Böcker & De Groot-Van Leeuwen, 2006). Daarnaast toonden Hiemstra, Derous, Serlie en Born (2012) aan dat etnische minderheden lager scoren op stages, leiderschapservaringen en extracurriculaire activiteiten. Hierdoor worden zij als minder geschikt beoordeeld door recruiters.

Binnen de huidige rechterlijke macht zijn vrouwen goed vertegenwoordigd: De man-vrouw verhouding in de raio-opleiding is momenteel 1:2,7. Etnische minderheden zijn in de huidige rechterlijke macht echter zeer zwak vertegenwoordigd, ondanks het feit dat een relatief groot percentage allochtonen in Nederland kiest voor een rechtenopleiding (8% van de totale instroom rechtenstudies is afkomstig uit de vier grootste minderheidsgroepen, ten opzichte van 4% van de totale instroom in andere studies). Uit onderzoek van Böcker en De Groot-Van Leeuwen (2006) blijkt dat allochtonen voornamelijk werkzaam zijn als ondersteunend personeel bij de gerechten.

Peterson, Saporta en Seidel (2000) lieten zien dat *word-of-mouth* werving via werknemers (zie Paragraaf 3.2.2.) tot gevolg heeft dat etnische minderheden minder snel dan de etnische meerderheid bekend raken met bestaande vacatures. Deze resultaten impliceren dat dit wervingskanaal mogelijk niet onpartijdig is in de betekenis die in de huidige paragraaf voor de term *onpartijdigheid* wordt gehanteerd, namelijk het bieden van gelijke kansen aan potentiële sollicitanten om de vacature te ontdekken.

Een mogelijke oplossing voor diversiteitswerving is het instellen van quota voor het aannemen van personeel. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in harde quota (bijv. 10% van de werknemers moet tot de minderheidsgroep behoren) en zachte quota (bijv. er moeten in het algemeen meer minderheden aangenomen worden). Om etnische minderheden aan te kunnen nemen, moeten zij uiteraard wel deel uitmaken van de sollicitantenpool. Een van de manieren om meer etnische minderheden te werven is het bijvoegen van foto's van mensen van allochtone afkomst aan een wervingsadvertentie. Uit onderzoek is gebleken dat het plaatsen van dergelijke foto's op autochtone kandidaten geen effect heeft, maar op allochtone kandidaten wel (Avery, 2003). Dit effect is het sterkst wanneer de afgebeelde personen een

³ In dit rapport wordt de term 'onpartijdigheid' gebruikt voor wervings- en selectieinstrumenten en -procedures die geen differentieel effect hebben op verschillende subgroepen kandidaten (bijvoorbeeld op grond van sekse, leeftijd, etniciteit). Een (hypothetisch maar waarschijnlijk realistisch) voorbeeld van partijdige werving is het gebruik van sociale media voor het recruter van sollicitanten waardoor oudere sollicitanten een kleinere kans zullen hebben de vacature te ontdekken en dus te solliciteren. In dit geval is het wervingskanaal partijdig.

leidinggevende functie hebben of een soortgelijke functie als de functie in de advertentie. Een tweede mogelijkheid is het doelgericht werven van minderheden, waarbij advertenties speciaal op minderheden gericht zijn (Kravitz, 2008). Ook het gebruik van recruiters en selecteurs met etnisch diverse achtergronden werkt bevorderlijk voor het aantrekken van etnisch divers personeel (Young, Place, Rinehart, Jury & Baits, 1997). Daarnaast is het mogelijk om banden te onderhouden met scholen en professionele groepen waar veel minderheden aan verbonden zijn, zoals speciale studieverenigingen of diversiteitsbeurzen (Kravitz, 2008). Breaugh (2013) wijst er wel op dat de gegeven uitleg aan het diversiteitsbeleid (gaat het bijvoorbeeld om een moreel-ideologische plicht en/of een productiviteits-gedreven reden) zorgvuldig moet worden gegeven. Er zijn aanwijzingen dat er verschillen tussen etnische minderheidsgroepen zijn in de mate waarin zij de ene uitleg als positiever en minder bedreigend evalueren dan de andere voor hun loopbaan en mogelijke stigmatisering. Specifieker onderzoek hiernaar onder etnische minderheden in Nederland ontbreekt.

Diversiteitswerving heeft niet altijd de gewenste effecten. Uit onderzoek is gebleken dat het actief werven van etnische minderheden soms kan bijdragen aan een verhoogd aantal vrijwillige ontslagen onder de pas verworven minderheden (McKay & Avery, 2005). Een oorzaak hiervan is veelal het feit dat organisaties een beleid aannemen om minderheden te werven (en te selecteren), maar dat er vervolgens onvoldoende wordt nagedacht over de uitwerking van dit beleid op de werkvloer. Het diversiteitsklimaat komt doorgaans niet overeen met het klimaat dat door recruiters aan de sollicitanten uit minderheidsgroepen geschetst wordt en daarmee wordt niet aan de verwachtingen van deze kandidaten voldaan. Met andere woorden, alleen het werven en selecteren van minderheden blijkt onvoldoende te zijn. Organisaties dienen ook een diversiteitscultuur te hebben die openstaat voor verschillende etnische groepen.

3.2.4. Fit

Met *Person-Environment fit* (P-E fit) wordt bedoeld de passing ofwel de match tussen de persoon en zijn of haar omgeving (zie Box 4). P-E fit is van belang tijdens de werving maar ook tijdens de selectie (zie voor de selectie Paragraaf 4.2.3.).

Er zijn verschillende soorten P-E fit te onderscheiden. In het huidige rapport zullen vooral de *person-organization fit* (P-O fit), de *person-job fit* (P-J fit) en de *person-supervisor fit* (P-S fit) aan bod komen. In Tabel 6 zijn de verschillende soorten P-E fit en de bijbehorende effecten weergegeven. Diverse studies tonen aan dat P-E fit positief gerelateerd is aan een aantal werkgerelateerde uitkomsten (Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Verquer, Beehr & Wagner, 2003). Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen uitkomsten voorafgaand aan de toetreding tot een functie (aantrekken van sollicitanten, baankeuze) en uitkomsten na het starten binnen een functie (werktevredenheid, betrokkenheid, werkprestatie en intentie tot ontslag nemen).

Box 4.

Person-Environment fit (P-E fit) is de mate van overeenkomst (ofwel van passing of 'match') tussen de persoon en de omgeving, zoals de persoon deze zelf waarneemt (Edwards, Cable, Williamson, Schurer Lambert, & Schipp, 2006; Kristof, 1996). Er zijn verschillende soorten van P-E fit te onderscheiden, zoals de *person-organization fit* (P-O fit, de match tussen de persoon en de organisatie), de *person-job fit* (P-J fit, de match tussen de persoon en zijn of haar specifieke functie) en de *person-supervisor fit* (P-S fit, de match tussen de persoon en zijn of haar leidinggevende).

Binnen de P-O fit is sprake van twee vormen: de door de persoon waargenomen overeenkomsten tussen zichzelf en de organisatie en de door de persoon waargenomen tegenstellingen tussen zichzelf en de organisatie. P-O fit kan op meerdere manieren worden gemeten, zowel subjectief als objectief (Verquer et al., 2003). Bij een subjectieve meting wordt rechtstreeks aan de betreffende persoon gevraagd in hoeverre zijn of haar eigenschappen overeenkomen met die van de organisatie. Bij een objectieve meting wordt aan de persoon gevraagd welke eigenschappen hij of zij bezit, en wordt aan een buitenstaander gevraagd om de eigenschappen van de organisatie te omschrijven. De eigenschappen van de persoon en de organisatie worden vervolgens met elkaar vergeleken. Subjectieve ervaringen hebben over het algemeen meer invloed op de reactie en houding van werknemers dan de objectieve uitkomsten. Meta-analyses van Kristof-Brown en collega's (2005) en Arthur, Bell, Villado en Doverspike (2006), die voornamelijk zijn gebaseerd op Amerikaanse studies, tonen aan dat P-O fit een sterk positieve correlatie heeft met werktevredenheid en betrokkenheid. Een negatieve relatie is te vinden tussen P-O fit en ontslagintenties en het daadwerkelijk ontslagen worden. Daarnaast voelen potentiële sollicitanten zich meer aangetrokken tot een organisatie wanneer zij het gevoel hebben dat er veel overeenkomsten zijn. Uit de verschillende onderzoeken is naar voren gekomen dat recruiters eerder iemand aannemen wanneer zij denken dat de persoon binnen de organisatie past (Arthur et al., 2006; Kristof-Brown et al., 2005).

Onderzoek laat twee basistypen P-J fit zien: de zogenaamde eisen-bekwaamheid fit, waarbij de kennis en vaardigheden van de medewerker worden vergeleken met de functie-eisen, en de zogenaamde behoeften-ervulling fit, waarbij wordt gekeken in hoeverre de behoeften en wensen van het individu worden vervuld door de functie (Kristof-Brown et al., 2005). P-J fit hangt positief samen met werktevredenheid en betrokkenheid en hangt negatief samen met ontslagintenties. Daarnaast is er een gematigd positief verband tussen P-J fit en tevredenheid met de leidinggevende.

Tabel 6. *Overzicht van verschillende typen P-O fit en de effecten van fit*

	Betekenis	Effect op
<i>Person-environment</i> (P-E) fit	Match tussen persoon en omgeving	Aantrekking sollicitanten/baankeuze Werktevredenheid Werkprestatie Minder ontslagintenties
<i>Person-organization</i> (P-O) fit	Match tussen persoon en organisatie	Aantrekking sollicitanten Werktevredenheid Betrokkenheid Minder ontslagintenties
<i>Person-job</i> (P-J) fit	Match tussen persoon en specifieke functie	Werktevredenheid Betrokkenheid Minder ontslagintenties Tevredenheid met leidinggevende
<i>Person-supervisor</i> (P-S) fit	Match tussen persoon en leidinggevende	Werktevredenheid Werkprestatie (volgt uit werktevredenheid)

Bij P-S fit is sprake van een ervaren match tussen een medewerker en zijn of haar leidinggevende (supervisor) in normen en waarden, doelen, en persoonlijke kenmerken (Kristof-Brown et al., 2005). P-S fit is van invloed op werktevredenheid en werkprestatie, waarbij de werkprestatie mede voorkomt uit de werktevredenheid (Kristof-Brown et al., 2005). Een medewerker die het gevoel heeft een match te hebben met de leidinggevende, is meer tevreden over de baan en presteert beter, mede dankzij het feit dat hij of zij tevredener is en dus gemotiveerder. Met overige werkgerelateerde uitkomsten, zoals betrokkenheid bij de organisatie en ontslagintenties, heeft P-S fit weinig tot geen verband.

Het is bij het werven van personeel dus van belang om de match na te gaan tussen de kandidaat en de organisatie, de specifieke functie en (in mindere mate) de toekomstige leidinggevende (voor de selectie zie Paragraaf 4.2.3.).

3.3. **Vergelijking huidige wervingsmethoden en uitkomsten literatuuronderzoek**

Op basis van de resultaten uit bovengenoemde onderzoeken kan een vergelijking worden gemaakt tussen de uitkomsten van het literatuuronderzoek en het huidige wervingsproces van nieuwe rechters. Zoals uit onderzoek naar de RJP naar voren komt, heeft het vermelden van de hoogte van het salaris in de wervingstekst een belangrijke aantrekkingskracht voor sollicitanten. Momenteel is het gebruikelijk een salarisindicatie in de vacaturetekst op te nemen. Er wordt in de vacaturetekst verder geen aandacht besteed aan de verschillende aspecten van het werk maar er wordt verwezen naar een contactpersoon voor meer informatie.

Aanbeveling 5.

De huidige standaard wervingsteksten hoeven inhoudelijk niet aangepast te worden. Het verdient aanbeveling om de salarisindicatie in de advertentietekst te laten staan.

Uit onderzoek is gebleken dat een realistische schets van de functie en taken tijdens de wervingsprocedure geen effect heeft op werktevredenheid, ontslag en uitval (Phillips, 1998). Realistische informatie dient niet tijdens de werving te worden voorgelegd, maar tijdens of na de selectie (zie ook Paragraaf 4.2.3.). Deze conclusie wordt extra ondersteund door het feit dat onderzoek heeft aangetoond dat hoger opgeleiden sneller geneigd zijn niet te solliciteren wanneer er negatieve informatie tijdens de werving gegeven wordt. Daar rechters en rio's hoger opgeleid zijn, kan verwacht worden dat ditzelfde ook voor hen zal gelden.

Aanbeveling 6.

Tijdens de werving hoeft er nog geen specifieke positieve of negatieve informatie over de functie gegeven te worden teneinde een (positief) effect te bewerkstelligen op werktevredenheid, en een (negatief) effect op ontslag en voortijdige uitval, maar wel tijdens of na de selectie (zie Paragraaf 4.2.3.).

Aanbeveling 7.

Medewerkers zouden gestimuleerd moeten worden om positief over de rechtbanken en hun functie als rechter te spreken (*word-of-mouth*) en om potentieel geschikte kandidaten te benaderen en aan te dragen.

Uit onderzoek blijkt dat het werven van personeel via informele bronnen zorgt voor een hogere werktevredenheid en een betere werkprestatie dan via formele bronnen (Van Hoya, 2012; Zottoli & Wanous, 2000). Momenteel worden potentiële rio's soms door de rechtbanken rechtstreeks benaderd en uit de literatuur is gebleken dat dit voordelig kan zijn. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers zich positief uitlaten over hun functie en de organisatie. Positieve *word-of-mouth* draagt namelijk bij aan het aantrekken van kandidaten (Van Hoya & Lievens, 2009). Het verdient daarom aanbeveling medewerkers te stimuleren positief over de rechtbanken en hun functie als rechter te spreken en daarmee mensen enthousiast te maken

om te solliciteren. Wel dient er rekening mee te worden gehouden dat *word-of-mouth* mogelijkserwijs relatief minder potentiële kandidaten uit etnische minderheidsgroepen bereikt.

Veel rechtbanken geven aan dat de website onduidelijk is en dat het lastig is om een functie te vinden om op te solliciteren. Het is ons niet bekend of dit ook geldt voor sollicitanten. Uit de literatuur is gebleken dat potentiële kandidaten geen problemen hebben met het solliciteren via internet, maar dat een website dan wel gebruiksvriendelijk en efficiënt moet zijn (Sylva & Mol, 2009). Het is daarom aan te raden de website werkenbijderechtspraak.nl waar nodig aan te passen, zodat vacatures op een eenvoudige manier kunnen worden teruggevonden.

Aanbeveling 8.

Het is van belang om de website werkenbijderechtspraak.nl op een dusdanige manier aan te passen dat deze door sollicitanten als gebruiksvriendelijk en efficiënt beschouwd wordt.

Wanneer er behoefte is aan meer rechters van een andere cultuur, bestaat er een aantal manieren om deze te werven. Uit de literatuur blijkt dat dit mogelijk is door het toevoegen van foto's van allochtonen bij de wervingstekst, door de werving expliciet op de doelgroep te richten en door de inzet van recruiters en selecteurs met etnisch diverse achtergronden (bijv. Young et al., 1997). Daarnaast verdient het aanbeveling om contacten te onderhouden met bepaalde netwerken van etnische minderheden. Er dient wel rekening gehouden te worden met het feit dat het diversiteitsklimaat en het diversiteitsbeleid met elkaar moeten overeenkomen (McKay & Avery, 2005).

Aanbeveling 9.

Wanneer er behoefte is aan meer allochtone rechters in de rechterlijke macht, verdient het aanbeveling de advertenties daarop aan te passen, bijvoorbeeld door het toevoegen van foto's van huidige allochtone rechters. Daarnaast is het van belang om recruiters en selecteurs van buitenlandse komaf aan te stellen en contacten te leggen met (professionele) organisaties gericht op etnische minderheden.

Aanbeveling 10.

Het is bij het *werven* van nieuwe rechters van belang om de match na te gaan tussen de kandidaat en de organisatie, de specifieke functie en (in mindere mate) de toekomstige leidinggevende. Daartoe zouden in vacatureteksten wellicht bepaalde belangrijk geachte werkwaarden en -normen belicht kunnen worden.

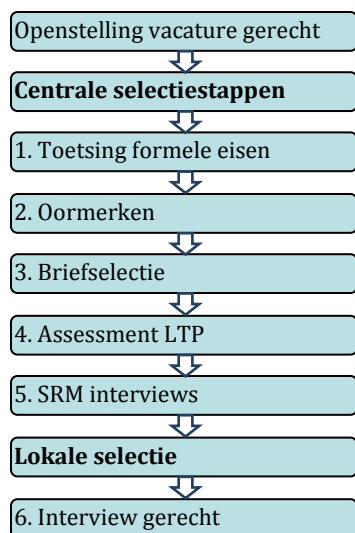
Uit de literatuur blijkt dat er een positieve correlatie bestaat tussen werktevredenheid en aantrekking van kandidaten enerzijds en P-O fit en P-J fit anderzijds (Kristof-Brown et al., 2005). Er bestaat een negatief verband tussen beide vormen van fit en ontslagintenties. Het is dus van belang dat er, naast een match tussen de sollicitant en de functie (rechter), een goede match bestaat tussen de sollicitant en de betreffende rechtbank. Ook komt uit de literatuur naar voren dat een goede P-S (supervisor) fit bijdraagt aan een hogere werktevredenheid en een betere werkprestatie.

4. Selectie

Dit hoofdstuk behandelt de huidige selectieprocedure voor rio's en raio's. In het navolgende worden de stappen in de huidige selectieprocedure van rio's en raio's besproken (Paragraaf 4.1). Daarna volgt een literatuuronderzoek over het gezichtspunt van de sollicitant, de kwaliteit van de interviewer, de fit tussen interviewer en kandidaat, het gebruik van een selecteur versus een panel, de validiteit van de selectie-instrumenten, utiliteit, partijdigheid en nieuwe ontwikkelingen (Paragraaf 4.2). Vervolgens wordt de huidige selectieprocedure vergeleken met de uitkomsten uit het literatuuronderzoek (Paragraaf 4.3). Paragraaf 4.3 bundelt alle aanbevelingen die gegeven kunnen worden op grond van het besprokene in de eerdere paragrafen in het hoofdstuk. In Paragraaf 4.4 wordt de selectieprocedure vergeleken met die in andere landen. Het hoofdstuk bevat daarna een empirisch onderzoek over de betrouwbaarheid en validiteit van de instrumenten, een expertoordeel over de rapporten en een empirisch onderzoek over de interviews die gehouden worden door de SRM (Paragraaf 4.5).

4.1. Huidige selectieprocedure

Rio's. De huidige selectieprocedure van rio's bestaat uit een centrale selectie en een lokale selectie. De centrale selectie bestaat uit toetsing op de formele eisen, het zogeheten oormerken, de briefselectie, het assessment door LTP en de gestructureerde interviews bij de SRM. De interviews bij de SRM bestaan uit een combinatie van situationele interviewvragen en vragen waarin naar specifieke gedragsvoorbeelden uit het verleden wordt gevraagd (zogeheten *Behavioral Description* vragen; Huffcutt, Conway, Roth & Klehe, 2004). De lokale selectie bestaat uit een ongestructureerd interview (zie Box 5) bij het betreffende gerecht waar een vacature openstaat. Hieronder is grafisch te zien hoe de huidige selectieprocedure van rio's eruit ziet.



Figuur 1. Grafische weergave huidige selectieprocedure rio's

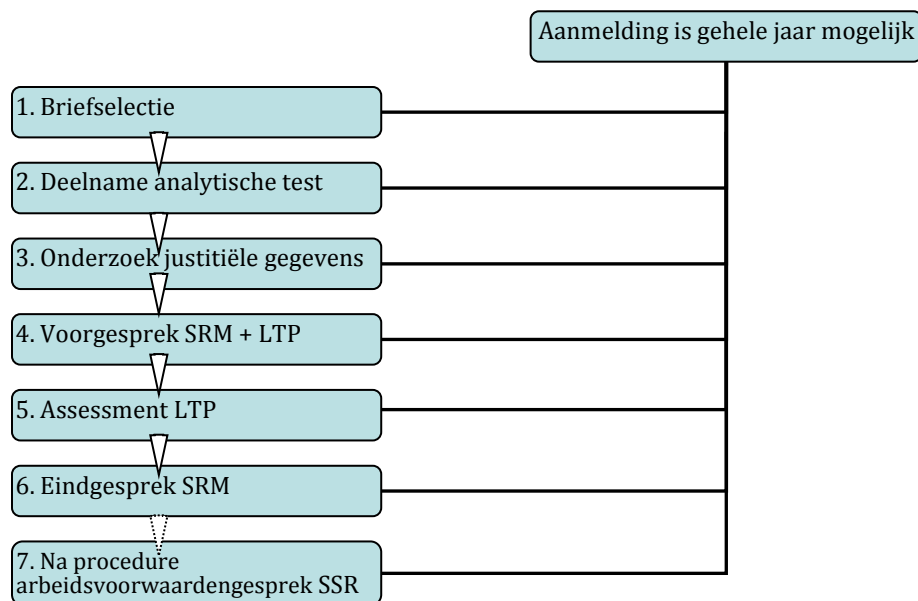
Box 5.

Interviews worden vaak onderverdeeld in *ongestructureerde interviews* en *gestructureerde interviews*. Bij ongestructureerde interviews zijn de vragen niet van te voren vastgelegd en worden de antwoorden van de kandidaten niet met behulp van een gestandaardiseerd beoordelingsformulier gescoord. Bij gestructureerde interviews zijn de vragen wel van te voren vastgelegd, worden aan alle kandidaten dezelfde vragen voorgelegd en wordt gebruik gemaakt van een gestandaardiseerd beoordelingsformulier.

Raio's. De selectieprocedure van raio's bestaat uit een briefselectie, een analytische test, een onderzoek naar justitiële gegevens, een voorgesprek met een SRM-lid en een LTP-adviseur, een assessment bij LTP, en een eindgesprek met de SRM. Na de selectie volgt een arbeidsvoorwaardengesprek bij het Studiecentrum Rechtspleging (SSR). Hieronder is grafisch te zien hoe de huidige selectieprocedure van raio's eruitziet.

De belangrijkste verschillen tussen de selectieprocedures van rio's en raio's zijn:

- Bij raio's is er geen sprake van een centrale en lokale selectie.
- Bij raio's wordt de analytische test in een eerdere fase afgenomen.
- De assessmentgegevens zijn voorafgaand aan de gesprekken met de SRM-leden niet bekend bij de selectie van rio's, maar wel bij de selectie van raio's.
- Het interview bij de SRM is bij raio's opgesplitst in een voor- en eindgesprek.
- Raio's treden in dienst bij de SSR en rio's bij de gerechten.



Figuur 2. Grafische weergave selectieprocedure raio's

Tabel 7 bevat de verschillende uitvalmomenten van rio's en raio's. De tabel geeft bovendien aan welke competenties er per stap worden beoordeeld en door wie dat wordt gedaan.

Tabel 7. *Moment waarop kandidaten in de procedure kunnen uitvallen, wat er wordt beoordeeld en wie dat doet.*

Waar in de procedure?	Wat wordt er beoordeeld?	Wie beoordeelt?
Toetsing formele eisen	Ervaringseis Nationaliteitseis Opleidingseis	Secretariaat SRM
Oormerken	Niet geheel duidelijk aan welke eisen wordt getoetst	President van het gerecht waar de vacature bestaat
Briefselectie	Ervaringseis Opleidingseis Eerdere sollicitaties Justitiële gegevens Referentenonderzoek	Ambtelijk secretariaat SRM
LTP-Assessment (voor raio's gold dat kandidaten na een voorgesprek en na een intelligentietest al konden uitvallen).	Intelligentie Persoonlijkheid Rollenspelen (Luisteren, Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid, Zelfvertrouwen) Interview (Luisteren, Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid, Zelfreflectie) Fact finding opdracht (Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid, Besluitvaardigheid)	LTP
SRM interviews (bij raio's werd het interview opgesplitst in een voorgesprek met SRM-lid en een LTP-adviseur en een eindgesprek met de SRM-dagcommissie)	Studie en loopbaan Besluitvaardigheid, samenwerken en delegeren Motivatie Visie op eigen functioneren en rechterschap Inlevingsvermogen en zelfstandigheid Integriteit Maatschappelijke nevenactiviteiten en interesse Visie op maatschappelijke ontwikkelingen Sociabiliteit, overtuigingskracht en evenwicht	SRM-dagcommissie, bestaande uit zes leden waarvan tenminste drie afkomstig uit de zittende magistratuur. De overige leden zijn buitenleden (inclusief leden OM). De subcommissies bestaan uit een lid rechterlijke macht en een buitenlid.
Interview gerecht	Fit (passing) van de kandidaat binnen gerecht	President van het gerecht waar de vacature bestaat
<i>Na procedure een afrondend arbeidsvoorwaardengesprek</i>	<i>Rechtspositie en standplaats</i>	<i>SSR</i>

4.2. Literatuuronderzoek

4.2.1. Vanuit het perspectief van de sollicitant

Vaak wordt de selectie slechts bekeken door de ogen van de organisatie en wordt het perspectief van de sollicitant overgeslagen. Toch is de manier waarop de sollicitant de procedure ervaart van belang. Selectiemethoden kunnen potentiële kandidaten afschrikken waardoor ze niet solliciteren. Daarnaast kunnen ontevreden sollicitanten hun mening doorvertellen waardoor een negatief beeld van de organisatie ontstaat (Cook, 2009). Door middel van een literatuuronderzoek richten Paragraaf 4.2.1.1 tot en met 4.2.1.3 zich op de sollicitatie gezien door de ogen van de sollicitant. Eerst zal de *realistic job preview* (RJP) in het selectieproces worden besproken (Paragraaf 4.2.1.1), vervolgens komt het effect van oefenen aan bod (Paragraaf 4.2.1.2) en tot slot zal de aandacht gericht worden op kandidaatreacties (Paragraaf 4.2.1.3).

4.2.1.1. Realistic job preview

De RJP is een instrument dat wordt gebruikt om kandidaten inzicht te geven in hoe een baan er daadwerkelijk uitziet. Op deze manier worden de verwachtingen van sollicitanten op een dusdanige manier bijgesteld dat ze realistisch zijn en een goede afspiegeling van de werkelijkheid vormen. De RJP is inzetbaar tijdens de werving van kandidaten, bijvoorbeeld in vacatureteksten (zie Hoofdstuk 3, Paragraaf 3.2.1), maar ook tijdens de selectie. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de RJP gebruikt kan worden voor het bevorderen van positieve uitkomsten, zoals werktevredenheid en het voldoen van de baan aan de initiële verwachtingen, en het voorkomen van negatieve uitkomsten, zoals vrijwillig ontslag. Een meta-analyse door Phillips (1998), uitgevoerd op veertig Amerikaanse studies, onderzocht de optimale vorm en timing voor de de RJP. Als de RJP tijdens de selectieprocedure wordt gepresenteerd, blijkt deze uitval na indiensttreding te kunnen voorkomen. Dit effect wordt versterkt door het verstrekken van extra werkgerelateerde informatie vlak voor de daadwerkelijke plaatsing in een functie. Er ontstaat door een RJP bij sollicitanten een realistische kijk op de functie. Wanneer tijdens het selectieproces geen realistische informatie wordt verschaft, wordt dit door sollicitanten gezien als een gebrek aan professionaliteit en interesse, zo blijkt uit Amerikaans onderzoek (Breaugh & Starke, 2000). Het is dus belangrijk om tijdens de selectie van nieuwe rechters realistische informatie te verschaffen over de functie van rechters. Deze informatie zou het werk goed moeten weergeven, dus niet alleen positieve maar ook mogelijke negatieve aspecten van het werk moeten bevatten.

4.2.1.2. Effect van oefenen

Uit het onderzoek van de Stuurgroep Stevens (2010) blijkt dat sommige kandidaten, vooral degenen die al bij een rechtbank werkzaam zijn, voorkennis hebben over tests en vragen waarop ze zich moeten voorbereiden. Het is aannemelijk dat kandidaten die op de hoogte zijn van de vragen die gesteld worden

tijdens de selectie, deze zullen gaan oefenen. Verschillende onderzoeken hebben het effect van oefenen op testscores onderzocht. Deze onderzoeken hebben zich met name gericht op cognitieve capaciteitentests. Een meta-analyse op basis van 40 studies bevestigt dat het oefenen van cognitieve capaciteitentests een positief effect heeft op de testresultaten van kandidaten (Kulik, Kulik & Bangert, 1984). De positieve effecten van het oefenen zijn het grootst bij het oefenen met identieke tests, gevolgd door oefenen met parallelle tests (tests die erg op de daadwerkelijke test lijken en hetzelfde meten, maar die niet exact dezelfde items bevatten). Ook het aantal keren dat een test wordt geoefend is van invloed: Hoe vaker een oefentest wordt gedaan, des te meer effect dit heeft op de uiteindelijke testresultaten. Tot slot is ook een effect van cognitieve capaciteiten zelf gevonden. Kandidaten met hogere cognitieve capaciteiten hebben meer voordeel bij het oefenen van tests dan kandidaten met relatief lage cognitieve capaciteiten. Onderzoek van Lievens, Reeve en Heggstad (2007) laat zien dat oefening ervoor zorgt dat de cognitieve capaciteitentest meer het geheugen dan de cognitieve capaciteiten van de kandidaat meet. Hierdoor heeft oefening een negatief effect op de voorspellende waarde van de cognitieve capaciteitentest. Onderzoek heeft aangetoond dat het oefenen van persoonlijkheidsvragenlijsten, situationele beoordelingstests en kennistests de testresultaten minder beïnvloedt dan het oefenen van cognitieve capaciteitentests (bijv. Hogan, Barrett & Hogan, 2007; Lievens, Buyse & Sackett, 2006). De voorspellende waarde van deze niet-cognitieve instrumenten werd niet aangetast door het oefenen. Het is dus met name van belang om de items van de cognitieve capaciteitentests niet te laten uitlekken en kandidaten niet meerdere malen dezelfde cognitieve capaciteitentest te laten invullen. Voor de overige instrumenten die in de selectie voor nieuwe rechters wordt gebruikt kan worden afgeleid dat het uitlekken van items of testvragen minder effect zal hebben op de testscores en de voorspellende kracht.

4.2.1.3. Kandidaatreacties

Sollicitanten beschouwen het selectieproces doorgaans als een van de 'visitekaartjes' van de organisatie. Empirisch onderzoek bevestigt het verband tussen percepties over de selectie en de aantrekkelijkheid van de organisatie. Hausknecht, Day en Thomas (2004) rapporteerden in een meta-analyse dat sollicitanten die zich een positief beeld hadden gevormd over de selectie aangaven sneller een aanbod van de organisatie te aanvaarden en de organisatie meer te zullen aanprijzen in hun omgeving. Deze meta-analyse van Hausknecht en collega's liet voorts zien dat kandidaten doorgaans de voorkeur geven aan methodes waarbij voor hen duidelijk is welke eigenschappen of dimensies gemeten worden en waarbij ze de gelegenheid krijgen zichzelf te presenteren. Interviews worden om die reden geprefereerd boven cognitieve capaciteitentests en persoonlijkheidsvragenlijsten. Onderzoek naar de waargenomen inbreuk op de privacy van kandidaten door de verschillende methodieken wijst uit dat kandidaten het assessment en het interview als minst infiltrerend ervaren. Hoe minder infiltrerend kandidaten het assessment ervaren hoe positiever zij dit beoordelen (Anderson, Salgado & Hülsheger, 2010). Voorts is een lange selectieprocedure niet populair (zie bijv. Hausknecht et al., 2004). Schleicher, Venkataramani, Morgeson en Campion (2006) suggereren dat selecteurs

ervoor moeten zorgen dat sollicitanten het gevoel hebben dat ze de kans krijgen om goed te presteren door hen voldoende tijd te geven en genoeg uitleg te geven over wat de sollicitant precies moet doen.

Uit de verschillende interviews en gesprekken met de begeleidingscommissie komt de indruk naar voren dat kandidaten zich in het algemeen positief bejegend voelen tijdens de selectie. Het is uiteraard informatiever om sollicitanten zelf naar deze informatie te vragen. Daar was in het kader van de onderhavige rapportage echter geen gelegenheid voor.

4.2.2. Kwaliteit van de interviewer

Naast het feit dat veel onderzoeken zich richten op de kwaliteit van verschillende meetinstrumenten, zoals het assessment en het interview, zijn er ook studies die de kwaliteit van de interviewer zelf hebben bestudeerd. Sommige interviewers lijken beter te zijn in het selecteren van geschikte kandidaten dan andere interviewers. Deze onderlinge verschillen kunnen veroorzaakt zijn door 1) karaktereigenschappen van de interviewer en/of door 2) eigenschappen die getraind kunnen worden. Hieronder wordt eerst de invloed van de karaktereigenschappen van de interviewer op de validiteit van het interview besproken en vervolgens de invloed van training en ervaring.

Er is veel onderzoek gedaan naar de karaktereigenschappen van de ideale selecteur. Het blijkt echter dat deze ideale selecteur niet bestaat (O'Brien & Rothstein, 2008). Met andere woorden, vele wegen leiden naar Rome. Wel zijn er enkele karaktereigenschappen te onderscheiden die samenhangen met het nemen van accurate selectiebeslissingen (Letzring, 2008). Hierbij moet onder andere gedacht worden aan sympathie, warmte en het hebben van oprechte interesse in anderen. Letzring (2008) liet voorts zien dat goede interviewers aangename mensen zijn met goede sociale vaardigheden, die anderen op hun gemak stellen. Hierdoor zullen kandidaten meer authentiek zijn tijdens het interview. Bij de selectie van de interne en externe leden van de dagcommissie van de SRM zou op deze eigenschappen kunnen worden gelet.

Interviewers kunnen bovendien onderling verschillen in de waardering die ze aan de antwoorden van kandidaten geven en in het belang dat ze aan bepaalde karaktereigenschappen van kandidaten toekennen (Graves & Karren, 1992). Sommige interviewers vinden het bijvoorbeeld belangrijk dat een kandidaat zelfverzekerd en assertief overkomt, terwijl andere interviewers liever een beleefde, meegaande kandidaat zien. Hierdoor ontstaan verschillen in de beoordeling van een sollicitant. Uit Amerikaans onderzoek is dan ook gebleken dat de voorspellende kracht voor het latere werkgedrag (de validiteit) kan verschillen tussen interviewers (Van Iddekinge, Sager, Burnfield & Heffner, 2006). In extreme gevallen kan het zelfs voorkomen dat de beoordeling van een interviewer een negatieve relatie heeft met de latere prestatiebeoordeling van de leidinggevende. Verschillen in validiteit tussen interviewers kunnen voorts eenvoudigweg ontstaan door verschillen in de manier van beoordelen en scoren, maar ook door een inconsistentie in de manier van scoren door een interviewer. Uit Amerikaans vervolgonderzoek van bovengenoemde onderzoekers blijkt dat de verschillen in validiteit niet kunnen worden verklaard door geslacht of etniciteit, maar wel samenhangen met

een verschil in ervaring (Van Iddekinge et al., 2006). Het trainen van interviewers kan dus de validiteit van het interview verbeteren (Dipboye & Gaugler, 1993; Huffcutt & Woehr, 1999). De achterliggende gedachte hierbij is dat door training en ervaring de interviewer een bepaalde systematiek wordt aangeleerd, waardoor meer consistentie ontstaat en de onderlinge verschillen met betrekking tot het voeren en beoordelen van de interviews verkleind worden. Dit wordt het *frame-of-reference effect* genoemd. Daarnaast worden de vaardigheden (bijv. gespreksvaardigheden) van de interviewer verbeterd, waardoor hij of zij beter in staat is om nuttige informatie uit de antwoorden van de kandidaat te halen en deze te analyseren (Conway, Lombardo & Sanders, 1995).

Tot slot blijkt uit Amerikaans onderzoek dat de validiteit van het interview ook verbeterd kan worden door aan te leren om systematisch, consequent aantekeningen te maken tijdens het interview (Huffcutt & Woehr, 1999). Een vergelijking tussen 55 interviewstudies waarbij geen aantekeningen werden gemaakt en 68 interviewstudies waarbij systematisch aantekeningen werden gemaakt, toonde aan dat de interviews in de laatstgenoemde studies een significant hogere validiteit hadden.

4.2.3. Fit tussen interviewer en kandidaat

Naast een verschil in karaktereigenschappen en training en ervaring, zijn er nog enkele andere factoren die de beoordeling van een kandidaat kunnen beïnvloeden. Taiwanees onderzoek laat zien dat de beoordeling van een interviewer kan worden beïnvloed door de waargenomen gelijkenis tussen de interviewer en de kandidaat en de daardoor door de interviewer ervaren *Person-Organization* fit (Chen, Lee & Yeh, 2008). Wanneer een interviewer veel overeenkomsten ziet tussen zichzelf en de kandidaat, zal hij of zij eerder geneigd zijn een positieve beoordeling te geven. Veel interviewers zien zichzelf als succesvolle medewerkers en gebruiken daarom hun eigen normen, waarden en karaktereigenschappen als standaard (Judge & Ferris, 1992). Een ervaren overeenkomst tussen de interviewer en de sollicitant resulteert op deze manier in een positieve beoordeling (Chen et al., 2008). Hieruit volgt de *homogeneity hypothesis*. Dit is de hypothese dat er gemeenschappelijke eigenschappen zijn die de meerderheid van de leden van een organisatie bezit. Een meta-analyse onder 142 Amerikaanse organisaties bevestigt dit idee: Het merendeel van de leden van de organisatie is een afspiegeling van de eigenschappen van degene die hen geselecteerd heeft (Schneider, Brent Smith, Taylor & Fleenor, 1998). Het gevaar van deze zoektocht naar overeenkomsten wordt *the dark side of fit* genoemd, waarbij een organisatie slechter af kan zijn, omdat de interviewer (onbewust) heeft gezocht naar een match tussen hem- of haarzelf en de kandidaat, in plaats van naar de match tussen de kandidaat en de organisatie (Born, 2008; Schneider et al., 1998).

4.2.4. Een selecteur versus een panel

Er bestaat onduidelijkheid over de verschillen in validiteit tussen een interview met één selecteur en een interview met een panel (Huffcutt & Woehr, 1999). Verschillende meta-analyses hebben zich op dit vraagstuk

gericht, maar de resultaten zijn niet eenduidig. Zo vonden Wiesner en Cronshaw (1988) dat bij weinig gestructureerde interviews het beste gebruik kon worden gemaakt van een interviewpanel, terwijl McDaniel, Whetzel, Schmidt en Maurer (1994) geen verschil in validiteit vonden tussen een panel en een interview uitgevoerd door één interviewer. Voor gestructureerde interviews daarentegen laat onderzoek van McDaniel et al. (1994) zien dat de validiteit van interviews die gehouden zijn door een enkele interviewer hoger lag dan die van interviews die gehouden zijn door een interviewpanel. Wiesner en Cronshaw (1988) vonden daarentegen geen significant verschil. Conway en collega's (1995) concluderen dat interviews met een panel in zijn geheel betrouwbaarder zijn dan interviews met slechts één interviewer. Onderzoekers zijn het er wel over eens dat de validiteit van het interview kan worden verhoogd door het gebruik van eenzelfde interviewer of eenzelfde panel van interviewers voor alle sollicitanten (Huffcutt & Woehr, 1999).

4.2.5. Validiteit instrumenten

De kandidaten die solliciteren bij de rechterlijke macht worden met behulp van verschillende selectie-instrumenten getest. De validiteit, meer specifiek de predictieve validiteit (zie Box 6), van selectie-instrumenten verwijst naar hun voorspellende kracht voor een bepaald criterium. Meestal gaat het daarbij om hun toekomstige werkprestaties of hun opleidingssucces. De incrementele validiteit (zie Box 7) verwijst naar de toegevoegde waarde in de voorspelling bovenop de voorspellende kracht van andere instrumenten. Meestal wordt er bij de incrementele validiteit uitgegaan van de voorspellende kracht bovenop de voorspellende kracht van een cognitieve intelligentietest, omdat deze test de reputatie heeft een goede voorspeller van werkprestaties te zijn. Uit Amerikaans onderzoek is gebleken dat een cognitieve capaciteitentest een van de sterkste voorspellers is van werkprestaties (Schmidt & Hunter, 2004). Andere instrumenten moeten daarom kunnen aantonen welke toegevoegde waarde zij hebben boven de cognitieve intelligentietest.

Box 6.

De *predictieve validiteit* geeft de voorspellende waarde aan van een instrument voor een bepaald criterium (bijv. opleidingssucces of werkprestatie). Deze validiteit wordt weergegeven door middel van een correlatiecoëfficiënt. Een *correlatiecoëfficiënt* (r) geeft de samenhang tussen twee variabelen weer. De correlatiecoëfficiënt varieert van -1.00 tot 1.00, waarbij een grotere correlatie (in absolute zin) een hogere samenhang weergeeft. Een correlatie van 0 geeft aan dat er geen samenhang is tussen twee variabelen. Een correlatie tussen een predictor en een criterium kan relatief eenvoudig worden omgezet naar het percentage verklaarde variantie in het criterium door de correlatie tussen de predictor en het criterium te kwadrateren. Als bijvoorbeeld een intelligentietest een correlatie van .51 heeft met werkprestatie wordt dit de predictieve validiteit van deze test genoemd. Het gaat in dit voorbeeld om een hoge correlatie. De intelligentietest kan dus ongeveer 26% ($.51^2$) van de variantie in werkprestatie verklaren. Het symbool voor verklaarde variantie is R^2 .

Tabel 8 geeft de uit de literatuur bekende predictieve validiteit weer van het type selectie-instrumenten dat wordt gebruikt bij de selectie van rio's. De op een na laatste kolom in deze tabel (oordeel validiteit van dit type test) laat het op deze bevindingen gebaseerde oordeel zien over het type voor de rechterlijke macht gehanteerde selectie-instrumenten. Deze kolom bevat de belangrijkste informatie uit deze tabel (de andere kolommen zijn technisch van aard en kunnen worden overgeslagen; ze zijn te begrijpen met behulp van de uitleg in Box 6 en Box 7). Met nadruk moet worden gesteld dat de informatie in Tabel 8 geen betrekking heeft op de specifiek ingezette instrumenten bij de selectie voor de rechterlijke macht, maar dat deze informatie wel een goede indicatie kan geven voor de keuze van het type instrumenten dat is ingezet.

Box 7.

Incrementele validiteit betreft de *verbetering* van de voorspelling met behulp van een instrument ten opzichte van voorspellingen die kunnen worden gedaan op basis van andere instrumenten. Het gaat hier om de vraag of, gezien een verhoging van de validiteit, het gebruik van het instrument naast de reeds in gebruik zijnde instrumenten gerechtvaardigd is. Ter illustratie: De incrementele validiteit van een persoonlijkheidsvragenlijst bovenop een intelligentietest is 9% (het symbool hiervoor is ΔR^2). Een intelligentietest en een persoonlijkheidsvragenlijst samen verklaren dus 51% (zie Box 6) + 9% = 60% van de variantie in werkprestatie. Scores op selectie-instrumenten zullen nooit 100% van de variantie in werkprestatie kunnen verklaren, aangezien werkprestatiematen en scores op selectie-instrumenten nooit 100% betrouwbaar zijn. Daarnaast is werkprestatie ook afhankelijk van situationele aspecten.

Uit Tabel 8 valt af te leiden dat de hoogste predictieve validiteit te vinden is voor gestructureerde interviews (zoals de SRM-interviews zijn opgezet) en de laagste predictieve validiteit voor de formele eisen van werkervaring en opleiding. De formele eisen dienen dus andere doelen dan het verhogen van de voorspellende kracht van de selectie. De incrementele validiteit is het laagste voor het assessment center, dat slechts 4% toegevoegde validiteit verklaart boven de intelligentietest. Het assessment center bestaat in de meta-analyse die in Tabel 8 wordt aangehaald uit discussie-opdrachten, business games en rollenspelen. De hoogste toegevoegde voorspellende kracht bovenop de cognitieve intelligentietest leveren gestructureerde interviews (zoals de SRM-interviews zijn opgezet).

Uit het algemene oordeel over de verschillende typen predictoren (de op een na laatste kolom) kan worden gededuceerd dat de predictoren die bij de selectie voor de rechterlijke macht worden gehanteerd een redelijke tot goede voorspellende kracht hebben. Met betrekking tot het vragen van referenties, blijkt dat deze geen goede voorspellende waarde hebben als hierbij niet aan een aantal voorwaarden wordt voldaan (zie Paragraaf 4.3). Met betrekking tot interviews als selectie-instrument valt nog het volgende op te merken. Uit de gevoerde interviews met de SRM-leden blijkt dat er duidelijke verschillen bestaan in de mate waarin door hen de vooraf opgestelde vragen worden doorlopen. De Stuurgroep Stevens (2010) geeft aan dat indien de SRM-leden de voorbeeldvragen volgen, de validiteit af zou nemen omdat kandidaten dan bekend zouden kunnen worden met de vragen. De literatuur geeft echter aan dat gestructureerde interviews een hogere validiteit hebben dan ongestructureerde interviews. Om de validiteit van de SRM-interviews te waarborgen is

het van belang dat de SRM-leden juist wel vooraf opgestelde vragen aflopen en de vragen gelijk houden voor alle kandidaten.

Tabel 8. *Validiteit van het type selectie-instrumenten dat gebruikt wordt bij de selectie van rio's, gebaseerd op de literatuur*

Uitvalmomenten	Predictieve validiteit (r)^a	Incrementele validiteit^b	Oordeel over validiteit van dit type test	Oordeel over kosten van dit type test
<i>Formele eisen;</i>				
- Werkervaring	.18	6%	Gemiddeld	Laag
- Opleiding ^c	.10	2%	Laag	Laag
<i>Oormerken</i>	Onbekend	Onbekend	Onbekend	Gemiddeld
<i>Briefselectie:</i>				
- Referenties	.08	Onbekend	Laag	Laag
- Justitieel Documentatie-register	Onbekend	Onbekend	Onbekend	Laag
<i>Assessment center^d</i>	.37	4%	Hoog	Hoog
<i>SRM interviews (gestructureerd)^e</i>	.51	24%	Hoog	Hoog
- Behavioral description interview	.51	Onbekend	Hoog	Hoog
- Situational interviews	.30	6% - 10%	Hoog	Hoog
<i>Interview Gerecht (ongestructureerd)^f</i>	.38	8%	Laag*	Hoog

* De reden dat het ongestructureerde interview een goede predictieve validiteit laat zien wordt veroorzaakt doordat het interview vooral algemene intelligentie (' g ') meet, wat beter door een algemene intelligentietest kan worden gedaan. Bronnen: Schmidt en Hunter (1998), Huffcutt et al. (2004), McDaniel, Hartman, Whetzel en Grubb (2007), en Ryan en Tippins (2004). ^a Het criterium is werkprestatie. ^b Incrementele validiteit wordt weergegeven boven een intelligentietest. ^c Gebaseerd op aantal jaren van opleiding uit Schmidt en Hunter (1998). ^d Gebaseerd op het eindoordeel van een assessment center. Dit wordt de brede definitie genoemd. Smalle definities richten zich op de verschillende oefeningen binnen het assessment (Cook, 2009). ^e Bij een gestructureerd interview staan de vragen vooraf vast. De antwoorden op de vragen kunnen gescoord worden met behulp van beoordelingsschalen en/of checklists. De interviewer mag in sommige gevallen geen aanvullende vragen stellen, of het verhaal uitdiepen. Er worden hier twee vormen van gestructureerde interviews beschreven; *behavioral description* en *situational interviews* (Huffcutt et al. 2004). Het *behavioral description interview* richt zich op gedrag uit het verleden en het *situational interview* richt zich op hypothetische situaties. Het SRM interview omvat vragen uit beide typen interviews. ^f Voor zover kon worden nagegaan zijn de interviews bij de gerechten minder gestructureerd dan de SRM-interviews.

Zoals hierboven beschreven, is de beste voorspeller van werkprestatie de cognitieve capaciteitentest (Schmidt & Hunter, 1998). Deze test is inzetbaar voor vrijwel alle soorten banen en is daarmee een algemene voorspeller. Wanneer men echter baanspecifieker wil voorspellen, kan gedacht worden aan het inzetten van een kennistest: Een test waarbij kennis, procedures en technische informatie die nodig zijn voor het uitoefenen van de functie worden gemeten (Hunter, 1993). In de huidige selectie van nieuwe rechters wordt kennis niet expliciet gemeten. Onderzoek naar de efficiëntie van een kennistest op het voorspellen van werkprestatie toont echter aan dat baankennis een betere voorspeller van taakprestatie kan zijn dan

cognitieve capaciteiten (Palumbo, Miller, Shalin & Steele-Johnson, 2005). Daarnaast heeft de score op een kennistest invloed op de relatie tussen cognitieve capaciteiten en werkprestatie: Wanneer de cognitieve capaciteiten hoger liggen, wordt er meer kennis vergaard en wordt daarmee de prestatie verbeterd. Kennis van een functie kan dus als een voorspeller van prestatie gezien worden. Het gebruik van een kennistest in de praktijk is alleen zinvol wanneer sollicitanten al de nodige voorkennis bezitten. Wanneer dit niet zo is, is het wel mogelijk taakkennis te meten na instructies en oefening van de taak. Met betrekking tot functiespecifieke kennis en vaardigheden kan onderscheid worden gemaakt tussen declaratieve kennis ('weten dat'), procedurele kennis ('weten hoe') en zogeheten *tacit knowledge*, dat wil zeggen weten hoe dingen in de praktijk daadwerkelijk gebeuren (Cook, 2009). Kennis kan op allerlei manieren worden gemeten, zoals via multiple choice tests met een groot aantal items, het voorleggen van praktijkcasussen die een beroep doen op diverse soorten kennis, en het laten schrijven van een essay.

In de huidige selectie van raio's wordt de kennis van de kandidaten niet expliciet gemeten, maar wordt er wel een casus voorgelegd die wordt besproken met de SRM-leden. Er wordt achteraf echter geen score gegeven met betrekking tot de kennis van de kandidaat. Omdat bij de nieuwe rechtersopleiding iedere kandidaat dient te beschikken over een minimale relevante juridische werkervaring buiten de rechtspraak van 2 jaar na afstuderen en omdat een kennistest een goede voorspeller is van werkprestaties wordt aanbevolen de casus te handhaven in de vernieuwing van de selectie van rechters en de kennis van de kandidaat te scoren.

4.2.6. Utiliteit

De utiliteit (ook wel het rendement genoemd) van een selectiemethode is de mate waarin de kwaliteit van de selectie van kandidaten verbetert in vergelijking tot de situatie waarin kandidaten willekeurig (*at random*) geselecteerd zouden worden (Cascio, 1987): Blijkt onder de geselecteerde kandidaten het percentage succesvollen toegenomen te zijn, dat wil zeggen het percentage dat succesvol de opleiding tot rechter afrondt? Dit percentage heet de succesratio (zie Box 8).

Er bestaan drie veelgebruikte utiliteitsmodellen in het kader van de personeelsselectie, namelijk het Taylor-Russell model, het Naylor-Shine model en het Brogden, Cronbach, Gleser model (Cascio, 1987). Deze modellen voorspellen alle drie de utiliteit aan de hand van vooraf bekende gegevens, zoals het aantal geschikte kandidaten onder alle kandidaten die solliciteren. De modellen verschillen van elkaar met betrekking tot de benodigde gegevens en de gehanteerde definitie van utiliteit.

In dit rapport wordt het Taylor-Russell model gebruikt omdat alleen voor dit model de benodigde gegevens bekend zijn, danwel geschat kunnen worden. Volgens dit model wordt utiliteit gedefinieerd als de toename in succesratio (zie Box 8). Volgens het Naylor-Shine model wordt utiliteit gedefinieerd als de toename in werkprestatie (Cascio, 1987) en volgens het Brogden, Cronbach, Gleser model wordt utiliteit

gedefinieerd als de toename in opbrengsten, uitgedrukt in geld (Cabrera & Raju, 2001). Het Taylor-Russell model vereist de volgende gegevens: *base rate*, selectieratio en validiteit (Cascio, 1987; zie Box 8).

De utiliteit is berekend voor een bundeling van de volgende instrumenten: briefselectie, het LTP-assessment, het SRM-interview en het interview bij het gerecht. Aan de hand van tabellen van Taylor en Russell (niet opgenomen in dit rapport) kan berekend worden wat de utiliteit per selectie-instrument in een jaar is (in dit geval zijn gegevens beschikbaar over de periode 2008 t/m 2011) mits de *base rate*, de selectieratio en de validiteit bekend zijn. De *base rate* is onbekend, immers a priori is er geen informatie voorhanden over het percentage potentieel geschikte kandidaten onder de kandidaten die solliciteren. Wel zou het overigens op grond van de jarenlange ervaring bij de SRM mogelijk moeten zijn om een redelijke of

Box 8.

De *succesratio* is de proportie daadwerkelijk succesvolle kandidaten uit de pool van kandidaten die aangenomen zijn. In het geval van de onderhavige rapportage geeft het de proportie geselecteerde kandidaten weer dat uiteindelijk de opleiding tot rechter succesvol afrondt (idealiter zou het gaan om een vaststelling van het daadwerkelijk succesvolle percentage zittende rechters).

De *base rate* is de proportie geschikte sollicitanten onder het totale aantal sollicitanten. Indien er van de 10 sollicitanten 5 geschikt zouden zijn voor de functie van rechter, dan is de *base rate* .50. De *base rate* wordt onder meer beïnvloed door de gehanteerde wervingsstrategieën (zie Hoofdstuk 2). Als er bijvoorbeeld niet goed geworven is, is de kans aanwezig dat er weinig potentieel geschikten solliciteren, waardoor de *base rate* laag zal zijn. De *base rate* wordt wel vertaald als *toevalsratio*.

De *selectieratio* geeft de proportie geselecteerden weer: De proportie sollicitanten dat uiteindelijk aangenomen is, in de onderhavige rapportage voor de opleiding tot rechter.

eventueel grove inschatting van de *base rate* te maken. Bijvoorbeeld: 'Is het onze ervaring in alle afgelopen jaren dat de meeste sollicitanten potentieel geschikt zijn? Of blijkt bij de selectieprocedures dat het maar een kleine minderheid is die potentieel geschikt is en dat allerlei kandidaten solliciteren die in onze ogen nooit hadden moeten solliciteren'?

De utiliteit wordt in Tabel 9 voor drie mogelijke *base rates* gegeven, namelijk .30 (30% van alle sollicitanten is potentieel geschikt), .50 (50% van alle sollicitanten is potentieel geschikt) en .70 (70% van alle sollicitanten is potentieel geschikt). Uit het rapport van de Stuurgroep Stevens bleek dat de selectieratio in 2008 .16 was, in 2009 en 2010 .10 en in 2011 .03. Aangezien de predictieve validiteit van de gehele selectieprocedure van nieuwe rechters nog niet onderzocht is, wordt in dit geval de correlatie gebruikt tussen het eindoordeel over de rio's en het wel/niet benoemd worden. Deze correlatiecoëfficiënt bedraagt .72 (zie Paragraaf 4.5.4).

De utiliteiten (proportie kandidaten dat de opleiding succesvol afrondt) worden in Tabel 9 hieronder weergegeven. De utiliteit dient steeds vergeleken te worden met de utiliteit wanneer kandidaten willekeurig

geselecteerd zouden zijn. Bij willekeurige selectie (op basis van toeval) is de succesratio per definitie gelijk aan de *base rate*.

Uit Tabel 9 valt af te lezen dat het inzetten van de verschillende instrumenten in de selectie de succesratio verhoogt tot minimaal .72 en maximaal 1.00. Dit wil zeggen dat van de geselecteerden op basis van de uitkomsten van de instrumenten ten minste 72% de opleiding succesvol afrondt. Verder is in Tabel 9 te zien dat de utiliteit over de jaren heen steeds hoger is geworden. De reden hiervoor is dat er over de jaren heen steeds strenger geselecteerd is (de selectieratio is steeds lager geworden). Ook is te zien dat naarmate de *base rate* hoger wordt, de utiliteit toeneemt. Immers, als er veel geschikte kandidaten solliciteren, wordt de kans groter dat er onder de geselecteerden meer succesvolle kandidaten aanwezig zijn.

Om de utiliteit te kunnen berekenen voor de gehele selectie, is het van belang om een empirisch onderzoek te doen naar de validiteit van alle gehanteerde selectie-instrumenten. Hiervoor dient echter ook een accurate criteriummaat beschikbaar te zijn (bijvoorbeeld scores op competenties gedurende de opleiding en/of werkprestatiemetingen). Indien een accurate criteriummaat voorhanden is, kan de utiliteit van de selectie per jaar berekend worden en kan berekend worden in hoeverre een aanpassing in de selectie zijn doorwerking heeft met betrekking tot het aantal kandidaten dat de opleiding succesvol afrondt.

Tabel 9. *Utiliteiten*

	Utiliteit 2008	Utiliteit 2009	Utiliteit 2010	Utiliteit 2011
Base rate .30	.72	.82	.82	.89
Base rate .50	.90	.95	.95	.98
Base rate .70	.97	.99	.99	1.00

Criterium is het wel of niet afronden van de opleiding.

Wat al opvalt aan de huidige berekening is dat de utiliteit van selectie-instrumenten niet alleen afhankelijk is van de validiteit van de instrumenten, maar ook van de *base rate* en van de selectieratio. De afgelopen jaren heeft de Raad voor de rechtspraak de mogelijkheid gehad om heel streng te selecteren. Dit is gunstig.

Samenvattend illustreert deze paragraaf dat het verbeteren van een selectieprocedure door middel van een verbetering van de voorspellende kracht van selectie-instrumenten vooral effect heeft bij een gunstige selectieratio en een gunstige *base rate*. Naarmate de selectieratio kleiner wordt, heeft het verbeteren van de validiteit van de selectie-instrumenten een grotere invloed op de utiliteit en daarmee meer nut. Streng kunnen selecteren (een lage selectieratio) heeft dus een positieve uitwerking op de utiliteit. Een ideale *base rate* ligt rond .50 (ongeveer de helft van de kandidaten is geschikt). Hoe hoger of lager de *base rate*, hoe meer valide de selectieprocedure dient te zijn om een toename in utiliteit op te leveren ten opzicht van selectie *at random*. Zowel de selectieratio als de *base rate* is afhankelijk van de omvang en samenstelling (met betrekking tot aantal potentieel geschikte kandidaten) van de kandidatenpool. De omvang en samenstelling van de kandidatenpool kan verbeterd worden door gebruik te maken van effectieve wervingsstrategieën (zie Hoofdstuk 2).

4.2.7. Onpartijdigheid

Onder invloed van globalisering wordt de samenstelling van de beroepsactieve bevolking steeds diverser. Organisaties hebben naast een maatschappelijk belang ook een economisch belang om te streven naar een afspiegeling van deze diversiteit in hun personeelsbestand. Het selecteren van een divers personeelsbestand kent namelijk verschillende voordelen. Allereerst heeft onderzoek uitgewezen dat een divers personeelsbestand de creativiteit en besluitvormingsprocessen in organisaties bevordert (De Ruijter, Siebers & Verweel, 2001). Daarnaast biedt het aanspreken van niet-traditionele sollicitantengroepen organisaties de mogelijkheid om hun sollicitantenpool te vergroten (Rynes & Barber, 1990). Ten slotte wordt ook de afzetmarkt en klantenkring van veel organisaties diverser. Een divers personeelsbestand geeft organisaties de mogelijkheid om op de uiteenlopende behoefte van hun klanten in te spelen (Lievens & De Soete, 2011).

Ook de Raad voor de rechtspraak streeft naar een grotere diversiteit binnen de Rechtspraak, in het bijzonder naar meer instroom van rechters met een dubbele culturele achtergrond. Dit brengt echter complexe uitdagingen met zich mee, ondermeer omdat de meest valide tests grotere groepsverschillen laten zien. Dit laatste wordt het zogeheten diversiteit-validiteit dilemma genoemd (Ployhart & Holtz, 2008). De scoreverschillen wordt uitgedrukt in een *d*-waarde (zie Box 9).

Box 9.

De *d*-waarde geeft het verschil in gemiddelde scores tussen twee groepen weer uitgedrukt in standaarddeviaties (Cook, 2009). Een *d*-waarde van 1.00 betekent bijvoorbeeld dat de meerderheidsgroep een standaarddeviatie hoger scoort dan de minderheidsgroep. Een *d*-waarde tot 0.30 geeft een klein verschil weer, een *d*-waarde rond 0.50 een middelmatig verschil en een *d*-waarde van 0.80 of hoger geeft een groot verschil weer. Een hogere *d*-waarde betekent dus een groter verschil tussen beide groepen, waarbij de lager scorende groep een relatief kleinere kans heeft om aangenomen te worden. Een negatief getal geeft aan dat de meerderheidsgroep (bijv. mannen) lager scoort, een positief getal geeft aan dat minderheidsgroep (bijv. vrouwen) lager scoort en minder kans heeft om aangenomen te worden.

De omvang van de scoreverschillen bepaalt of een selectie-instrument *adverse impact* vertoont. Er is sprake van *adverse impact* wanneer de selectieratio van de meerderheidsgroep substantieel groter is dan de selectieratio van de minderheidsgroep. Behalve dat *adverse impact* het creëren van een divers personeelsbestand hindert, bepaalt ook wet- en regelgeving op het terrein van gelijke behandeling (bijv. de Algemene Wet Gelijke Behandeling) dat het gebruik van instrumenten en procedures vermeden dient te worden als deze sollicitanten die behoren tot minderheidsgroepen onevenredig benadelen zonder objectieve rechtvaardiging. In de ontwikkeling van selectie-instrumenten moet om deze reden getracht worden om scoreverschillen tussen verschillende groepen in te perken.

Omdat het diversiteitsbeleid van de Raad voor de rechtspraak zich richt op geslacht en etniciteit, worden in Tabel 10 de scoreverschillen gepresenteerd die selectie-instrumenten vertonen op basis van deze kenmerken. In Tabel 10 is af te lezen dat de grootste verschillen in etniciteit voorkomen bij intelligentietests,

assessment centers (ook wel aangeduid met *assessment* - afhankelijk van het aantal cognitieve tests in het assessment center) en kennistests. De etnische meerderheid scoort hier hoger op. De grootste sekseverschillen komen voor op de persoonlijkheidstrekken meegaandheid en emotionele stabiliteit. Vrouwen scoren gemiddeld hoger op meegaandheid terwijl mannen gemiddeld hoger scoren op emotionele stabiliteit.

Recent heeft Abell (2009) onderzoek gedaan naar de partijdigheid van de door LTP gebruikte capaciteitentests in de selectieprocedure voor raio's. Dit onderzoek liet zien dat de scoreverschillen die de capaciteitentests van LTP vertonen (*d*-waarde varieert tussen 0.35 en 0.76) in lijn liggen met de scoreverschillen die uit literatuuronderzoek zijn gebleken. Kanttekeningen bij het onderzoek van Abell zijn echter de geringe steekproef van etnische minderheden ($N = 47$) en het feit dat etnische afkomst op een indirecte wijze bepaald was, namelijk op basis van geboorteland en achternaam. Ondanks deze kanttekeningen is het aannemelijk dat de cognitieve capaciteitentests die gebruikt worden in de selectie voor rio's, scoreverschillen vertonen in het nadeel van de etnische minderheidsgroep.

Tabel 10. *Onderzoek naar groepsverschillen in voorspellers (d-waarden)*

Voorspeller	Amerikaanse onderzoek Blank - Afroamerikaan ^a	Amerikaans onderzoek man - vrouw ^a	Nederlands/ Europees onderzoek mbt etniciteit
Toetsing formele eisen ^b : Academische prestaties Werkervaring Extracurriculaire activiteiten CV presentatie Baangeschiktheid			0.19 ^b 0.19 ^b 0.38 ^b 0.19 ^b 0.38 ^b
Assessment center	Afhankelijk van samenstelling 0.60 of minder	-	0.23 ^c 0.15 ^c
Intelligentie	0.99	0.00	0.38-0.64 ^c
Openheid	0.21	0.07	0.20 ^c
Consciëntieusheid	0.06	-0.08	-0.21 ^c
Extraversie	0.10	0.09	0.23 ^c
Meegaandheid	0.02	-0.39	-0.03 ^c
Emotionele Stabiliteit	-0.04	0.24	-0.16 ^c
Rollenspelen	0.52	-	0.28 ^d
Gestructureerd interview	0.23 ^a	-	0.16 ^d
Baankennis	0.48 ^a	-	-

Nota bene. Een positieve *d*-waarde betekent dat de etnische meerderheid hoger scoort dan de etnische minderheid.

^a Gebaseerd op Ployhart en Holtz (2008) tenzij anders vermeld. ^b Gebaseerd op de steekproef uit Hiemstra et al. (2012), bestaande uit de volgende etnische minderheden: Surinamers, Antillianen, Marokkanen en Turken. De etnische meerderheid omvat mensen geboren in Nederland. ^c Gebaseerd op onderzoek van De Meijer, Born, Terlouw en Van der Molen (2008). In dit onderzoek werden assessment center scores weergegeven op twee variabelen, namelijk *Agency* en *Communion*. De *d*-waarde .23 geeft de variabele *Agency* aan, bestaande uit de gemiddelde beoordeling van de dimensies autoriteit, besluitvaardigheid, initiatief, communicatieve vaardigheden en stress tolerantie. De *d*-waarde .15 geeft *Communion* aan en bestaat uit de gemiddelde beoordeling van de dimensies sociale vaardigheden en Empathie. De steekproef van dit onderzoek bestond uit de volgende etnische minderheden: Surinamers, Antillianen, Marokkanen en Turken. De etnische meerderheid omvat mensen die geboren zijn in Nederland. ^d Gebaseerd op onderzoek van De Soete, Lievens, Oostrom en Westerveld (*submitted*).

Er zijn in de literatuur reeds veel strategieën voorgesteld om scoreverschillen in te perken, maar deze blijken niet altijd effectief te zijn in het daadwerkelijk reduceren van deze scoreverschillen (bijv. Ployhart & Holtz, 2008). Daarnaast doen veel van deze strategieën afbreuk aan de voorspellende waarde van het selectie-instrument. Een strategie die wel effectief blijkt te zijn en geen afbreuk doet aan de voorspellende waarde van het selectie-instrument, is het reduceren van irrelevante testvariantie. Een voorbeeld is een selectie-instrument met ingewikkelde verbale instructies en vragen die bedoeld zijn om andere individuele kenmerken dan verbale vaardigheden te meten, zoals integriteit of het goed kunnen plannen en organiseren. De verbale capaciteiten en vaardigheden die noodzakelijk zijn voor de functie van rechter dienen dan met een of enkele specifiek voor deze capaciteiten en vaardigheden bedoelde tests te worden gemeten (bijv. een test voor verbaal redeneervermogen, voor de toetsing van tekstbegrip, en voor het meten van declaratieve kennis van de Nederlandse taal). Chan en Schmitt (1997) hebben bijvoorbeeld aangetoond dat het gebruik van videoclips in plaats van geschreven teksten etnische scoreverschillen op situationele beoordelingstests verminderen. Een recent geïntroduceerde methode die onbedoelde scoreverschillen zou kunnen verminderen, is het inzetten van zogenaamde cognitieve interviews, ook wel *cognitive pretesting*, bij de ontwikkeling en evaluatie van selectie-instrumenten. De cognitieve interviewmethode wordt vooraf aan het daadwerkelijke afnemen van een test gebruikt en houdt in dat informanten uit een relevante cultureel-etnische groep worden bevraagd over de begrijpelijkheid en eventuele ambiguïteit van testitems. Deze methode biedt inzicht in mogelijk onbedoelde systematische verschillen tussen etnisch-culturele groepen in de mentale processen tijdens het interpreteren en beantwoorden van testitems. De methode kan worden gebruikt om te onderzoeken of items of teksten inhoudelijk dezelfde betekenis toegeschreven krijgen door respondenten met verschillende achtergronden. De methode verschaft informatie over de onderliggende oorzaken voor etnische scoreverschillen. Hierdoor kunnen problemen in het instrument gerichter worden aangepakt (Oostrom & Born, 2013).

Het is in zijn algemeenheid zinvol om in selectie-instrumenten die niet bedoeld zijn om verbale vermogens en vaardigheden te meten maar om andere capaciteiten en vaardigheden te meten - bijvoorbeeld besluitvaardigheid en daadkracht - aan de hand van een rollenspel - de verbale vereisten te beperken. Deze instrumenten kunnen vooraf door middel van cognitieve interviews getest worden op etnische verschillen in tekstinterpretaties. Verbale capaciteiten en vaardigheden die noodzakelijk zijn voor de functie van rechter dienen met voor deze capaciteiten en vaardigheden geëigende tests gemeten te worden (verbale intelligentietests, toetsing van tekstbegrip, declaratieve kennis van de Nederlandse taal, enz.).

4.2.8. Nieuwe ontwikkelingen

In de wetenschappelijke literatuur zijn enkele nieuwe ontwikkelingen te noemen die relevant kunnen zijn voor de selectie van rio's. Als eerste zal het concept *learning agility* besproken worden. Vervolgens wordt het contextualiseren van persoonlijkheidsitems en het gebruik van multimediatests in de selectiepraktijk besproken. Daarna wordt stilgestaan bij het begrip *critical thinking*. Tot slot worden de huidige

ontwikkelingen behandeld met betrekking tot de *dark side* van persoonlijkheid. In zijn algemeenheid wil deze paragraaf laten zien dat het zinvol kan zijn om te overwegen een of enkele van deze ontwikkelingen toe te passen ter verbetering van de voorspellende kracht van het selectie-instrumentarium dat gehanteerd wordt. Onderstaande bespreking heeft niet de pretentie om compleet te zijn.

4.2.8.1. Learning agility

Learning agility is een nieuwe term in de psychologie en representeert de vaardigheid en bereidheid om te leren van ervaringen en het toepassen van deze kennis om de toekomstige prestatie te verbeteren (DeRue, Ashford & Meyers, in druk). Het heeft betrekking op hoe snel en gemakkelijk iemand kan leren, hoe gemakkelijk iemand van ideeën kan wisselen, hoe snel iemand een patroon kan ontdekken en of iemand in staat is om kennis in nieuwe situaties toe te passen. Uit onderzoek van Connolly en Viswevaran (2002) blijkt dat *learning agility* te onderscheiden is van intelligentie en persoonlijkheid. *Learning agility* lijkt een goede voorspellende waarde te hebben voor beoordelingen van werkprestaties ($r = .45$; Eichinger & Lombardo, 2004), maar er is meer onderzoek nodig om in kaart te brengen welk werkgedrag er wel of niet voorspeld wordt door dit relatief nieuwe construct. Een van de meetinstrumenten die gebruikt kan worden om *learning agility* te meten is de viaEDGE™ (De Meuse, Dai, Eichinger, Page, Clark & Zewdie, 2011). Dit is een vragenlijst met gedegen psychometrische kwaliteiten. Een belangrijk verschil tussen *learning agility* en intelligentie, is dat *learning agility* beïnvloed kan worden door bijvoorbeeld adequate rolmodellen, nieuwe en complexe ervaringen en feedback (McKenna, Boyd & Yost, 2007). In tegenstelling tot intelligentietests, vertoont deviaEDGE™ geen partijdigheid met betrekking tot leeftijd, etniciteit en aantal jaren werkervaring, aldus de ontwikkelaars van deze vragenlijst (De Meuse, et al., 2011).

4.2.8.2. Contextualiseren van persoonlijkheidsitems

Een andere ontwikkeling binnen de psychologie is het contextualiseren van items in persoonlijkheidsvragenlijsten (De Vries, 2012; Shaffer & Postlethwaite, 2012). Contextualiseren houdt in dat persoonlijkheidsitems zo geformuleerd worden dat de context van het item voor elke invuller duidelijk is. In het geval van niet-gecontextualiseerde items kunnen kandidaten tijdens het invullen denken aan bijvoorbeeld een werksituatie bij het beantwoorden van het ene item maar aan een thuissituatie bij het beantwoorden van het andere item. Aangezien mensen niet per se dezelfde gedragingen laten zien in verschillende situaties kan dit resulteren in inconsistente antwoorden. Het contextualiseren van persoonlijkheidsitems kent verschillende gradaties. De meest eenvoudige manier van contextualiseren is het toevoegen van de context “op het werk”. Het onderzoek van De Vries (2012) laat zien dat dit type gecontextualiseerde persoonlijkheidsschalen beter werkcriteria voorspellen dan niet-gecontextualiseerde schalen. Het contextualiseren kan echter nog een stap verder gaan door het specificeren van de werkcontext. Holtrop, Born, De Vries en De Vries (*submitted*) hebben laten zien dat hoe specifieker de werkcontext omschreven

wordt in de items, hoe meer valide de persoonlijkheidsschaal is. Dergelijke onderzoeksresultaten kunnen mogelijk interessant zijn voor de selectie van nieuwe rechters. LTP maakt al gebruik van een gecontextualiseerde persoonlijkheidsvragenlijst in het assessment voor raio's en rio's, aangezien er aan de items in de persoonlijkheidsvragenlijst Big Five + de context "het werk" is toegevoegd. In de andere persoonlijkheidsvragenlijsten die door LTP worden gebruikt is (nog) geen sprake van contextualisatie. Om de validiteit van de persoonlijkheidsvragenlijsten te verhogen wordt aanbevolen te overwegen om een gecontextualiseerde persoonlijkheidsvragenlijst te ontwikkelen specifiek voor de functie van rechters, waarin de aangeboden context situaties weergeeft die relevant zijn voor kandidaat-rechters.

4.2.8.3. Multimediatests

Steeds meer organisaties maken gebruik van multimediatests bij de werving en selectie van hun personeel. Met name het gebruik van multimedia situationele beoordelingstests (*situational judgment tests* [SJTs]) is de afgelopen decennia sterk toegenomen (McDaniel et al., 2007). Tijdens het maken van een multimedia SJT krijgen sollicitanten door middel van korte videofragmenten verschillende uitdagende situaties te zien die relevant zijn voor de functie die zij ambiëren. Op een belangrijk moment bevrozen de situaties en wordt er aan de sollicitanten gevraagd hoe zij zouden reageren in deze situaties. Dit doen zij door verschillende antwoordopties te evalueren (Weekley & Ployhart, 2006). Oostrom (2010) heeft aangetoond dat multimediatests zowel studiesucces als werksucces voorspellen bovenop traditionele tests en dat sollicitanten positiever reageren op multimediatests dan op meer traditionele tests, zoals cognitieve capaciteitentests. Een ander voordeel van multimediatests is dat empirisch onderzoek laat zien dat het voor sollicitanten lastiger blijkt om sociaal wenselijke antwoorden te geven op deze tests (McDaniel & Nguyen, 2001).

De meeste multimediatests zijn ontwikkeld om sociale vaardigheden of leidinggevende vaardigheden te meten, maar beperken zich niet hiertoe. Multimedia SJTs zijn bijvoorbeeld ook ontwikkeld voor het meten van persoonlijkheidskenmerken (consciëntieusheid, emotionele stabiliteit, etc.). Ook zijn SJTs ontwikkeld voor het meten van kennis over werk dat zich lastig laat omschrijven in duidelijke feiten en procedures (*ill-defined, incompletely defined*), en dat meerdere typen oplossingen kan hebben (Christian, Edwards & Bradley, 2010). De Meijer, Born, Van Zielst en Van der Molen (2010) lieten zien dat multimediatests ook geschikt zijn om integriteit te meten. Aangezien integriteit lastig te meten is door middel van vragenlijsten - vanwege de mogelijk grote kans op sociaal wenselijke antwoorden -, en ook lastig te meten is in de SRM-interviews - zoals blijkt uit de analyses in Paragraaf 4.5.3 - zou voor de selectie van nieuwe rechters hiertoe wellicht een multimediatest ingezet kunnen worden (zie aanbevelingen Paragraaf 4.3). Een test die overigens gerelateerd is aan integriteit is de *How-I-Think* vragenlijst (HIT; Barriga, Gibbs, Potter, & Liau, 2001). De HIT is een zogeheten cognitieve distortievragenlijst die meet in hoeverre mensen een vertekende, zichzelf dienende (*self-serving*) verklaring geven voor bepaalde gebeurtenissen, en die verband houdt met antisociaal gedrag. Uit een publicatie van Wu en Lebreton (2011) blijkt dat integriteit ook gerelateerd is aan risicovolle

persoonlijkheidskenmerken (de zogeheten *dark triad*; zie Paragraaf 4.2.8.5), maar dat integriteit en deze risicovolle persoonlijkheidskenmerken alle een unieke bijdrage kunnen leveren aan het voorspellen van productief en contraproductief werkgedrag en -prestaties.

4.2.8.4. Critical thinking

Halpern (2003, beschreven in Butler, 2012) is zich gaan bezighouden met het begrip *critical thinking* (CT). Halpern beschouwt CT als een verzameling aangeleerde vaardigheden op het vlak van kritisch denken maar tegelijkertijd ook als een stabiele geneigdheid om zich bezig te houden met het proces van redeneren. Zij definieert CT als volgt: “The use of those cognitive skills or strategies that increase the probability of a desirable outcome. It is used to describe thinking that is purposeful, reasoned, and goal directed – the kind of thinking involved in solving problems, formulating inferences, calculating likelihoods, and making decisions, when the thinker is using skills that are thoughtful and effective for the particular context and type of thinking task” (Halpern, 2003, p.6, zoals geciteerd in Butler, 2012). CT is slechts matig gerelateerd aan intelligentie, aldus Butler. De Halpern Critical Thinking Assessment (HCTA; zie Butler) is een bestaande, commerciële, CT-test die 25 alledaagse scenario’s bevat over onder andere beleidsvraagstukken en medische kwesties. Deze scenario’s moeten door kandidaten worden geanalyseerd en bekritiseerd. Kandidaten worden op vijf CT-categorieën gescoord: verbaal redeneren, analyseren van argumenten, vaardigheden in het toetsen van hypothesen, gebruikmaken van kansen en onzekerheid, en vaardigheden in het nemen van besluiten en probleemanalyse. Wellicht is het de moeite waard om de HCTA of andere tests op het gebied van CT (www.criticalthinking.net) nader te onderzoeken.

4.2.8.5. Dark side

De voorgaande discussie met betrekking tot persoonlijkheid heeft zich in dit adviesrapport voornamelijk gericht op positieve karaktereigenschappen (integriteit, consciëntieusheid, meegaandheid etc.) die positieve criteria (bijvoorbeeld werkprestaties) voorspellen. Er is echter ook een *dark side* te onderkennen aan persoonlijkheid, de zogeheten *dark triad*. Het betreft negatieve karaktereigenschappen die positief gerelateerd zijn aan antiproductief werkgedrag (*counterproductive work behavior*, CWB), zoals sabotage, pesten, intimideren, en misbruik van macht.

De *dark triad* omvat drie aan elkaar gerelateerde persoonlijkheidskenmerken, namelijk machiavellisme, narcisme en psychopathie (Paulhus & Williams, 2002). Machiavellisten gebruiken manipulatie om hun doelen te bereiken, hebben een cynische kijk op de wereld en stellen doelmatigheid boven morele principes. Machiavellisten manipuleren, verraden en liegen op de werkvloer. Narcisten hebben vooral aandacht voor zichzelf, hebben een sterke behoefte aan controle, succes en bewondering en willen dat hun zelfliefde door anderen bevestigd wordt. Narcisten overdrijven hun behaalde prestaties, dulden geen kritiek, sluiten geen compromissen en kunnen agressief reageren. Psychopathie is geassocieerd met een

gebrek aan schuldgevoelens als hun acties anderen schaden. Daarnaast is psychopathie geassocieerd met impulsiviteit en criminele activiteiten (O'Boyle, Forsyth, Banks & McDaniel, 2012).

Uit een meta-analyse van O'Boyle en collega's (2012) blijkt dat machiavellisme, narcisme en psychopathie positief gerelateerd zijn aan CWB ($r = .25$, $r = .43$ en $r = .07$, respectievelijk). Onderzoek heeft aangetoond dat er in verhouding niet veel werknemers hoog scoren op deze trekken, maar mocht er een kandidaat aangenomen worden die wel hoog scoort op deze trekken dan kunnen de gevolgen groot zijn (Hogan & Hogan, 2001), niet alleen financieel maar ook voor het imago van de organisatie. Mogelijk zijn dergelijke bevindingen relevant voor de Raad voor de rechtspraak. Het verdient daarom aanbeveling om ook na te gaan of het zinvol is de *dark side* persoonlijkheidstrekken in het assessment mee te nemen. De Amerikaanse wetenschapper Robert Hogan heeft bijvoorbeeld een assessmentinstrument ontwikkeld dat de *dark side* persoonlijkheidstrekken in kaart brengt.

4.3. Vergelijking huidige selectieprocedure en uitkomsten literatuuronderzoek

Het perspectief van de sollicitant. Onderzoek toont aan dat sollicitanten die niet eerder in een soortgelijke functie werkzaam zijn geweest, een aanbod sneller zullen accepteren wanneer meer (positieve en negatieve) informatie over de functie wordt gegeven (Meglino et al., 1997). De resultaten geven aan dat meer transparantie en meer inzicht in zowel de positieve als de negatieve aspecten van de functie ervoor kunnen zorgen dat er minder uitval is tijdens de selectieprocedure en tijdens de opleiding. Aangezien rio's nooit eerder in een dergelijke functie werkzaam zijn geweest, is het van belang hen de nodige informatie te verschaffen omtrent het ambt dat zij zullen gaan bekleden.

Een cognitieve capaciteitentest meerdere malen afnemen, heeft invloed op het resultaat van de test. Het is dus van belang om kandidaten niet bekend te laten zijn met de items en ze niet vaker aan de test te onderwerpen. Momenteel is dit het geval, en het is zaak dit zo te houden. Een lange selectieprocedure is niet populair. In de huidige selectieprocedure kan het na de centrale selectie soms een jaar duren voordat kandidaten na lokale selectie daadwerkelijk een functie gevonden hebben. Het advies is dan ook om deze procedure in te korten of om hierover van tevoren meer duidelijkheid te geven.

Aanbeveling 11.

Het is belangrijk om tijdens de selectie van nieuwe rechters realistische informatie te verschaffen over de functie van rechters. Deze informatie zou ook de negatieve aspecten van het werk moeten bevatten.

Aanbeveling 12.

Het is van belang om de items van de cognitieve capaciteitentests niet te laten uitlekken en kandidaten niet meerdere malen dezelfde cognitieve capaciteitentest te laten invullen, aangezien dit de voorspellende waarde van de test negatief beïnvloedt. Voor de overige instrumenten die in de selectie voor nieuwe rechters worden gebruikt heeft het uitlekken van items of testvragen minder consequenties.

Aanbeveling 13.

Het is raadzaam om de selectieprocedure waar mogelijk in te korten of om van tevoren bij de sollicitanten aan te geven dat de selectie lang kan duren. Op deze manier worden er geen valse verwachtingen geschapen.

Kwaliteit van de interviewer. Door training en ervaring wordt de interviewer een bepaalde systematiek aangeleerd waardoor er meer consistentie ontstaat en de onderlinge verschillen met betrekking tot het voeren en beoordelen van de interviews verkleind worden. Daarnaast worden de vaardigheden (bijv. gespreksvaardigheden) van de interviewer verbeterd, waardoor hij of zij beter in staat is om nuttige informatie uit de antwoorden van de kandidaat te halen en deze te analyseren (Conway, Lombardo & Sanders, 1995). Het verdient daarom aanbeveling om de SRM-interviewers te trainen en veel ervaring te laten opdoen. In de huidige selectie volgen de SRM-leden slechts een STAR-training. De interviewers bij het gerecht volgen voor zover bekend niet in alle gevallen een training. Daarnaast zijn er aanzienlijke verschillen tussen de SRM-leden in het aantal interviews dat zij per jaar voeren. Uit onderzoek blijkt verder dat het maken van aantekeningen de validiteit van de interviews verder kan verhogen (Huffcutt & Woehr, 1999). Op dit moment is het nog onduidelijk of de gerechten gestructureerde aantekeningen maken. De SRM maakt gestructureerd aantekeningen op een beoordelingsformulier waarbij per competentie observaties en gedragingen worden genoteerd die indicatief zijn voor de gegeven waardering op de betreffende competentie.

Aanbeveling 14.

Bij de selectie van de interne en externe leden van de dagcommissies van de SRM zou er op de volgende eigenschappen kunnen worden gelet: sympathie, warmte, oprechte interesse in anderen en sociale vaardigheden. Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat deze eigenschappen samenhangen met het nemen van accurate selectiebeslissingen.

Aanbeveling 15.

Uit onderzoek is gebleken dat training en ervaring de validiteit van het interview kunnen verbeteren. Door training en ervaring wordt de interviewer een bepaalde systematiek aangeleerd, waardoor er meer consistentie ontstaat en de onderlinge verschillen met betrekking tot het voeren en beoordelen van de interviews verkleind worden. Het verdient daarom aanbeveling om de SRM-interviewers te trainen en alle SRM-leden voldoende ervaring op te laten doen met het voeren van de interviews.

Aanbeveling 16.

De validiteit van de interviews kan verbeterd worden door de interviewers aan te leren om aantekeningen te maken tijdens het interview.

Fit tussen interviewer en kandidaat. In de huidige selectie van rio's en raio's is het niet uitgesloten dat de *dark side of fit* voorkomt (Born, 2008; Schneider et al., 1998). Dit verschijnsel kan het gevolg zijn van het feit dat interviewers wellicht kandidaten selecteren op basis van de overeenstemming met henzelf. De kans dat dit gebeurt is groter bij ongestructureerde interviews, omdat subjectiviteit hierbij een grotere rol speelt (Judge, Higgins & Cable, 2000). Zoals eerder vermeld kan het SRM-interview opgevat worden als gestructureerd. Voor zover bekend zijn de interviews bij het gerecht minder gestructureerd. Hieruit valt af te leiden dat de negatieve effecten van de *dark side of fit* wellicht eerder zullen voorkomen bij de interviews van het gerecht.

Aanbeveling 17.

Het wordt aanbevolen om ook de interviews bij de gerechten zoveel mogelijk te structureren.

Een selecteur versus een panel. Bij de selectie van rio's en raio's wordt gebruikgemaakt van een SRM-dagcommissie. Deze commissie bestaat uit twee of drie duo's die elk een interview aan de hand van vaste agenda's voeren. Per dag krijgen kandidaten dus wel dezelfde interviewers voor een bepaald onderwerp. Over de selectiedagen heen verschillen de duo's echter. Onderzoek toont aan dat de validiteit van het interview kan worden verhoogd door het gebruik van eenzelfde panel van interviewers voor alle sollicitanten (Huffcutt & Woehr, 1999). Het verdient daarom aanbeveling om zoveel mogelijk eenzelfde interviewpanel te gebruiken in alle SRM-interviews. Omdat dit niet uitvoerbaar met het huidige aantal SRM-leden, zou het het

overwogen waard zijn om de omvang van de SRM te reduceren. Niet alleen maakt een kleiner aantal SRM-leden het mogelijk om de interviewpanels meer overeen te laten komen voor de verschillende kandidaten, dit biedt ook mogelijkheden om de SRM-leden intensiever te trainen in het beoordelen van de kandidaten (zie Paragraaf 4.5.3.3).

Aanbeveling 18.

Om de validiteit van de interviews te verhogen wordt aanbevolen om zoveel mogelijk eenzelfde interviewpanel te gebruiken voor alle sollicitanten.

Validiteit instrumenten. De huidige selectie van rio's bestaat uit een toetsing van de formele eisen, het oormerken, de briefselectie, een assessment, het interview bij de SRM en een interview bij het gerecht. De selectie van rio's bestond uit een briefselectie, een analytische test, een onderzoek naar justitiële gegevens, een voorgesprek, het assessment, een referentenonderzoek en een eindgesprek.

Het oormerken heeft een onbekende validiteit. Het onderzoek naar justitiële gegevens is eerder een controle-instrument dan een selectie-instrument. Hier is dan ook geen validiteitsinformatie over bekend uit de wetenschappelijke literatuur. Uit deze literatuur blijkt verder dat de hoogste predictieve validiteit te vinden is voor gestructureerde interviews (het type SRM-interviews) en dat de formele eisen de laagste predictieve validiteit hebben. Deze eisen zijn immers eerder randvoorwaardelijk dan dat ze individuele verschillen tussen kandidaten zouden moeten meten. De incrementele validiteit bovenop de intelligentietest is het laagste voor de categorie assessment-oefeningen (let op: deze bestaan in de meta-analyse die besproken is uit discussie-opdrachten, business games en rollenspelen).

Op basis van de literatuur kan al met al geconcludeerd worden dat het type predictoren in de huidige selectie van rio's een redelijk tot goede kwaliteit lijken te hebben, hoewel het oormerken een onbekende validiteit heeft. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat gestructureerde interviews een hogere validiteit hebben dan ongestructureerde interviews. Om de validiteit van de SRM-interviews te waarborgen is het van belang dat de SRM-leden de vooraf opgestelde vragen aflopen en de vragen gelijk houden voor alle kandidaten.

Briefselectie. De twee secretarissen van de SRM doen de briefselectie aan de hand van formele criteria: doctoraal rechten, minstens 6 jaar ervaring, en een antecedentenonderzoek. Zij worden hierbij desgewenst bijgestaan door (een vertegenwoordiger van) de president van de betreffende rechtbank (Stuurgroep Stevens, 2010). In een van de interviews kwam naar voren dat bij de selectie van de rio-kandidaten het regelmatig voorkomt dat een groot aantal kandidaten (soms wel 60-70) moet afvallen op basis van de briefselectie. In dat geval worden de brieven en CV's niet alleen op formele criteria getoetst, maar worden ook

de competenties van de kandidaten beoordeeld en kunnen kandidaten op basis van deze beoordeling worden afgewezen.

Uit de literatuur blijkt dat de meeste organisaties gebruik maken van een briefselectie als eerste stap in de selectieprocedure. De briefselectie is immers een relatief goedkoop selectie-instrument en daarnaast verschaffen brieven en CV's een grote hoeveelheid objectieve informatie die relatief eenvoudig te toetsen is. Brown en Campion (1994) en Cole, Field en Giles (2003) toonden aan dat recruiters de informatie uit brieven en CV's niet alleen gebruiken om objectieve informatie te toetsen maar ook om inschattingen te maken van de persoonlijkheid, de capaciteiten, de motivatie en de interesses van de kandidaten. In een vervolgonderzoek van Cole, Field, Giles en Harris (2009) bleken deze inschattingen op basis van brieven en CV's echter aanzienlijk te verschillen tussen recruiters onderling (en dus een lage betrouwbaarheid te hebben). Daarnaast bleek uit dit onderzoek dat de inschattingen van persoonlijkheid nauwelijks overeenkomen met de scores van de betreffende kandidaat op een persoonlijkheidsvragenlijst (met als enige uitzondering de mate van extraversie). Om de betrouwbaarheid van de inschattingen te verhogen, raden Cole en collega's (2009) dan ook aan om brieven en CV's zoveel mogelijk op een gestandaardiseerde manier te laten aanleveren. Dit kan bijvoorbeeld door te werken met sollicitatieformulieren. Daarnaast raden zij aan om brieven en CV's te beoordelen aan de hand van gestandaardiseerde beoordelingsformulieren.

Het blijkt dus lastig te zijn om accurate inschattingen te maken van de competenties van de kandidaten op basis van hun brief en CV. Toch vonden Cole en collega's (2003) dat bepaalde informatie die uit een brief of CV gehaald kan worden indicatief kan zijn voor de persoonlijkheid en/of de cognitieve capaciteiten van de kandidaat. Met name gemiddelde tentamencijfers, het aantal stages, het aantal professionele lidmaatschappen en het aantal prijzen dat tijdens de studie was behaald bleken gerelateerd te zijn aan de consciëntieusheid van de kandidaat. Het aantal prijzen dat tijdens de studie was behaald bleek tevens gerelateerd te zijn aan de cognitieve capaciteiten van de kandidaat. Howard (1986) toonde in een longitudinaal onderzoek aan dat deze aspecten (tentamencijfers, nevenactiviteiten, extracurriculaire activiteiten) ook gerelateerd zijn aan interpersoonlijke vaardigheden en werkmotivatie in het latere werk. Cole en collega's (2003) raden daarom aan om recruiters te trainen in het identificeren van informatie uit brieven en CV's die wel indicatief is voor toekomstige werkprestaties.

Referenties. Naast een CV en motivatiebrief, kunnen ook referenties gebruikt worden om meer te weten te komen over een sollicitant. Referenties zijn gebaseerd op de meningen en ervaringen van anderen met de sollicitant. Referenties worden gebruikt om te helpen evalueren wat een kandidaat in het verleden gedaan heeft. De validiteit van met name geschreven referenties is over het algemeen zeer laag. Ze hebben dan ook weinig voorspellende waarde met betrekking tot toekomstige baanprestaties (Schmidt & Hunter, 1998). In wetenschappelijk onderzoek zijn tot op heden met name geschreven referenties bestudeerd. Een van de grootste problemen met referenties is dat deze aanbevelingen bijna nooit negatieve, onvoordelige informatie over de kandidaat bevatten en daardoor dus nauwelijks of geen onderscheid maken tussen verschillende kandidaten (Judge & Higgins, 1998).

Een referentie kan pas bruikbaar zijn als de opsteller van de referentiebrief aan een aantal voorwaarden voldoet. Allereerst moet de schrijver aangeven hoe de relatie tot de kandidaat is, namelijk hoe lang hij of zij de sollicitant al kent en hoe vaak hij of zij de sollicitant kon observeren in de tijd dat ze samenwerkten (Knouse, 1987). Daarnaast moet zijn aangeven in hoeverre de referent bekend is met de functie waar op gesolliciteerd wordt. Als derde punt is het belangrijk dat in de brief verschillende specifieke voorbeelden van de door de sollicitant geleverde werkprestaties en de uitvoering van taken aan bod komen. Op deze manier wordt een duidelijk beeld geschapen over de moeilijke kanten en complexiteit van de taken die de sollicitant heeft uitgevoerd en over de werkinstelling en de manier van samenwerken van de sollicitant. Tot slot is het raadzaam dat de briefschrijver de kandidaat in vergelijking met andere personen of groepen evalueert.

Wanneer een bedrijf of organisatie ervoor kiest om referenties na te gaan en mee te nemen in de beslissing om een kandidaat aan te nemen of niet, is het van belang dat de organisatie een aantal zaken in de gaten houdt (Cascio & Aguinis, 2004). Om te beginnen moet een organisatie consistent zijn in de beoordeling van de referenties: Wanneer de ene kandidaat wordt afgewezen op basis van de inhoud van een referentiebrief, moet dat bij andere kandidaten ook gebeuren als de briefinhoud daar aanleiding toe geeft. Daarnaast moeten selecteurs rekening houden met het vragen naar informatie over de kandidaat die relevant is voor het maken van een onderscheid tussen effectieve en niet-effectieve taakuitvoering. Wanneer de referent persoonlijk bevraagd gaat worden over een kandidaat, is het niet raadzaam om op een directe manier naar de kwaliteiten van de kandidaat te vragen, maar is het beter te vragen hoe het beste om gegaan zou kunnen worden met de kandidaat in bepaalde werksituaties. Op deze manier krijgt de referent minder het gevoel dat deze persoonlijk aansprakelijk is voor het al dan niet selecteren van de kandidaat. Ook kan het nuttig zijn om de referent naar een relatieve beoordeling over de kandidaat te vragen, namelijk door de kandidaat te vergelijken met andere personen en aan te geven welk percentage personen lager scoren dan de kandidaat op een bepaalde vaardigheid of capaciteit (McCarthy & Goffin, 2001). Door deze maatregelen kan de voorspellende kracht van referenties verbeteren.

Kennistest. In de huidige selectie van rio's wordt kennis niet expliciet gemeten. Uit het literatuuronderzoek blijkt echter dat een kennistest een goede voorspellende waarde heeft. Wellicht levert een critical thinking test (Paragraaf 4.2.8.4) eveneens een mogelijke bijdrage, omdat een dergelijke test een combinatie van opgedane kennis en redeneervermogen toetst. Een critical thinking test kan ontworpen worden voor het meten van algemene kennis van maatschappelijke thema's maar kan ook ontworpen worden om specifiek-juridische kennis te meten.

Aanbeveling 19.

Uit de literatuur blijkt dat gestructureerde interviews een hogere validiteit hebben dan ongestructureerde interviews. Om de validiteit van de SRM interviews te waarborgen is het van belang dat de SRM-leden de vooraf opgestelde vragen aflopen en de vragen gelijk houden voor alle kandidaten.

Over het algemeen blijkt het type selectie-instrumenten dat bij de selectie voor de rechterlijke macht wordt gehanteerd over een redelijke tot goede voorspellende waarde te beschikken.

Aanbeveling 20.

Om de betrouwbaarheid van de briefselectie te verhogen, wordt aanbevolen om brieven en CV's zoveel mogelijk op een gestandaardiseerde manier te laten aanleveren. Dit kan bijvoorbeeld door te werken met sollicitatieformulieren. Daarnaast wordt aanbevolen om brieven en CV's te beoordelen aan de hand van gestandaardiseerde beoordelingsformulieren.

Aanbeveling 21.

Aangezien het lastig blijkt te zijn om accurate inschattingen te maken van de competenties van kandidaten op basis van hun brief en CV, wordt aanbevolen om 1) de brieven en CV's vooral te gebruiken voor het toetsen van formele criteria en 2) om de secretarissen van de SRM te trainen op het identificeren van de informatie uit brieven en CV's die indicatief is voor toekomstige werkprestaties.

Aanbeveling 22.

Het gebruiken van referenties is slechts zinvol als aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Onder andere dient de referent gevraagd te worden naar concrete voorbeelden van door de kandidaat geleverde werkprestaties en naar hoe het beste met de kandidaat kan worden omgegaan in relevante werksituaties in plaats van direct naar de kwaliteiten van de kandidaat te vragen. Er zou een formulier ontworpen kunnen worden met een aantal standaardvragen.

Aanbeveling 23.

Het wordt aanbevolen de casus te handhaven/ in te voeren in de selectie van rio's en na afloop van de bespreking van de casus de kennis van de kandidaat gestructureerder dan nu het geval is te beoordelen.

Utiliteit. De utiliteit van een selectiemethode is de mate waarin de kwaliteit van de selectie van kandidaten zou verbeteren in vergelijking tot de situatie waarin kandidaten willekeurig (*at random*) geselecteerd zouden worden (Cascio, 1987). Om de utiliteit te kunnen berekenen voor de gehele selectieprocedure, is het van belang om een empirisch onderzoek te doen naar de validiteit van alle gehanteerde selectie-instrumenten samen. Hiervoor dient echter ook een accurate criteriummaat beschikbaar te zijn (bijv. wel/niet succesvol doorlopen van de rio-opleiding of competentiescores). Indien een accurate criteriummaat voorhanden is, kan de utiliteit van de selectieprocedure per jaar berekend worden en kan berekend worden in hoeverre een aanpassing in de selectieprocedure zijn doorwerking heeft met betrekking tot het aantal rio's dat de opleiding succesvol afrondt. In het huidige onderzoek is een inschatting gemaakt van de utiliteit aan de hand van het Taylor-Russell model. Uit de resultaten blijkt dat de utiliteit over de jaren heen steeds hoger is geworden. De

reden hiervoor is dat er over de jaren heen steeds strenger geselecteerd is in die zin dat het percentage aangenomen kandidaten uit het totale aanbod van kandidaten steeds lager is geworden (afname in selectieratio). Ook is te zien dat naarmate de *base rate* hoger wordt, de utiliteit toeneemt. Immers, als er veel geschikte kandidaten in de populatie zitten, wordt de kans groter dat deze ook geselecteerd worden. Zowel de selectieratio als de *base rate* zijn afhankelijk van de omvang en samenstelling (met betrekking tot het aantal potentieel geschikte kandidaten) van de kandidatenpool. De omvang van de pool van geschikte kandidaten kan worden vergroot door effectieve wervingsstrategieën (zie Hoofdstuk 2).

Aanbeveling 24.

Om de utiliteit te kunnen berekenen voor de gehele selectieprocedure, is het van belang om een empirisch onderzoek te doen naar de validiteit van alle gehanteerde selectie-instrumenten samen. Hiervoor dient echter ook een accurate criteriummaat beschikbaar te zijn. Indien een accurate criteriummaat voorhanden is, wordt aanbevolen de utiliteit van de selectieprocedure per jaar te berekenen. Op deze manier kan berekend worden in hoeverre een aanpassing in de selectieprocedure zijn doorwerking heeft met betrekking tot het aantal rechters in opleiding dat de opleiding succesvol afrondt.

Onpartijdigheid. Zoals eerder is beschreven lijkt er wellicht sprake van partijdigheid in het type tests in de huidige selectie van rio's en raio's. Partijdigheid zou het diversiteitbeleid hinderen dat de Raad voor de rechtspraak nastreeft. De literatuur laat zien dat de grootste etnische scoreverschillen voorkomen bij intelligentietests, assessments (afhankelijk van het aantal cognitieve tests in het assessment center) en kennistests. Deze laatste test wordt echter niet gebruikt in de huidige selectie van rechters. Twee manieren waarop etnische scoreverschillen verminderd kunnen worden zijn het beperken van onnodige verbale vereisten in tests die niet-verbale vaardigheden en capaciteiten meten (bijvoorbeeld besluitvaardigheid, betrouwbaarheid) en het testen op etnische verschillen in tekstinterpretaties door middel van de cognitieve interviewmethode om selectie-instrumenten te onderzoeken voordat ze worden ingezet in de selectieprocedure.

Aanbeveling 25.

Scoreverschillen kunnen gereduceerd worden door het verminderen van irrelevante testvariantie (bijv. onnodige verbale vereisten als de test een andere vaardigheid of capaciteit beoogt te meten). De cognitieve interviewmethode kan worden gebruikt om vooraf aan het gebruik van tests bij de selectie te onderzoeken of items of teksten inhoudelijk dezelfde betekenis toegeschreven krijgen door respondenten met verschillende achtergronden. De methode verschaft informatie over de onderliggende oorzaken voor etnische scoreverschillen. Hierdoor kunnen eventuele problemen in het instrument gerichter worden aangepakt.

Nieuwe ontwikkelingen. De selectie van rechters zou kunnen profiteren van een aantal recente wetenschappelijke ontwikkelingen die binnen de selectiepsychologie hebben plaatsgevonden. De eerste ontwikkeling zou misschien een oplossing kunnen zijn voor partijdigheid van tests, namelijk het testen van *learning agility*. Het gaat hierbij om het vermogen (de snelheid en flexibiliteit) om te leren van ervaring in de organisatie en van het werk, ook als de omstandigheden lastig zijn, men voor de eerste keer moet presteren, en er nieuwe competenties geleerd moeten worden. Uit onderzoek blijkt dat *learning agility* te onderscheiden is van intelligentie en persoonlijkheid *en* een goede voorspellende waarde heeft voor functiebeoordelingen (Eichinger & Lombardo, 2004). In tegenstelling tot intelligentietests, vertonen *learning agility* tests geen partijdigheid, volgens het tot op heden uitgevoerde onderzoek hiernaar.

Aanbeveling 26.

Een waardevolle aanvulling voor de selectie van nieuwe rechters is een instrument om *learning agility* te meten. Het voordeel van *learning agility* is dat het minder partijdigheid tegen specifieke groepen kandidaten veroorzaakt dan intelligentietests.

Een tweede ontwikkeling is de contextualisering van items in een persoonlijkheidsvragenlijst. Het blijkt dat een dergelijke contextualisering zorgt voor een stijging in de predictieve validiteit. LTP zou wellicht gebruik kunnen maken van deze recente ontwikkeling door contextualisering door te voeren in de persoonlijkheidsvragenlijsten.

Aanbeveling 27.

Om de validiteit van de persoonlijkheidsvragenlijsten te verhogen wordt aanbevolen een gecontextualiseerde persoonlijkheidsvragenlijst te ontwikkelen specifiek voor de functie van rechters waarin de aangeboden context voor rechters relevante situaties weergeven.

Een derde ontwikkeling binnen de selectiepsychologie is het gebruik van multimedia. Tijdens het maken van een multimediatest krijgen sollicitanten door middel van korte videofragmenten verschillende uitdagende situaties te zien die relevant zijn voor de functie die zij ambiëren. Op een belangrijk moment bevriezen de situaties en wordt er aan de sollicitanten gevraagd hoe zij zouden reageren in deze situaties. Oostrom (2010) liet zien dat multimediatests zowel studiesucces als werksucces voorspellen bovenop traditionele tests. De Meijer, Born, Van Zielst en Van der Molen (2010) toonden aan dat multimediatests ook

geschikt zijn om integriteit te meten. Multimediatests kunnen zeker ook voor andere kenmerken ontwikkeld worden.

Aanbeveling 28.

Aangezien integriteit lastig te meten is door middel van vragenlijsten, vanwege de grote kans op sociaal wenselijke antwoorden, en ook lastig te meten is in de SRM-interviews, zou voor de nieuwe selectie van rio's een multimediatest ontwikkeld kunnen worden om integriteit te meten.

Tot slot is critical thinking een mogelijk interessante predictor en blijken er drie persoonlijkheidstrekken te zijn die deviant werkgedrag goed voorspellen. Dit zijn machiavellisme, narcisme en psychopathie (zie hierover ook paragraaf 4.2.8.5). Deze trekken (de *dark triad*) zouden kunnen worden meegenomen in de selectie van rio's en zouden bijvoorbeeld kunnen dienen als een *sifting out* methode (Cook, 2009). Sifting out is bedoeld is om op een snelle manier de risicovolle kandidaten af te laten vallen.

Aanbeveling 29.

Het verdient aanbeveling om na te gaan of het de moeite waard is om *critical thinking* als predictor in het assessment mee te nemen, bijvoorbeeld zoals in een test geoperationaliseerd door de wetenschapper Diane Halpern. Ook kan het nut van de *dark side* persoonlijkheidstrekken worden bekeken. De wetenschapper Robert Hogan heeft bijvoorbeeld een assessmentinstrument ontwikkeld dat de *dark side* persoonlijkheidstrekken in kaart brengt.

4.4. Vergelijking selectieprocedure met de procedure in andere landen

In deze paragraaf wordt de selectie van nieuwe rechters in Nederland vergeleken met die in drie andere landen, namelijk België, Denemarken en Duitsland. Tabel 11 geeft een overzicht van welke selectie-instrumenten voor de selectie van nieuwe rechters in de verschillende landen worden gebruikt. Deze informatie is verkregen uit het rapport van de *European Network of Councils for the Judiciary* (ENCJ) en uit de antwoorden op een enquête die via het internationale netwerk van de Raad voor de rechtspraak in het voorjaar van 2012 is uitgezet in vier landen (Denemarken, Duitsland, Frankrijk en Italië). In het ENCJ-rapport werd alleen voor België concrete informatie over de gebruikte selectie-instrumenten gegeven. De enquête die is uitgezet heeft vooralsnog alleen voor Denemarken en Duitsland concrete informatie opgeleverd over de gebruikte selectie-instrumenten.

Tabel 11. *Overzicht gebruikte selectie-instrumenten in Nederland, België, Denemarken en Duitsland*

Instrumenten	Nederland	België	Denemarken	Duitsland
Formele eisen (obv CV en brief)	X		x	
Referentenonderzoek	X		x	
Kennistoets (meerkeuze, essay en discussie casus)		x		
Interview	X	x	x	x*
Persoonlijkheidsvragenlijst	X	x		
Intelligentietest	X			
Assessment center	X			x*

* Expliciet aangegeven dat de verschillende deelstaten bepalen welke instrumenten worden ingezet en dat dit kan verschillen.

Zoals uit Tabel 11 valt te lezen, wordt voor de selectie van nieuwe rechters in Nederland een breed scala aan instrumenten ingezet in vergelijking met de andere landen. In België, Denemarken en Duitsland worden minder, maar vergelijkbare instrumenten gebruikt. De enige uitzondering betreft de kennistoets in België, die bestaat uit een meerkeuzetoets, het schrijven van een essay en een discussie van een casus. In Nederland wordt in de selectie van raio's een casus behandeld, maar een casus wordt niet gebruikt in de selectie van rio's. Verder wordt er in Nederland geen kennistest gebruikt.

Naast informatie over de gebruikte instrumenten is er ook concrete informatie verschaft over de samenstellingen van de selectiecommissies. In Nederland telt de SRM 70 leden, waarvan 35 interne leden en 35 externe leden. De interne leden zijn ervaren rechters, bij voorkeur met opleidingservaring, deels met een raio-, deels met een rio-achtergrond. Er wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling over de sectoren en werkvelden. De externe leden worden voorgedragen door een adviescollege. Criterium is dat het mensen zijn met gezag. In België bestaat de selectiecommissie eveneens uit een gelijk aantal interne leden (magistraten) en externe leden (non magistraten). België heeft echter twee commissies, namelijk een Franstalige en een Nederlandstalige commissie. De omvang van deze commissies wordt in het ENCJ-rapport niet genoemd. In Duitsland ligt de verantwoordelijkheid voor het selectieproces bij de deelstaten. Er is voor Duitsland verder geen informatie gegeven over de omvang en samenstelling van de selectiecommissie. De selectiecommissie in Denemarken bestaat uit zeven leden: een rechter van de hoge raad, een rechter van een van de gerechtshoven, een rechter van de arrondissementsrechtbank, een praktiserend advocaat en twee leden die aangesteld zijn door organisaties die een belangrijke rol spelen in de Deense maatschappij. Dus ook in Denemarken bestaat de selectiecommissie uit zowel interne als externe leden, maar de commissie is aanzienlijk kleiner dan in Nederland.

Aanbeveling 30.
Het verdient aanbeveling om, mede gelet op aanbeveling 18, net als in Denemarken een kleine SRM te hebben.

4.5. Psychometrische kenmerken selectie-instrumenten

Deze sectie is in zijn geheel gericht op de uitkomsten van een aantal statistische analyses van de specifieke instrumenten die gehanteerd worden voor de rio's en die gehanteerd werden voor de raio's. De informatie is niet in alle gevallen volledig beschikbaar, maar daar waar mogelijk zijn data verzameld en geanalyseerd. Het is hiermee voor het eerst mogelijk om zicht te krijgen op daadwerkelijke informatie over de kwaliteit van de gehanteerde selectieprocedure voor de rechterlijke macht in Nederland.

4.5.1. Betrouwbaarheid en validiteit LTP instrumenten

In deze paragraaf worden de psychometrische kenmerken van de door LTP gehanteerde tests (oftewel instrumenten) beschreven. Deze gegevens zijn afkomstig uit de bijbehorende handleidingen van de LTP-instrumenten of uit de wetenschappelijke literatuur. Kenmerken die met name aandacht zullen krijgen zijn de betrouwbaarheid en de validiteit. In paragraaf 4.2.4 is uitgelegd wat validiteit betekent. Betrouwbaarheid betekent in feite of het instrument bij een tweede meting tot eenzelfde bevinding zou komen (Cook, 2009). De voorspellende waarde (predictieve validiteit) van de instrumenten bleek nog niet door LTP onderzocht te zijn. Om die reden wordt naast de voorspellende waarde (op basis van de literatuur) ook aandacht besteed aan de begripsvaliditeit van de instrumenten (zie Box 1). Achtereenvolgens worden de volgende instrumenten behandeld: De cognitieve capaciteitentest, de persoonlijkheidsvragenlijsten, de werkstijlenvragenlijst, de beïnvloedingsstijlenvragenlijst, het interview, en de rollenspelen.

Het eerste instrument dat LTP gebruikt in het assessment zijn *cognitieve capaciteitentests*. Uit een Amerikaanse meta-analyse van Schmidt en Hunter (1998) is gebleken dat cognitieve capaciteiten (intelligentie) de beste voorspeller is van werkprestatie (de correlatie (r) = .51, wijzend op een sterk verband⁴). Mensen met hoge cognitieve capaciteiten verkrijgen eerder kennis van een baan en deze kennis zorgt er vervolgens voor dat de werkprestatie stijgt. Daarnaast wordt in de literatuur gevonden dat baancomplexiteit de validiteit van cognitieve capaciteitentests beïnvloedt (Schmidt & Hunter, 2004). De samenhang van cognitieve capaciteiten met werkprestatie lijkt het grootst te zijn in de meer complexe banen. Aangezien de functie van rechters complex is, is het waarschijnlijk dat cognitieve capaciteiten ook een goede

⁴ Als vuistregel geldt: $r < .10$ wijst op een klein verband, $r = .20 - .30$ wijst op een gemiddeld verband, $r > .50$ wijst op een groot verband.

voorspeller van werkprestaties van rechters zullen zijn. Het is echter onbekend wat de voorspellende waarde van de intelligentietests zijn die LTP gebruikt voor de assessments bij rio's en de raio's, omdat dit type onderzoek (nog) niet door LTP is verricht.

Het volgende instrument dat door LTP wordt gebruikt zijn *persoonlijkheidsvragenlijsten*. In een van deze persoonlijkheidsvragenlijsten worden de persoonlijkheidstrekken openheid voor ervaringen, consciëntieusheid, extraversie, emotionele stabiliteit, vriendelijkheid en de facetten oprechtheid, inschikkelijkheid, veranderingsgerichtheid, materialisme en trots gemeten (afgekort wordt dit totaal aan trekken en facetten door LTP de '*Big Five plus*' genoemd). Uit een Amerikaanse meta-analyse van Barrick, Mount en Judge (2001) blijkt van alle persoonlijkheidstrekken consciëntieusheid de belangrijkste voorspeller van werkprestatie te zijn ($r = .27$, een verband van gemiddelde grootte). Consciëntieusheid gaat gepaard met een hogere mate van doelgerichtheid. Mensen die consciëntieus zijn, zijn vaak ambitieus, hardwerkend en zorgvuldig. Na consciëntieusheid heeft emotionele stabiliteit de hoogste voorspellende waarde voor werkprestaties ($r = .13$, een verband van kleine grootte). Het facet oprechtheid is onderdeel van de zogeheten *Honesty-Humility* dimensie uit de HEXACO persoonlijkheidsvragenlijst (Lee & Ashton, 2004; NB: LTP gebruikt een eigen instrument om oprechtheid te meten). Uit een Amerikaans onderzoek van Johnson, Rowatt en Petrini (2011) blijkt dat *Honesty-Humility* werkprestatie voorspelt ($r = .18$) naast de andere persoonlijkheidstrekken. De *Honesty-Humility* dimensie van de HEXACO bestaat echter naast oprechtheid ook uit rechtvaardigheid, hebzucht-vermijding en bescheidenheid. Aangezien de Big Five plus vragenlijst van LTP slechts een van de facetten van *Honesty-Humility* bevat kunnen deze resultaten niet zonder meer gegeneraliseerd worden naar de Big Five plus vragenlijst. Meta-analyses laten zien dat de voorspellende kracht van de andere persoonlijkheidskenmerken laag zijn. De exacte voorspellende waarde (predictieve validiteit) van de specifieke persoonlijkheidstrekken en -facetten van de LTP-vragenlijst zijn echter onbekend. Op basis van de literatuur kan wel verwacht worden dat de vragenlijst een redelijke voorspellende waarde heeft voor de werkprestaties van rechters.

Uit de handleiding van de *Big Five plus* van LTP (2010) blijkt dat de betrouwbaarheid van de schalen varieert van .84 tot .94 (hoge betrouwbaarheid). Ook zijn er *Big Five plus* gegevens beschikbaar bij LTP (2010) over de zogenoemde begripsvaliditeit (zie Box 1). Uit factoranalyse blijkt dat de *plus* schalen (oprechtheid, inschikkelijkheid, veranderingsgerichtheid, materialisme en trots) geen deel uitmaken van de vijf hoofdfactoren (de factoren openheid voor ervaringen, consciëntieusheid, extraversie, emotionele stabiliteit en vriendelijkheid).

Tabel 12. *Correlaties tussen de Big Five Plusschalen, de werkstijlenvragenlijst en de beïnvloedingsstijlenvragenlijst*

	ES	EX	OG	C	VR	M	T	OP	I	VG
Werkstijlen										
Extr.prestatiemotivatie	-.04	.28**	.25**	.08**	-.07**	.57**	.59**	.22**	-.05	.14**
Intr.prestatiemotivatie	.03	.22**	.33**	.45**	.18**	.07	.14**	.22**	-.04	.19**
Ontw.gerichtheid	.18**	.36**	.42**	.30**	.21**	.12**	.22**	.13**	-.14**	.48**
Negatieve faalangst	-.72**	-.45**	-.26**	-.23**	-.11**	-.02	-.16**	-.05	.41**	-.37**
Positieve faalangst	.07*	.20**	.19**	-.34**	-.03	.18**	.23**	-.21**	-.12**	.22**
Doortastendheid	.31**	.46**	.34**	.54**	.14**	.14**	.20**	.15**	-.27**	.28**
Doelgerichtheid	.24**	.30**	.32**	.57**	.20**	.11**	.15**	.21**	-.15**	.22**
Risico nemen	.42**	.50**	.54**	.14**	.08**	.20**	.32**	-.11**	-.38**	.52**
Beïnvloedingsstijlen										
Manipulatief	-.04	.08	.15**	-.18**	-.24**	-.45**	.46**	-.54**	-.06	.03
Recht door zee	.13**	.43**	.35**	.21**	.27**	-.01	**	.31**	-.35**	.24**
Assertief	.50**	.46**	.34**	.21**	-.02	.10*	.26**	.00	-.53**	.28**
Berekenend	.24**	.25**	.36**	.32**	.09**	.17**	.18**	-.03	-.06	.26**

ES = Emotionele Stabiliteit, EX = Extraversie, OG = Openheid van Geest, C = Consciëntieusheid, VR = Vriendelijkheid, M = Materialisme, T = Trots, OP = Oprechtheid, I = Inschikkelijkheid, VG = Veranderingsgerichtheid.

Bron: LTP *Big Five Plus* Persoonlijkheidsvragenlijst handleiding, versie november 2010.

* $p < .05$, ** $p < .01$. Als vuistregel geldt: $r < .10$ wijst op een klein verband, $r = .20 - .30$ wijst op een gemiddeld verband, $r > .50$ wijst op een groot verband.

In Tabel 12 worden de verbanden (correlaties) weergegeven tussen de schalen van de *Big Five plus* en twee andere vragenlijsten, te weten een werkstijlenvragenlijst en een beïnvloedingsstijlenvragenlijst. Deze laatste vragenlijsten maken ook deel uit van het assessment van rio's en raio's. Alle schalen van de *Big Five plus* blijken significant te correleren met de schalen van werkstijlenvragenlijst (met uitzondering van emotionele stabiliteit en inschikkelijkheid met prestatiemotivatie, vriendelijkheid met positieve faalangst, oprechtheid met negatieve faalangst en materialisme met intrinsieke prestatiemotivatie en negatieve faalangst). Daarnaast zijn de schalen van de *Big Five Plus* significant gerelateerd aan de schalen van de beïnvloedingsstijlenvragenlijst (uitzondering zijn de volgende niet-significante verbanden: emotionele stabiliteit, extraversie, inschikkelijkheid en veranderingsgerichtheid met manipulatief, vriendelijkheid en oprechtheid met assertief, recht door zee met materialisme en berekenend met oprechtheid).

De werkstijlenvragenlijst is herontwikkeld in 2010 en splitst het motivatieconcept op in intrinsieke en extrinsieke prestatiemotivatie. Het prestatiemotief is de mate waarin een persoon bevrediging vindt in het denken aan of het bereiken van een hogere prestatie (McClelland, 1963, zoals beschreven in de handleiding werkstijlenvragenlijst, 2010). Intrinsieke motivatie is gedrag dat uitgevoerd wordt omdat dit als plezierig wordt ervaren. Wanneer iemands gedrag is gericht op excelleren, spreekt men van intrinsieke prestatiemotivatie. Extrinsieke motivatie is gedrag dat uitgevoerd wordt omdat er een bepaalde zichtbare uitkomst nagestreefd wordt. Ontwikkelingsgerichtheid verwijst naar de motivatie om zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken. Diverse studies hebben aangetoond dat intrinsieke doelen, meer dan extrinsieke doelen, gerelateerd zijn aan gezondheid, welzijn en werkprestaties (Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon & Deci, 2004, zoals beschreven in de handleiding werkstijlenvragenlijst, 2010). Daarnaast maakt de

werkstijlenvragenlijst onderscheid in negatieve faalangst, positieve faalangst, doortastendheid, doelgerichtheid en risico nemen. Negatieve faalangst is angst om niet tot goede prestaties te komen. Bij positieve faalangst is er sprake van stimulatie van prestatie door extra spanning. Doortastendheid verwijst naar direct dingen aanpakken en daadkracht tonen. Doelgerichtheid verwijst naar een duidelijk doel voor ogen hebben. Ten slotte verwijst risico nemen naar het nemen van uitdagingen om een hogere opbrengst te behalen. Afhankelijk van het doel en de situatie kunnen deze werkstijlen positief of negatief bijdragen aan de werkprestaties.

Tabel 13. *Correlaties tussen de werkstijlenvragenlijst en de beïnvloedingstijlenvragenlijst*

	Manipulatief	Recht door zee	Assertief	Berekenend
Extrinsieke prestatiemotivatie	.41**	.02	.02	.29**
Intrinsieke prestatiemotivatie	.00	.24**	-.03	.29**
Ontwikkelingsgerichtheid	.08*	.18**	.06	.36**
Negatieve faalangst	.08*	-.21**	-.57**	-.08*
Positieve faalangst	.29*	.08*	-.03	.07
Doortastendheid	-.01	.29**	.20**	.41**
Doelgerichtheid	.01	.29**	.20**	.41**
Risico nemen	.22*	.32**	.34**	.37**

Bron: LTP beïnvloedingsstijlenvragenlijst handleiding, versie november 2010. * $p < .05$, ** $p < .01$

Uit de handleiding van de werkstijlenvragenlijst blijkt dat de betrouwbaarheid van de schalen varieert van .75 tot .88 (ruim voldoende tot hoge betrouwbaarheid). Er is door LTP geen onderzoek verricht naar de factorstructuur van de werkstijlenvragenlijst. De predictieve validiteit van het instrument is onbekend. Wel is de begripsvaliditeit onderzocht met betrekking tot de beïnvloedingsstijlenvragenlijst. In Tabel 13 kan worden afgelezen dat er significante correlaties zijn tussen facetten van de beïnvloedingsstijlenvragenlijst en facetten van de werkstijlenvragenlijst.

De beïnvloedingsstijlenvragenlijst is in 2010 ontwikkeld. De basis voor de vragenlijst is de zogenaamde WIMAS. De beïnvloedingstijlenvragenlijst bestaat uit de schalen manipulatief, recht door zee, assertief en berekenend. Manipulatief heeft betrekking op het bespelen van anderen (de sociaal-affectieve kant van het beïnvloeden van anderen). Recht door zee houdt in dat de persoon geen verborgen doeleinden heeft en voor de eigen mening uitkomt. Assertief betekent dat men geneigd of in staat is anderen op een vrij directe manier te beïnvloeden. Ten slotte gaat het bij berekenend om het bespelen van anderen waarbij de nadruk ligt op de cognitieve kant van het bespelen van anderen teneinde bepaalde doelen te bereiken. Uit de handleiding van de vragenlijst blijkt dat de betrouwbaarheden van de schalen variëren van .75 tot .80 (ruim voldoende tot hoge betrouwbaarheid). Uit factoranalyse blijkt dat de vier factoren manipulatief, recht door zee, assertief en berekenend van elkaar te onderscheiden zijn. De begripsvaliditeit is terug te vinden in Tabellen 12 en 13. De facetten van de beïnvloedingsstijlenvragenlijst blijken hoge correlaties te hebben met de facetten van de werkstijlen. Daarnaast is de *Big Five Plus* zoals eerder aangegeven in de meeste gevallen significant

gecorrleerd aan de beïnvloedingstijlenvragenlijst. Hieruit kan worden opgemaakt dat de beïnvloedingsstijlenvragenlijst van LTP de constructen lijkt te meten die deze tracht te meten.

LTP neemt ook een *interview* af. In de literatuur kan onderscheid gemaakt worden tussen gestructureerde en ongestructureerde interviews (zie Box 5). Een gestructureerd interview bestaat uit een gestandaardiseerde set van vragen, die dienen om de psychometrische kwaliteit te verhogen (Champion, Palmer & Champion, 1997). Gestructureerde interviews kunnen onderverdeeld worden in de *Behavioral Description Interviews* (BDIs) en situationele interviews (Huffcutt et al., 2004). BDIs omvatten vragen over gedrag uit het verleden terwijl situationele interviews zich richten op hypothetische situaties. Uit onderzoek is gebleken dat BDIs een hogere predictieve validiteit ($r = .51$) hebben dan situationele interviews ($r = .30$; Huffcutt et al., 2004). Het LTP maakt gebruik van het gestructureerde STAR interview, een vorm van BDI. Op basis van de literatuur kan dus verwacht worden dat de interviews van LTP een goede voorspellende waarde hebben.

Aanbeveling 31.

Het wordt aanbevolen onderzoek te verrichten naar de voorspellende waarde (predictieve validiteit) van de cognitieve capaciteitentests, de Big Five plus, de werkstijlenvragenlijst, de beïnvloedingsstijlenvragenlijst, het interview en de rollenspellen van LTP. De voorspellende waarde kan onderzocht worden met behulp van data uit een volgsysteem voor rechters in opleiding. Op basis van de uitkomsten kunnen gewichten toegekend worden aan de verschillende tests en tests worden weggelaten / toegevoegd om zo de voorspellende waarde te verhogen.

De laatste stap uit het assessment bestaat uit een aantal *rollenspellen*. Dergelijke rollenspellen blijken volgens de literatuur een predictieve validiteit van $r = .33$ te hebben en een toegevoegde waarde (incrementele validiteit) bovenop intelligentietests (Roth, Bobko & McFarland, 2005). Het is echter onbekend wat de psychometrische kwaliteiten zijn van de specifieke interviews en rollenspellen die LTP gebruikt voor de assessments bij rio's en de raio's.

Op basis van de literatuur kan het type instrumenten dat LTP in het assessment gebruikt als goed beoordeeld worden. LTP heeft nog geen onderzoek gedaan naar de predictieve validiteit van de eigen specifieke instrumenten met betrekking tot de voorspelling van de werkprestaties van rechters. De instrumenten zijn voor zover bekend ook niet ter beoordeling ingediend bij de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN) van het Nederlands Instituut voor Psychologen NIP. De COTAN bevordert de kwaliteit van tests en testgebruik in Nederland. Verder informeert de COTAN testgebruikers over de stand van zaken op testgebied. Een van de hoofdtaken van de COTAN is het beoordelen van de kwaliteit van psychodiagnostische instrumenten. Hiertoe heeft de COTAN een beoordelingssysteem opgezet (zie www.psynip.nl).

In Tabel 14 wordt een overzicht gegeven van de voorspellende waarde (predictieve validiteit), de toegevoegde waarde (incrementele validiteit) en het oordeel op basis van de literatuur van de door LTP gebruikte type instrumenten.

Tabel 14. *Validiteit, kosten en oordeel over de door LTP gebruikte typen instrumenten, gebaseerd op de literatuur*

Assessment	Predictieve Validiteit (r) ^a	Incrementele Validiteit ^b	Oordeel over validiteit dit type tests ^c	Oordeel over kosten dit type test
Intelligentie	.51	nvt	Hoog	Laag
Persoonlijkheid				
- Consciëntieusheid	.31	18%	Gemiddeld	Laag
- Openheid	.04	onbekend	Laag	Laag
- Emotionele stabiliteit	.13	onbekend	Laag	Laag
- Extraversie	.11	onbekend	Laag	Laag
- Vriendelijkheid	.11	onbekend	Laag	Laag
- Integriteit	.41	4%	Gemiddeld	Laag
Behavioral description interview	.51	onbekend	Hoog	Hoog
Rollenspellen	.33	12%	Hoog	Hoog

Bronnen: Tabel 3 uit Shaffer en Postlethwaite (2012), Tabel 1 uit Ryan en Tippins (2004), Tabel 1 uit Schmidt en Hunter (1998), Tabel 2 uit Huffcutt et al. (2004), Johnson et al. (2011), Barrick et al. (2001), Roth et al. (2005), Paunonen (2003), Paunonen en Ashton (2001).^a Het criterium is werkprestatie. ^b Incrementele validiteit wordt weergegeven als de toegevoegde waarde bovenop het gebruik van een intelligentietest, en uitgedrukt in het percentage variantie in werkprestaties dat extra wordt voorspeld bovenop wat een intelligentietest al voorspelt. ^c Oordeel is op basis van validiteit en kosten zoals bekend uit de wetenschappelijke literatuur.

Als vuistregel geldt: $r < .10$ wijst op een klein verband, $r = .20 - .30$ wijst op een gemiddeld verband, $r > .50$ wijst op een groot verband.

Aanbeveling 32.

Aangezien de COTAN een onafhankelijk oordeel biedt over de kwaliteit van tests, wordt het aanbevolen waar mogelijk door de COTAN beoordeelde instrumenten te gebruiken in de selectie voor nieuwe rechters.

4.5.2. Rapporten

In deze paragraaf wordt ingegaan op de kwaliteit van de rapporten die LTP over de kandidaten aanlevert.

De *International Organisation for Standardization* (ISO) is een wereldwijde federatie die tot doel heeft het waarborgen van een effectieve levering van assessmentdiensten. Dit wordt bereikt door op wetenschappelijke inzichten gebaseerde richtlijnen voor dienstverleners en hun klanten. ISO 10667 (2011) is een richtlijn voor assessmentprocedures en -methodes. De richtlijn hoopt een gerichte evaluatie mogelijk te

maken van de kwaliteit van assessmentdienstverlening. ISO 10667 bestaat uit twee delen: een deel bedoeld voor de klant (in casu de SRM) en een deel bedoeld voor de dienstverlener (in casu LTP). ISO 10667 stelt over de rapportage aan de klant dat de verantwoordelijke voor de rapportage het volgende dient te doen (ISO 10667, Bijlage D):

1. *evidence based* rapporten produceren;
2. rapporten produceren die geschikt zijn voor elke categorie eindgebruikers;
3. een vorm en structuur gebruiken voor rapporten die geschikt zijn voor de context van het assessment;
4. een duidelijke samenvatting en, waar relevant, specifieke aanbevelingen in rapporten opnemen;
5. waarborgen dat het technische en taalkundige niveau van elk rapport aansluit bij het begripsniveau van de eindgebruiker;
6. de beperkingen van de assessmentresultaten in het rapport duidelijk maken;
7. uitleggen welke waarde er aan de assessmentresultaten moet worden gehecht in relatie tot mogelijke andere informatie over de persoon (eventueel de groep of de organisatie, als de groep of de organisatie het onderwerp zou zijn van het assessment).

Aan de hand van deze richtlijnen is een steekproef van 10 rapporten beoordeeld over raio-kandidaten en een steekproef van 10 rapporten over rio-kandidaten die in de periode 2009 tot en met 2011 zijn getest. Deze beoordeling leidt tot de conclusie dat Richtlijnen 1, 4 en 5 worden toegepast in de rapporten. De rapporten zijn gebaseerd op testresultaten van kandidaten en daarmee *evidence-based* (Richtlijn 1). Er wordt in de conclusie een samenvatting gegeven met een specifieke aanbeveling (Richtlijn 4). In de rapporten wordt een voldoende technisch en taalkundig niveau gehanteerd, dat aansluit bij het begripsniveau van de eindgebruiker (Richtlijn 5).

In principe zou iedere persoon in het assessmentproces (waaronder de leden van de SRM) de assesmentresultaten moeten kunnen gebruiken om een beslissing te nemen of verdere actie te ondernemen (Richtlijn 2). Uit een van de interviews kwam echter naar voren dat de rapporten een uitgebreidere motivatie mogen bevatten over analytisch vermogen. Nu wordt in de rapporten slechts een genormeerde score vermeld. Het zou echter gewenst zijn een theoretische uitleg te ontvangen over wat deze score betekent met betrekking tot het toekomstig functioneren. Uit een ander interview bleek dat rapporten soms conclusies bevatten die lastig of helemaal niet herleidbaar zijn uit de scores die gerapporteerd worden. Met andere woorden, de *evidence* waarop de conclusie gebaseerd is wordt niet altijd gezien (Richtlijn 1). Uit de steekproef van rapporten blijkt dit ook. In de conclusies wordt namelijk niet altijd duidelijk aangegeven waarop deze berusten. Kortom, hoewel de rapporten zijn gebaseerd op testresultaten en daarmee *evidence-based* zijn, is het niet in alle gevallen voor de (leden van de) SRM als eindgebruiker duidelijk hoe de resultaten kunnen worden gebruikt omdat de *evidence* niet altijd gezien wordt. Daarmee wordt niet voor alle gebruikers volledig voldaan aan richtlijn 2.

De vorm en structuur van het rapport is als volgt opgebouwd. Het rapport bestaat uit de volgende onderdelen: Intellectuele capaciteiten, uitdrukkingsvaardigheid, contactuele kwaliteiten, wijze van werken, en een conclusie. De eerste twee kenmerken zijn onderdeel van de functie-eisen die in het geactualiseerde

functieprofiel zijn opgenomen. Met betrekking tot de volgende twee kenmerken is het echter onduidelijk welke kwaliteiten een kandidaat precies zou moeten bezitten en wat de gewenste werkwijze van een kandidaat is (Richtlijn 3).

Richtlijnen 6 en 7 komen niet terug in de rapporten van de raio's en rio's. De beperkingen van de assessmentresultaten worden niet in het rapport duidelijk gemaakt (Richtlijn 6). Er wordt bovendien geen uitleg gegeven over hoe de assessmentresultaten behoren te worden gewogen in relatie tot andere informatie over de kandidaat (Richtlijn 7). Het voldoen aan deze richtlijnen over de rapportage dient dan ook als aanbeveling.

Ook de *American Educational Research Associations* (AERA, 1999) heeft een aantal standaarden ontwikkeld met betrekking tot het gebruik van psychologische tests, inclusief de rapportage. Standaard 5.10 geeft aan dat wanneer testcores worden vrijgegeven aan de klant, de dienstverlener de juiste interpretatie moet geven. Deze interpretatie moet 1) op begrijpelijk manier beschrijven wat de tests inhouden, 2) beschrijven wat de scores betekenen, 3) de precieze scores weergeven, 4) eventuele misinterpretaties aangeven die klanten gemakkelijk maken van testcores, en 5) beschrijven hoe de scores gebruikt kunnen worden. Hierbij zou materiaal van de testontwikkelaar geleverd moeten worden die het mogelijk maakt om de testcores te interpreteren. Testcores zijn namelijk zonder additionele informatie zoals normen, scoreverdelingen, indicaties van meetfouten en een beschrijving van de testinhoud niet te interpreteren. Momenteel wordt er niet aan standaard 5.10 van de AERA voldaan. LTP rapporteert geen ruwe testcores in het rapport. De interpretatie in de conclusie van de rapporten kan daardoor niet herleid worden tot de scores op de verschillende tests. Er wordt ook geen materiaal bijgeleverd over de normen, scoreverdelingen, indicaties van meetfouten en de testinhoud.

Een publicatie van Hattie (2009) gaat dieper in op standaard 5.10 van de AERA, namelijk op de accuraatheid en geschiktheid van de informatie in het rapport. Hattie somt enkele principes op met betrekking tot deze accuraatheid en geschiktheid. Hieronder worden de relevante principes uit zijn publicatie weergegeven:

1. In een rapport moet direct duidelijk zijn wat de belangrijkste bevindingen zijn: Lezers moeten meteen de belangrijkste informatie zien, en vervolgens de details lezen (principe 3)
2. Het geven van interpretaties aan de scores moet centraal staan en het aantal gegeven getallen moet geminimaliseerd worden, bijvoorbeeld door het gebruik van grafieken (principes 5/ 6)
3. Een rapport moet niet meer dan 7 (+/-2) informatie-eenheden bevatten (principe 7)
4. Een rapport dient aangepast te zijn aan het taalgebruik van de klant: De schrijver van het rapport moet gebruik maken van de taal van de klant in plaats van te verwachten dat de klant de taal van de maker van de test zou moeten leren (principe 9)
5. Een rapport moet antwoord geven op verschillende vragen (principe 11)
6. In een rapport moet de rechtvaardiging vermeld zijn voor het gebruik van tests ('waarom zijn er tests gebruikt?') en voor het nut van de tests in de specifieke context (principe 12)
7. Een rapport moet tijdig voor de beslissing beschikbaar zijn (principe 13)
8. De personen die het rapport ontvangen, hebben informatie nodig over de betekenis en de beperkingen van de rapporten (principe 14)

Aanbeveling 33.

De rapporten van LTP zouden conform de ISO-10667 richtlijnen opgesteld dienen te worden. Aan enkele richtlijnen wordt op dit moment nog niet voldaan, namelijk het produceren van rapporten die geschikt zijn voor elke categorie eindgebruikers, een geschikte vorm en structuur, het vermelden van de beperkingen van de assessmentresultaten en het geven van een uitleg over hoe de assessmentresultaten behoren te worden gewogen in relatie tot andere informatie over de kandidaat.

Aanbeveling 34.

De rapporten van LTP zouden conform Standaard 5.10 uit de AERA opgesteld dienen te worden. Hierdoor worden de rapporten concreter. Dat betekent dat LTP in de rapporten zou moeten vermelden welke tests er zijn gebruikt, de testcores beschrijft, de meest voorkomende misinterpretaties van testcores beschrijft, beschrijft hoe de testcores gebruikt kunnen worden, en additionele informatie aan de SRM levert over normen, scoreverdelingen, indicaties van meetfouten en beschrijvingen van de testinhoud.

De rapporten van LTP voldoen aan de principes van Hattie (2009), behalve aan principes 12 en 14.

Tabellen 15 en 16 geven weer welke instrumenten het grootste gewicht krijgen in de bepaling van het eindoordeel in de rapporten van LTP voor respectievelijk de rio-kandidaten en de raio-kandidaten. In het rapport-eindoordeel van de rio-kandidaten spelen de scores op de effectiviteit in het rollenspel, de persoonlijkheidstrek neuroticisme (in negatieve zin) en cognitieve capaciteiten de belangrijkste rol. In het rapport-eindoordeel van de raio-kandidaten spelen de scores op de persoonlijkheidstrek neuroticisme (in negatieve zin) en het denken (analytisch vermogen) in het rollenspel de belangrijkste rol. Aangezien cognitieve capaciteiten bij de raio's in een eerdere fase worden gemeten en kandidaten afvallen indien zij onvoldoende score op dit onderdeel blijft er een selecte groep raio-kandidaten over die hoog scoort op cognitieve capaciteiten. Om deze reden kunnen cognitieve capaciteiten geen grote rol meer spelen in het eindoordeel van de raio-kandidaten.

Aanbeveling 36.

Het is van belang na te gaan of het verdedigbaar is dat in het rapport-eindoordeel van LTP niet alle LTP-onderdelen een rol spelen. Niet alle type instrumenten die door LTP worden gebruikt en een redelijke tot goede voorspellende kracht hebben (Tabel 14) worden in het rapport-eindoordeel meegenomen, zoals consciëntieusheid en integriteit.

Tabel 15. Gewichten van de belangrijkste onderdelen in eindoordeel LTP voor 152 rio-kandidaten

	Gewicht
Stap 1	
Rollenspel: Effectiviteit	.49*
	$R^2 = .28$
Stap 2	
Persoonlijkheid: Neuroticisme	-.20*
	$\Delta R^2 = .05$
Stap 3	
Cognitieve capaciteiten	.20*
	$\Delta R^2 = .04$

ΔR^2 is het symbool voor incrementele validiteit: de toename in het percentage variantie dat wordt verklaard in het criterium.

* $p < .01$

Tabel 16. Gewichten van belangrijkste onderdelen in eindoordeel LTP voor 125 raio-kandidaten

	Gewicht
Stap 1	
Persoonlijkheid: Neuroticisme	-.35*
	$R^2 = .12$
Stap 2	
Rollenspel: Denken	.31*
	$\Delta R^2 = .10$

ΔR^2 is het symbool voor incrementele validiteit: de toename in het percentage variantie dat wordt verklaard in het criterium.

* $p < .01$

4.5.3. SRM

In deze paragraaf worden de resultaten gepresenteerd van de analyses op de door SRM aangeleverde data van 386 rio-kandidaten en 125 raio-kandidaten die een selectiedag hebben doorlopen in de periode 2009 tot en met 2011. Achtereenvolgens worden de volgende onderwerpen behandeld: de interbeoordelaarsovereenstemming, de onderlinge correlaties van de oordelen van de SRM-leden, de gewichten die worden toegekend aan de competenties in de voorlopige oordelen, en tot slot de relaties tussen het advies van LTP, de voorlopige oordelen en het eindoordeel. Niet alle data waren voor alle rio-kandidaten beschikbaar. In de titel van de tabellen wordt aangegeven voor welk aantal rio-kandidaten de data beschikbaar waren.

4.5.3.1. Omschrijving beoordeling

Tijdens de selectiedag hebben de *rio*-kandidaten drie afzonderlijke gesprekken met telkens twee leden (een intern lid en een extern lid) van de SRM-dagcommissie, die elk een andere standaardagenda met gespreksonderwerpen behandelen. Bij de start van het gesprek beschikken de SRM-leden over de vacaturetekst en het volledige dossier van de kandidaat: Het CV, het sollicitatieformulier, de bul, de brief met

motivatie, referenties, en wat kandidaten verder nog hebben toegezonden. Alleen het antecedentenonderzoek ontbreekt. Het assessmentrapport van LTP wordt later uitgereikt. Het doel van de gesprekken is inzicht te verkrijgen in de persoonlijke kwaliteiten van de kandidaat.

Agenda 1 heeft betrekking op de studie en loopbaan en op de competenties besluitvaardigheid, samenwerken en delegeren. Agenda 2 heeft betrekking op de motivatie, de visie op het rechterschap en de competenties inlevingsvermogen en integriteit. Agenda 3 heeft betrekking op de maatschappelijke nevenactiviteiten, de visie op maatschappelijke ontwikkelingen en de competenties sociabiliteit, overtuigingskracht en evenwichtigheid. Elk gesprek duurt ongeveer een half uur. Na afloop van elk gesprek beoordelen de twee leden onafhankelijk van elkaar de kandidaat op de verschillende onderdelen en geven zij elk afzonderlijk een voorlopig oordeel op basis van een 3-puntsschaal (1 = *negatief*, 2 = *twijfel* en 3 = *positief*). Na afloop van de gesprekken bespreken de SRM-leden de verschillende agenda's en hun voorlopige oordelen. Vervolgens deelt de secretaris het assessmentrapport van LTP uit of leest hij/zij de aandachtspunten van het assessmentrapport voor. Hierna geven alle leden opnieuw een oordeel (positief of negatief) en wordt tot een eindoordeel gekomen. Het LTP-rapport speelt dus een rol bij de besluitvorming van de SRM, maar is op zich niet doorslaggevend (Stuurgroep Stevens, 2010).

De selectiedag van de *raio*-kandidaten wijkt op verschillende punten af van de selectiedag van de *rio*'s. Vooraf aan de selectiedag wordt een aantal analytische tests afgenomen bij LTP. Indien kandidaten een onvoldoende score op deze tests vallen zij in deze fase al af. Indien kandidaten een voldoende scoren, dan volgt de uitnodiging voor de volgende ronde: het voorgesprek. Deze bestaat uit een kort gesprek (ongeveer 20 minuten) met een SRM-lid en een adviseur van LTP. Bij de start van het gesprek beschikken zij over het volledige dossier van de kandidaat: het CV, het sollicitatieformulier, de bul, de brief met motivatie, referenties, en wat kandidaten verder nog hebben toegezonden. De competenties die tijdens dit gesprek beoordeeld worden zijn: evenwichtigheid, mondelinge uitdrukingsvaardigheid en overtuigingskracht. Na afloop van het gesprek beoordelen de twee interviewers onafhankelijk van elkaar de kandidaat op de verschillende onderdelen op basis van een 5-puntsschaal (1 = *onvoldoende*, 2 = *matig*, 3 = *voldoende*, 4 = *ruime voldoende*, 5 = *goed*). Vervolgens overlegt men over het eindoordeel (positief of negatief). Dit wordt onmiddellijk aan de kandidaat medegedeeld. Indien het oordeel positief is dan krijgt de kandidaat een uitnodiging voor een assessment bij LTP. Op basis van de uitkomsten van het assessment vallen er weer kandidaten af. De laatste ronde bestaat uit twee eindgesprekken met telkens twee SRM-leden. Bij de start van deze gesprekken beschikken de SRM-leden over het volledige dossier van de kandidaat, inclusief het assessmentrapport. De competenties die tijdens het eerste eindgesprek beoordeeld worden zijn: analytisch vermogen en sociaal-maatschappelijke interesse. De competenties die tijdens het tweede eindgesprek beoordeeld worden zijn: functiebeeld en motivatie. Elk gesprek duurt ongeveer een half uur. Na afloop van elk gesprek beoordelen de twee leden onafhankelijk van elkaar de kandidaat op de verschillende onderdelen en geven zij elk afzonderlijk een voorlopig oordeel op basis van een 5-puntsschaal (1 = *onvoldoende*, 2 = *matig*, 3 = *voldoende*, 4 = *ruime voldoende*, 5 = *goed*). Na afloop van de gesprekken bespreken de SRM-leden de verschillende agenda's en hun voorlopige oordelen en komen zij tot een definitief oordeel. Van de 125 *raio*-

kandidaten die meegenomen zijn in het huidige onderzoek, vielen er 17 af na het voorgesprek en nog eens 12 na het assessment bij LTP. Van de overgebleven 96 kandidaten ontvingen 86 kandidaten een positief eindoordeel.

Opmerkelijk is dat de kwaliteiten die gemeten worden tijdens de interviews niet altijd direct aansluiten op de competenties uit het huidige rechtersprofiel (zie Bijlage 1; uitzonderingen hierop zijn besluitvaardigheid en omgevingsbewustzijn voor rio's en overtuigingskracht en mondelinge uitdrukingsvaardigheid voor raio's). Onderzoek heeft aangetoond dat het belangrijk is om de competenties conceptueel te matchen met het te voorspellen criterium, aangezien hiermee de voorspellende waarde van de competenties wordt verhoogd (bijv. Arthur & Villado, 2008; Oostrom, 2010). Het verdient daarom aanbeveling om de kwaliteiten/competenties van de kandidaten die beoordeeld worden tijdens de interviews overeen te laten komen met de competenties die opgenomen zijn in het rechtersprofiel.

Aanbeveling 37.

Het verdient aanbeveling om de kwaliteiten/competenties die beoordeeld worden tijdens de interviews overeen te laten stemmen met de competenties in het geactualiseerde rechtersprofiel.

4.5.3.2. Interbeoordelaarsovereenstemming

Tabellen 17 en 18 geven de overeenstemming in de oordelen van de leden van de SRM-dagcommissie weer voor respectievelijk de rio-kandidaten en de raio-kandidaten. De overeenstemming is uitgedrukt in een zogeheten *intra-klasse correlatie* (zie Box 10).

Box 10.

De *intra-klasse correlatie* wordt gebruikt voor het kwantificeren van de mate van overeenstemming tussen twee (of meer) herhaaldelijk gemeten waarden (zoals onafhankelijke beoordelingen van een sollicitant tijdens een interview). De intra-klasse correlatie kan een waarde aannemen tussen -1 en 1. Hoe dichterbij de 1 hoe groter de overeenstemming tussen de twee oordelen. In het algemeen kan een intra-klasse correlatie van boven .75 als uitstekend en boven .60 als goed beschouwd worden (Fleiss, 1986).

Zoals uit Tabellen 17 en 18 valt af te lezen, is de overeenstemming met betrekking tot de rio- en raio-kandidaten in bijna alle gevallen tenminste goed. Ook de overeenstemming over het geheel (alle competenties

en voorlopige oordelen samen) is goed. Er zijn echter twee uitzonderingen bij de rio-kandidaten, namelijk de overeenstemming in het oordeel op delegeren en in het oordeel op integriteit en ook zijn er twee uitzonderingen bij de raio-kandidaten, namelijk in het oordeel op mondelinge uitdrukingsvaardigheid en in het oordeel op motivatie (deze getallen zijn vetgedrukt in de tabellen). Mogelijk zijn deze competenties lastiger te beoordelen op basis van de gesprekken dan de andere competenties van de kandidaat. Het wordt daarom aanbevolen om deze competenties ook met andere instrumenten (bijv. vragenlijsten, rollenspelen) te meten of het aantal interviewers/beoordelaars te verhogen, zodat daarmee de betrouwbaarheid van de meting van de competentie verbetert. Een andere optie is om deze onderdelen in meerdere interviews te behandelen. Wat opvalt bij de rio's is dat zowel delegeren als integriteit aan het einde van de gesprekken behandeld wordt. Het is daarom mogelijk dat er tijdens de gesprekken onvoldoende tijd is om alle vragen met betrekking tot delegeren of integriteit te behandelen. Een tweede verklaring voor de relatief lage beoordelaarsovereenstemming voor deze competenties zou kunnen zijn dat de beoordelaars het onderling minder eens zijn over de betekenis van deze concepten. Een derde verklaring is dat het concept integriteit momenteel erg veel aandacht krijgt binnen de rechterlijke macht, zoals de begeleidingscommissie aangaf, meer dan de andere concepten die tijdens de interviews worden behandeld. Het kan zijn dat de kandidaten daardoor het idee hebben dat er veel gewicht toegekend wordt aan het concept integriteit en hierdoor eerder geneigd zijn een sociaal wenselijk antwoord te geven op de vragen die gerelateerd zijn aan dit concept. Uit de SRM-interviews kwam nog een andere verklaring naar voren, namelijk dat de interviewers niet iemand durven te bestempelen als niet integer, aangezien dit de persoon erg zou kunnen raken.

Aanbeveling 38.

De oordelen met betrekking tot delegeren en integriteit van de rio-kandidaten en mondelinge uitdrukkingsvaardigheid en motivatie van de raio-kandidaten blijken minder overeen te stemmen dan de andere oordelen. Het wordt daarom aanbevolen om deze kwaliteiten/competenties ook met andere instrumenten te meten of het aantal interviewers te verhogen. Een alternatieve optie is om deze onderdelen in meerdere interviews te behandelen.

Tabel 17. *Overeenstemming in de oordelen van de SRM-leden over 180 rio-kandidaten*

	Intra-klasse correlatie	Oordeel
<u>Agenda 1</u>		
Studie en loopbaan	.63	goed
Besluitvaardigheid	.62	goed
Samenwerken	.64	goed
Delegeren	.48	matig
Voorlopig oordeel	.88	uitstekend
<u>Agenda 2</u>		
Motivatie	.75	goed
Visie op rechterschap	.74	goed
Inlevingsvermogen	.68	goed
Integriteit	.49	matig
Voorlopig oordeel	.83	uitstekend
<u>Agenda 3</u>		
Maatschappelijke nevenactiviteiten	.69	goed
Visie op maatschappelijke ontwikkelingen	.82	uitstekend
Sociabiliteit	.70	goed
Overtuigingskracht	.80	uitstekend
Evenwichtigheid	.71	goed
Voorlopig oordeel	.89	uitstekend
<u>Over het geheel</u> (alle competenties en voorlopige oordelen samen)	.74	goed

Tabel 18. *Overeenstemming in de oordelen van de SRM-leden over 125 raio-kandidaten*

	Intra-klasse correlatie	Oordeel
<u>Voorgesprek</u>		
Evenwichtigheid	.61	goed
Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid	.54	matig
Overtuigingskracht	.64	goed
Oordeel	.68	goed
<u>Eindgesprek 1</u>		
Analytisch vermogen	.69	goed
Sociaal-maatschappelijke interesse	.73	goed
Voorlopig oordeel	.68	goed
<u>Eindgesprek 2</u>		
Functiebeeld	.71	goed
Motivatie	.59	matig
Voorlopig oordeel	.60	goed
<u>Over het geheel</u> (alle competenties en (voorlopige) oordelen samen)	.66	goed

4.5.3.3. Onderlinge correlaties van de competentiebeoordelingen in de interviews

Tabellen 19 en 20 geven de onderlinge correlaties van de oordelen van de interviewers weer (zie voor uitleg correlatiecoëfficiënt Box 6). De cursief weergegeven getallen in de tabel geven de correlatiecoëfficiënten binnen de agenda's/gesprekken weer. Aangezien de te beoordelen onderdelen binnen en tussen de agenda's/gesprekken inhoudelijk niet overlappen zouden alle correlaties vrij laag moeten zijn. Tabellen 19 en 20 laten echter zien dat de correlatiecoëfficiënten binnen de agenda's/gesprekken (r varieert tussen .41 en .77 voor de rio's; r varieert tussen .50 en .90 voor de raio's) hoger zijn dan de correlatiecoëfficiënten tussen de agenda's (r varieert tussen .04 en .39 voor de rio's; r varieert tussen .07 en .43 voor de raio's). De hoge correlaties binnen de agenda's geven aan dat er sprake is van een lage zogeheten divergente validiteit (zie Box 11), met andere woorden dat de onderdelen inhoudelijk onvoldoende worden onderscheiden binnen de agenda's.

Box 11.

Om te meten of een bepaald instrument (bijv. een interview) een hoge *divergente validiteit* heeft, moeten er met hetzelfde instrument (tenminste) twee verschillende constructen worden gemeten, en vervolgens moet de correlatie tussen beide metingen bepaald worden. Als de correlatie tussen de twee constructen laag is (ze hangen nauwelijks samen) dan heeft het instrument een hoge (goede) divergente validiteit. Als de correlatie tussen de twee constructen hoog is (ze hangen nauw samen) dan heeft het instrument een lage (slechte) divergente validiteit. Het instrument is dan niet in staat verschillende constructen van elkaar te onderscheiden. Met andere woorden: Het instrument zelf heeft teveel invloed op de resultaten. Divergente validiteit is een onderdeel van de zogeheten begripsvaliditeit (zie Box 1).

Box 12.

Tijdens een *frame-of-reference* training worden beoordelaars getraind in het onderscheiden van verschillende dimensies en ontwikkelen zij hetzelfde denkkader (*frame of reference*) op basis waarvan gedrag beoordeeld wordt (Lievens, 1998). Recent onderzoek heeft laten zien dat het toepassen van deze training ten behoeve van assessments de beoordelaarsovereenstemming verhoogt, beoordelaarsfouten reduceert en de divergente validiteit van het assessment verbetert (Lievens, 2001). Vaak bestaat de training uit 1) uitleg over de basisprincipes van personeelselectie, 2) achtergrondinformatie over de specifieke functie en de organisatie en 3) een workshop over het beoordelingsproces, inclusief oefening en feedback. De training duurt meestal twee dagdelen.

De lage divergente validiteit wordt waarschijnlijk veroorzaakt doordat de oordelen binnen de agenda's door dezelfde beoordelaars worden gegeven (Kolk, Born & Van der Flier, 2002). Beoordelaarsfouten, zoals het halo-effect, spelen hierbij een rol. Het halo-effect houdt in dat de aanwezigheid van een bepaalde kwaliteit bij een kandidaat, bij de waarnemer de suggestie geeft dat andere kwaliteiten ook aanwezig zijn. Een *frame-of-reference* training kan deze beoordelaarsfouten verminderen (Woehr & Hufcutt, 1994; zie Box 12).

Aanbeveling 39.

Om beoordelaarsfouten te reduceren, wordt aanbevolen beoordelaars te trainen door middel van een zogeheten *frame-of-reference* training.

Tabel 19. *Onderlinge correlaties van de oordelen van de SRM-leden over 180 rio-kandidaten*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<u>Agenda 1</u>															
1. Studie en loopbaan															
2. Besluitvaardigheid	.63														
3. Samenwerken	.55	.58													
4. Delegeren	.56	.55	.63												
5. Voorlopig oordeel	.66	.68	.57	.56											
<u>Agenda 2</u>															
6. Motivatie	.27	.25	.21	.21	.30										
7. Visie op rechterschap	.24	.23	.17	.17	.33	.75									
8. Inlevingsvermogen	.11	.13	.16	.16	.13	.54	.57								
9. Integriteit	.19	.21	.21	.15	.15	.45	.47	.46							
10. Voorlopig oordeel	.26	.25	.21	.17	.33	.75	.80	.57	.50						
<u>Agenda 3</u>															
11. Maatsch. nevenactiv.	.14	.13	.08	.05	.15	.14	.15	.04	.08	.15					
12. Visie op maatsch. ontw.	.18	.17	.10	.19	.23	.22	.22	.10	.16	.28	.62				
13. Sociabiliteit	.14	.22	.14	.15	.23	.27	.20	.10	.04	.24	.51	.57			
14. Overtuigingskracht	.21	.27	.13	.18	.29	.31	.29	.11	.09	.33	.42	.66	.61		
15. Evenwichtigheid	.26	.30	.24	.18	.24	.28	.16	.04	.06	.23	.41	.52	.65	.68	
16. Voorlopig oordeel	.29	.32	.24	.19	.39	.30	.28	.14	.16	.39	.54	.77	.66	.75	.70

$r > .15$ is significant. De cursief weergegeven getallen geven de correlaties binnen de agenda's weer.

Tabel 20. *Onderlinge correlaties van de oordelen van de SRM-leden over 125 raio-kandidaten*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<u>Voorgesprek</u>									
1. Evenwichtigheid									
2. Mondelinge uitdrukking sv.	.79								
3. Overtuigingskracht	.81	.75							
4. Oordeel	.87	.81	.90						
<u>Eindgesprek 1</u>									
5. Analytisch vermogen	.21	.22	.16	.16					
6. Soc.-maatsch. interesse	.09	.10	.12	.07	.50				
7. Voorlopig oordeel	.12	.15	.10	.08	.73	.77			
<u>Eindgesprek 2</u>									
8. Functiebeeld	.30	.43	.31	.42	.11	.16	.19		
9. Motivatie	.25	.37	.23	.32	.01	.21	.18	.69	
10. Voorlopig oordeel	.27	.36	.24	.35	.14	.25	.30	.76	.83

$r > .20$ is significant. De cursief weergegeven getallen geven de correlaties binnen de agenda's weer.

4.5.3.4. Waar laten de interviewers zich door leiden

Na afloop van elk gesprek beoordelen de twee interviewers de kandidaat op de verschillende onderdelen en geven zij een voorlopig oordeel. Tabel 21 geeft per agenda weer in hoeverre de voorlopige oordelen van de raio's verklaard worden door de oordelen op de verschillende onderdelen en welke onderdelen daarbij het grootste gewicht krijgen. Tabel 22 geeft weer in hoeverre de voorlopige oordelen na het voorgesprek en de eindgesprekken van de raio's verklaard worden door de oordelen op de verschillende onderdelen en welke onderdelen daarbij het grootste gewicht krijgen.

In totaal wordt tussen de 57% en de 76% (dit is de R^2 ; zie Box 6) van de variantie in de voorlopige oordelen van de raio's verklaard door de oordelen op de verschillende onderdelen. Wat opvalt is dat dit percentage relatief lager is voor Agenda 1 dan voor de andere twee agenda's. Er spelen met name bij Agenda 1 dus waarschijnlijk nog andere aspecten dan de vier te beoordelen onderdelen (studie en loopbaan, besluitvaardigheid, samenwerken en delegeren) een rol in de bepaling van het voorlopige oordeel. Met betrekking tot het voorlopige oordeel na afloop van Agenda 1 wordt het meeste gewicht toegekend aan de studie en loopbaan en de besluitvaardigheid van de kandidaat. Met betrekking tot het voorlopige oordeel na afloop van Agenda 2 wordt het meeste gewicht toegekend aan de visie op het rechterschap en de motivatie van de kandidaat. Met betrekking tot het voorlopige oordeel na afloop van Agenda 3 wordt het meeste gewicht toegekend aan de visie op maatschappelijke ontwikkelingen en in iets minder mate aan de overtuigingskracht en evenwichtigheid van de kandidaat. De overige onderdelen van de drie agenda's, te weten samenwerken, delegeren, inlevingsvermogen, integriteit, maatschappelijke nevenactiviteiten en sociabiliteit, blijken een relatief kleine rol te spelen in de totstandkoming van de voorlopige oordelen na afloop van elke agenda. Voor delegeren en integriteit zou de lagere beoordelaarsovereenstemming deze bevinding kunnen verklaren.

In de voorlopige oordelen van de raio's wordt tussen de 75% en de 87% van de variantie verklaard door de oordelen op de verschillende onderdelen. Met betrekking tot het voorlopige oordeel na afloop van het voorgesprek wordt het meeste gewicht toegekend aan overtuigingskracht, gevolgd door evenwichtigheid. Het minste gewicht wordt toegekend aan de mondelinge uitdrukkingsvaardigheid van de kandidaat. In de voorlopige oordelen na de eindgesprekken wordt ongeveer evenveel gewicht toegekend aan beide te beoordelen onderdelen. Er is geen sprake van een rangordening in de competenties die zijn opgenomen in het huidige rechtersprofiel (zie Bijlage 1). Om die reden zou het te verwachten zijn dat de verschillende kwaliteiten even zwaar zouden meewegen in de voorlopige oordelen. Dit blijkt echter met name in de oordelen van de raio's en in het oordeel na het voorgesprek met de raio's niet het geval te zijn. Het is belangrijk om deze bevinding onder de aandacht te brengen van de beoordelaars. Indien er redenen zijn om bepaalde onderdelen zwaarder te laten wegen, dan dient het rechtersprofiel hierop aangepast te worden.

Tabel 21. Gewichten die worden toegekend aan de verschillende onderdelen in de voorlopige oordelen van 180 rio-kandidaten

	Agenda 1
Studie en loopbaan	.30**
Besluitvaardigheid	.32**
Samenwerken	.16*
Delegeren	.12
	$R^2 = .57$
	Agenda 2
Motivatie	.30**
Visie op rechterschap	.47**
Inlevingsvermogen	.09
Integriteit	.11*
	$R^2 = .70$
	Agenda 3
Maatschappelijke nevenactiviteiten	.05
Visie op maatsch. ontwikkelingen	.43**
Sociabiliteit	.07
Overtuigingskracht	.25**
Evenwichtigheid	.23**
	$R^2 = .76$

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tabel 22. Gewichten die worden toegekend aan de verschillende onderdelen in de voorlopige oordelen van 125 raio-kandidaten

	Voorgesprek
Evenwichtigheid	.33**
Mondelinge uitdrukingsvaardigheid	.16*
Overtuigingskracht	.51**
	$R^2 = .87$
	Eindgesprek 1
Analytisch vermogen	.47**
Sociaal-maatschappelijke interesse	.54**
	$R^2 = .75$
	Eindgesprek 2
Functiebeeld	.37**
Motivatie	.58**
	$R^2 = .76$

* $p < .05$, ** $p < .01$

Aanbeveling 40.

De onderdelen samenwerken, delegeren, inlevingsvermogen, integriteit, maatschappelijke nevenactiviteiten en sociabiliteit blijken een relatief kleine rol te spelen in de totstandkoming van de voorlopige oordelen van de rio's na afloop van de drie agenda's. De onderdelen evenwichtigheid en mondelinge uitdrukingsvaardigheid blijken een relatief kleine rol te spelen in de totstandkoming van het voorlopige oordeel na het voorgesprek met de raio's. Aangezien er in het rechtersprofiel in principe evenveel belang wordt gehecht aan de verschillende onderdelen is het belangrijk om deze bevinding onder de aandacht te brengen van de beoordelaars.

4.5.3.5. Relaties tussen het advies van LTP, de voorlopige oordelen en het eindoordeel

Tabellen 23 en 24 geven alle onderlinge verbanden (correlaties) weer tussen het advies uit het LTP-assessmentrapport en de verschillende oordelen voor respectievelijk de rio's en de raio's. Uit deze tabellen valt te halen dat alle oordelen en ook het LTP-advies een eigen bijdrage leveren aan het eindoordeel van de commissie.

Interessanter zijn tabellen 25 en 26. Tabel 25 geeft de gewichten weer die worden toegekend aan de voorlopige oordelen en het advies van LTP in het eindoordeel van de rio's. Tabel 26 geeft de gewichten weer die worden toegekend aan het advies van LTP en de voorlopige oordelen na de eindgesprekken in het eindoordeel van de raio's. Aangezien de (voorlopige) oordelen na het voorgesprek niet worden meegenomen in het eindoordeel van de raio's, zijn deze oordelen ook niet meegenomen in de analyse.

In totaal wordt 73% van de variantie in het eindoordeel van de rio-kandidaten (zie tabel 25: $R^2 = .68 + \Delta R^2 = .05 = 73\%$) en 29% van de variantie in het eindoordeel van de raio-kandidaten (zie tabel 26: $R^2 = .03 + \Delta R^2 = .26 = 29\%$) verklaard door de voorlopige oordelen en het advies van LTP. Let op: voor de raio-kandidaten geeft dit een vertekend beeld, omdat er kandidaten afvallen na het voorgesprek, na de analytische test, en na het assessment bij LTP. Hierdoor blijft een selectie groep van goed presterende kandidaten over, waardoor de varianties in scores afnemen.

Opmerkelijk is dat bij de rio-kandidaten van de drie agenda's, Agenda 3 het zwaarste gewicht krijgt toegekend in het eindoordeel. Een verklaring zou kunnen zijn dat de SRM-leden bewust of onbewust meer belang hechten aan de kwaliteiten die behandeld worden in Agenda 3. In Agenda 3 spelen visie op maatschappelijke ontwikkelingen, overtuigingskracht en evenwichtigheid een relatief grote rol. Specifieke informatie over waarom de onderwerpen over de drie agenda's zijn verdeeld zoals ze zijn verdeeld ontbreekt echter. Ook de interviews met SRM-leden kon geen duidelijkheid verschaffen.

Wat verder opvalt in de tabellen is dat ondanks de hoge correlatie tussen het eindoordeel van de SRM commissie en het LTP-advies ($r = .47$, tabel 23) de voorlopige oordelen samengenomen een grotere rol spelen

in het eindoordeel dan het advies van LTP. Tabellen 25 en 26 immers laten zien dat het advies van LTP slechts 5% van de 73% aan totaal verklaarde variantie in het eindoordeel van de rio-kandidaten en slechts 3% van de 29% aan totaal verklaarde variantie in het eindoordeel van de raio-kandidaten verklaart (zie Box 7 voor uitleg incrementele validiteit). Dit is opmerkelijk.

De kandidaten hebben een intensieve assessmentdag bij LTP, bestaande uit cognitieve capaciteitentests, enkele persoonlijkheidsvragenlijsten, assessment-oefeningen en een interview. De relatief kleine rol die de uitkomsten van LTP-assessment in het eindoordeel speelt, zou mede veroorzaakt kunnen zijn door de formulering van de uitkomsten in het assessmentrapport van LTP (zie Paragraaf 4.5.2). De vraag is echter of de intensieve assessmentdag bij LTP de moeite waard is als de uitkomsten slechts een relatief kleine rol spelen in de totstandkoming van het eindoordeel. Het advies is dan ook om de uitkomsten van het assessment een grotere rol te laten spelen in het eindoordeel van de kandidaten. De voorspellende waarde van de door LTP gehanteerde type instrumenten is op basis van de literatuur immers als goed te beoordelen (nadere validering op basis van de resultaten uit het volgsysteem en het voorleggen van de LTP-tests aan de COTAN is echter aanbevolen). Uit de interviews blijkt dat het advies van LTP vooral doorslaggevend is indien er geen overeenstemming is tussen de SRM-leden in hun oordeel of als sommige leden twijfelen over hun oordeel. Als het LTP-advies afwijkt van het oordeel van de SRM-leden blijkt het LTP advies echter een minder belangrijke rol te spelen.

De assessment-uitkomsten zouden eventueel een zwaardere rol kunnen krijgen door over te stappen van zogeheten klinische predictie naar zogeheten statistische predictie (zie Box 13). In een meta-analyse van Grove, Zald, Lebow, Snitz en Nelson (2000) is naar voren gekomen dat statistische predictie in de meeste gevallen adequatere of even adequate voorspellingen oplevert dan klinische predictie.

Box 13.

De tegenstelling tussen *klinische predictie* en *statistische predictie* heeft zijn oorsprong in het verschil tussen de zogenaamde ideografische en nomothetische benadering van personen. Aanhangers van de ideografische benadering pretenderen een theorie voor iedere persoon afzonderlijk te maken en op grond daarvan zijn of haar gedragingen te voorspellen. Aanhangers van de nomothetische benadering beschouwen de persoon als een element van een steekproef en gebruiken empirisch bepaalde parameters om de gedragingen van deze persoon te voorspellen.

Concreet betekent dit dat er op basis van de uitkomsten van onderzoek naar de voorspellende waarde van de verschillende onderdelen in de selectie (bijv. analytische test, persoonlijkheidsvragenlijst, SRM interviews) gewichten worden toegekend aan deze onderdelen. Het kan daarbij gaan om onderzoeksuitkomsten uit de literatuur voor het type instrumenten dat wordt gebruikt, of om uitkomsten van onderzoek dat is uitgevoerd specifiek bij de Rechterlijke macht. Het eindadvies wordt dan 'statistisch' via een formule bepaald, in plaats

van door een ‘klinicus’ (een persoon, dat wil zeggen een adviseur of een SRM-lid), door voor ieder onderdeel het gewicht te vermenigvuldigen met het resultaat van de kandidaat en deze producten bij elkaar op te tellen.

Hieronder worden tabellen 23 tot en met 26 achtereenvolgens weergegeven. Deze zijn hierboven besproken.

Aanbeveling 41.

De uitkomsten van het LTP-assessment dienen een zwaardere rol toebedeeld te krijgen in het eindoordeel van de kandidaten.

Aanbeveling 42.

Het is van belang na te gaan of het verdedigbaar is dat Agenda 3 twee keer zo zwaar meeweegt als Agenda 1 en Agenda 2 in het eindoordeel van de rio-kandidaten.

Tabel 23. *Correlaties tussen advies van LTP, voorlopige oordelen en eindoordeel van 133 rio-kandidaten*

	1	2	3	4
1. Advies LTP				
2. Voorlopig oordeel agenda 1	.29*			
3. Voorlopig oordeel agenda 2	.23*	.33*		
4. Voorlopig oordeel agenda 3	.25*	.39*	.39*	
5. Eindoordeel commissie	.47*	.61*	.56*	.71*

* $p < .01$

Tabel 24. *Correlaties tussen oordeel voorgesprek, advies van LTP, voorlopige oordelen eindgesprekken en eindoordeel van 125 raio-kandidaten*

	1	2	3	4	5
1. Voorlopig oordeel voorgesprek					
2. Oordeel voorgesprek ^a	.70**				
3. Advies LTP	.15	-			
4. Voorlopig oordeel eindgesprek 1	.08	-	.13		
5. Voorlopig oordeel eindgesprek 2	.35**	-	.09	.30**	
6. Eindoordeel commissie	.58**	.59**	.37**	.38**	.46**

^a Er kunnen geen correlaties berekend worden voor het oordeel voorgesprek met de voorlopige oordelen van het eindgesprek en het advies van LTP aangezien de niet geschikte kandidaten zijn afgevallen na het voorgesprek. * $p < .01$

Tabel 25. Gewichten die worden toegekend aan het advies van LTP en de voorlopige oordelen in het eindoordeel van 133 rio-kandidaten

	Eindoordeel Commissie
Stap 1	
Voorlopig oordeel agenda 1	.23*
Voorlopig oordeel agenda 2	.21*
Voorlopig oordeel agenda 3	.49*
	$R^2 = .68$
Stap 2	
LTP advies	.24*
	$\Delta R^2 = .05$

ΔR^2 is het symbool voor incrementele validiteit: de toename in het percentage variantie dat wordt verklaard in het criterium. De volgorde van de stappen is gebaseerd op de volgorde waarin de informatie verkregen wordt op de selectiedag. * $p < .01$

Tabel 26. Gewichten die worden toegekend aan het voorlopige oordeel en de voorlopige oordelen in het eindoordeel van 125 raio-kandidaten

	Eindoordeel Commissie
Stap 1	
LTP advies	.11
	$R^2 = .03$
Stap 2	
Voorlopig oordeel eindgesprek 1	.26*
Voorlopig oordeel eindgesprek 2	.37*
	$\Delta R^2 = .26$

ΔR^2 is het symbool voor incrementele validiteit: de toename in het percentage variantie dat wordt verklaard in het criterium. De volgorde van de stappen is gebaseerd op de volgorde waarin de informatie verkregen wordt op de selectiedag. * $p < .01$

4.5.3.6. Relaties tussen de SRM interviews en de onderdelen in het LTP-assessment

Tabellen 27 en 28 geven weer met welke onderdelen in het LTP-assessment de onderdelen in de agenda's/gesprekken met de SRM-leden correleren voor respectievelijk de rio-kandidaten en de raio-kandidaten. Over het geheel valt op dat de correlaties relatief laag zijn. Voor de rio's liggen de correlatiecoëfficiënten tussen -.28 en .30. Voor de raio's liggen de correlatiecoëfficiënten tussen -.32 en .33. Dit houdt in dat er weinig overlap is tussen wat er met de interviews wordt gemeten en wat er in het LTP-assessment wordt gemeten. Verder valt voor de rio's op dat besluitvaardigheid en visie op rechterschap zoals beoordeeld na afloop van de interviews correleren met de oordelen van het rollenspel bij LTP. Blijkbaar spelen de vaardigheden denken, voelen en effectiviteit die met het rollenspel worden gemeten ook een rol in de beoordeling van de besluitvaardigheid en de visie op het rechterschap van de kandidaten. Voor de raio's moet de kanttekening worden gemaakt dat het aantal kandidaten voor wie deze data beschikbaar waren

relatief klein was, namelijk 67. Om deze reden moeten de uitkomsten voor de raio's voorzichtig geïnterpreteerd worden. In de tabel voor de raio's (Tabel 27) is bijvoorbeeld te zien dat het persoonlijkheidsfacet medeleven positief gerelateerd is aan de onderdelen evenwichtigheid, functiebeeld en motivatie in de SRM interviews.

Tabel 27. *Correlaties tussen onderdelen in de agenda's en scores op de assessmentonderdelen bij LTP voor 124 rio-kandidaten*

Onderdeel agenda's	Assessmentonderdeel
Studie en loopbaan	Beïnvloedingsstijl: Berekenend ($r = .22$) Persoonlijkheid: Vrolijkheid ($r = .18$)
Besluitvaardigheid	Beïnvloedingsstijl: Assertief ($r = .17$) Rollenspel: Denken ($r = .19$) Rollenspel: Voelen ($r = .17$) Rollenspel: Effectiviteit ($r = .20$)
Samenwerken	Persoonlijkheid: Consciëntieusheid ($r = .18$) Persoonlijkheid: Doelmatigheid ($r = .25$) Persoonlijkheid: Ambitie ($r = .21$) Persoonlijkheid: Zelfdiscipline ($r = .18$) Persoonlijkheid: Bedachtzaamheid ($r = .23$) Werkstijl: Risico nemen ($r = .18$) Beïnvloedingsstijl: Berekenend ($r = .25$)
Delegeren	Verbale vaardigheid ($r = -.18$) Persoonlijkheid: Oprechtheid ($r = -.22$) Beïnvloedingsstijl: Recht door zee ($r = -.18$) Beïnvloedingsstijl: Berekenend ($r = .22$)
Motivatie	Persoonlijkheid: Sociabiliteit ($r = -.18$) Persoonlijkheid: Medeleven ($r = -.26$) Rollenspel: Voelen ($r = .24$)
Visie op rechterschap	Persoonlijkheid: Medeleven ($r = -.23$) Persoonlijkheid: Doelmatigheid ($r = .22$) Werkstijl: Risico nemen ($r = .18$) Werkwaarde: Onafhankelijkheid ($r = .22$) Werkwaarde: Variatie ($r = .17$) Rollenspel: Denken ($r = .22$) Rollenspel: Voelen ($r = .30$) Rollenspel: Effectiviteit ($r = .27$)
Integriteit	Syllogismen ($r = .18$)
Maatschappelijke nevenactiviteiten	Persoonlijkheid: Zelfdiscipline ($r = .18$) Persoonlijkheid: Fantasie ($r = -.28$)
Visie op maatschappelijke ontwikkelingen	Werkstijl: Doortastend ($r = -.18$)
Sociabiliteit	Persoonlijkheid: Fantasie ($r = -.28$) Persoonlijkheid: Ideeën ($r = -.18$)
Overtuigingskracht	Persoonlijkheid: Energie ($r = .19$) Persoonlijkheid: Depressie ($r = .22$) Persoonlijkheid: Ideeën ($r = -.18$) Werkstijl: Risico nemen ($r = .18$)
Evenwichtigheid	Persoonlijkheid: Fantasie ($r = -.21$)

$r > .16$ is significant met een $p < .05$

$r > .22$ is significant met een $p < .01$

Tabel 28. *Correlaties tussen onderdelen in de agenda's en scores op de assessmentonderdelen bij LTP voor 67 raio-kandidaten*

Onderdeel agenda's	Assessmentonderdeel
Evenwichtigheid	Persoonlijkheid: Medeleven ($r = .26$) Werkstijl: Doelgerichtheid ($r = -.32$) Beïnvloedingsstijl: Assertief ($r = -.30$) Werkwaarde: Conformereren ($r = .24$) Rollenspel: Effectiviteit ($r = -.24$)
Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid	Werkstijl: Doelgerichtheid ($r = -.29$) Beïnvloedingsstijl: Assertief ($r = -.25$) Rollenspel: Effectiviteit ($r = -.27$)
Overtuigingskracht	-
Analytisch vermogen	Persoonlijkheid: Vertrouwen ($r = .30$)
Sociaal-maatschappelijke interesse	Persoonlijkheid: Openheid ($r = .31$) Persoonlijkheid: Gevoelens ($r = .27$) Werkwaarde: Variatie ($r = .28$)
Functiebeeld	Syllogismen ($r = .33$) Persoonlijkheid: Medeleven ($r = .28$) Rollenspel: Voelen ($r = -.31$)
Motivatie	Persoonlijkheid: Energie ($r = .28$) Persoonlijkheid: Medeleven ($r = .30$)

$r > .24$ is significant met een $p < .05$

4.5.4. Voorspellende waarde van selectie met betrekking tot de benoeming

Zoals eerder vermeld zijn de oordelen van de werkprestaties van individuele rechters op de verschillende kenmerken uit het rechtersprofiel niet in een database vastgelegd. Om deze reden kon de voorspellende waarde (predictieve validiteit) van de selectie niet in kaart worden gebracht. Om toch een inschatting te maken van de validiteit van de selectie is er voor een alternatief criterium gekozen, namelijk of de rechters in opleiding binnen 3 jaar na de opleiding wel of niet benoemd zijn tot rechter (plaatsvervanger) of raadsheer (plaatsvervanger). De selectiedata van de rio- en raio-kandidaten zijn afkomstig uit de periode 2009 tot en met 2011. De raio's die in deze periode gestart zijn aan de opleiding kunnen deze echter nog niet succesvol afgerond hebben op het moment van schrijven van dit rapport. Om deze reden kon de voorspellende waarde van de selectie met betrekking tot de benoeming alleen voor de rio-kandidaten berekend worden. De correlatie tussen het percentage leden van de selectiecommissie dat een positief oordeel gaf na afloop van de rio-selectiedag en dit criterium bedraagt .72. Dit wil zeggen dat 51% van de variantie in het criterium wordt verklaard door het eindoordeel van de SRM-leden. Dit is een hoge verklaarde variantie. Let op: Dit percentage is mede zo hoog omdat als de leden een negatief oordeel toekennen aan de kandidaat, deze niet toegelaten wordt tot de opleiding en dus uiteraard ook niet tot rechter benoemd kan worden.

Tabel 29 geeft de correlaties weer tussen de onderdelen in de drie agenda's en het criterium. Deze correlaties variëren tussen .24 en .47. Al deze correlaties zijn significant. Dit betekent dat de scores op alle onderdelen gerelateerd zijn aan het criterium (wel of niet benoemd worden).

Tabel 30 geeft de correlaties weer tussen de instrumenten die onderdeel uitmaken van het assessment bij LTP en het criterium. De correlaties variëren tussen -.14 en .39. Significante correlaties zijn gevonden voor verbale vaardigheden, de conformerende werkwaarde (negatieve correlatie), de beoordelingen van het rollenspel en het eindadvies, maar er werden geen significante correlaties gevonden voor persoonlijkheid, werkstijlen en beïnvloedingsstijlen. Het eindadvies correleert .39 met het criterium. Dit is een vrij hoge correlatie die gebaseerd lijkt te zijn vooral op de beoordelingen van het rollenspel, maar ook op verbale vaardigheden en (negatief) de conformerende werkwaarde.

Tabel 29. *Correlaties tussen onderdelen in de agenda's en criterium voor 159 rio's*

	Correlatie
<u>Agenda 1</u>	
Studie en loopbaan	.32
Besluitvaardigheid	.40
Samenwerken	.35
Delegeren	.27
Voorlopig oordeel	.47
<u>Agenda 2</u>	
Motivatie	.46
Visie op rechterschap	.47
Inlevingsvermogen	.38
Integriteit	.31
Voorlopig oordeel	.47
<u>Agenda 3</u>	
Maatschappelijke nevenactiviteiten	.24
Visie op maatschappelijke ontwikkelingen	.31
Sociabiliteit	.28
Overtuigingskracht	.30
Evenwichtigheid	.31
Voorlopig oordeel	.43

Alle correlaties zijn significant ($p < .01$)

Tabel 30. *Correlaties tussen LTP-assessmentonderdelen en criterium voor 303 rio's*

	Correlatie
<u>Cognitieve capaciteiten</u>	
Syllogismen	.11
Verbale vaardigheden	.15*
Abstract-analytische vaardigheden	.09
<u>Persoonlijkheid</u>	
Extraversie	-.03
Sociabiliteit	-.12
Consciëntieusheid	.02
Neuroticisme	.01
Openheid voor ervaringen	.02
<u>Werkstijlen</u>	
Extrinsiek	.07

Intrinsiek	-.11
Studiemotivatie	-.01
Negatieve faalangst	.03
Positieve faalangst	.08
Doortastend	-.03
Doelgerichtheid	.05
Risiconemend	.08
<u>Beïnvloedingsstijl</u>	
Manipulatief	.09
Recht door zee	-.02
Assertief	-.03
Berekenend	.00
<u>Werkwaarden</u>	
Steun/erkenning	-.09
Conformereren	-.14*
Onafhankelijkheid	.05
Altruïsme	-.03
Leiderschap	.06
Structuur	-.09
Variatie	-.07
<u>Rollenspel</u>	
Denken	.20**
Voelen	.15**
Kracht	.18**
Effectiviteit	.24**
Advies	.39**

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tabel 31 geeft de toegevoegde waarde (incrementele validiteit) van het LTP-advies bovenop de voorlopige oordelen weer. Zoals uit de tabel valt af te leiden, wordt in totaal 40% van de variantie in het criterium verklaard door de voorlopige oordelen (35%) en het LTP advies (5%) samen. Het LTP-advies verklaart dus 5% van de variantie bovenop de voorlopige oordelen. Dit lijkt een laag percentage, maar binnen de personeelsselectie kan een klein percentage van 5% al relevant zijn als er streng wordt geselecteerd door weinig sollicitanten toe te laten uit het aanbod aan sollicitanten (bijvoorbeeld slechts 10%), en als er voldoende kwaliteit tussen de sollicitanten aanwezig is (bijvoorbeeld, 30% van de kandidaten is potentieel geschikt). Ter illustratie: Als 10% van de kandidaten wordt geselecteerd (de selectie ratio is 10%; zie Box 8) en als van de kandidaten die solliciteren 30% potentieel geschikt is (de *base rate* is 30%; zie Box 8) dan levert deze 5% extra verklaarde variantie door het LTP-advies een toename in de utiliteit van 16%. Dit betekent dat onder deze condities een extra 16% van de kandidaten de opleiding succesvol afrondt door de toevoeging van het LTP advies aan de selectie.

Als 1) er strenger wordt geselecteerd, als 2) er door een goede recruiting een optimaler aantal potentieel geschikte kandidaten solliciteert (bijvoorbeeld een *base rate* van 50%), en als 3) de voorspellende kracht van de gebundelde agendaonderdelen en LTP-assessmentonderdelen verder zou toenemen (door

bijvoorbeeld enkele nieuwe ontwikkelingen – zie Paragraaf 4.2.8), kan het percentage kandidaten dat de opleiding succesvol afrondt verder toenemen.

Tabel 31. *Toegevoegde waarde LTP advies in voorspelling criterium bovenop de voorlopige oordelen*

	Gewicht
Stap 1	
Voorlopig oordeel 1	.26*
Voorlopig oordeel 2	.20*
Voorlopig oordeel 3	.19*
	$R^2 = .35$
Stap 3	
LTP advies	.23*
	$\Delta R^2 = .05$

ΔR^2 is het symbool voor incrementele validiteit: de toename in het percentage variantie in het criterium dat wordt verklaard.

* $p < .01$

5. Opleiding

De kwaliteit van de opleiding is het laatste thema dat van belang is voor het vellen van een goed oordeel over de voorspellende kracht van de selectieprocedure. Deze voorspellende kracht kan immers alleen afgezet worden tegen datgene wat de procedure moet voorspellen, namelijk 1) het succesvol doorlopen van de opleiding en 2) de werkprestatie die daarna wordt geleverd als rechter. Voor een goed oordeel over de voorspellende kracht van het selectie-instrumentarium is het noodzakelijk zicht te hebben op beide criteria. Informatie over individuele verschillen in werkprestaties van rechters is echter vooralsnog onbekend. Individuele verschillen in opleidingssucces zullen mogelijk eenvoudiger te achterhalen zijn.

De vernieuwde selectieprocedure zal moeten leiden tot een groter opleidingssucces. Maar ook de kwaliteit van de opleiding speelt een belangrijke rol in het uiteindelijke succes tijdens de opleiding. Om een genuanceerd oordeel te kunnen vellen over het effect van de selectieprocedure op het opleidingssucces, is het van belang twee factoren te noemen die te maken hebben met de kwaliteit van de opleiding en die invloed kunnen hebben op het succes en de mogelijke uitval tijdens de opleiding. Het gaat om het socialiseren tijdens de opleiding en de manier waarop tijdens de opleiding begeleid en beoordeeld wordt. De belangrijkste op onderzoeksresultaten gebaseerde aanbevelingen over de socialisatie en het begeleiden en beoordelen tijdens de opleiding zijn de volgende (zie Bijlage 3 voor een uitgebreidere toelichting op deze aanbevelingen).

Socialiseren. Het verdient aanbeveling een actieve houding aan te nemen ten opzichte van de socialisatie van rechters in opleiding. De rechters in opleiding dienen een standaardproces te doorlopen waarin zij worden bijgestaan bij het kennismaken met de cultuur van de betreffende rechtbank. Daarnaast moet er voldoende feedback gegeven worden, door alle leden van de organisatie (Aanbeveling 43). Uit de literatuur blijkt dat het belangrijk is dat een nieuweling zich sociaal geaccepteerd voelt en daarom is het van belang dit gevoel teweeg te brengen (Aanbeveling 44). Het verdient verder aanbeveling de rechters in opleiding te stimuleren om een actieve rol te spelen in het socialisatieproces, bijvoorbeeld actief te zoeken naar informatie over de rechtbank (Aanbeveling 45). Het geven van feedback en het observeren van de nieuwkomers draagt bij aan een hogere werktevredenheid en een betere werkprestatie. Het verdient daarom aanbeveling om rechters in opleiding van constructieve feedback te blijven voorzien (Aanbeveling 46).

Begeleiden en beoordelen. Uit de literatuur blijkt dat het hebben van een begeleider leidt tot meer werktevredenheid, een betere prestatie, een betere socialisatie, betere carrièregerelateerde uitkomsten, het sneller bieden van hulp aan anderen en een vermindering van stress. Het hebben van meerdere begeleiders versterkt deze effecten. Het wordt daarom aanbevolen om de rechters in opleiding elk te laten begeleiden door twee begeleiders (Aanbeveling 47). Het is belangrijk om begeleiders zorgvuldig te selecteren: op basis van een mogelijke match tussen de rio/raio en de begeleider en op de bereidheid van de potentiële begeleider. De resultaten zullen het meest optimaal zijn wanneer de begeleider zelf ook een begeleider heeft gehad tijdens zijn of haar eigen opleiding tot rechter of al eerder begeleider is geweest (Aanbeveling 48).

6. Conclusies en aanbevelingen

Uit het onderzoek is gebleken dat veel aspecten in de huidige selectie van rechters volgens de wetenschappelijke *state-of-the-art* verlopen. De wervingsteksten voldoen aan de eisen, er worden volgens de literatuur betrouwbare en valide instrumenten ingezet door LTP en de SRM, en de oordelen van LTP en de SRM blijken voorspellend te zijn voor wie van de geselecteerde kandidaten binnen 3 jaar benoemd worden. Een belangrijke aanbeveling is om een volgsysteem te ontwikkelen waarbij het verloop van de opleiding en het functioneren als rechter in kaart gebracht wordt. Op deze wijze komen immers criteria beschikbaar die nodig zijn om de voorspellende kracht van het selectie-instrumentarium vast te stellen. Relevant hierbij is om de rechters (in opleiding) te beoordelen op de competenties die zijn vastgelegd in het rechtersprofiel en de scores op deze competenties te registreren. In het onderstaande worden de belangrijkste conclusies per onderwerp gepresenteerd, samen met de bijbehorende aanbevelingen.

Functie-eisen

Op 4 april 2012 is het geactualiseerde rechtersprofiel vastgesteld. Het profiel bestaat uit een groot aantal taken, vaardigheden, competenties en kennisdomeinen, die samen de functie-eisen vormen. Een adequaat rechtersprofiel vormt een randvoorwaarde voor een goede selectie. De volgende aanbevelingen hebben dan ook betrekking op het rechtersprofiel.

Aanbeveling 1.

Een empirisch onderzoek naar de factorstructuur van de vereiste competenties, vaardigheden en kennis zou inzicht verschaffen in de begripsvaliditeit van het huidige rechtersprofiel, dat wil zeggen de onderscheidbaarheid van alle vaardigheden, competenties en andere kenmerken. Hiervoor dienen de beoordelingen over rechters in opleiding en of over zittende rechters op de verschillende kenmerken te worden geregistreerd.

Aanbeveling 2.

Het verdient aanbeveling om in het huidige functieprofiel het verschil tussen vaardigheden en competenties te verduidelijken. Dit focust de selectieprocedure. Bovendien is het aan te bevelen om in plaats van de term competentie de termen capaciteit en persoonlijkheidseigenschap te gebruiken om aan te geven dat het gaat om relatief stabiele, onveranderlijke kenmerken. Volgens O*Net is het verschil tussen een vaardigheid enerzijds en een capaciteit en een persoonlijkheidseigenschap anderzijds dat een vaardigheid ontwikkeld/ontwikkelaar is terwijl een capaciteit en een persoonlijkheidseigenschap stabiele eigenschappen zijn.

Aanbeveling 3.

Uit de literatuur blijkt dat er een optimaal aantal competenties in een functieprofiel bestaat. Aangezien het huidige rechtersprofiel een groot aantal taken, vaardigheden en competenties omvat, is het waarschijnlijk dat

deze kenmerken niet allemaal van elkaar te onderscheiden zijn. Het model van Bartram (2005) zou als prototype kunnen dienen voor het reduceren van het aantal kenmerken. Dit zal de inrichting van de selectie kunnen verbeteren.

Aanbeveling 4.

Het verdient aanbeveling om een hiërarchie aan te brengen in het grote aantal taken, vaardigheden en competenties in het geactualiseerde rechtersprofiel. Uit Tabel 5 blijkt dat er enige overeenstemming zit in het rechtersprofiel op O*Net en het geactualiseerde rechtersprofiel. Deze taken, vaardigheden, competenties en kennis zouden als belangrijk gezien kunnen worden. Echter, in het huidige Nederlandse tijdsgewricht is het mogelijk dat een aantal andere taken, vaardigheden, competenties en kennis uniek van belang zijn.

Werving

Voor het werven van nieuwe rechters is het belangrijk om de juiste doelgroep te bereiken, zodat relatief veel geschikte en relatief weinig ongeschikte kandidaten solliciteren. Effectieve wervingsstrategieën hebben een positieve uitwerking op het uiteindelijk nut van de selectie. De volgende aanbevelingen hebben betrekking op het bevorderen van een goede wervingsprocedure.

Aanbeveling 5.

De huidige standaard wervingsteksten hoeven inhoudelijk niet aangepast te worden. Het verdient aanbeveling om de salarisindicatie in de advertentietekst te laten staan.

Aanbeveling 6.

Tijdens de werving hoeft er nog geen specifieke positieve of negatieve informatie over de functie gegeven te worden teneinde een (positief) effect te bewerkstelligen op werktevredenheid, en een (negatief) effect op ontslag en voortijdige uitval, maar wel tijdens of na de selectie.

Aanbeveling 7.

Medewerkers zouden gestimuleerd moeten worden om positief over de rechtbanken en hun functie als rechter te spreken (*word-of-mouth*) en om potentieel geschikte kandidaten te benaderen en aan te dragen.

Aanbeveling 8.

Het is van belang om de website van de Raad voor de rechtspraak op een dusdanige manier aan te passen dat deze door sollicitanten als gebruiksvriendelijk en efficiënt beschouwd worden.

Aanbeveling 9.

Wanneer er behoefte is aan meer allochtone rechters in de rechterlijke macht, dient het aanbeveling de advertenties daarop aan te passen, bijvoorbeeld door het toevoegen van foto's van huidige allochtone

rechters. Daarnaast is het van belang om recruiters en selecteurs van buitenlandse komaf aan te stellen en contacten te leggen met (professionele) organisaties gericht op etnische minderheden.

Aanbeveling 10.

Het is bij het werven van nieuwe rechters van belang om om de match na te gaan tussen de kandidaat en de organisatie, de specifieke functie en (in mindere mate) de toekomstige leidinggevende. Daartoe zouden in vacatureteksten wellicht bepaalde belangrijk geachte werkwaarden en –normen belicht kunnen worden.

Selectie: Wetenschappelijk literatuuronderzoek en empirisch onderzoek

Over de selectieprocedure is een flinke reeks aanbevelingen opgesteld, die hieronder te lezen zijn. Op basis van de literatuur kan geconcludeerd worden dat het type instrumenten dat gebruikt wordt voor de huidige selectie van rechters een goede kwaliteit heeft. Het is echter van groot belang om de voorspellende kracht van de gebruikte instrumenten empirisch in kaart te brengen. Dit kan alleen op het moment dat er een volgsysteem ontwikkeld wordt waarbij de scores op de verschillende competenties in het rechtersprofiel worden vastgelegd. De selectie van rechters zou wellicht verder kunnen profiteren van een aantal wetenschappelijke ontwikkelingen die binnen de selectiepsychologie hebben plaatsgevonden. Voorbeelden zijn: het meten van *learning agility*, critical thinking, de *dark side* van persoonlijkheid, het contextualiseren van persoonlijkheidsvragenlijsten en het ontwikkelen van een multimediatest om vaardigheden of persoonlijkheidskenmerken te meten.

Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat de overeenstemming in de oordelen van de SRM-leden in bijna alle gevallen goed is. Het viel op dat de kwaliteiten die beoordeeld worden tijdens de interviews niet geheel overeenstemmen met de competenties in het geactualiseerde rechtersprofiel. De validiteit van de interviews zou verhoogd kunnen worden door de competenties die in de interviews gemeten worden overeen te laten komen met de competenties in het rechtersprofiel. Verder bleken enkele kwaliteiten die in de interviews beoordeeld worden een kleiner gewicht krijgen toegekend in het voorlopige oordeel. De voorlopige oordelen hadden een grotere rol in het eindoordeel dan het advies van LTP. Het wordt aanbevolen om de assessmentuitkomsten van LTP meer gewicht te geven in de selectie van nieuwe rechters. Met betrekking tot het criterium of de rechters in opleiding uiteindelijk benoemd zijn tot rechter of raadsheer (plaatsvervanger), is gebleken dat het eindoordeel een goede voorspellende waarde heeft. Ook het advies van LTP blijkt een goede voorspellende waarde te hebben en bij te dragen aan de utiliteit van de selectie.

Aanbeveling 11.

Het is belangrijk om tijdens de selectie van nieuwe rechters realistische informatie te verschaffen over de functie van rechters. Deze informatie zou ook de negatieve aspecten van het werk moeten bevatten.

Aanbeveling 12.

Het is van belang om de items van de cognitieve capaciteitentests niet te laten uitlekken en kandidaten niet meerdere malen dezelfde cognitieve capaciteitentest te laten invullen, aangezien dit de voorspellende waarde van de test negatief beïnvloedt. Voor de overige instrumenten die in de selectie voor nieuwe rechters wordt gebruikt heeft het uitlekken van items of testvragen minder consequenties.

Aanbeveling 13.

Het is raadzaam om de selectieprocedure waar mogelijk in te korten of om van tevoren bij de sollicitanten aan te geven dat de selectie lang kan duren. Op deze manier worden er geen valse verwachtingen geschapen.

Aanbeveling 14.

Bij de selectie van de interne en externe leden van de dagcommissies van de SRM zou er op de volgende eigenschappen kunnen worden gelet: sympathie, warmte, oprechte interesse in anderen en sociale vaardigheden. Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat deze eigenschappen samenhangen met het nemen van accurate selectiebeslissingen.

Aanbeveling 15.

Uit onderzoek is gebleken dat training en ervaring de validiteit van het interview kan verbeteren. Door training en ervaring wordt de interviewer een bepaalde systematiek aangeleerd, waardoor er meer consistentie ontstaat en de onderlinge verschillen met betrekking tot het voeren en beoordelen van de interviews verkleind worden. Het verdient daarom aanbeveling om de SRM interviewers te trainen en alle SRM-leden voldoende ervaring op te laten doen met het voeren van de interviews.

Aanbeveling 16.

De validiteit van de interviews kan verbeterd worden door de interviewers aan te leren om aantekeningen te maken tijdens het interview.

Aanbeveling 17.

Het wordt aanbevolen om ook de interviews van de SRM en bij de gerechten zoveel mogelijk te structureren.

Aanbeveling 18.

Om de validiteit van de interviews te verhogen wordt aanbevolen om zoveel mogelijk eenzelfde interviewpanel te gebruiken voor alle sollicitanten.

Aanbeveling 19.

Uit de literatuur blijkt dat gestructureerde interviews een hogere validiteit hebben dan ongestructureerde interviews. Om de validiteit van de SRM interviews te waarborgen is het van belang dat de SRM-leden de vooraf opgestelde vragen aflopen en de vragen gelijk houden voor alle kandidaten.

Over het algemeen blijkt het type selectie-instrumenten dat bij de selectie voor de rechterlijke macht wordt gehanteerd over een redelijke tot goede voorspellende waarde te beschikken.

Aanbeveling 20.

Om de betrouwbaarheid van de briefselectie te verhogen, wordt aanbevolen om brieven en CV's zoveel mogelijk op een gestandaardiseerde manier te laten aanleveren. Dit kan bijvoorbeeld door te werken met sollicitatieformulieren. Daarnaast wordt aanbevolen om brieven en CV's te beoordelen aan de hand van gestandaardiseerde beoordelingsformulieren.

Aanbeveling 21.

Aangezien het lastig blijkt te zijn om accurate inschattingen te maken van de competenties van kandidaten op basis van hun brief en CV, wordt aanbevolen om 1) de brieven en CV's vooral te gebruiken voor het toetsen van formele criteria en 2) om de secretarissen van de SRM te trainen op het identificeren van de informatie uit brieven en CV's die indicatief is voor toekomstige werkprestaties.

Aanbeveling 22.

Het gebruiken van referenties is slechts zinvol als aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Onder andere dient de referent gevraagd te worden naar concrete voorbeelden van door de kandidaat geleverde werkprestaties en naar hoe het beste met de kandidaat kan worden omgegaan in relevante werksituaties in plaats van direct naar de kwaliteiten van de kandidaat te vragen. Er zou een formulier ontworpen kunnen worden met een aantal standaardvragen.

Aanbeveling 23.

Het wordt aanbevolen de casus te handhaven/ in te voeren in de selectie van rio's en na afloop van de bespreking van de casus de kennis van de kandidaat gestructureerder dan nu het geval is te beoordelen.

Aanbeveling 24.

Om de utiliteit te kunnen berekenen voor de gehele selectieprocedure, is het van belang om een empirisch onderzoek te doen naar de validiteit van alle gehanteerde selectie-instrumenten samen. Hiervoor dient echter ook een accurate criteriummaat beschikbaar te zijn. Indien een accurate criteriummaat voorhanden is wordt aanbevolen de utiliteit van de selectieprocedure per jaar te berekenen. Op deze manier kan berekend worden in hoeverre een aanpassing in de selectieprocedure zijn doorwerking heeft met betrekking tot het aantal rechters in opleiding dat de opleiding succesvol afrondt.

Aanbeveling 25.

Scoreverschillen kunnen gereduceerd worden door het verminderen van irrelevante testvariantie (bijv. onnodige verbale vereisten als de test een andere vaardigheid of capaciteit beoogt te meten). De cognitieve interviewmethode kan worden gebruikt om vooraf aan het gebruik van tests bij de selectie te onderzoeken of

items of teksten inhoudelijk dezelfde betekenis toegeschreven krijgen door respondenten met verschillende achtergronden. De methode verschaft informatie over de onderliggende oorzaken voor etnische scoreverschillen. Hierdoor kunnen eventuele problemen in het instrument gerichter worden aangepakt.

Aanbeveling 26.

Een waardevolle aanvulling voor de selectie van nieuwe rechters is een instrument om *learning agility* te meten. Het voordeel van *learning agility* is dat het minder partijdigheid veroorzaakt dan intelligentietests.

Aanbeveling 27.

Om de validiteit van de persoonlijkheidsvragenlijsten te verhogen wordt aanbevolen een gecontextualiseerde persoonlijkheidsvragenlijst te ontwikkelen specifiek voor de functie van rechters, waarin de aangeboden context voor rechters relevante situaties weergeven.

Aanbeveling 28.

Aangezien integriteit lastig te meten is door middel van vragenlijsten, vanwege de grote kans op sociaal wenselijke antwoorden, en ook lastig te meten is in de SRM interviews, zou voor de selectie van nieuwe rechters een multimediatest ontwikkeld kunnen worden om integriteit te meten.

Aanbeveling 29.

Het verdient aanbeveling om na te gaan of het de moeite waard is om critical thinking als predictor in het assessment mee te nemen, bijvoorbeeld zoals in een test geoperationaliseerd door de wetenschapper Diane Halpern. Ook kan het nut van de dark side persoonlijkheidstrekken worden bekeken. De wetenschapper Robert Hogan heeft bijvoorbeeld een assessmentinstrument ontwikkeld dat de dark side persoonlijkheidstrekken in kaart brengt.

Aanbeveling 30.

Het verdient aanbeveling om, mede gelet op aanbeveling 18, net als in Denemarken een kleine SRM te hebben.

Aanbeveling 31.

Het wordt aanbevolen onderzoek te verrichten naar de voorspellende waarde (predictieve validiteit) van de cognitieve capaciteitentests, de Big Five plus, de werkstijlenvragenlijst, de beïnvloedingsstijlenvragenlijst, het interview en de rollenspelen van LTP. De voorspellende waarde kan onderzocht worden met behulp van data uit een volgsysteem voor rechters in opleiding. Op basis van de uitkomsten kunnen gewichten toegekend worden aan de verschillende tests en tests worden weggelaten / toegevoegd om zo de voorspellende waarde te verhogen.

Aanbeveling 32.

Aangezien de COTAN een onafhankelijk oordeel biedt over de kwaliteit van tests, wordt het aanbevolen waar mogelijk door de COTAN beoordeelde instrumenten te gebruiken in de selectie voor nieuwe rechters.

Aanbeveling 33.

De rapporten van LTP zouden conform de ISO-10667 richtlijnen opgesteld dienen te worden. Aan enkele richtlijnen wordt op dit moment nog niet voldaan, namelijk het produceren van rapporten die geschikt zijn voor elke categorie eindgebruikers, een geschikte vorm en structuur, het vermelden van de beperkingen van de assessmentresultaten en het geven van een uitleg over hoe de assessmentresultaten behoren te worden gewogen in relatie tot andere informatie over de kandidaat.

Aanbeveling 34.

De rapporten van LTP zouden conform Standaard 5.10 uit de AERA opgesteld dienen te worden. Hierdoor worden de rapporten concreter. Dat betekent dat LTP in de rapporten zou moeten vermelden welke tests er zijn gebruikt, de testcores beschrijft, de meest voorkomende misinterpretaties van testcores beschrijft, beschrijft hoe de testcores gebruikt kunnen worden, en additionele informatie aan de SRM levert over normen, scoreverdelingen, indicaties van meetfouten en beschrijvingen van de testinhoud.

Aanbeveling 35.

In de rapporten moet rekening worden gehouden met de correctheid van interpretaties die de lezers geven aan de rapport-informatie. Hattie (2009) geeft een aantal handige tips (principes) om de accuraatheid van de interpretatie te bevorderen.

Aanbeveling 36.

Het is van belang na te gaan of het verdedigbaar is dat in het rapport-eindoordeel van LTP niet alle LTP-onderdelen een rol spelen. Niet alle type instrumenten die door LTP worden gebruikt en een redelijke tot goede voorspellende kracht hebben (Tabel 14) worden in het rapport-eindoordeel meegenomen, zoals consciëntieusheid en integriteit.

Aanbeveling 37.

Het verdient aanbeveling om de kwaliteiten/competenties die beoordeeld worden tijdens de interviews overeen te laten stemmen met de competenties in het geactualiseerde rechtersprofiel.

Aanbeveling 38.

De oordelen met betrekking tot delegeren en integriteit van de rio-kandidaten en mondelinge uitdrukkingsvaardigheid en motivatie van de raio-kandidaten blijken minder overeen te stemmen dan de andere oordelen. Het wordt daarom aanbevolen om deze kwaliteiten/competenties ook met andere

instrumenten te meten of het aantal interviewers te verhogen. Een alternatieve optie is om deze onderdelen in meerdere interviews te behandelen.

Aanbeveling 39.

Om beoordelaarsfouten te reduceren, wordt aanbevolen beoordelaars te trainen door middel van een zogeheten *frame-of-reference* training.

Aanbeveling 40.

De onderdelen samenwerken, delegeren, inlevingsvermogen, integriteit, maatschappelijke nevenactiviteiten en sociabiliteit blijken een relatief kleine rol te spelen in de totstandkoming van de voorlopige oordelen van de rio's na afloop van de drie agenda's. De onderdelen evenwichtigheid en mondelinge uitdrukkingsvaardigheid blijken een relatief kleine rol te spelen in de totstandkoming van het voorlopige oordeel na het voorgesprek met de raio's. Aangezien er in het rechtersprofiel in principe evenveel belang wordt gehecht aan de verschillende onderdelen is het belangrijk om deze bevinding onder de aandacht te brengen van de beoordelaars.

Aanbeveling 41.

De uitkomsten van het LTP-assessment dienen een zwaardere rol toebedeeld te krijgen in het eindoordeel van de kandidaten.

Aanbeveling 42.

Het is van belang na te gaan of het verdedigbaar is dat Agenda 3 twee keer zo zwaar mee weegt als Agenda 1 en Agenda 2 in het eindoordeel van de rio-kandidaten.

Opleiding

Tot slot, voor het vaststellen van de voorspellende kracht van de selectieprocedure is het nodig om goed zicht te hebben op datgene wat de procedure moet voorspellen, te weten het succesvol doorlopen van de opleiding, en de werkprestatie die daarna wordt geleverd als rechter. Informatie over individuele verschillen in werkprestaties van rechters is vooralsnog onbekend maar individuele verschillen in opleidingssucces zullen mogelijkerwijs eenvoudiger te achterhalen zijn. In het uiteindelijke succes tijdens de opleiding speelt echter ook de kwaliteit van de opleiding zelf een belangrijke rol. De volgende aanbevelingen hebben betrekking op de opleidingskwaliteit.

Aanbeveling 43.

Het verdient aanbeveling een actieve houding aan te nemen ten opzichte van de socialisatie van rechters in opleiding: De rechters in opleiding dienen een standaardproces te doorlopen waarin zij worden bijgestaan bij het kennismaken met de cultuur van de betreffende rechtbank. Daarnaast moet er voldoende feedback gegeven worden, door alle leden van de organisatie.

Aanbeveling 44.

Uit de literatuur blijkt dat het belangrijk is dat een nieuweling zich sociaal geaccepteerd voelt en daarom is het van belang dit gevoel teweeg te brengen.

Aanbeveling 45.

Het verdient aanbeveling de rechters in opleiding te stimuleren om een actieve rol te spelen in het socialisatieproces, bijvoorbeeld actief te zoeken naar informatie over de rechtbank.

Aanbeveling 46.

Het geven van feedback en het observeren van de nieuwkomers draagt bij aan een hogere werktevredenheid en een betere werkprestatie. Het verdient daarom aanbeveling om rechters in opleiding van constructieve feedback te blijven voorzien.

Aanbeveling 47.

Uit de literatuur blijkt dat het hebben van een begeleider leidt tot meer werktevredenheid, een betere prestatie, een betere socialisatie, betere carrièregerelateerde uitkomsten, het sneller bieden van hulp aan anderen en een vermindering van stress. Het hebben van meerdere begeleiders versterkt deze effecten. Het wordt daarom aanbevolen om de rechters in opleiding elk te laten begeleiden door twee begeleiders.

Aanbeveling 48.

Het is belangrijk om de begeleiders zorgvuldig te selecteren: op basis van een mogelijke match tussen de rio/raio en de begeleider en op de bereidheid van de potentiële begeleider. De resultaten zullen het meest optimaal zijn wanneer de begeleider zelf ook een begeleider heeft gehad tijdens zijn of haar eigen opleiding tot rechter of al eerder begeleider is geweest.

7. Referenties

- Abell, J. P. (2009). *De selectie voor de Raio opleiding: Een eerlijke kans voor alle kandidaten? Een onderzoek naar bias ten aanzien van sollicitanten met een dubbele culturele achtergrond voor de Raio opleiding*. Intern document Raad voor de rechtspraak.
- AERA (1999). *Standards for Educational and Psychological Testing*. Washington DC: American Psychological Association.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., Eby, L. T., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*, 127-136.
- Anderson, N., Salgado, J. F., & Hülsheger, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment, 18*, 291-304.
- Ansforth, P. (1992). Mentors, not assessors. *Nurse Education Today, 12*, 299-302.
- Arthur, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology, 91*, 786-901.
- Arthur, W., & Villado, A. J. (2008). The importance of distinguishing between constructs and method when comparing predictors in personnel selection research and practice. *Journal of Applied Psychology, 93*, 435-442.
- Avery, D. R. (2003). Reactions to diversity in recruitment advertising – Are differences Black and White? *Journal of Applied Psychology, 88*, 672-679.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? Personality and performance. *International Journal of Selection and Assessment, 9*, 9-30.
- Barriga, A.Q., Gibbs, J.C., Potter, G.B., & Liau, A.K. (2001). *The 'How-I-Think' Questionnaire: Manual*. Champaign, IL: Research Press.
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology, 2005, 90*, 1185-1203.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*, 707-721.
- Baugh, S. G., & Scandura, T. A. (1999). The effect of multiple mentors on protege attitudes toward the work setting. *Journal of Social Behavior Personality, 14*, 503-521.

- Böcker, A., & De Groot-van Leeuwen, L. E. (2006). *Meer van minder in de rechterlijke macht – Etnische diversiteit onder rechters in zes landen*. Nederland, Nijmegen: Wolf Legal Publishers.
- Borman, W. C., & Motowidlo, D. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Born, M. Ph. (2008). De selecteur, de sollicitant, de samenleving en de expert: Drijfveren bij de selectie van personen. *Gedrag & Organisatie*, 21, 150-169.
- Bray, L., & Nettleton, P. (2007). Assessor or mentor? Role confusion in professional education. *Nurse Education Today*, 27, 848-855.
- Breaugh, J.A. (2013). Employee recruitment. *American Review of Psychology*, 64, 10.1-10.28.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, 405-434.
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1998). Realistic Job Previews: A test of the adverse self-selection hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83, 330-337.
- Butler, H.A. (2012). Halpern Critical Thinking Assessment predicts real-world outcomes of critical thinking. *Applied Cognitive Psychology*, 26, 721-729.
- Cabrera, E. F., & Raju, N. S. (2001). Utility analysis: Current trends and future directions. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 92-102.
- Cappelli, P. (2001). Making the most of online recruiting. *Harvard Business Review*, 79, 139-146.
- Carlson, K. D., Connerley, M. L., & Mechem, R. L. (2002). Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, 55, 461-490.
- Cascio, W. F. (1987). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Boston: Kent.
- Cascio, W.F., & Aguinis, H. (2004). *Applied Psychology in Human Resource Management* (6e editie). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Champion, M. A., Palmer, D. K., & Champion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.
- Chan, D., & Schmitt, N. (1997). Video-based versus paper-and-pencil method of assessment in situational judgment tests: Subgroup differences in test performance and face validity perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 143-159.
- Chao, G.T., Walz, P.M., & Gardner, P.D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.

- Chen, C. H. V., Lee, H. M., & Yeh, Y. J. Y. (2008). The antecedent and consequence of person-organization fit: Ingratiation, similarity, hiring recommendations and job offer. *International Journal of Selection and Assessment*, 16, 210-219.
- Christian, M. S., Edwards, J. C., & Bradley, J. C. (2010). Situational judgment tests: Constructs assessed and a meta-analysis of their criterion-related validities. *Personnel Psychology*, 63, 83-117.
- Connolly, J. A., & Viswesvaran, C. (2002). *Assessing the construct validity of a measure of learning agility*. Paper presented at the 17th Annual Conference of SIOP, Toronto, Canada.
- Conway, J. M., Lombardo, K., & Sanders, K. C. (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 565-579.
- Cook, M. (2009). *Personnel Selection. Adding value through people*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R., & Jegers, M. (2009). Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 102-107.
- De Meijer, L. A. L., Born, M. Ph., Terlouw, G., & Van der Molen, H. T. (2008). Criterion-related validity of Dutch police-selection measure and differences between ethnic groups. *International Journal of Selection and Assessment*, 16, 321-332.
- De Meijer, L. A. L., Born, M. Ph., Van Zielst, J., & Van der Molen, H. T. (2010). The construct-driven development of a video-based situational judgment test measuring integrity: A study in a multi-ethnic police setting. *European Psychologist*, 15, 229-236.
- De Meuse, K. P., Dai, G., Eichinger, R. W., Page, R. C., Clark, L. P. & Zewdie, S. (2011). The development and validation of a self assessment of learning agility. Verkregen op 19-05-2012 van http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:EycsQqCJ5G4J:scholar.google.com/+The+development+and+validation+of+a+self+assessment+of+learning+agility&hl=nl&as_sdt=0.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Meyers, C. G. (in druk). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*.
- De Ruijter, A., Siebers, H., & Verweel, P. (2001) *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht, Nederland: Lemma.
- De Soete, B., Lievens, F., Oostrom, J. K., & Westerveld, L. (submitted). Alternative predictors in personnel selection: How does the constructed response multimedia test fare vis-à-vis other selection instruments?
- De Vries, A. (2012). *Specificity in personality measurement*. Vrije Universiteit: Ongepubliceerd proefschrift.
- Dipboye, R. L., & Gaugler, B. B. (1993). Cognitive and behavioral processes in the selection interview. In N. Schmitt, N. & W. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 135-170), San Francisco, CA: Jossey Bass.

- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 254-267.
- Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C., & Ragins, B. R. (2006). The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 424-444.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Schurer Lambert, L., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and the environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91, 802-827.
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). Learning agility as a prime indicator of potential. *Human Resource Planning*, 27, 12-16.
- Fleiss, J. L. (1986). *Design and Analysis of Clinical Experiments*. New York, NY: John Wiley.
- Graves, L. M. & Karren, R. J. (1992). Interviewer decision processes and effectiveness: An experimental policy-capturing investigation. *Personnel Psychology*, 45, 313-340.
- Grove, W. M., Zald, D. H. Lebow, B. S., Snitz, B. E., & Nelson, C. (2000). Clinical versus statistical prediction: A meta-analysis. *Psychological Assessment*, 12, 19-30.
- Guion, R.M. (2011). *Assessment, Measurement, and Prediction for Personnel Decisions* (2nd Ed.). New York: Routledge.
- Halpern, D.F. (2003). *Thought and Knowledge: An Introduction to Critical Thinking* (4th Ed). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Judge, T.A., & Higgins, C.A. (1998). Affective disposition and the letter of reference. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75, 207-221.
- LTP Handleiding Big Five Plus Persoonlijkheidsvragenlijst (2010). Intern document LTP.
- LTP Handleiding Beïnvloedingsstijlenvragenlijst (2010). Intern document LTP.
- LTP Handleiding Werkstijlenvragenlijst (2010). Intern document LTP.
- Hattie, J. (2009). *Visibly learning from reports: The validity of score reports*. Paper presented at the annual meeting of the National Council for Measurement in Education, San Diego, CA.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639-683.
- Hiemstra, A. M. F., Derous, E., Serlie, A. W., & Born, M. Ph. (2012). Ethnicity effects in graduates' resume content. *Applied Psychology: An International Review*. doi: 10.1111/j.1464-0597.2012.00487.x.
- Hogan, J., Barrett, P., & Hogan, R. (2007). Personality measurement, faking and employment selection. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1270-1285.

- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). *Hogan Development Survey manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100–112.
- Holtrop, D., Born, M.Ph., De Vries, R.E., & De Vries, A. (submitted). Adding a Frame-of-Reference to personality measures: A predictive validity comparison.
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth P. L., & Klehe U. (2004). The impact of job complexity and study design on situational and behavior description interview validity. *Journal of Selection and Assessment*, 12, 262-273.
- Huffcutt, A. I., & Woehr, D. J. (1999). Further analysis of employment interview validity: a quantitative evaluation of interviewer-related structuring methods. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 549-560.
- Hunter, J. E. (1993). A causal model of cognitive ability, job knowledge, job performance and supervisor ratings. In F. J., Landy, S. Zedeck & J. Cleveland. *Performance Measurement and Theory* (pp. 257-266). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- ISO 10667-1 (2011). Assessment service delivery - Procedures and methods to assess people in work and organizational settings - part 1: requirement for the client.
- Johnson, M. K., Rowatt, W. C., & Petrini, L. (2011). A new trait on the market: Honesty-humility as a unique predictor on job performance ratings. *Personality and Individual Differences*, 50, 857-862.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52, 527-544.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15, 47–67.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., & Cable, D. M. (2000). The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research. *Human Resource Management Review*, 10, 383-406.
- Kay, F. M., & Wallace, J. E. (2009). Mentors as social capital: Gender, mentors and career rewards in law practice. *Sociological Inquiry*, 79, 418-452.
- Köhne-Hoegen, E. (2008). De raio-opleiding als socialisatieproces: Uittreders aan het woord. *Recht der Werkelijkheid*, 1, 11-34.
- Kolk, N., Born, M. Ph., & Van der Flier, H. (2002). Impact of common rater variance on construct validity of assessment center dimension judgments. *Human Performance*, 15, 325-337.
- Knouse, S.B. (1987). An attribution theory approach to the letter of recommendation. *International Journal of Management*, 4, 5-13.
- Kravitz, D.A. (2008). The diversity-validity dilemma: Beyond selection – the role of affirmative action. *Personnel Psychology*, 61, 173-193.

- Kristof, A. L. (1996). Person– organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Kulik, J. A., Kulik, C. L. C., & Bangert, R. L. (1984). Effects of practice on aptitude and achievement test scores. *American Educational Research Journal*, 21, 435-447.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 329-358.
- Letzring, T. D. (2008). The good judge of personality: Characteristics, behaviors, and observer accuracy. *Journal of Research in Personality*, 42, 914-932.
- Lievens, F. (1998). Factors which improve the construct validity of assessment centers: A review. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, 141-152.
- Lievens, F. (2001). Assessor training strategies and their effects on accuracy, interrater reliability, and discriminant validity. *Journal of Applied Psychology*, 86, 255-264.
- Lievens, F. & De Soete, B. (2011). Instrumenten om personeel te selecteren in de 21^{ste} eeuw. Onderzoek en praktijk. *Gedrag & Organisatie*, 24, 18-41.
- Lievens, F., Buyse, T., & Sackett, P. R. (2005). Retest effects in operational selection settings: Development and test of a framework. *Personnel Psychology*, 58, 981-1007.
- Lievens, F., Reeve, C. L., & Heggstad, E. D. (2007). An examination of psychometric bias due to retesting on cognitive ability tests in selection settings. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1672-1682.
- Long, J. (1997). The dark side of mentoring. *Australian Educational Research*, 24, 115-123.
- McCarthy, J.M., & Goffin, R.D. (2001). Improving the validity of letters of recommendation: An investigation of three standardized reference forms. *Military Psychology*, 13, 199-222.
- McDaniel, M. A., Hartman, N. S., Whetzel, D. L., & Grubb, W. L., III. (2007). Situational judgment tests, response instructions, and validity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 63-91.
- McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2001). Situational judgment tests: A review of practice and constructs assessed. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 103-113.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616.
- McKay, P. F., & Avery, D. R. (2005). Warning! Diversity recruitment could backfire. *Journal of Management Inquiry*, 14, 330-336.

- McKenna, R. M., Boyd T. N., & Yost, P. R. (2007). Learning agility in Clergy: Understanding the personal strategies and situational factors that enable pastors to learn from experience. *Journal of Psychology and Theology* 35, 190-201.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & DeNisi, A. S. (1997). When does it hurt to tell the truth? The effect of realistic job reviews on employee recruiting. *Public Personnel Management*, 26, 413-422.
- Morse, B. J., & Popovich, P. M. (2009). Realistic recruitment practices in organizations: The potential benefits of generalized expectancy calibration. *Human Resource Management Review*, 19, 1-18.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97, 557-579.
- O'Brien, J., & Rothstein, M. (2008). Selection interviewer judgment and personal fear of invalidity. Paper presented at the 23rd Annual Conference of SIOP, San Francisco, CA.
- Oostrom, J. K. (2010). *New technology in personnel selection: The validity and acceptability of multimedia tests*. Ongepubliceerd proefschrift.
- Oostrom, J.K., & Born, M.Ph. (2013). De cognitieve interviewmethode: Bespreking van een alternatieve manier om testbias te onderzoeken. *Gedrag en Organisatie*, 26 (2).
- Palumbo, M. V., Miller, C. E., Shalin, V. L. & Steele-Johnson, D. (2005). The impact of job knowledge in the cognitive ability-performance relationship. *Applied HRM Research*, 10, 13-20.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.
- Paunonen, S. V. (2003). Big five factors of personality and replicated predictions of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 411-424.
- Paunonen, S. V., & Ashton, M. C. (2001). Big five factors and facets and the prediction of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 524-539.
- Peterson N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., Fleishman, E. A., Levin, K. Y., Campion, M. A., Mayfield, M. S., Morgeson, F. P., Pearlman, K., Gowing, M. R., Lancaster, A. R., Silver, M. B., & Dye, D. M. (2001). Understanding work using the occupational information network (O*Net): Implication for practice and research. *Personnel Psychology*, 54, 451- 492.
- Peterson, T., Saporta, J., & Seidel, J.L. (2000). Offering a job: Meritocracy and social networks. *American Journal of Sociology*, 106, 763-816.
- Phillips, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 41, 673-690.
- Ployhart, R. E., & Holtz, B. C. (2008). The diversity-validity dilemma: Strategies for reducing racioethnic and sex subgroup differences and adverse impact in selection. *Personnel Psychology*, 61, 153-172.

- Premack, S. L., & Wanous, J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology, 70*, 706-719.
- Ragins, B.R., & Cotton, J.L. (1993). Gender and willingness to mentor in organizations. *Journal of Management, 19*, 97-111.
- Roth, P. L., Bobko, P., & McFarland, L. A. (2005). A meta-analysis of work sample test validity: Updating and integrating some classis literature. *Personnel Psychology, 58*, 1009-1037.
- Ryan, A. M., & Tippins, N. T. (2004). Attracting and selecting; What psychological research tells us. *Human Resource Management, 43*, 305-318.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review, 15*, 286-310.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment, 5*, 48-61.
- Schleicher, D. J., Venkataramani, V., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2006). So you didn't get the job. Now what do you think? Examining opportunity-to-perform fairness perceptions. *Personnel Psychology, 59*, 559-590.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*, 262-274.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2004). General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*, 162-173.
- Schneider, B., Brent Smith, D., Taylor, S., & Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology, 83*, 462-470.
- Scullen, S. E., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2003). Evidence of the construct validity of developmental ratings of managerial performance. *Journal of Applied Psychology, 88*, 50-66.
- Shaffer, J.A., & Postlethwaite, B.E. (2012). A matter of context: A meta-analytic investigation of the relative validity of contextualized and noncontextualized personality measures. *Personnel Psychology, 65*, 445-494.
- Startnotitie onderzoek (2012). Intern document Raad voor de rechtspraak.
- Studiegids raio-opleiding (2010). Intern document Raad voor de rechtspraak.
- Stuurgroep Stevens (2010). *Rapport van de stuurgroep evaluatie werving, selectie en opleiding van rechters in opleiding*. Intern document Raad voor de rechtspraak.

- Sylva, H., & Mol, S. T. (2009). E-recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 311-323.
- Van Hove, G. (2012). Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 376-391.
- Van Hove, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94, 341-352.
- Van Iddekinge, C. H., Sager, C. E., Burnfield, J. L., & Heffner, T. S. (2006). The variability of criterion-related validity estimates among interviewers and interview panels. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 193-205.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person- organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Wallace, J. E. (2001). The benefits of mentoring for female lawyers. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 366-391.
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weekley, J. A., & Ployhart, R. E. (2006). *Situational judgment tests: Theory, measurement, and application*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Wiesner, W. & Cronshaw, S. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 275-290.
- Woehr, D. J., & Huffcutt, A. I. (1994). Rater training for performance appraisal: A quantitative review. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 67, 189-205.
- Wu, J., & Lebreton, J. W. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology*, 64, 593-626.
- Young, I. P., Place, A. W., Rinehart, J. S., Jury, J. C., & Baits, D. F. (1997). Teacher recruitment: A test of the similarity-attraction hypothesis for race and sex. *Educational Administration Quarterly*, 33, 86-106.
- Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000). Recruitment source research: Current status and future directions. *Human Resource Management Review*, 10, 353-382.

8. Bijlagen

Bijlage 1 – Rechtersprofiel 2007

Referentiefunctie: RECHTER	
1. Algemene functie-informatie	
functienaam	Rechter
organisatie	Rechtbank
organisatieonderdeel	Sector
datum vaststelling	
functiereeks / niveau	vakinhoudelijk Rechtspraak/ niveau I
salariscategorie	9

2. Plaats in de organisatie	
Positie en omgeving	– Voert als unusrechter en/of lid van een meervoudige kamer werkzaamheden uit binnen een sector van een rechtbank. – Sectoren zijn veelal onderverdeeld in werkeenheden (zoals teams en/of kamers) – Een rechtbank omvat de sectoren bestuur (inclusief eventueel de vreemdelingenkamer en de belastingkamer), civiel (familie en handel), straf en kanton. – Een sector bestaat in de regel uit een sectorvoorzitter, teamvoorzitters, rechters, een sectorcoördinator, stafjuristen, juridische medewerkers en administratief medewerkers.

3. resultaatgebieden	
A. Zaakbehandeling en zitting in 1e aanleg	– rechtspreken in reguliere eerste lijns zaken binnen de eigen sector en/of rechtspreken als unusrechter in zaken waarin in korte tijd (veelal onder hoge tijdsdruk) gangbare, reguliere en maatschappelijk minder ver strekkende beslissingen moeten worden genomen; – voorbereiden van de zitting door o.a. bestuderen van dossiers, wetgeving, jurisprudentie en andere rechtsbronnen; – leiden van de behandeling van zaken ter zitting; in dit kader voeren van de regie tijdens de zitting en verkennen/doorgronden van juridische posities van de partijen en de essentie van de voorliggende zaak; – horen en bevragen van procesdeelnemers; geven van gelegenheid tot toelichting en achterhalen van de relevante juridische feiten (waarheidsvinding); – zorgdragen voor het accuraat vastleggen van het verhandelde ter zitting en van verklaringen van partijen; – indien de aard van de zaak dit toelaat tijdens een zitting trachten te bemiddelen tussen de partijen; in dit kader peilen van de beweegredenen van partijen en

	trachten te komen tot een regeling tussen partijen; (laten) opstellen en door partijen laten ondertekenen van de verklaring/vaststellingsovereenkomst.
B. Uitspraken, beslissingen en aanwijzingen	– doen van uitspraken waarbij beoordelingen veelal langs bekende wegen kunnen plaatsvinden; het betreft beslissingen met een normale impact en een gemiddeld afbreukrisico; – beoordelen van zaken aan de hand van het dossier/aangereikte feiten en de behandeling ter zitting en vormen van een juridisch en feitelijk onderbouwde mening; – beslissen over de wijze van aanpak en afwikkeling van zaken; in dit kader beoordelen van juridische en feitelijke situaties, houden van toezicht op afwikkeling van zaken, geven van aanwijzingen, bepalen van noodzaak en aard van toe te passen rechtshandelingen en dwangmiddelen e.d.; – beslissen en doen van tussen- en einduitspraken in enkelvoudige kamer zaken en/of meervoudige kamer zaken; in geval van een meervoudige kamer voeren van raadkameroverleg en het daar juridisch en feitelijk beargumenteren van de eigen mening betreffende de voorliggende zaak en zoeken van consensus; – zorgvuldig juridisch en inhoudelijk onderbouwen van de uitspraken en voor de partijen helder motiveren en beargumenteren van de beslissing.
C. Beleid en rechtsvorming	– leveren van inhoudelijke (directe en/of indirecte) bijdragen aan rechtsvorming/-ontwikkeling en formulering van gemeenschappelijk juridisch inhoudelijk beleid op een specifiek aandachtsgebied; – leveren van bijdragen aan het juridische debat;
D. Intervisie, opleiding en begeleiding	– leveren van een inhoudelijke bijdrage aan het functioneren van collega's (collegiale intervisie); – meelesen van conceptbeslissingen; – reflecteren op getoond gedrag tijdens zittingen; – verzorgen van opleiding, begeleiding en kennisoverdracht naar medewerkers binnen het gerecht.
E. Kwaliteit en voortgang procesgang	– bewaken van en sturen op de geplande zittingstijden, termijnen en totale duur van de toegewezen 1^e lijns zaken; – bewaken van en sturen op de doorlooptijd van de besluitvorming in de toegewezen zaken; – bewaken van en sturen op het aantal zaken dat wordt verwerkt (productie-/outputbewaking aangaande toegewezen zaken).

4. speelruimte	
verantwoordelijkheden en bevoegdheden	– zelfstandig en autonoom rechtspreken en geschillen beslechten in toegewezen zaken; in unuszaken als enige bevoegd een beslissing te nemen en in meervoudige kamer zaken samen met andere rechters beslissen in de raadkamer; – de beslissing van de rechter kan inhoudelijk niet anders dan door het instellen van rechtsmiddelen worden aangevochten; – verantwoordelijk voor verwerking van toegewezen zaken; verantwoordelijk voor juridisch-inhoudelijk en temporeel adequate verwerking van zaken (kwaliteit en voortgang van de procesgang) en productieaantallen (aanspreekbaar op de overeengekomen output); – mede verantwoordelijk voor de prestaties en beleidsvorming binnen de sector.
kaders	– onafhankelijke besluitvorming op basis van wet- en regelgeving en andere rechtsbronnen; – kaders gesteld door de wet op de rechterlijke organisatie; – binnen het gerecht en de sector geldende beleidsafspraken en andere afspraken.

5. contacten	
aard contacten	– met sectorvoorzitter en/of teamvoorzitter over de verdeling van zaken, doorlooptijden en loopbaanontwikkeling; – met juridische en administratieve medewerkers over de voorbereiding van de uitspraak en de verslaglegging tijdens de zitting; – met leidinggevend en over de afstemming van de kwantitatieve output, verwerking van zaken en werkprocessen; – met procesdeelnemers tijdens de zitting en in verband met de zaaksbehandeling; – met andere betrokkenen bij de toelichting tijdens de zitting en het bewaken van het proces van oordeelsvorming; – met collega rechters tijdens MK zittingen, overleg in rechtbankvergadering, sectorvergadering en kamer- of teamoverleg;
doel contacten	– beslissingen/meningen/uitspraken op overtuigende wijze overdragen; – op basis van argumenten (laten) overtuigen; – geschillen beslechten; – afstemming over procesgang (kwaliteit, kwantiteit, voortgang) en procesinhoud; – intervisie gericht op collega-rechters en kennisoverdracht en begeleiding gericht op gerechtsmedewerkers.

6. Essentiële situaties en competenties (gedrag, vaardigheid en kennis)	
Essentiële situaties	– <i>Besluitvorming op basis van relevantie van juridische argumentatie.</i> Dit vraagt in geval van rechtspraak in een meervoudige kamer om het op overtuigende wijze overdragen van meningen/argumenten aan collega-rechters en bereidheid zich te laten overtuigen. – Ook onder hoge werkdruk <i>balans houden tussen productietempo en kwaliteit van de beslissing.</i> Dit vraagt om goede regievoering tijdens de zitting, snel doorgronden van juridische posities en duidelijk motiveren van beslissingen. – Voortdurend wegen zoeken om <i>geschillen te beslechten.</i> Dit vraagt om het doorzien van essentie van een zaak, aftasten van de werkelijke problematiek, oplossingen verkennen en acceptatie verkrijgen. Constante afweging van de mate van beïnvloeding van partijen vs. mate van nagestreefde acceptatie. – <i>Collegiale intervisie</i> vraagt om aandacht voor eigen en andermans presteren en bereidheid op basis van eigen en andermans waarnemingen verbetering na te streven.
competenties	– luisteren – mondelinge uitdrukkingsvaardigheid – schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid – oordeelsvorming – prioritering – zelfvertrouwen – omgevingsbewustzijn – zelfreflectie – besluitvaardigheid
essentiële vaardigheden	– de regievoering tijdens de zitting – het snel doorgronden van juridische posities – knopen doorhakken – waarnemingen op constructieve wijze omzetten naar verbetering – het kunnen inschatten van de juridische consequenties van het eigen oordeel – kritische oordeelvorming

	– logische evaluatie – het in balans houden van productietempo en kwaliteit van de beslissing
kennis en ervaring	– voltooide studie Nederlands Recht (WO) aangevuld met 6 jarige RAIO-opleiding of tenminste 6 jaren relevante juridische werkervaring; – (in ontwikkeling naar) inzet binnen 2 vakgebieden (breed inzetbare rechter) <i>of</i> (in ontwikkeling naar) inzet als vakspecialist (d.w.z. specialisatie in 1 vakgebied waarbij de betrokkene zich richt op ontwikkeling van meer dan gemiddelde juridische kennis op het vakgebied en optreedt als vakspecialist); – juridische kennis op het (rechts)gebied van de eigen sector; – vakvolwassen rechter.

Bijlage 2 - Geactualiseerd rechtersprofiel

Referentiefunctie: RECHTER	
0. Algemene functie-informatie	
functienaam	Rechter
organisatie	Rechtbank
organisatieonderdeel	Afdeling/Team
datum vaststelling	
functiereeks / niveau	Vakinhoudelijk Rechtspraak/niveau I
salariscategorie	9

1. Doel	
Doel van de functie	– activiteiten: het voorbereiden van en regievoeren in zaken, het leiden van de behandeling ter zitting, het beproeven van een regeling tussen partijen en/of het gemotiveerd doen van uitspraken en nemen van beslissingen; – kader: binnen de geldende juridische kaders, op onafhankelijke en onpartijdige wijze, in nauwe samenwerking met andere (rechterlijke/gerechts) ambtenaren, met inachtneming van de maatschappelijke context; – resultaat: gericht op het spreken van recht en het tijdig, rechtvaardig en effectief beslechten van geschillen met voortdurende aandacht voor rechtseenheid, rechtsontwikkeling en rechtsbescherming en onderliggende problemen in de samenleving.

2. Plaats in de organisatie	
Positie en omgeving	– de rechter maakt deel uit van de rechterlijke macht in Nederland; – de rechter voert in de enkelvoudige kamer en/of als lid van een meervoudige kamer werkzaamheden uit binnen een afdeling/ team van de rechtbank; – de rechter werkt samen met andere rechters en gerechtsambtenaren; – de organisatorische basis van de rechtbank wordt gevormd door teams die zijn ingedeeld naar rechtsgebied/thema, die elk geleid worden door een teamvoorzitter; teams kunnen onderdeel uitmaken van een afdeling, die wordt geleid door een afdelingsvoorzitter; de teamvoorzitter legt voor de prestaties van het team verantwoording af aan het gerechtsbestuur of, indien sprake is van een afdelingsstructuur, de afdelingsvoorzitter; de afdelingsvoorzitter legt verantwoording af aan het gerechtsbestuur.

3. Resultaatgebieden	
A. Zaaksbehandeling en zitting	– zorgdragen voor de inhoudelijke voorbereiding van de zitting (zelfstandig of door delegatie); – zicht krijgen op en rekening houden met de maatschappelijke context van de zaak; – leiden van de behandeling van zaken ter zitting gericht op het onderzoeken van

	juridische posities van procespartijen en het achterhalen van de essentie van de zaak; – nemen van regiebeslissingen over de wijze van behandeling en afdoening; – horen en bevragen van procesdeelnemers gericht op het geven van gelegenheid tot toelichting en achterhalen van de relevante feiten; – afhankelijk van het rechtsgebied, tijdens een zitting trachten onderlinge overeenstemming en/of regelingen tussen partijen mogelijk te maken en te realiseren; – zorgdragen voor het accuraat vastleggen van het verhandelde ter zitting.
B. Uitspraken en beslissingen	– het vormen van een juridisch en feitelijk onderbouwd oordeel; – beslissen en rechtspreken in geschillen van procespartijen met voortdurende aandacht voor rechtseenheid, rechtsontwikkeling en rechtsbescherming en onderliggende problemen van de samenleving; – zorgdragen voor een zorgvuldig juridische en inhoudelijke onderbouwing van uitspraken en een voor procespartijen helder gemotiveerde en beargumenteerde beslissing, rekening houdend met de maatschappelijke context van de zaak; – zowel schriftelijk als mondeling op logische en begrijpelijke wijze uitdragen van de geformuleerde uitspraak en/of genomen beslissing.
3. Resultaatgebieden (vervolg)	
C. Regievoering	– regievoering, gericht op een efficiënt en effectief procesverloop; – initiëren van verbeteringen en vernieuwing in het proces.
D. Communicatie	– zorgdragen voor een transparante communicatie richting alle betrokkenen, zodanig dat procespartijen zich ‘gehoord’ voelen en gericht op het vergroten van de acceptatiegraad van uitspraken; – uitdrukking geven aan bewustzijn van de maatschappelijke impact van de zaak op alle betrokkenen.
E. Kwaliteit	– het bijhouden van juridische en maatschappelijke ontwikkelingen; – specialistische kennis ontsluiten, analyseren en toepassen; – specialistische niet-juridische kennis aanboren en interpreteren voor zover van belang voor de rechterlijke oordeelsvorming en daarbinnen de passende plaats geven; – bewaken van en sturen op de kwaliteit van het rechterlijk optreden, waaronder de inhoud van uitspraken en beslissingen.
F. Beleid en rechtsvorming	– leveren van inhoudelijke bijdrage aan rechtsvorming/-ontwikkeling en formulering van gemeenschappelijk juridisch inhoudelijk beleid op een specifiek aandachtsgebied; – leveren van bijdragen aan het interne juridische debat.
G. Intervisie, (zelf)reflectie, opleiding en coaching	– leveren van een bijdrage aan het functioneren van collega’s door middel van intervisie; – meelesen van conceptbeslissingen; – reflecteren op eigen- en door anderen getoond gedrag (positief en negatief); reflecteren op eigen- en door anderen gemaakte inhoudelijke afwegingen gedurende het proces; feedback kunnen geven en ontvangen en toegeven van fouten; – verzorgen van opleiding, coaching en kennisoverdracht naar medewerkers binnen de rechtbank; – zich verantwoordelijk voelen voor en investeren in eigen professionele ontwikkeling.

4. Speelruimte	
Verantwoordelijkheid	– verantwoordelijk voor rechtspreken en geschillen beslechten in toegewezen

en en bevoegdheden	zaken; in enkelvoudige kamerzaken als enige bevoegd en in meervoudige kamerzaken samen met andere rechters; – verantwoordelijk voor de behandeling en afdoening van de toegewezen zaken; – verantwoordelijk voor een inhoudelijk goede verwerking van zaken; – verantwoordelijk voor de voortgang van de procesgang en aanspreekbaar zijn op gemaakte resultaatafspraken; – mede verantwoordelijk voor de prestaties en beleidsvorming binnen het team, de afdeling en het gerecht; – mede verantwoordelijk voor het leveren van een bijdrage aan maatschappelijke ordening.
Kaders	– onafhankelijke besluitvorming op basis van wet- en regelgeving en andere rechtsbronnen; – binnen beleidsafspraken die gelden op landelijk, gerechtelijk en teamniveau.

5. Contacten	
Contacten	– met juridische en administratieve medewerkers; – met gerechtsbodes; – met de president en andere leden van het gerechtsbestuur – met de teamvoorzitter; – met collega rechters, waaronder de persrechter; – met de collega's van de rechtbanken, de appelinstanties⁵, de Raad van State en de Hoge Raad; – met procesdeelnemers.
Doel contacten	– beslissingen nemen en uitspraken doen; – op basis van argumenten (laten) overtuigen; – afstemmen over procesgang (kwaliteit, kwantiteit, voortgang) en procesinhoud; – intervisie en het verzorgen van opleiding, coaching en kennisoverdracht; – geschillen beslechten.

6. Essentiële situaties en competenties (gedrag, vaardigheid en kennis)	
Essentiële situaties	– externe oriëntatie: maatschappelijke relevantie en effectiviteit vereisen dat rechtspraak zorgt voor de beslechting van geschillen op een wijze die bijdraagt aan de oplossing van onderliggende problemen van partijen en samenleving en die in grote lijnen het rechtvaardigheidsgevoel van de burger meeweegt. Dit vraagt om een externe oriëntatie van de rechter op de samenleving; – externe beeldvorming: de rechtspraak staat in de publieke belangstelling waarbij voortdurend aandacht is vanuit de media; de individuele rechter gaat hiermee om met behoud van integriteit en gezag; met een gepaste mate van assertiviteit; zodanig dat de rechter als gezagsdrager een ankerpunt in de samenleving is; – onpartijdigheid: in de samenleving bestaat een voortdurende behoefte aan onpartijdig en onafhankelijk gezag waarbij hoge eisen worden gesteld aan integriteit, deskundigheid en snelheid; dit vraagt om een stevig bewustzijn van de eigen positie in de samenleving en binnen de rechtspraak; inzicht in de wijze waarop de symboliek van het recht verbeeld wordt in de rol van rechter alsmede het vermogen om grenzen te bewaken en anderen daar op aan te spreken;

⁵ Daar waar sprake is van appelinstantie wordt bedoeld gerechtshof dan wel Bijzonder College (Centrale Raad van Beroep, College van Beroep voor het bedrijfsleven).

	– geschillen beslechten: voortdurend wegen zoeken om geschillen te beslechten, daarbij besluiten te nemen en finaliteit te creëren; dit vraagt om het doorzien van de essentie van een zaak, aftasten van de werkelijke problematiek, oplossingen verkennen en acceptatie verkrijgen; constante afweging van de mate van beïnvloeding van partijen versus mate van nagestreefde acceptatie; – juridische argumentatie: besluitvorming op basis van relevantie van juridische argumentatie vraagt om het op overtuigende wijze overdragen van argumenten en bereidheid zich te laten overtuigen; – schriftelijke formulering: schriftelijke formulering van de uitspraak in beroepszaken vraagt om een heldere, doelmatige onderbouwing; – productie versus kwaliteit: ook onder hoge werkdruk balans houden tussen productietempo en kwaliteit van de beslissing; dit vraagt om goede regievoering, snel doorgronden van juridische posities en duidelijk motiveren van beslissingen; – collegiale intervisie: dit vraagt om aandacht voor eigen en andermans presteren en bereidheid op basis van eigen en andermans waarnemingen verbetering na te streven.
Competenties	– omgevingsbewustzijn: heeft oog voor maatschappelijke ontwikkelingen en vormt zich een eigen beeld in de context van de rechtspraak; zoekt bekende, nieuwe en tegenstrijdige informatie en diverse perspectieven die van invloed kunnen zijn op de oordeelsvorming en procesgang; toont zich bewust van de invloed van verschillen en de achtergrond van partijen; heeft inzicht in de impact van de eigen rol en de positie in de maatschappelijke context en houdt daar rekening mee, met behoud van distantie; – analytisch vermogen: behandelt vraagstukken door situaties, processen en een diversiteit aan gegevens uiteen te rafelen, systematisch te onderzoeken en te beoordelen; stelt vragen op basis van begrip; hanteert een logische gedachtegang die bij de totstandkoming van uitspraken leidt tot een eenduidige en transparante motivering; – luisteren: toont begrip voor de situatie van anderen en maakt persoonlijk contact; heeft oog voor beweegredenen van anderen en pikt ook minder uitgesproken signalen op; luistert actief – geeft anderen het gevoel dat hun inbreng in ontvangst wordt genomen; – overredingskracht: geeft op heldere en eenduidige wijze inzicht in de structuur van de zitting en het proces dat is gevolgd bij de totstandkoming van de uitspraak; weet op deze manier meer aanvaarding te krijgen bij partijen voor de uitspraak; formuleert puntig en inzichtelijk, neemt waar dat kan het voortouw om partijen bij elkaar te brengen en te bemiddelen in de oplossing van het geschil; – regievoering: plant en organiseert de eigen werkzaamheden rond de zaak. Betrekt anderen op relevante onderwerpen, laat het waar mogelijk aan anderen over om (niet-juridische) expertise optimaal te benutten en de eigen inzetbaarheid zo efficiënt mogelijk in te richten en informeert anderen over de voortgang van werkzaamheden, stuurt bij als de procesgang (inhoud, kwaliteit, tijdigheid) dat vereist; – samenwerken: staat open voor de samenwerking met anderen; neemt het initiatief en benut kansen om kennis te delen, anderen te steunen en in samenspraak kwaliteit en efficiency van de rechtspraak te verbeteren. – zelfvertrouwen en authenticiteit: toont trots en passie met de rechtspraak en geloof in eigen kwaliteit; staat voor een genomen beslissing; demonstreert eigenheid en stevigheid waardoor het eigen optreden aan impact wint; houdt rekening met het eigen team/het rechterlijk college en het geheel van de rechtspraak; durft waar nodig tegen de algemeen geldende opvattingen in te gaan en zaken anders te doen: toont zich vindig binnen de afgesproken kaders; durft een wending te maken in de behandeling en uitwisseling van standpunten. Is helder over verwachtingen, trekt grenzen; – flexibiliteit: past de eigen aanpak aan wanneer de situatie verandert of inzichten

	daartoe aanleiding geven; – zelfbewustzijn: kent de eigen grenzen in specialisme en voorkeur voor aanpak van de zaak. Toont inzicht in oorsprong van het eigen gedrag en de impact daarvan op anderen; – leervermogen en zelfreflectie: staat open voor feedback van anderen en stelt zich lerend op; is nieuwsgierig, zoekt actief nieuwe en of andere situaties op; neemt het geleerde op in het eigen repertoire; – besluitvaardig: neemt besluiten op basis van beschikbare gegevens; wacht niet af en hakt knopen door; handelt doortastend ook wanneer de druk toeneemt.
Essentiële vaardigheden	– handelt integer; – toont besluitvaardigheid; – doorgrondt snel juridische en maatschappelijke posities; – voert regie in zaaks- en zittingsbehandeling; – stuurt verwachtingen van procespartijen, tegen de achtergrond van de maatschappelijke implicatie; – beschikt over schriftelijke en mondelinge uitdrukkingsvaardigheid; – luistert actief; – delegeert en zet specialisten in; – geeft en ontvangt feedback; – kan waarnemingen op constructieve wijze omzetten naar verbetering; – kan de juridische en maatschappelijke consequenties van het eigen oordeel inschatten; – beschikt over een kritische oordeelsvorming; – houdt de productiviteit en kwaliteit alsmede de zorgvuldigheid en snelheid in balans.
Kennis en ervaring	– voltooide studie Nederlands Recht (WO) en een afgeronde opleiding tot rechter; – aantoonbare maatschappelijke ervaring.

Bijlage 3 - Toelichting op de adviezen over de Opleiding

In deze bijlage wordt een beschrijving gegeven van de huidige rio- en raio-opleiding, gevolgd door een literatuuronderzoek naar socialisatie en het beoordelingsproces. Tot slot wordt een vergelijking gemaakt tussen de huidige opleidingen en de uitkomsten van het literatuuronderzoek.

Huidige situatie opleiding

De eenjarige opleiding tot rio bij een rechtbank⁶ is opgebouwd uit twee delen, waarbij de rio twee keer gedurende zes maanden als rechter werkt. Tijdens de opleiding is een rio één jaar lang in dienst van de rechtbank. De leergang bestaat uit algemene cursussen en sectorspecifieke onderdelen (Stuurgroep Stevens, 2010). De programma's zijn gericht op de kerntaken van een rechter: Vonnissen schrijven en zittingen leiden.

Uit interviews uitgevoerd door de Stuurgroep Stevens (2010) blijkt dat niet elke rio aan de hand wordt genomen en dat sommigen niet op de hoogte zijn van manieren waarop mensen hen tijdens de opleiding kunnen ondersteunen. Een deel van de rio's heeft een kamergenoot die hen ondersteunt in het opleidingsproces. Tijdens de opleiding ligt het uitvalpercentage van rio's rond de 25% (dit is een grove schatting, officiële cijfers zijn ons niet bekend). Het percentage rio's dat de opleiding succesvol afrondt verschilt per rechtbank, en een duidelijke trend is hierin niet te ontdekken. Het percentage raio's dat de opleiding succesvol afrondt is ons onbekend.

Een rio wordt begeleid door twee opleiders die tevens als begeleider fungeren. Deze opleiders zijn drie maanden lang de begeleiders van de rio, waarna ze afgewisseld worden door twee anderen. De opleiders zijn aanwezig bij de zittingen van de rio en beoordelen de geschreven vonnissen. Na afloop van de tweede zes maanden wordt door de laatste twee opleiders een oordeel geveld over het functioneren van de rio, waarin de mening van de eerdere twee opleiders wordt meegenomen. Het functioneren van de rio's wordt gescoord met de letters A tot en met E, waarbij een C voldoende is om te slagen en een E uitmuntend is. Dit oordeel is bepalend voor het al dan niet doorgaan met de opleiding: Wanneer een rio onvoldoende scoort, is er doorgaans geen herkansing mogelijk en moet hij of zij de opleiding verlaten. Wel zijn er rechtbanken waar soms een uitlooptermijn of iets anders wordt geregeld. Na de selectieprocedure is een rio dus nog niet zeker van een benoeming tot rechter en zal hij of zij zich nog moeten bewijzen. Een nadeel van de huidige manier van opleiden dat tijdens de interviews genoemd werd, is de dubbele functie van de opleider: begeleider en beoordelaar. De opleiders worden niet speciaal getraind of gecontroleerd. Het zijn rechters die hun vak beoefenen en daarnaast steunpilaar zijn voor de rechters in opleiding.

De opleiding tot raio duurt momenteel vier tot zes jaar, verdeeld over drie periodes: basis, verdieping en buitenstage. In de eerste periode is de raio respectievelijk zes, tien, tien en twaalf maanden werkzaam in de sector strafrecht, civiel recht, bestuursrecht en tot slot op het parket. Daarna volgt een verdieping van tien maanden in een van voorgenoemde sectoren of op het parket. Tot slot volgt een buitenstage van twee jaar, op

⁶ Bij de hoven is de opleiding minder eenduidig geregeld en is er sprake van maatwerk.

welke periode afhankelijk van de voorervaring van de raio een korting gegeven kan worden. In tegenstelling tot de rio's die in dienst zijn van de rechtbank, zijn de raio's in dienst van SSR. SSR is verantwoordelijk voor de opleiding van de raio's. Het curriculum bestaat uit vakinhoudelijke cursussen, vaardigheidscursussen en uit het leren op de werkplek. De cursussen worden per lichting van 30 gegeven. Eens in de zoveel tijd komt de gehele lichting daartoe bij elkaar. Tijdens de opleiding krijgt een raio per onderdeel twee opleiders toegewezen, waarbij het voor kan komen dat beiden gedurende de gehele periode aanwezig zijn, of dat de eerste helft van de periode de ene opleider begeleidt en de tweede helft de ander. In een enkel geval heeft een raio twee opleiders gedurende de eerste helft van de periode en twee gedurende de tweede helft. Deze opleiders zijn aangewezen door de rechtbank of het parket. Er moet per periode minimaal twee keer gekeken worden naar het niveau van het functioneren van de raio's: halverwege en aan het eind. Het functioneren van de raio's wordt – net als bij de rio's - gescoord met de letters A tot en met E, waarbij een C voldoende is om te slagen en een E uitmuntend is. Een belangrijk verschil met de rio-opleiding is de herkansing. Deze mogelijkheid bestaat namelijk wel voor de raio's. Wanneer op een onderdeel een B wordt gehaald, mag de raio dit onderdeel gedurende zes maanden bij een andere rechtbank herkansen. Bij een A of een tweede B, moet de betreffende raio stoppen met de opleiding. Het beoordelen heeft zowel een educatieve als een selectieve kant. De educatieve kant wordt vooral vormgegeven door de tussentijdse feedback, terwijl de selectieve kant betrekking heeft op de vraag of de raio geschikt is om de opleiding te vervolgen (Studiegids raio-opleiding, 2010). Hierdoor heeft de opleider een dubbelrol te vervullen.

Elke rechtbank heeft voorts een mentor bij wie raio's terecht kunnen met vragen en problemen. Wanneer raio's beginnen met hun opleiding, krijgen ze eerst een introductiecursus bij SSR (een kennismakingsweek met de gehele lichting met een cursus op het gebied van strafrecht). Op de rechtbank volgt vaak een gesprek met de president. De wijze waarop de raio verder op de rechtbank wordt geïntroduceerd verschilt per rechtbank. De opname in de groep is mede afhankelijk van de rechtbank en de opleider(s). Een belangrijk verschil in socialisatie tussen rio's en raio's is dat laatstgenoemden deel uitmaken van een lichting en daardoor met hun lichtingsgenoten automatisch al in een socialisatieproces raken.

Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek richt zich voornamelijk op de socialisatie tijdens de opleiding (het aanleren van de normen en cultuur van de organisatie) en het beoordelingsproces. Bij dit beoordelingsproces zal vooral aandacht worden gericht op de rol van de begeleider, en op de dubbelrol die een opleider speelt, namelijk die van begeleider en beoordelaar.

Socialisatie

Socialisatie wordt gedefinieerd als het proces waarbij medewerkers de waarden, normen en andere cultuurkenmerken van een organisatie krijgen aangeleerd. Dit proces vindt vooral plaats wanneer een medewerker net in dienst is getreden en kan zowel bewust als onbewust gebeuren (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Uit Belgisch onderzoek is gebleken dat de werkgerelateerde normen en waarden

die werknemers hebben bij indiensttreding verschillen van de normen en waarden na twee jaar werken binnen de organisatie (De Cooman et al., 2008). Na twee jaren lijken de waarden van de medewerkers meer op de waarden van hun collega's. Deze verandering is voornamelijk toe te schrijven aan het socialisatieproces: Door omgang met collega's wordt een individu onderdeel van de organisatie.

De inzet van de organisatie is van belang bij het socialisatieproces van een nieuwe medewerker. Zo introduceerden Van Maanen en Schein (1979) al vroeg een richtlijn voor socialisatietactieken voor een organisatie: Collectieve tactieken (gericht op een groep nieuwkomers), formele tactieken (de nieuwkomer niet meteen vergelijken met een meer ervaren werknemer), het hanteren van een vast patroon van socialisatie, en het investeren van extra aandacht in de nieuwverworven medewerker zijn van grote invloed op de acceptatie van de normen en waarden van de organisatie door de nieuwkomer. Daarnaast presteren medewerkers die zich sociaal geaccepteerd voelen beter dan nieuwkomers die dat gevoel niet hebben en zijn zij meer tevreden met hun werk, wat ook een positief effect heeft op de prestatie (Bauer et al., 2007). Duidelijkheid over de rol van de medewerker in de organisatie draagt ook bij aan een verbeterde werkprestatie (Bauer et al., 2007). Het is dus belangrijk dat een nieuwkomer door anderen wordt geholpen en wordt bijgestaan bij het invullen van zijn of haar functie.

Fins onderzoek naar het effect van de steun van leidinggevendenden op socialisatie-uitkomsten toont aan dat de steun van een leidinggevende afneemt na 6 tot 21 maanden (Jokisaari & Nurmi, 2009). Hoe groter de verandering in deze steun, des te groter ook de afname in werktevredenheid en werkprestatie.

Behalve de organisatie, heeft de nieuwkomer zelf ook invloed op het socialisatieproces (Saks & Ashforth, 1997). Zo zal een nieuweling die zelf actief op zoek is naar informatie over de functie en de organisatie sneller inburgeren en zich ingeburgerd voelen dan iemand die dit niet doet. Deze informatie kan een nieuwkomer verkrijgen door informatie in te winnen bij collega's, andere nieuwkomers en leidinggevendenden.

Uit Amerikaans onderzoek bleek dat socialisatie een significant effect heeft op de werktevredenheid en het succesvol volbrengen van taken (Saks & Ashforth, 1997). Het geven van feedback en het observeren van nieuwkomers is gerelateerd aan hogere werktevredenheid, meer betrokkenheid en een betere werkprestatie.

Begeleiden en beoordelen

De opleider speelt veelal een dubbelrol, namelijk die van begeleider en beoordelaar. Er zijn enkele onderzoeken uitgevoerd naar de effecten van verschillende vormen van begeleiding. Zo toont onderzoek van Chao, Walz en Gardner (1992) aan dat trainees die een informele relatie hebben met hun begeleider beter socialiseren en meer tevreden zijn dan trainees die een formele relatie hebben met hun begeleider of dan trainees zonder begeleider. Een meta-analyse op basis van 43 voornamelijk Amerikaanse studies toont aan dat het hebben van een begeleider een positief effect heeft op het krijgen van een promotie en de hoogte van het salaris (Allen, Poteet, Eby, Lentz & Lima, 2004). Daarnaast waren trainees die een begeleider hadden meer tevreden met hun werk en hun carrière dan trainees zonder begeleider. Een andere meta-analyse bevestigt dit resultaat en laat bovendien zien dat het hebben van een begeleider een positief verband heeft

met werkprestaties, het helpen van anderen, werktevredenheid, motivatie en interpersoonlijke relaties (Eby, Allen, Evans, Ng & DuBois, 2008). Bovendien zorgt het hebben van een begeleider voor een vermindering van stress.

Naast voordelen voor de trainees, zijn er ook voordelen voor begeleiders. Op korte termijn zorgt het begeleiden van anderen voor een gevoel van tevredenheid, loyale steun en erkenning door anderen, en voor verbetering in capaciteiten als leiderschap en begeleiding (Eby, Durley, Evans & Ragins, 2006). Uit onderzoek is gebleken dat deze voordelen een positief effect hebben op de houding ten opzichte van begeleiden en de intentie om vaker begeleider te zijn.

Uit Amerikaans onderzoek is gebleken dat het hebben van meerdere begeleiders een versterkend effect kan hebben op de toch al voordelige uitkomsten van het hebben van een begeleider, namelijk meer werktevredenheid, meer betrokkenheid en betere carrièreperspectieven (Baugh & Scandura, 1999). Een kanttekening hierbij is wel dat het hebben van meerdere begeleiders op den duur ook tot rolconflicten kan leiden. Een voor de hand liggende oplossing hiervoor is het maken van afspraken over wie welke rol precies vervult.

In het algemeen kan worden gesteld dat het hebben van een begeleider een voordeel vormt ten opzichte van het niet hebben van een begeleider en dat het is aan te raden een begeleider aan trainees toe te wijzen. Er zijn geen verschillen te vinden tussen mannen en vrouwen met betrekking tot de bereidheid om begeleider te zijn, hoewel vrouwen meer gericht zijn op de nadelige aspecten van deze extra taak (Ragins & Cotton, 1993). Wel is er een verschil tussen mensen met ervaring met begeleiding en mensen zonder ervaring. Diegenen die zelf eerder trainee zijn geweest zijn sneller bereid om begeleider te zijn. Onder sommige omstandigheden kan het hebben van een begeleider nadelig zijn voor de begeleider zelf, de trainee of beiden. Long (1997) toont verder aan dat begeleiden tijdrovend kan zijn en teveel druk kan leggen op de begeleiders. Daarnaast nemen de voordelen van het begeleiden af als de match tussen begeleider en trainee niet optimaal is. Ook de trainee kan nadelen ondervinden van het hebben van een begeleider, namelijk wanneer er sprake is van begeleider die overredend en dominant is. De trainee voelt zich in dat geval voortdurend geobserveerd en beoordeeld, waardoor hij of zij een grote druk ervaart (Long, 1997).

Een ander mogelijk obstakel ontstaat wanneer een begeleider tegelijkertijd ook degene is die de beoordeling doet. Zo'n persoon geeft sociale steun, en is raadsheer, gids, leidinggevende, leraar en beoordelaar tegelijkertijd. Deze rollen zijn niet synoniem aan elkaar en zouden idealiter gescheiden moeten zijn (Ansforth, 1992). Onderzoek onder verpleegkundigen en hun begeleiders laat zien dat het vervullen van de taken als beoordelaar en tevens begeleider kan zorgen voor een rolconflict (Bray & Nettleton, 2007). Volgens de ondervraagde begeleider en trainees in dit onderzoek was hun functie als steun, voorbeeld en leraar het belangrijkste. De functie van beoordelaar vonden zij het moeilijkst te combineren met deze rol.

Vergelijking huidige opleidingssituatie en uitkomsten literatuuronderzoek

Het socialiseren van nieuwkomers heeft een positief effect op hun werktevredenheid en zowel direct als indirect op hun prestaties (Bauer et al., 2007). Vanuit de organisatie is het van belang dat bij de socialisatietactieken gericht op nieuwkomers een vast patroon wordt aangehouden.

Momenteel verschilt de mate waarin rio's aan de hand worden genomen per rechtbank en vaak ook per rio. De beste methode van socialisatie houdt in dat nieuwkomers allen dezelfde behandeling ontvangen en dat zij worden geholpen en bijgestaan bij het invullen van hun functie. Binnen de rechtbank is het van belang dat de rechters in opleiding zich sociaal geaccepteerd voelen en dat hen de normen, waarden en de cultuur van de desbetreffende rechtbank worden bijgebracht terwijl zij tegelijkertijd hun eigenheid behouden. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat de steun van een leidinggevende (in dit geval de begeleider) veelal verandert na een periode van zes maanden en daarmee ook een verandering in werktevredenheid en werkprestatie teweeg kan brengen (Jokisaari & Nurmi, 2009). Rio's zijn in de huidige situatie slechts drie maanden aan een begeleider verbonden, waardoor deze mogelijke nadelige effecten wellicht niet op zullen treden. Raio's krijgen daarentegen per periode een begeleider toegewezen. Deze periodes duren in de meeste gevallen langer dan zes maanden. Indien in de nieuwe opleiding de rechters langer dan zes maanden bij een rechtbank werkzaam zullen zijn, is het dan ook aan te raden de rol van begeleider te verdelen.

Aanbeveling 43.

Het verdient aanbeveling een actieve houding aan te nemen ten opzichte van de socialisatie van rechters in opleiding: De rechters in opleiding dienen een standaardproces te doorlopen waarin zij worden bijgestaan bij het kennismaken met de cultuur van de betreffende rechtbank. Daarnaast moet er voldoende feedback gegeven worden, door alle leden van de organisatie.

Aanbeveling 44.

Uit de literatuur blijkt dat het belangrijk is dat een nieuweling zich sociaal geaccepteerd voelt en daarom is het van belang dit gevoel teweeg te brengen.

Daarnaast is het van belang dat de rio's en raio's gestimuleerd worden tot het zoeken van informatie over de rechtbank en actief verbonden raken met het gerecht. Tot slot blijkt dat het geven van feedback en het observeren van nieuwkomers bijdraagt aan een hogere werktevredenheid en een betere werkprestatie (Saks & Ashforth, 1997). Het verdient daarom aanbeveling om rechters in opleiding steeds constructieve feedback te geven. Uit onderzoek naar socialisatie onder raio's blijkt dat de introductieperiode een goede ervaring is en dat raio's verder gedurende de opleiding veel onderling contact houden (Köhne-Hoegen, 2008). Wel heerst er een competitieve sfeer waarbij de beoordelingen vaak naast elkaar worden gelegd. Naast het hebben van steun aan de raio's uit de eigen lichte, hebben raio's ook veel steun aan raio's uit andere lichten die bij dezelfde rechtbank zitten.

Aanbeveling 45.

Het verdient aanbeveling de rechters in opleiding te stimuleren om een actieve rol te spelen in het socialisatieproces, bijvoorbeeld actief te zoeken naar informatie over de rechtbank.

Aanbeveling 46.

Het geven van feedback en het observeren van de nieuwkomers draagt bij aan een hogere werktevredenheid en een betere werkprestatie. Het verdient daarom aanbeveling om rechters in opleiding van constructieve feedback te blijven voorzien.

Uit onderzoek is gebleken dat het hebben van een begeleider een positief effect heeft op verschillende factoren, namelijk meer werktevredenheid, betere prestaties, een betere socialisatie, betere carrièrereguleerde uitkomsten, het sneller bieden van hulp aan anderen en een vermindering van stress (Eby et al., 2008). Het hebben van meerdere begeleiders kan een versterkend effect hebben op de genoemde factoren (Baugh & Scandura, 1999). Momenteel hebben rio's per periode van drie maanden te maken met twee begeleiders. Gezien de resultaten uit de literatuur lijkt het van belang dat dit zo blijft. Raio's hebben een of twee begeleiders, afhankelijk van de rechtbank en de sector. Het is raadzaam om ernaar te streven dat elke rechter in opleiding tegelijkertijd twee begeleiders heeft. Wel is het handig van tevoren afspraken te maken over wie welke rol vervult. In de huidige situatie worden begeleiders vaak aangewezen. Uit onderzoek kan worden geconcludeerd dat een match tussen de opleider en de rio/raio van belang is. Daarnaast blijkt dat er verschillen zijn in de bereidheid en de houding ten opzichte van het begeleider-zijn (Eby et al., 2006). Wanneer iemand al eerder begeleider is geweest of zelf een begeleider heeft gehad, is deze persoon gemotiveerder en meer geneigd (nogmaals) een trainee te begeleiden. Daarom is het aan te bevelen om een begeleider aan te stellen die zelf ook een begeleider heeft gehad tijdens zijn of haar eigen opleiding tot rechter of al eerder begeleider is geweest.

Aanbeveling 47.

Uit de literatuur blijkt dat het hebben van een begeleider leidt tot meer werktevredenheid, een betere prestatie, een betere socialisatie, betere carrièrereguleerde uitkomsten, het sneller bieden van hulp aan anderen en een vermindering van stress. Het hebben van meerdere begeleiders versterkt deze effecten. Het wordt daarom aanbevolen om de rechters in opleiding elk te laten begeleiden door twee begeleiders.

Aanbeveling 48.

Het is belangrijk om begeleiders zorgvuldig te selecteren: op basis van een mogelijke match tussen de rio/raio en de begeleider en op de bereidheid van de potentiële begeleider. De resultaten zullen het meest optimaal zijn wanneer de begeleider zelf ook een begeleider heeft gehad tijdens zijn of haar eigen opleiding tot rechter of al eerder begeleider is geweest.

Samenvattend: Deze bijlage heeft tot doel toe te lichten dat er meerdere factoren zijn die effect kunnen hebben op succes en uitval tijdens de opleiding. De selectiemethode is een daarvan, maar ook de wijze van socialisatie en de kwaliteit van begeleiding. De beoordelingen gegeven tijdens de opleiding (het meten van opleidingssucces) zouden als criteria kunnen worden gebruikt voor het vaststellen van de voorspellende kracht van de selectie-instrumenten.