

Competenties en Effectiviteit bij Advocaten

Een bijdrage aan de bepaling van construct- en criteriumvaliditeit van door gedragsindicatoren gemeten competenties



Masterthesis Merel Maas

Master Arbeids- en Organisationspsychologie

Vakgroep Sociale en Organisationspsychologie

Universiteit Utrecht

Onder begeleiding van

dr. Rendel D. de Jong (UU),

drs. Margreeth de Bruijn-Marchand (Meijer

Human Strategy),

mr. Frans Meijer (Meijer Human Strategy).

Juli 2009

Voorwoord

Vanuit de vraag van Meijer Human Strategy naar de validering van hun competentieprofielen en voortbouwend op eerder onderzoek op het gebied van de validiteit van competenties ben ik begonnen aan deze masterthesis. Het organisatiepsychologische vraagstuk rond de bepalende factoren van een effectieve werknemer interesseert mij enorm, en het onderwerp van dit onderzoek werd door mij dan ook met enthousiasme ontvangen. Met plezier heb ik mij verdiept in de wereld van de advocatuur, en heb ik getracht de 'geheimen' achter de succesvolle advocaat te ontdekken.

Met het onderzoek dat u voor zich heeft, is getracht de competentieprofielen van Meijer Human Strategy wetenschappelijke kracht bij te zetten. Daarnaast is het een bijdrage aan de wetenschappelijke validatie van de, in de bedrijfspraktijk zo geliefde, competenties.

Graag zou ik drs. Margreeth de Bruijn-Marchand, mr. Frans Meijer en mijn andere collega's bij Meijer Human Strategy willen bedanken voor het meedenken, de inhoudelijke hulp en alle *mental support*, nodig om tot een mooi eindresultaat te komen. Ook wil ik Dr. Rendel de Jong graag bedanken voor zijn deskundige hulp en begeleiding bij het schrijven van deze thesis. Al zoekende naar de essentie van de succesvolle advocaat en met de nodige interessante inhoudelijke discussies heeft hij bijgedragen aan het onderzoek dat voor u ligt. Tot slot dank ik alle deelnemende advocatenkantoren voor hun tijd en moeite, welke essentieel zijn geweest voor dit onderzoek.

Merel Maas

Juni, 2009

Samenvatting

Competenties worden door vele bedrijven gebruikt als beoordeling- en selectie-instrument voor zittend en potentieel personeel. Ondanks de populariteit van competentiegericht werken, bestaat er een discussie over de kwaliteit van competenties. Dit onderzoek draagt bij aan de bepaling van deze kwaliteit door de construct- en criteriumvaliditeit van op gedragsindicatoren gebaseerde competenties te onderzoeken bij advocaten, met behulp van de multi-trait-multi-rater methode. Ook wordt de invloed van beroepsrelevante kennis op effectiviteit, en de invloed van beroepsrelevante cursus, training en coaching op kennis én effectiviteit van advocaten onderzocht. In totaal hebben 39 advocaten zichzelf beoordeeld op op gedragindicatoren gebaseerde competenties. Daarnaast zijn zij beoordeeld door 16 collega's. De resultaten laten een lage mate van overeenstemming tussen beoordelaars, en een zwak onderscheidend vermogen van de competenties zien. Daarnaast laten de resultaten zien dat de competenties redelijk tot goed de effectiviteit voorspellen, maar enkel wanneer zowel de competenties, als de effectiviteit wordt beoordeeld door dezelfde groep beoordelaars. Verder blijkt dat beroepsrelevante kennis leidt tot een hogere effectiviteit, maar dat cursus, training & coaching geen verband te houden met kennis, noch met effectiviteit.

Abstract

Competency modelling is used by many organizations as an instrument for performance assessment and appraisal. Despite the fact that competency modelling is quite popular in the business world, there is little known about the quality of competences. This thesis provides a contribution by determining the quality of competency modelling by investigating the construct validity, as well as the criterion validity of competences which are based on behavioural indicators. In addition, the influence of job knowledge on performance, and the influence of classes, training and coaching on job knowledge and performance are investigated. 39 lawyers appraised their own competences and performance, as did 16 of their colleagues. The results show that there is very little agreement about the scores on competences and performance between the appraiser groups, and that the competences provide very little differentiation. The competences highly correlate with performance, but only when both competences and performance are appraised by the same group of appraisers. Job knowledge will lead to a higher performance, but classes, training and coaching do not show any correlation with job knowledge, nor with performance.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Inleiding	5
2. Theoretische inkadering	7
2.1 Overeenstemming tussen beoordelaars; constructvaliditeit	7
2.2 Criteriumvariabelen	9
2.3 Op gedragsindicatoren gebaseerde competenties en Effectiviteit; criteriumvaliditeit	10
2.4 Kennis	12
2.5 Contextuele variabelen	14
2.6 Onderzoeksvragen en hypothesen	16
3. Methode	18
3.1 Participanten & procedure	18
3.2 Onderzoeksinstrument	19
3.2.1 Op gedragsindicatoren gebaseerde competenties	20
3.2.2 Criteriumvariabelen	22
3.2.3 Predictoren (Kennis)	23
3.2.4 Contextvariabelen	24
4. Resultaten	25
4.1 Betrouwbaarheid	25
4.2 Construct- en criteriumvaliditeit van de competenties en criteriumvariabelen	29
4.2.1 Constructvaliditeit	31
4.2.2 Criteriumvaliditeit	32
4.3 Kennis	37
4.4 Contextuele variabelen	40
5.1 Constructvaliditeit van op gedragsindicatoren gebaseerde competenties	41
5.2 Criteriumvaliditeit van op gedragsindicatoren gebaseerde competenties	42
5.3 De invloed van beroepsrelevante kennis op effectiviteit	43
5.4 De invloed van Cursus, Training & Coaching op mate van kennis en effectiviteit	43
5.5 Beperkingen en toekomstig onderzoek	43
Literatuurlijst	46
Output itemanalyse	49
Correlatie- en multi-pele regressieanalyse van de competenties en drie resultaat gebieden	53

1. Introductie

Competenties worden door vele bedrijven gebruikt als beoordeling- en selectie-instrument voor zittend en potentieel personeel. Zo worden ze 'in vitro' (binnen een kunstmatige werksituatie) als selectie-instrument gebruikt bij assessmentsimulaties en interviews. Daarnaast worden competenties regelmatig 'in vivo' (in de normale werksituatie) als beoordelingsinstrument gebruikt, door middel van de 360° beoordelingsmethode, waarbij de werknemer door verschillende personen uit de werkomgeving wordt beoordeeld op diens functioneren. Ondanks de populariteit van competentiegericht werken, bestaat er een discussie over de kwaliteit van competenties (Hollenbeck, McCall & Silzer, 2006; Lievens et al., 2004). Zo is er nog weinig bekend over de constructvaliditeit (de eenduidigheid van de competentiedefinities), alsmede over de criteriumvaliditeit van competenties (de mate waarin competenties de effectiviteit van een medewerker voorspellen).

Dit onderzoek richt zich op de construct- en criteriumvaliditeit van op gedragsindicatoren gebaseerde competenties. Hierbij wordt in specifiek gekeken naar de validiteit van competenties bij beoordelingen via de 360° beoordelingsmethode. Op basis van de resultaten wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre competentiedefinities eenduidig zijn en in hoeverre zij de effectiviteit van een medewerker voorspellen. Bovendien wordt duidelijk welke competenties door verschillende groepen beoordelaars worden aangewezen als belangrijkste voorspellers van effectiviteit.

Voorgaand onderzoek naar de criterium- en constructvaliditeit van competenties is redelijk schaars. Met betrekking tot de constructvaliditeit van competenties bij 360° beoordelingen zijn de resultaten divers. Van Duijn (2006) concludeerde middels de multi-trait-multi-rater methode dat de convergente validiteit (de overeenstemming tussen beoordelaars) hoger was wanneer de competenties werden gemeten door middel van gedragsindicatoren, dan wanneer men een beoordeling gaf met behulp van globale competentiedefinities. Deze conclusie wordt kracht bijgezet door de eveneens lage convergente validiteit bij globale competentiedefinities, die gevonden werd in het onderzoek van Verbeek-Heinsman, De Hoogh, Koopman & Van Muijen (2008).

Over de criteriumvaliditeit van competenties is tevens relatief weinig bekend. Van Duijn (2006) vond significante verbanden tussen de effectiviteitbeoordeling door leidinggevenden en door gedragsindicatoren gemeten competentiebeoordelingen door de medewerkers zelf en diens collega's (mono-trait-multi-rater). Wederom blijken globale competentiedefinities over een zwakkere criteriumvaliditeit te beschikken dan op gedragsindicatoren gebaseerde competenties (van Duijn, 2006). Verbeek-Heinsman (2008) vond echter wel sterke correlaties tussen globale competenties en effectiviteit, maar enkel wanneer zowel effectiviteit, als competenties werden beoordeeld door dezelfde groep (mono-trait-mono-rater). Deze laatste conclusie roept vragen op met betrekking tot bijvoorbeeld 'halo-effecten'.

In dit onderzoek zal worden bekeken in welke mate de resultaten van het onderzoek van Van Duijn (2006) kunnen worden gerepliceerd bij advocaten. Hiertoe wordt in dit onderzoek nagegaan in hoeverre de beoordelingen op op gedragsindicatoren gebaseerde competenties bij advocaten voorspellend zijn voor diens beoordelingen op effectiviteit. De effectiviteit van de advocaat wordt hierbij bepaald met behulp van functiespecifieke resultaatindicatoren. Aanvullend voor de bepaling van effectiviteit wordt gebruik gemaakt van beoordelingen over de algemene kwaliteit en kwantiteit van de output van de advocaat. Ook in dit onderzoek wordt ernaar gestreefd de gedragsindicatoren en de resultaatindicatoren door aparte personen te laten beoordelen. De constructvaliditeit wordt, net als in voorgaand onderzoek, bepaald door de multi-trait-multi-rater methode, waarbij acht competenties worden beoordeeld door diverse groepen beoordelaars, te weten: de advocaat zelf, diens collega, en diens leidinggevende. De acht competenties die worden gemeten zijn: Probleemanalyse, Oordeelsvorming, Overtuigingskracht, Prestatiemotivatie, Cliëntgerichtheid, Betrokkenheid, Entrepreneurschap, en Plannen & Organiseren. Naast de hierboven beschreven competenties, wordt ook de invloed onderzocht van beoordelingen op beroepsrelevante kennis op de effectiviteit. Ook wordt de invloed van de contextuele variabelen Cursus, training & coaching op kennis en effectiviteit onderzocht.

Bij dit onderzoek zijn twee onderzoeksvraagstellingen opgesteld:

Hoofdvraag A: Wat is de construct- en criteriumvaliditeit van de op gedragsindicatoren gebaseerde competentiebeoordelingen?

Hoofdvraag B: Wat is de construct- en criteriumvaliditeit van beoordelingen op mate van kennis en wat is de invloed van beoordelingen op Cursus, training & coaching op de competentiebeoordelingen, kennisbeoordeling, en daaropvolgend de beoordeling op Resultaatindicatoren en Effectiviteit?

De hypothesen, behorende bij deze vraagstellingen worden gepresenteerd in de theoretische inkadering.

2. Theoretische inkadering

In de afgelopen jaren heeft competentiegericht werken een grote populariteit genoten als HR-instrument in het bedrijfsleven. Competentiegericht werken lijkt in bepaalde aspecten voordelen te bieden ten opzichte van andere, meer traditionele beoordelings- en selectiemethoden (Schippmann, 2000). Zo zou competentiegericht werken een verbinding realiseren tussen de functie-eisen van de werknemer en de strategie van de organisatie. Daarnaast zou het een universele taal creëren tussen werknemers op basis waarvan gericht gehandeld kan worden ten dienste van de organisatiedoelen. Bovendien zou het een zinnige richting geven aan verschillende HR-praktijken, zoals training, selectie en evaluatie (Schippmann, 2000).

In dit hoofdstuk zullen een aantal belangrijke aspecten van huidig onderzoek naar de kwaliteit van competenties nader belicht worden. Zo zal aandacht worden besteed aan de eenduidigheid van competentiedefinities en de overeenstemming tussen beoordelaars (constructvaliditeit). Hierbij wordt ingegaan op de multi-trait-multi-rater methode, welke in dit onderzoek wordt gehanteerd. Vervolgens worden de gehanteerde effectiviteitsmetingen nader toegelicht en wordt de bestaande literatuur besproken over de relatie tussen competenties en effectiviteit, en de criteriumvaliditeit van op gedragsindicatoren gebaseerde competenties. Daaropvolgend worden de predictorvariabele kennis, en de contextvariabelen Cursus, training & coaching uiteengezet. Het hoofdstuk zal sluiten met een overzicht van de onderzoeksvraagstellingen met hypothesen, en het conceptuele onderzoekmodel.

2.1 Overeenstemming tussen beoordelaars; constructvaliditeit

Ondanks de populariteit van competenties en competentiegericht werken, bestaat er onduidelijk over de constructvaliditeit van competenties. Meerdere onderzoeken stuiten op de geringe mate van overeenstemming tussen beoordelaars als het gaat om competenties (convergente validiteit) en op de weinig differentiërende inhoud ervan (divergente validiteit) (Verbeek-Heinsman, 2008; Breman & Bruinsma, 2006).

Convergente validiteit

Het proces van het afleiden van de noodzakelijke competenties voor een functie laat veel ruimte voor vrije en subjectieve gevolgtrekkingen (Schippmann, 2000). Dit wordt in het bijzonder veroorzaakt doordat er in dit proces niet wordt gericht op specifieke deeltaken, waar juist de competenties uit af te leiden zouden moeten zijn (Schippmann, 2000). Dit gegeven kan ertoe leiden dat, wanneer competenties worden gebruikt als een beoordelingsinstrument, verschillende beoordelaars verschillende visies hebben op de inhoud van een bepaalde competentiedefinitie.

Het onderzoek naar de overeenstemming tussen beoordelaars op gebied van prestatiebeoordeling is talrijk (o.a. Conway & Huffcutt, 1997; Verbeek-Heinsman et al., 2008; Breman & Bruinsma, 2006). Onderzoek naar de overeenstemming tussen beoordelaars op gebied van competentiebeoordeling is minder omvangrijk. Van Hooft (1999, In: Jellema, 2000) vond dat de beoordelingen van verschillende typen beoordelaars in grote mate overeenkomen wanneer zij een algemene beoordeling geven over een persoon. Bij beoordelingen aan de hand van diverse competenties bleek er weinig overeenstemming te bestaan tussen de beoordelaars. Verschillende voorgaande onderzoeken vonden tevens een teleurstellende convergente validiteit van competentiebeoordelingen (Verbeek-Heinsman et al., 2008; Breman & Bruinsma, 2006). Veel van de resultaten wijzen uit dat de beoordelingen van leidinggevenden en collega's de meeste overeenstemming vertonen. De onderschikten blijken niet alleen een kleiner, maar ook een ander deel van de prestatie te observeren (Conway & Huffcutt, 1997). Deze conclusie kan een gevolg zijn van onduidelijke en meerduidige competentiedefinities. Daarnaast bestaat de verklaring dat verschillende groepen beoordelaars verschillende visies hebben over het functioneren, en het gewenste functioneren van de te beoordelen personen (Viswesvaran, Schmidt & Ones, 2002).

Onderzoek van Lievens, Sanchez, De Corte (2004) laat zien dat het afleiden van competenties met behulp van specifieke taakinformatie van een functie een hogere betrouwbaarheid oplevert van de beoordelingen van verschillende groepen beoordelaars; het geeft een gemeenschappelijk kader. Bovendien vond Lievens et al. (2004) dat het aantal beoordelaars en de samenstelling ervan een positieve invloed kan hebben op de kwaliteit van de gevolgtrekkingen. Ervaren sleutelfiguren blijken beter in staat te zijn goede gevolgtrekkingen te beschrijven dan onervaren beoordelaars (Lievens et al., 2004).

Ondanks de vele teleurstellende resultaten op gebied van de convergente validiteit van competenties, lijken op gedragsindicatoren gebaseerde competenties een hogere overeenstemming tussen beoordelaars te bewerkstelligen (van Duijn, 2006). In een vergelijking tussen beoordelingen op globale competentiedefinities en op gedragsindicatoren gebaseerde competenties, blijkt de laatste groep over een significant hogere convergente validiteit te beschikken (van Duijn, 2006).

Een verklaring voor dit verschil in validiteit kan worden gevonden in het feit dat beoordelingen op op gedragsindicatoren gebaseerde competenties worden gemeten door middel van functiespecifieke gedragsindicatoren. Doordat deze indicatoren specifieke deeltaken uitvragen, zijn de beoordelingen meer gericht en wordt de meerduidigheid van competenties voorkomen. Zoals eerder besproken, kunnen deze gegevens bijdragen aan een hogere convergente validiteit (Schippmann, 2000; Lievens et al., 2004)

Divergente validiteit

Los van de al dan niet bevredigende overeenstemming tussen beoordelaars als het gaat over competenties (convergente validiteit), blijkt het onderscheidend vermogen (de divergente validiteit) van competentiebeoordelingen vaak teleurstellend. Divers onderzoek naar competenties en

competentiegericht werken vindt een zeer zwak onderscheidend vermogen (Boyatzis, 1982; Van Duijn, 2006; Verbeek-Heinsman et al., 2008). Ook op gedragsindicatoren gebaseerde competenties blijken niet hoger te scoren op divergente validiteit dan globale competentiedefinities.

De verklaring voor dit gegeven is reeds niet eenduidig. Overduijn & de Jong (2003) stellen dat de term 'competentie' niet sterk genoeg is om de lading van alle kennis en vaardigheden te dekken die nodig is voor het succesvol uitoefenen van een bepaalde functie. Als voornaaste reden hiervoor wordt genoemd dat er zeer uiteenlopende definities bestaan van het begrip competentie. Hierbij wordt gesteld dat deze "dermate heterogeen zijn wat betreft verschijningsvorm, antecedenten en veranderbaarheid dat een enkele term misleidend kan zijn." De term 'competentie' voldoet nog niet om de kwaliteiten van mensen in organisaties in het algemeen te rechtvaardigen (Overduin & de Jong, 2003). Door de complexiteit en lineaire afhankelijkheid van de verklarende factoren achter succesvol functioneren, lijkt het opstellen van eenduidige competentiedefinities een behoorlijk veelomvattende en moeilijke taak. Mogelijk is dit een verklaring voor de zwakke divergente validiteit van competenties.

Daar in dit onderzoek wordt gewerkt met op gedragsindicatoren gebaseerde competenties, wordt verwacht dat er correlaties bestaan tussen de beoordelingen op de competenties van verschillende groepen beoordelaars (mono-trait-multi-rater). De convergente validiteit van zowel de beoordelingen op de op gedragsindicatoren gebaseerde competenties als effectiviteitbeoordelingen zal naar verwachting dan ook redelijk tot goed zijn. De correlaties tussen de beoordelingen op de verschillende competenties binnen dezelfde groep beoordelaars zijn naar verwachting hoger (multi-trait-mono-rater). Er wordt dan ook verwacht dat de divergente validiteit hoog zal zijn.

Hypothese 1: De convergente validiteit van de op gedragsindicatoren gebaseerde competentiebeoordelingen is redelijk tot goed; mono-trait-multi-rater coëfficiënten zijn hoog. De divergente validiteit van op gedragsindicatoren gebaseerde competentiebeoordelingen is zwak; multi-trait-mono-rater coëfficiënten zijn hoog.

2.2 Criteriumvariabelen

Om de criteriumvaliditeit van de op gedragsindicatoren gebaseerde competenties te kunnen bepalen, wordt in huidig onderzoek gebruik gemaakt van twee verschillende effectiviteitsmetingen om het functioneren van de deelnemende advocaten vast te leggen. Ten eerste wordt een lijst functiespecifieke resultaatindicatoren gehanteerd, welke de gewenste inhoudelijke resultaten van de advocaat meet middels het uitvragen van deelresultaten zoals bijvoorbeeld het percentage gedeclareerde uren. Om de volledigheid van de lijst inhoudelijke resultaatindicatoren te controleren, wordt er tevens gebruik gemaakt van een inhoudelijk algemene effectiviteitsmeting.

Bij het bepalen van de effectiviteit is het belangrijk te achterhalen wat effectief gedrag inhoudt. Over de meting van het begrip effectiviteit bestaan verschillende opvattingen. Zo maakt Luthans (1988) een onderscheid tussen effectieve managers en succesvolle managers. Een effectieve werknemer levert hoge kwaliteit en houdt medewerkers betrokken bij het werk. De succesvolle manager kenmerken zich door een snelle verticale doorstroom. Hogan & Hogan (1994) omschrijven effectiviteit als de impact die een werknemer heeft op de organisatie. Deze invloed uit zich bijvoorbeeld in de winstgevendheid van een afdeling, de marktwaarde, of de win-verliesstatus van een team. Bij de bepaling van effectiviteit zijn zowel objectieve als subjectieve metingen belangrijk. Objectieve effectiviteit uit zich bijvoorbeeld in de kwantiteit van het werk (bijvoorbeeld het aantal gedeclareerde uren), terwijl subjectieve effectiviteit gemeten kan worden door beoordelingen van leidinggevend en collega's op de kwaliteit van het werk. Dit laatste kan worden gemeten door middel van de multi-trait-multi-rater methode.

Er is het nodige onderzoek gedaan naar de juistheid van subjectieve effectiviteitbeoordelingen. Kleiman, Biderman & Faley (1987) deden onderzoek naar de factoren die gerelateerd zijn aan de mening van werknemers over de juistheid van een subjectieve inschatting van effectiviteit. Er werd gevonden dat werknemers een subjectieve inschatting van hun effectiviteit meer accepteerden wanneer zij vertrouwen hebben in de bekwaamheid van de leidinggevende. Ditzelfde geldt ook wanneer de leidinggevende zijn/haar beoordeling bespreekt met de werknemer (Kleiman, Biderman & Faley, 1987). Onderzoek naar meer traditionele vormen van functieanalyse vond dat beoordelaars minder goed in staat zijn een valide oordeel te geven over een totale functie dan over deeltaakomschrijvingen (Butler & Harvey, 1988).

In dit onderzoek wordt getracht zowel objectieve als subjectieve effectiviteit zo nauwkeurig mogelijk te meten. Met het oog op de bovenstaande gegevens zal dit zich bij het meten van de effectiviteit uiten in het zo concreet mogelijk formuleren van de vragen met betrekking tot de kwantiteit en de kwaliteit van het werk van de advocaat. Bij de meting van de resultaatindicatoren worden de resultaten zeer specifiek uitgevraagd. Daarnaast wordt de advocaat beoordeeld door een collega naar eigen keuze; zij bepalen zelf welke collega zij voldoende in wetenschap achten van hun eigen capaciteiten.

2.3 Op gedragsindicatoren gebaseerde competenties en Effectiviteit; criteriumvaliditeit

Voorgaand onderzoek heeft zich in beperkte mate gericht op de mate van samenhang tussen competentiebeoordelingen en effectief functioneren. Huidig onderzoek richt zich op dit verband, waarbij de effectiviteit van een advocaat wordt gehanteerd als criteriumvariabele om de criteriumvaliditeit van beoordelingen op op gedragsindicatoren gebaseerde competenties te bepalen.

Veel van het onderzoek dat gedaan is naar de relatie tussen competenties en effectiviteit vond een positief verband tussen beide variabelen (Boyatzis, 1982; Posner & Kouzes, 1988; Breman & Bruinsma; 2006; Van Duijn, 2006; Verbeek-Heinsman et al., 2008). Bepaalde persoonsgebonden eigenschappen,

zoals *sociaal wendbaar, standvastig, vol zelfvertrouwen, alert, coöperatief, initiatiefrijk* en *resultaatgericht* blijken bepalende eigenschappen waarmee de succesvolle manager zich onderscheid van zijn collega-managers (Stogdill, 1948). Stogdill onderzocht deze bepalende karakteristieken door onder andere observatie van managers in groepssituaties, beoordelingen door gekwalificeerde beoordelaars, en beoordelingen door collega-managers. De resultaten van Stogdill zijn zestig jaar later gedeeltelijk gerepliceerd door Verbeek-Heinsman et al. (2008). Volgens de resultaten van het onderzoek van Verbeek et al. is een manager, in de ogen van collega-managers, succesvol wanneer deze *sociaal wendbaar* en *standvastig* is. Volgens leidinggevendenden dienen managers over *inlevingsvermogen* te beschikken (Verbeek-Heinsman et al., 2008). Deze resultaten komen in enige mate overeen met die van Stogdill.

Verbeek-Heinsman et al. (2008) bepaalden middels de multi-trait-multi-rater methode in hoeverre competenties en effectiviteit verband houden. Hierbij werd gebruik gemaakt van globale competentiedefinities, welke werden beoordeeld door ondergeschikten, collega's en leidinggevendenden van managers. Uit de resultaten blijkt een positief verband tussen de competenties en de effectiviteit, maar alleen wanneer beide variabelen werden beoordeeld door dezelfde groep beoordelaars (multi-trait-mono-rater).

Van Duijn (2006) vergeleek de kwaliteit van twee verschillende methoden voor het opstellen en beoordelen van competenties (de Standaardlijst methode en de Critical incidents methode) door de criteriumvaliditeit van competenties te onderzoeken. Bij de Standaardlijst methode streept een panel van sleutelinformanten aan welke competenties naar hun mening het meest van belang zijn bij een effectieve functie-uitoefening. Deze competenties zijn standaard en globale competentiedefinities. Bij de Critical incidents methode wordt middels gestructureerde interviews achterhaald wat bepalende gebeurtenissen zijn waarbij doorslaggevende kwaliteiten van een medewerker zich tonen. Het gedrag van deze medewerkers wordt uitgevraagd en op deze manier worden, middels gedragsindicatoren, competenties onttrokken. Het onderzoek van Van Duijn (2006) toont aan dat de gedragsindicatoren gebaseerd op de Critical incidents methode hoger scoren op de criteriumvaliditeit dan de globale competenties van de Standaardlijst methode. De gedragsindicatoren tonen een sterkere correlatie met effectiviteit (van Duijn, 2006). Deze conclusie is getrokken bij een analyse van de effectiviteitbeoordeling en competentiebeoordeling door twee verschillende groepen (multi-trait-multi-rater), hetgeen de conclusie aanzienlijk kracht bij zet. Zo worden bijvoorbeeld eventuele 'Halo-effecten' voorkomen.

De kwaliteit van gedragsindicatoren blijkt hiermee beter dan die van globale competenties; ze geven een betere voorspelling van de effectiviteit. Op basis van de besproken literatuur wordt verwacht dat competenties, gebaseerd op gedragsindicatoren, een goede voorspelling geven van de effectiviteit van de advocaat.

Hypothese 2: Op gedragsindicatoren gebaseerde competentiebeoordelingen hebben een hoge criteriumvaliditeit; ze geven een goede voorspelling van de scores op zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve Effectiviteitbeoordelingen.

2.4 Kennis

Naast de op gedragsindicatoren gebaseerde competenties, wordt ook relevante kennis betrokken als predictor bij effectiviteit.

Werkgerelateerde kennis

Uit veel voorgaand onderzoek blijkt er een sterk verband te bestaan tussen werkgerelateerde kennis en effectief functioneren op de werkvloer (Schmidt & Hunter, 1998; Hunter, 1986). In dit onderzoek naar het functioneren van advocaten wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee verschillende soorten werkgerelateerde kennis; specialistische juridische kennis en kennis van de business van de cliëntèle waar de advocaat voor werkt. Specialistische juridische kennis is gedetailleerde kennis van ontwikkelingen in wet- en regelgeving, kennis van uitspraken van het gerechtshof, kennis van annotaties van deskundigen, literatuur, interpretatie van wet- en regelgeving en andere relevante jurisprudentie van het specifieke rechtsgebied van de advocaat. Met kennis van de business van de cliëntèle van de advocaat wordt kennis bedoeld van de markt waar de cliëntèle in grote mate in functioneert, en kennis van de zaken waar de cliënt zich mee bezig houdt. Een voorbeeld is een bouwrechtadvocaat die beschikt over relevante kennis van bouwkunde. De keuze voor het meten van deze twee soorten kennis is gebaseerd op interviews met verschillende advocaten en andere personen uit de juridische branche.

Hunter (1986) vond uit een grootschalige metastudie dat *general cognitive ability* (GCA) effectiviteit kan voorspellen. Deze predictieve waarde van GCA wordt veroorzaakt door het feit dat het een voorspelling geeft van werkgerelateerde kennis (*job knowledge*), welke op zijn beurt een voorspellende waarde heeft op effectiviteit (*job performance*). Hunter vond zeer hoge correlaties tussen *general cognitive ability* en werkgerelateerde kennis, en tevens zeer hoge correlaties tussen werkgerelateerde kennis en effectiviteit (Hunter, 1986).

Sociale kennis en vaardigheden

Naast werkgerelateerde kennis (specialistische juridische kennis en kennis van de business van de cliëntèle) hebben sociale kennis en vaardigheden ook een belangrijke invloed op effectiviteit. Om het brede begrip sociale kennis en vaardigheden nader te specificeren, wordt er in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen sociale kennis en vaardigheden met betrekking tot de omgang met collega's op kantoor; samenwerken in teamverband; en het onderhouden van zakelijke contacten.

Sociale kennis en vaardigheden met betrekking tot de omgang met collega's lijkt op bepaalde punten bij advocatenkantoren van groot belang. Wallace (1995) deed onderzoek naar betrokkenheid van advocaten bij hun kantoor. Betrokkenheid met de organisatie (*organizational commitment*) kan worden omschreven als de mate van iemands identificatie en inmenging in een bepaalde organisatie (Steers, 1977. In: Ferris,

1981). Wallace (1995) concludeerde dat een aantal factoren van invloed zijn op de mate van betrokkenheid van advocaten. Als een van deze factoren noemt hij sociale integratie. In autonome professionele bureaucratieën, zoals advocatenkantoren, is sociale integratie nauw verbonden met collegialiteit (collegiale gezindheid, *kameraadschap*) tussen medewerkers (Blau & Scott, 1962). In specifiek wordt sociale integratie gezien als collegiale steun en begrip (Ganster, Fusilier & Mayes 1986; House 1981). Uit het onderzoek van Wallace (1995) blijken collegiale steun en vriendschappen een van de overheersende factoren bij de mate van betrokkenheid bij de organisatie.

Sociale kennis en vaardigheden met betrekking tot samenwerken binnen teamverband blijkt een voorspeller te zijn van teameffectiviteit. Morgeson, Reider & Campion (2005) onderzochten de invloed van kennis en vaardigheden met betrekking tot het functioneren binnen teams op teameffectiviteit. Hierbij werd ervan uitgegaan dat fundamentele capaciteiten op individueel niveau de effectiviteit op teamniveau zullen faciliteren. Morgeson et al. (2005) toonden aan dat de kennis van team functioneren een voorspellende waarde heeft op effectieve contextuele effectiviteit in teams. Contextuele effectiviteit reflecteert de activiteiten die de sociale en psychologische omgeving van een organisatie ondersteunen (Borman & Motowidlo, 1993).

Sociale kennis en vaardigheden met betrekking tot het (onder)houden van zakelijke contacten is, naast de twee eerder genoemde vormen van sociale kennis, belangrijk in de functie van advocaat. Deze vorm duidt op vaardigheden zoals cliëntgerichtheid, zakelijke gespreksvaardigheden, overtuigingskracht e.d. Dergelijke vaardigheden zijn belangrijk bij een groot aantal taken die behoren bij het takenpakket van veel advocaten, zoals het voeren van gesprekken met cliënten, het pleiten voor het gerechtshof, en het geven van seminars en lezingen. Dergelijke taken zijn essentieel bij de beroepsuitoefening van veel advocaten, onafhankelijk van hun specialisatie.

Op basis van de bovengenoemde literatuur wordt verwacht dat het bezitten van kennis zal leiden tot een hogere score op de resultaatindicatoren en effectiviteit, en dat de drie kennisschalen hiermee een hoge criteriumvaliditeit bevatten. Op basis van onderzoek van o.a. Conway & Huffcutt (1997), beschreven in paragraaf 2.1, wordt daarnaast verwacht dat de convergente validiteit van de kennisschalen laag zal zijn.

Hypothese 3: Hogere beoordelingen op specialistische juridische kennis, kennis van de business van de cliëntèle en sociale kennis en vaardigheden zullen leiden tot een hogere score op de Effectiviteitbeoordelingen. Daarnaast zullen de beoordelingen op kennis door de verschillende groepen beoordelaars weinig significant correleren (lage convergente validiteit).

2.5 Contextuele variabelen

Werkgerelateerde kennis draagt bij aan de effectiviteit (Schmidt & Hunter, 1998). Deze kennis en vaardigheden worden onder andere verworven uit (beroeps)cursussen, trainingen en coaching. De verschillende leervormen, evenals de toepassing van de opgenomen kennis, zullen kort worden toegelicht.

Kennis wordt onder andere opgedaan middels (beroeps)cursussen. Cursussen richten zich voornamelijk op relevante kennisoverdracht, en draagt hiermee bij aan de mate van werkgerelateerde kennis van een medewerker. Vanwege het grote belang van uitgebreide en up-to-date kennis worden advocaten verplicht om hun kennisveld continu uit te breiden middels het volgen van diverse cursussen.

Training kan worden gedefinieerd als geplande leerervaring, welke is ontworpen met als doel een permanente verandering te bewerkstelligen in de kennis, houding en vaardigheden van een persoon (Noe & Schmitt, 1986). Zo is een training in 'Intervisie' gericht op bijvoorbeeld gestructureerd collegiaal overleg. Een dergelijke training draagt niet alleen kennis, maar ook (sociale) vaardigheden over op gebied van teamfunctioneren. Voorgaand onderzoek wijst uit dat kennis en vaardigheden op gebied van teamfunctioneren direct bijdragen aan een betere effectiviteit (Morgeson et al., 2005).

Coaching (formeel en informeel) wordt gezien als een leervorm waaruit advocaten praktische kennis en vaardigheden kunnen putten om daarmee te komen tot effectief gedrag. Gentry, Weber & Sadri (2007) beschouwen coaching in hun onderzoek als een werkgerelateerd mentorkenmerk. Mentorkenmerken blijken direct gerelateerd aan de verbetering van taakgerelateerde aspecten op werk die carrièresucces faciliteren (Gentry, Weber & Sadri, 2007). Scandura & Williams (2004) lieten in hun onderzoek zien dat 'mentee's' aanzienlijke voordelen behalen uit een mentorsysteem, zoals een grotere effectiviteit op de werkvloer.

Naast de mate van effectiviteit van cursussen, training, coaching of mentorschap, is de toepassing van de aangeleerde kennis en vaardigheden op de werkvloer van minstens zo groot belang. Baldwin & Ford (1988) definiëren de toepassing van geleerde kennis en vaardigheden in de praktijk als 'transfer of training'. Zij besteden in specifiek veel aandacht aan de kennis en vaardigheden die daadwerkelijk terug te vinden zijn in het vertoonde gedrag van een medewerker op de werkvloer. Om een 'transfer of training' plaats te doen laten vinden dient dit gedrag voor een bepaalde tijd gehandhaafd worden (Baldwin & Ford, 1988).

Gebaseerd op de reeds bekende literatuur over de effectiviteit van cursussen, training en coaching wordt verwacht dat de mate van transfer of training en de ontvangen coachende steun positief correleert met de mate van kennis. Daaropvolgend wordt verwacht dat meer kennis zal leiden tot een hogere score op

de effectiviteitsmetingen. In feite wordt hiermee verwacht dat kennis zal functioneren als mediator tussen Cursus, training & coaching, en effectiviteit.

Hypothese 4: De mate van toepasbaarheid van cursus & training en de ontvangen coachende steun op kantoor correleert positief met de beoordeling op kennis. Kennis treedt bovendien op als een mediator tussen Cursus, training & coaching, en Effectiviteit.

2.6 Onderzoeksvragen en hypothesen

Op basis van de reeds bestaande literatuur zijn een aantal onderzoeksvragen en hypothesen opgesteld. In figuur 1 wordt het conceptueel model van dit onderzoek weergegeven.

Hoofdvraag A: Wat is de construct- en criteriumvaliditeit van de op gedragsindicatoren gebaseerde competentiebeoordelingen?

Hypothese 1: De convergente validiteit van de op gedragsindicatoren gebaseerde competentiebeoordelingen is redelijk tot goed; mono-trait-multi-rater coëfficiënten zijn hoog. De divergente validiteit van op gedragsindicatoren gebaseerde competentiebeoordelingen is zwak; multi-trait-mono-rater coëfficiënten zijn hoog.

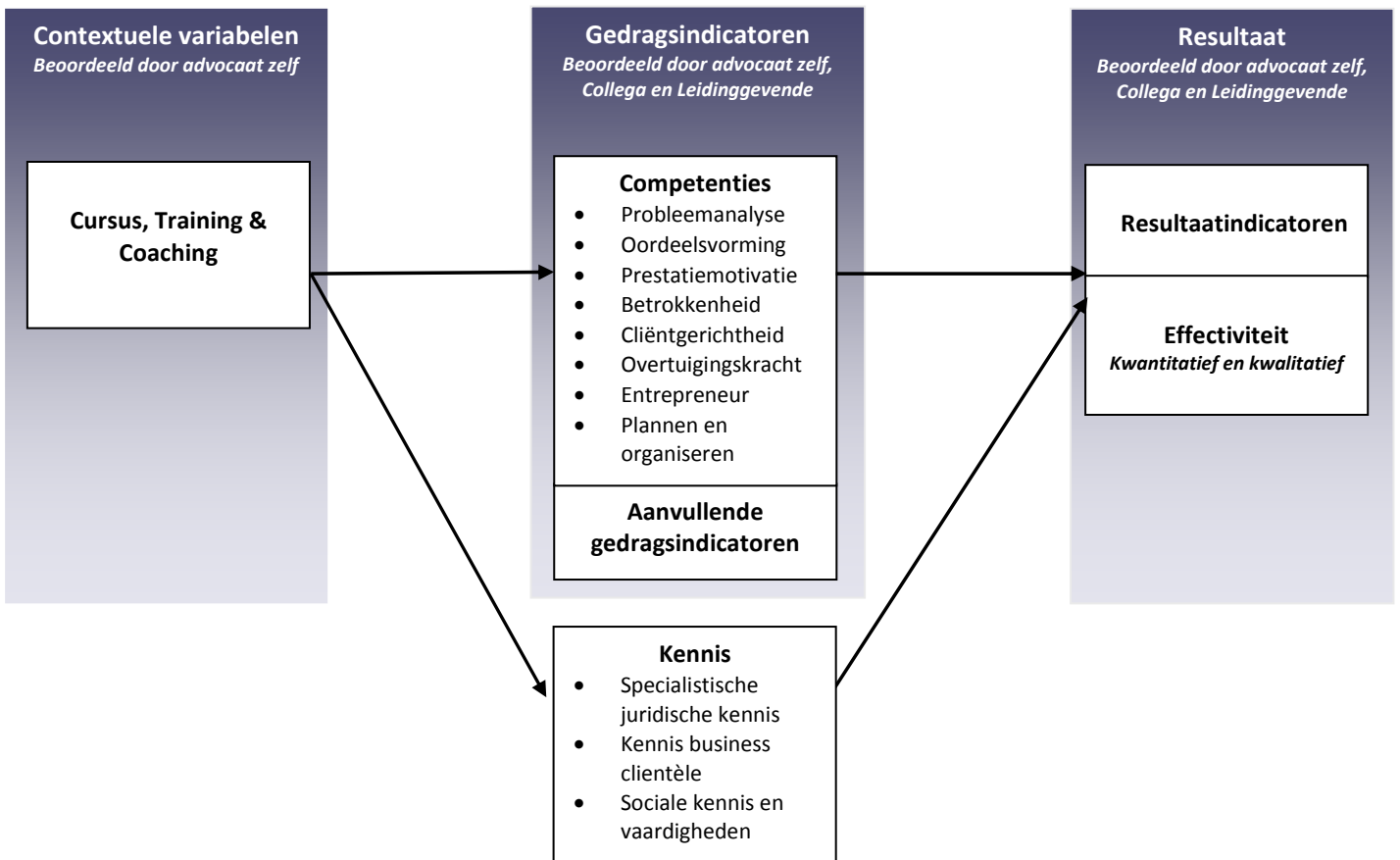
Hypothese 2: Op gedragsindicatoren gebaseerde competentiebeoordelingen hebben een hoge criteriumvaliditeit; ze geven een goede voorspelling van de scores op zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve effectiviteitbeoordelingen.

Hoofdvraag B: Wat is de construct- en criteriumvaliditeit van beoordelingen op mate van kennis en wat is de invloed van beoordelingen op Cursus, training & coaching op de competenties, mate van kennis, en daaropvolgend de score op Resultaatindicatoren en Effectiviteit?

Hypothese 3: Hogere beoordelingen op specialistische juridische kennis, kennis van de business van de cliëntèle en sociale kennis en vaardigheden zullen leiden tot een hogere score op de effectiviteitbeoordelingen. Daarnaast zullen de beoordelingen op kennis door de verschillende groepen beoordelaars weinig significant correleren (lage convergente validiteit).

Hypothese 4: De mate van toepasbaarheid van cursus & training en de ontvangen coachende steun op kantoor correleert positief met de beoordeling op kennis. Kennis treedt bovendien op als een mediator tussen Cursus, training & coaching, en effectiviteit.

Figuur 1. Het conceptueel model



3. Methode

In paragraaf 3.1 wordt besproken op welke wijze de data verzameld is en hoe de steekproef is opgebouwd. In paragraaf 3.2 wordt het onderzoekinstrument beschreven.

3.1 Participanten & procedure

De geselecteerde doelgroep van het onderzoek bestaat uit advocaatmedewerkers werkzaam bij verschillende advocatenkantoren. Deelnemende kantoren bestonden uit zowel kantoren die werken met de functieprofielen van Meijer Human Strategy, als kantoren die dit niet doen. De deelnemende advocaatmedewerkers zijn per kantoor willekeurig gekozen. In totaal hebben acht kantoren deelgenomen.

Aan de deelnemende groep advocaatmedewerkers is per e-mail een informatiebrief toegestuurd met daarin een link en toegangscode tot de digitale vragenlijst. Ook is de medewerkers een tweede en derde e-mail toegezonden waarbij hen vriendelijk is verzocht deze door te sturen naar hun leidinggevende en een collega. Deze mails bevatten de benodigde informatie en een link en toegangscode welke de leidinggevende en collega in staat stelden de vragenlijsten digitaal in te vullen. Door deze werkwijze kunnen de vragenlijsten van de advocaatmedewerker en zijn/haar eigen leidinggevende en collega gekoppeld worden. Eventuele vragen van de medewerkers, collega's en leidinggevendens konden bij aanvang, tijdens of na het invullen van de lijsten digitaal of telefonisch worden gesteld aan de onderzoekster.

In totaal zijn er 57 vragenlijsten ingevuld; 39 door advocaten; 16 door diens collega's. Dit is respectievelijk 47,6%, en 19,5% van de 82 advocaten die benaderd zijn met de vraag twee vragenlijsten naar hun leidinggevende en collega door te sturen. Slechts twee leidinggevendens hebben een ingevulde vragenlijst geretourneerd. Dit is 2,4% van de totale groep benaderde advocaten. Een mogelijke verklaring voor de lage respons van de leidinggevendens is dat niet alle advocaatmedewerkers de vragenlijst doorgestuurd hebben naar hun leidinggevende. Omdat de respons van de leidinggevendens zo laag is, heeft dit gevolgen voor de dataverwerking van het onderzoek; de data van de leidinggevendens worden niet betrokken in de analyse.

De groep advocaatmedewerkers bestaat voor uit 46,2% mannen voor en 53,8% vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de steekproef advocaten is 32,6 jaar. De leeftijden variëren tussen 23 en 53 jaar. De gemiddelde leeftijd van de collega's is 31,4; variërend tussen 25 en 43 jaar. Het gemiddeld aantal dienstjaren van de advocaatmedewerkers bedraagt 6,8 jaar, van collega's 7,6 jaar. 28,2% van de groep advocaatmedewerkers is eerder werkzaam geweest buiten de advocatuur, met een gemiddeld aantal

dienstjaren van 5,5. De deelnemende advocaten en collega's zijn werkzaam in uiteenlopende specialismen, zoals procesrecht en bouw- en aanbestedingsrecht. De meerderheid van de advocaten bekleedt de functie van advocaatmedewerker (66,7%). 17,9% is werkzaam als advocaatstagiair, 12,8% als senior medewerker, en 2,6% als juridisch assistent. Ook bij de collega-steekproef bekleedt de meerderheid de functie van advocaatmedewerker (62,5%). 37,5% is werkzaam als advocaatstagiair.

3.2 Onderzoeksinstrument

Op basis van de wetenschappelijke literatuur is getracht om de onafhankelijke en afhankelijke variabelen door middel van verschillende items meetbaar te maken. Bij het definiëren van de variabelen en het ontwikkelen van de items is zoveel mogelijk aangesloten op bestaande schalen. Een aantal contextspecifieke items zijn door de onderzoekers zelf geconstrueerd, en zijn gebaseerd op informele interviews met advocaten en andere personen uit de juridische branche.

De vragenlijst zoals deze is gebruikt in het onderzoek, bestaat uit drie versies; een voor de medewerker, de leidinggevende en de collega. De vragenlijst voor de medewerker bestaat uit de onderdelen Personalita & werkverleden, Gedragsindicatoren, Aanvullende gedragsindicatoren, Resultaten, Cursus, training & coaching, Persoonlijkheid, Self-efficacy, en effectiviteit. De totale lijst bestaat uit 127 items. De vragenlijsten van de collega en leidinggevendenden komen geheel overeen met elkaar en bevatten de onderdelen Gedragsindicatoren, Aanvullende gedragsindicatoren, Resultaten, en een deel van Self-efficacy en effectiviteit. Het totaal aantal items van deze lijsten bedraagt 90.

De basis van de vragenlijst bestaat uit twee matrixvragen op gebied van gedrag en resultaat. Het gedrag van de advocaatmedewerker wordt uitgevraagd middels de door Meijer Human Strategy opgestelde gedragsindicatoren. De respondent is gevraagd op een vijfpuntsschaal aan te geven in hoeverre de advocaatmedewerker de genoemde gedragingen (gedragsindicatoren) tot uiting brengt op de werkvloer. De schaal liep van 'Helemaal niet mee eens' (1) tot 'Helemaal mee eens' (5). De behaalde resultaten van de advocaatmedewerker zijn op dezelfde manier uitgevraagd, op basis van de resultaatindicatoren, zoals deze staan opgesteld in de functieprofielen van Meijer Human Strategy.

Om te kunnen controleren of de gedragsindicatoren voldoende predictief zijn voor de resultaatindicatoren, zijn er aanvullende gedragsindicatoren opgesteld. Een nadere toelichting hierover volgt. Naast een aanvulling op de gedragsindicatoren, is er ook een alternatieve schaalindeling ontworpen voor de gedragsindicatoren. In plaats van een schaalindeling in competenties, is er een schaalindeling ontworpen op basis van kennis; Specialistische juridische kennis, Kennis van de business van de cliëntèle, en Sociale kennis en vaardigheden. De gehanteerde kennisschalen worden in de volgende paragrafen nader toegelicht. Doel van deze indeling is om de werkgerelateerde kennis, welke direct en indirect wordt uitgevraagd door de gedragsindicatoren, te meten en te correleren met de resultaten van de advocaat.

Verder staan in de vragenlijst items met betrekking tot de contextuele variabelen; tevredenheid over gevolgde cursussen, trainingen, coaches.

3.2.1 Op gedragsindicatoren gebaseerde competenties

De twee basiselementen van de vragenlijst bestaan uit een lijst van 44 gedragsindicatoren en een lijst van 27 resultaten, beiden opgesteld door Meijer Human Strategy door middel van de Critical incidents Methode. De gedragsindicatoren uit deze samengestelde lijst zijn gekozen vanwege de meervoudige aanwezigheid van deze gedragsindicatoren in verschillende, door Meijer Human Strategy opgestelde competentieprofielen. De competenties die in dit onderzoek worden bekeken zijn Probleemanalyse (aanwezig in 100% van de competentieprofielen), Oordeelsvorming (bij 100% aanwezig), Prestatiemotivatie (bij 100% aanwezig), Betrokkenheid (bij 100% aanwezig), Cliëntgerichtheid (bij 77,78% aanwezig), Overtuigingskracht (bij 66% aanwezig), Entrepreneur (bij 66% aanwezig), en Plannen en organiseren (bij 44,4% aanwezig). Omdat de gedragsindicatoren per competentie kunnen verschillen per profiel, is er tevens een selectie gemaakt van de meest voorkomende gedragsindicatoren (44 in totaal).

Probleemanalyse

De eerste vijf gedragsindicatoren behoren tot de competentie Probleemanalyse. Deze competentie wordt beschreven als: "Ontleedt een probleem in componenten; beschrijft de herkomst en de interne samenhang ervan. Spoort mogelijke oorzaken op, verzamelt relevante gegevens" (Meijer Human Strategy).

Een voorbeelditem uit deze schaal:

"Doorziet consequenties van lange termijn beslissingen."

Oordeelsvorming

De volgende acht items zijn gewijd aan de competentie Oordeelsvorming. Deze competentie wordt beschreven als: "Weegt gegevens en mogelijke acties in het licht van relevante criteria tegen elkaar af en komt tot evenwichtige beoordelingen." (Meijer Human Strategy)

Een voorbeelditem uit deze schaal:

"Komt zelfstandig tot een heldere conclusie en kan deze motiveren."

Overtuigingskracht

Zes items zijn gewijd aan overtuigingskracht. Deze competentie wordt beschreven als: "Oefent op basis van persoonlijk overwicht invloed uit op mensen en situaties. Communiqueert ideeën duidelijk en stellig, gericht op acceptatie. Overwint weerstanden." (Meijer Human Strategy)

Een voorbeelditem uit deze schaal:

"Heeft persoonlijk overwicht".

Prestatiemotivatie

Vijf items uit de lijst gaan over Prestatiemotivatie. Deze competentie wordt omschreven als: "Toont gedrag dat getuigt van het stellen van hoge eisen aan het eigen werk en dat van anderen. Laat zien niet tevreden te zijn met een gemiddelde prestatie." (Meijer Human Strategy)

Een voorbeelditem uit deze schaal:

"Ontwikkelt zich voortdurend, zowel binnen als buiten eigen vakgebied."

Cliëntgerichtheid

Zeven items zijn gewijd aan Cliëntgerichtheid. Deze competentie wordt beschreven als: "Onderzoekt wensen en behoeften van de cliënt en laat zien vanuit dat perspectief te denken en te handelen." (Meijer Human Strategy)

Een voorbeelditem uit deze schaal:

"Betrekt de cliënt bij de planning en opzet van de zaak en geeft de cliënt voortdurend inzicht en overzicht."

Entrepreneur

Zeven items zijn gewijd aan Cliëntgerichtheid. Deze competentie wordt beschreven als: "Heeft gevoel voor/ontwikkelt commerciële en financiële principes. Denkt in termen van markten en weet kansen te signaleren/creëren en daar vervolgens naar te handelen." (Meijer Human Strategy)

Een voorbeelditem uit deze schaal:

"Streeft naar een goede verhouding tussen declarabel en niet declarabel werk."

Betrokkenheid

Zeven items zijn gewijd aan Betrokkenheid. Deze competentie wordt beschreven als: "Toont betrokkenheid bij de kerntaak van de organisatie en de eigen professie; weet deze betrokkenheid op anderen over te dragen." (Meijer Human Strategy)

Een voorbeelditem uit deze schaal:

"Maakt tijd vrij om stagiaires te adviseren en verder te helpen."

Plannen en organiseren

Drie items zijn gewijd aan Plannen en organiseren. Deze competentie wordt beschreven als: "Bepaalt prioriteiten en geeft benodigde acties, tijd en middelen aan. Evalueert de voortgang en stelt planning en opzet bij." (Meijer Human Strategy)

Een voorbeelditem uit deze schaal:

"Stelt prioriteiten in een zaak of opdracht."

Aanvullende gedragsindicatoren

Aanvullend op de bestaande gedragsindicatoren van Meijer Human Strategy, zijn er elf nieuwe gedragsindicatoren ontworpen. Deze indicatoren kunnen mogelijk bijdragen aan het bepalen of de set gedragsindicatoren van Meijer Human Strategy voldoende variantie verklaart in de resultaten. De aanvullende gedragsindicatoren slaan terug op de specialistische juridische kennis en de sociale kennis van de advocaat, en zijn gebaseerd op informele interviews met advocaten en andere personen uit de juridische branche.

De aanvullende gedragsindicatoren zijn gemeten op een 5-puntsschaal variërend van ‘Helemaal niet mee eens’ (1) tot ‘Helemaal mee eens’ (5). De items staan zowel in de vragenlijst voor de advocaatmedewerker, als in de vragenlijsten voor leidinggevende en collega’s.

Een voorbeelditem uit deze schaal:

“Realiseert een goede verstandhouding met de rechter en andere leden van de zittende magistratuur.”

3.2.2 Criteriumvariabelen

Resultaten

Het tweede basiselement uit de vragen is een lijst van 27 resultaatindicatoren, opgesteld door Meijer Human Strategy door middel van de Critical incidents Methode. De resultaatindicatoren uit deze samengestelde lijst zijn gekozen vanwege de meervoudige aanwezigheid van deze indicatoren in verschillende, door Meijer Human Strategy opgestelde competentieprofielen. Omdat de resultaatindicatoren kunnen verschillen per profiel, is er een selectie gemaakt van de meest voorkomende resultaatindicatoren.

Er bestaat een indeling van de resultaatindicatoren in drie resultaatgebieden, te weten: Professionele resultaten, Ondernemersresultaten en Managementresultaten. Professionele resultaten zijn resultaten als gevolg van een goede controle en bekwaamheid over de professe van advocaat. Een voorbeeld van deze items:

“Vervult een rol als zelfstandig casemanager in complexe zaken.”

Ondernemersresultaten zijn de resultaten die blijk geven van efficiënt gedrag en inzicht in bedrijfsprocessen en organisatie output. Een voorbeeld van deze items:

“Praktijkvoering die gekenmerkt wordt door effectieve en efficiënte inzet van een stagiaire.”

Managementresultaten zijn resultaten met betrekking tot het management van de organisatie. Hierbij horen bijvoorbeeld het begeleiden van de advocaatstagiaires en de planning van processen binnen de organisatie. Een voorbeeld van deze items:

“Problemen in de praktijkvoering worden soepel opgelost, in overleg met medeteamliden en soms de cliënt.”

Bij de meeste advocatenkantoren ligt de nadruk van de gewenste resultaten van advocaten (medewerkers) op de professionele resultaten en de ontwikkeling van ondernemersresultaten.

Effectiviteit

Effectiviteit is gemeten door vijf items. Deze items gaan over de kwantitatieve en kwalitatieve belasting van de advocaat, en zijn vooral objectieve metingen. De items zijn gebaseerd op Campbell (1977. In: Stoker & de Jong, 1996), en worden gemeten op een vijfpuntsschaal van “In het geheel niet” (1) tot “Altijd”(5).

Een voorbeelditem uit deze schaal:

“Ik functioneer zeer effectief in mijn werk.”

3.2.3 Predictoren (Kennis)**Kennisschaal: Specialistische juridische kennis**

Onder deze schaal wordt vakinhoudelijke kennis van de eigen specialisatie verstaan. Concreet slaat de kennis terug op up-to-date kennis van jurisprudentie, ontwikkelingen in wet- en regelgeving e.d. Deze kennis uit zich onder andere in de kwaliteit van de oordeelsvorming, inzicht in dossiers, de voortgang hiervan, en de behartiging van belangen van de cliënt. De mate van specialistische juridische kennis is gemeten op een 5-puntsschaal variërend van ‘Helemaal niet mee eens’ (1) tot ‘Helemaal mee eens’ (5). De items komen voort uit de functieprofielen van Meijer Human Strategy, en zijn staan zowel in de vragenlijst voor de advocaatmedewerker, als in de vragenlijsten voor leidinggevende en collega’s.

Een voorbeelditem uit deze schaal:

“Weet juridische posities te doorgronden en tot de juiste conclusies te komen.”

Kennisschaal: Kennis business clientèle

Deze schaal richt zich op het meten van de mate waarin de advocaatmedewerker beschikt over kennis en inzicht in de markt en in de actualiteiten van de markt waarin zijn clientèle werkzaam is. De mate van kennis van de business van de clientèle is gemeten op een 5-puntsschaal variërend van ‘Helemaal niet mee eens’ (1) tot ‘Helemaal mee eens’ (5). De items komen voort uit de functieprofielen van Meijer Human Strategy, en staan zowel in de vragenlijst voor de advocaatmedewerker, als in de vragenlijsten voor leidinggevende en collega’s.

Een voorbeelditem uit deze schaal:

“Onderzoekt en doorgrondt achterliggende belangen en motieven van de cliënt.”

Kennisschaal: Sociale kennis & vaardigheden

Sociale kennis komt voort uit inzicht in zichzelf en anderen, groepsdynamica en menselijke motieven.

Om het begrip sociale kennis en vaardigheden nader te specificeren, wordt er in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen sociale kennis en vaardigheden met betrekking tot de omgang met collega’s

op kantoor; sociale kennis en vaardigheden met betrekking tot samenwerken in teamverband; en sociale kennis en vaardigheden met betrekking tot het (onder)houden van zakelijke contacten.

De mate van sociale kennis en vaardigheden is gemeten op een 5-puntsschaal variërend van 'Helemaal niet mee eens' (1) tot 'Helemaal mee eens' (5). De items komen voort uit de functieprofielen van Meijer Human Strategy. De items staan zowel in de vragenlijst voor de advocaatmedewerker, als in de vragenlijsten voor leidinggevende en collega's.

Een voorbeelditem uit de schaal sociale vaardigheden m.b.t. collegialiteit:

"Maakt tijd vrij om stagiaires te adviseren en verder te helpen."

Een voorbeelditem uit de schaal sociale vaardigheden m.b.t. samenwerken:

"Zoekt tijdig en op eigen initiatief bevestiging bij partner of (senior) medewerker."

Een voorbeelditem uit de schaal sociale vaardigheden m.b.t. zakelijke contacten:

"Wekt vertrouwen bij de cliënt dat de zaak in goede handen is."

3.2.4 Contextvariabelen

Cursus & training

Het construct meet onder andere het aantal behaalde PE-punten van de advocaatmedewerker. Daarnaast meet het de tevredenheid in algemene zin van de advocaatmedewerker over de gevolgde cursussen en trainingen tijdens de beroepsuitoefening. Ook wordt in algemene zin de mate van 'transfer of training' van de opgedane kennis uit deze opleidingsvormen gemeten. Dit wordt gemeten op basis van een 5-puntsschaal, van "In zeer geringe mate" (1) tot "In zeer grote mate" (5). De items over cursus en training zijn zelf geconstrueerd.

Een voorbeelditem uit deze schaal m.b.t. cursus en training:

"In hoeverre acht u de lesstof van cursus en training toepasbaar in uw functie-uitoefening?"

Coaching

De items met betrekking tot coaching zijn gericht op de mate van feedback en de begeleiding die de advocaat ontvangt op kantoor. Deze items m.b.t. coaching zijn gebaseerd op de vragenlijst van De Bruijn-Marchand (2007). Alle items staan alleen in de vragenlijst voor advocaatmedewerkers.

Een voorbeelditem uit deze schaal m.b.t. coaching:

"Ik kan goed uit de voeten met de feedback die ik op kantoor ontvang."

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten en de analyse van het onderzoek besproken. Ten eerste wordt er gekeken naar de betrouwbaarheid van de verschillende schalen (paragraaf 4.1). Vervolgens wordt de basis van dit onderzoek besproken; de constructvaliditeit en de criteriumvaliditeit van de competenties en de criteriumvariabelen (paragraaf 4.2). Hierbij wordt ook aandacht besteed aan de waarde van de toevoeging van de aanvullende gedragsindicatoren. Vervolgens wordt de invloed van kennis op de resultaten en effectiviteit besproken (paragraaf 4.3). Tenslotte wordt het effect van de contextuele variabelen onderzocht (paragraaf 4.4).

4.1 Betrouwbaarheid

Tabel 1 laat de omschrijvende statistieken en alfacoefficiënten zien van de competenties (gemeten middels gedragsindicatoren) en de aanvullende gedragsindicatoren. Zoals in de tabel te zien is, geldt dat bij de beoordeling door advocaten alle schalen over een hoge alfacoefficiënt beschikken (>,6). Hieruit is op te maken dat de schalen redelijk tot zeer betrouwbaar zijn, en dat de gedragsindicatoren die samen een schaal vormen dezelfde competentie meten. De alfacoefficiënten van de collega-steekproef blijken echter enigszins lager dan bij de advocatensteekproef. Desalniettemin beschikken ook deze schalen over een bevredigende alfacoefficiënt. Er is ervoor gekozen om alle schalen te blijven betrekken in het onderzoek, daar de alfacoefficiënten van dezelfde schalen bij de advocatensteekproef hoog zijn.

Wat opgemerkt dient te worden is dat er uit bepaalde schalen van de collega-steekproef gedragsindicatoren zijn verwijderd ten dienste van de hoogte van de alfacoefficiënt. Uit de schaal Probleemanalyse (beoordeeld door collega's) is een gedragsindicator verwijderd. De schaal inclusief de verwijderde gedragsindicator ('Weet juridische posities te doorgronden en tot de juiste conclusies te komen') heeft een alfacoefficiënt van ,444. De alfacoefficiënt van deze schaal is nu, zonder de betreffende gedragsindicator ,532 (zie tabel 1). Dit is een nogal fors verschil, wat betekent dat de verwijderde gedragsindicator iets anders meet dan de andere gedragsindicatoren van de schaal Probleemanalyse en dat het daarom verstandig is de gedragsindicator uit de schaal te halen. Uit de competentieschaal Oordeelsvorming zijn twee gedragsindicatoren verwijderd. Bij verwijdering van de gedragsindicatoren 'Zoekt tijdig en op eigen initiatief bevestiging bij partner of (senior) medewerker' en 'Komt zelfstandig tot een heldere conclusie en kan deze motiveren', verandert de alfacoefficiënt van ,488 naar ,606. Tenslotte is uit de schaal Entrepreneur een gedragsindicator verwijderd. De alfacoefficiënt verandert van ,232 naar ,640 bij verwijdering van de gedragsindicator 'Schakelt de juiste mensen en middelen in om doelen te realiseren'.

Dat de hierboven besproken gedragsindicatoren verwijderd zijn uit de genoemde competentieschalen, wil niet direct zeggen deze indicatoren geen voorspellende waarde hebben op de resultaatindicatoren en effectiviteit. Om te controleren wat de predictieve waarde van deze gedragsindicatoren is, worden de afzonderlijke indicatoren gecorreleerd met de resultaatindicatoren en

effectiviteit. Daarnaast wordt een multiële regressieanalyse uitgevoerd om de invloed van de gedragindicatoren op de resultaatindicatoren en de effectiviteit te bepalen. De output hiervan is te vinden in bijlage 1. Gekeken naar de correlatiematrix (zie tabel B1) met de vier gedragsindicatoren (beoordeeld door collega) en de resultaatindicatoren en effectiviteit (beoordeeld door beide steekproeven), blijkt dat de gedragsindicator 'Weet juridische posities te doorgronden en tot de juiste conclusies te komen'(Probleemanalyse) significant negatief correleert met de resultaatindicatoren volgens de collega ($r = -0,367$; $P < 0,1$, $N=16$), en significant positief correleert met de effectiviteit volgens de collega ($r = 0,444$; $P < 0,05$, $N=16$). Bij de multiële regressieanalyse (zie tabel B2) komen geen significante bèta-coëfficiënten naar voren. De verklaarde variantie van de resultaatindicatoren (beide steekproeven) is zelfs negatief (Adjusted $R^2 = -0,170$ en $-0,188$). Omdat de gehanteerde steekproef beperkt is, moet met zorg worden omgegaan met de resultaten van de regressieanalyse. Vanwege het feit dat de verwijderde gedragsindicator van Probleemanalyse positief significant correleert met de effectiviteit, maar negatief significant correleert met de resultaatindicatoren van de collega, wordt deze gedragsindicator niet behouden. De andere drie gedragsindicatoren worden tevens verwijderd; zij correleren onvoldoende met de criteriumvariabelen.

Tabel 1. Overzicht van de gemiddelden, standaarddeviaties, alfa's en t-toets van de verschillende competenties (gemeten middels gedragsindicatoren), en aanvullende gedragsindicatoren.

	Advocaat			Collega			T-toets (verschil) (sig.: 2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	α	Mean	Std. Deviation	α	
Competenties totaal	3,4218	,51816	,922	3,6835	,33028	,761	-1,650 (sig. ,120)
Probleemanalyse	3,8500	,68313	,826	3,7656	,37046	,532	,410 (sig. ,688)
Oordeelsvorming	3,5625	,62249	,826	3,9554	,33287	,606	-2,197* (sig. ,044)
Overtuigingskracht	3,6354	,14768	,744	3,6875	,41220	,757	-,280 (sig. ,783)
Prestatiemotivatie	3,5500	,56332	,675	3,7750	,46690	,567	-1,031 (sig. ,3190)
Cliëntgerichtheid	3,1518	,58894	,844	3,4821	,46328	,505	-1,717 (sig. ,107)
Entrepreneur	3,2188	,52341	,625	3,5000	,50185	,611	-1,747 (sig. ,101)
Betrokkenheid	2,8646	,80788	,830	3,6146	,50081	,596	-3,567** (sig. ,003)
Plannen en Organiseren	3,5417	,60706	,720	3,6875	,52308	,672	-,758 (sig. ,460)
Aanvullende gedragsindicatoren	3,7330	,54593	,810	4,0000	,28556	,718	-1,815† (sig. ,090)

Noot. $n = 39$ voor de beoordelingen van de advocaten, $n = 16$ voor de beoordelingen van de collega's. † $< 0,1$ * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$; $df = 15$

Tabel 2 laat de omschrijvende statistieken en alfa-coëfficiënten zien van de criteriumvariabelen (resultaten en effectiviteit) en kennisvariabelen. Zoals in de tabel te zien is, geldt dat bij de beoordeling door advocaten alle schalen over een hoge tot zeer hoge alfa-coëfficiënt beschikken ($> 0,6$). Hieruit is op te maken

dat de schalen redelijk tot zeer betrouwbaar zijn, en dat de items die samen een schaal vormen hetzelfde construct meten. De alfacoefficiënten van de collega-steekproef blijken lager dan bij de advocatensteekproef.

Wederom zijn er bij de collega-steekproef een aantal items verwijderd uit verschillende schalen om een bevredigende alfa te waarborgen. Bij de (professionele) resultaatindicatoren is het item 'Juridische stukken en adviezen sluiten aan bij de achtergrond van de cliënt' verwijderd. De alfacoefficiënt verandert hiermee van ,480 naar ,564. Uit de (management) resultaatindicatoren is het item 'Kennisoverdracht aan stagiaires' verwijderd (alfacoefficiënt van ,485 naar alfa ,541). Uit de schaal effectiviteit is het item 'Zijn/haar prestatie ligt boven het gemiddelde' verwijderd (alfacoefficiënt van ,471 naar ,571). Ten slotte is uit de schaal Kennis Business Clientèle het item 'Stemt dienstverlening af op vraag van de cliënt' verwijderd (alfacoefficiënt van ,040 naar ,123). Ook hier is er ervoor gekozen om alle schalen, ondanks een lage alfa, te blijven betrekken in het onderzoek, daar de alfacoefficiënten van dezelfde schalen bij de advocatensteekproef redelijk hoog zijn.

Ook hier worden de verwijderde items gecontroleerd op hun correlaties met en hun invloed op de criteriumvariabelen. In bijlage 1 (tabel B3) wordt de output van de correlatiematrix en de regressieanalyse weergegeven. De gedragsindicator 'Stemt dienstverlening af op vraag van de cliënt', welke tevens onderdeel is van de schaal Kennis Business Clientèle, wordt niet meegenomen in de verdere itemanalyse. De indicator zal uit de kennisschaal worden verwijderd, maar omdat deze ook onderdeel uitmaakt van de competentieschaal Cliëntgerichtheid, blijft de indicator betrokken bij de algemene analyse. Zoals is te zien in de correlatiematrix (tabel B3), correleert alleen de resultaatindicator 'Juridische stukken en adviezen zijn overzichtelijk en praktisch. Zij bevatten nieuwe zienswijzen en alternatieven' significant met de resultaatindicatoren volgens de collega ($r = ,410$; $P < ,1$, $N=16$). De multiële regressieanalyse toont geen significante bèta-coëfficiënten (zie tabel B4). Omdat de genoemde resultaatindicator enkel correleert met de resultaatindicatoren, en niet met de effectiviteit, is besloten geen van de drie geanalyseerde items te behouden in de verdere analyse.

Tabel 2. Overzicht van de gemiddelden, standaarddeviaties, alfa's en t-toets van de criteriumvariabelen en kennisvariabelen.

	Advocaat			Collega			T-toets (verschil) (sig.: 2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	α	Mean	Std. Deviation	α	
Resultaten totaal	3,3894	,56374	,849	3,7600	,3553	,829	-1,684 (sig. ,113)
Professionele resultaten	3,5795	,65017	,884	3,8813	,27861	,564	-2,055† (sig. ,058)
Ondernemersresultaten	3,2279	,71553	,873	3,5417	,50000	,816	-1,596 (sig. ,131)
Managementresultaten	3,3333	,53675	,764	3,8828	,33062	,541	-4,721** (sig. ,000)
Effectiviteit	3,7231	,648261	,871	3,7292	,51953	,571	-,518 (sig. ,612)
Kennis totaal	3,5303	,49919	,930	3,7680	,26534	,857	-1,574 (sig. ,136)
Specialistische juridische	3,6066	,55711	,909	3,838	,24158	,700	-1,439 (sig. ,171)
Business clientèle	3,4531	,57893	,559	3,766	,32234	,123	-1,692 (sig. ,111)
Sociale kennis & vaardigheden	3,5313	,46435	,770	3,700	,33066	,701	-1,175 (sig. ,259)
Cursus & training	3,7436	,54858	,827	-	-	-	-
Coaching	3,5385	,47212	,609	-	-	-	-

Noot. n= 39 voor de beoordelingen van de advocaten, n= 16 voor de beoordelingen van de collega's. †<,1 * p<,05 **p<,01; df = 15

Om te toetsen in hoeverre er overeenstemming bestaat tussen de beoordelingen van de advocaten en van de collega's, is een t-toets voor gepaarde steekproeven (tweezijdig getoetst) gebruikt (zie tabel 1 en 2). Aan de resultaten is te zien dat slechts bij enkele schalen de beide groepen beoordelaars significant verschillen in hun beoordelingen. In tabel 1 is te zien dat de collega's aan de advocaten een significant hogere beoordeling geven op Oordeelsvorming ($t=-2,197$, $p<,05$) en Betrokkenheid ($t=-3,567$, $p<,01$) dan dat de advocaten aan zichzelf geven. Ditzelfde geldt voor de beoordeling op de aanvullende gedragsindicatoren ($t=-1,815$, $p<,1$). In tabel 2 is tevens te zien dat de collega's een significant hogere beoordeling geven aan de advocaten dan de advocaten zelf op gebied van professionele resultaten ($t=-2,055$, $p<,1$) en managementresultaten ($t=-4,721$, $p<,01$). Ondanks het feit dat de beoordelingen op slechts enkele schalen significant verschillen, is op te merken dat de gemiddelde score van de collega's op iedere schaal hoger is dan die van de advocaten zelf.

Geconcludeerd kan worden dat de schalen grondig geanalyseerd zijn. Er mag vanuit gegaan worden dat de items die uiteindelijk in het onderzoek opgenomen zijn meten wat ze moeten meten.

4.2 Construct- en criteriumvaliditeit van de competenties en criteriumvariabelen

De data-analyse van dit onderzoek richt zich in eerste instantie op de constructvaliditeit (convergent en divergent) van de op gedragsindicatoren gebaseerde competenties, en de criteriumvariabelen resultaatindicatoren en effectiviteit. Daarnaast wordt ook de criteriumvaliditeit van de competenties bepaald door deze te vergelijken met de criteriumvariabelen resultaatindicatoren en effectiviteit. Onderstaande tabel 3 geeft een overzicht van alle relevante verbanden om zowel de construct- als de criteriumvaliditeit te kunnen bepalen. Per paragraaf zullen de verschillende onderwerpen worden belicht.

Tabel 3. Overzicht van de verbanden tussen de competentieschalen en criteriumvariabelen, beoordeeld door zowel advocaat (A1 t/m A8, AR, AE) als collega (C1 t/m C8, CR, CE)

	A1.	A2.	A3.	A4.	A5.	A6.	A7.	A8.	C1.	C2.	C3.	C4.	C5.	C6.	C7.	C8.	AR	AE	CR	CE
A1. Probleemanalyse	1																			
A2. Oordeelsvorming	,779**	1																		
A3. Overtuigingskracht	,694**	,766**	1																	
A4. Prestatiemotivatie	,652**	,800**	,668**	1																
A5. Clientgerichtheid	,364*	,663**	,483**	,588**	1															
A6. Entrepreneur	,535**	,676**	,559**	,613**	,697**	1														
A7. Betrokkenheid	,626**	,636**	,500**	,650**	,443**	,597**	1													
A8. Plannen & Organiseren	,555**	,644**	,554**	,704**	,658**	,739**	,562**	1												
C1. Probleemanalyse	-,148	-,185	-,264	-,156	-,328	-,271	,059	-,513*	1											
C2. Oordeelsvorming	-,073	-,032	-,153	-,063	,148	,135	,049	-,214	,605**	1										
C3. Overtuigingskracht	,114	-,022	-,073	-,043	-,034	,020	,115	-,370†	,562*	,713**	1									
C4. Prestatiemotivatie	-,238	-,453*	-,398†	-,431*	-,345†	-,257	-,231	-,344†	,581**	,593**	,522*	1								
C5. Clientgerichtheid	-,147	-,277	-,283	-,179	-,057	,029	-,042	-,189	,439*	,705**	,750**	,746**	1							
C6. Entrepreneurschap	-,013	,133	,031	,409†	,317	,187	,413†	,212	,224	,295	,161	,038	,478*	1						
C7. Betrokkenheid	-,031	,212	-,043	,289	,341†	,242	,294	,195	,154	,480*	-,012	,184	,307	,641**	1					
C8. Plannen & Organiseren	-,078	-,090	-,154	-,026	-,032	-,037	,079	-,261	,715**	,753**	,599**	,694**	,755**	,522*	,471*	1				
AR Resultaten totaal	,755**	,878**	,792**	,824**	,621**	,795**	,721**	,734**	-,258	-,052	-,001	-,425†	-,182	,176	,150	-,149	1			
AE Effectiviteit	,703**	,677**	,625**	,648**	,346*	,466**	,482**	,452**	,208	,122	,293	-,006	-,021	-,026	-,101	,137	,603**	1		
CR Resultaten totaal	-,187	-,084	-,254	-,016	,060	,101	,107	-,240	,658**	,886**	,698**	,501*	,773**	,568*	,534*	,736**	-,063	,010	1	
CE Effectiviteit	,028	-,228	-,307	-,262	-,344†	-,314	-,021	-,238	,687**	,403†	,478*	,813**	,513*	-,043	-,044	,567*	-,293	,226	,332	1

Noot. n= 39 voor de beoordelingen van de advocaten, n= 16 voor de beoordelingen van de collega's. †<,1 *p<,05 **p<,01; Eenzijdig

4.2.1 Constructvaliditeit

De constructvaliditeit van zowel de competenties als de resultaten en effectiviteit worden in deze paragraaf onder de loep genomen. Om de convergente validiteit te bepalen, worden de beoordelingen op de verschillende competenties (gemeten middels gedragsindicatoren) van de advocaat en de collega met elkaar vergeleken (zie tabel 3). Voor het meten van de divergente validiteit staan in tabel 3 de correlaties tussen de verschillende competenties weergegeven.

Convergente validiteit

Met betrekking tot de convergente validiteit van de competenties kan op basis van de gegevens uit tabel 3 worden opgemerkt dat de beoordelingen op de competenties door de advocaat (A1 t/m A8) en de collega (C1 t/m C8) in zeer geringe mate met elkaar overeen komen. Er zijn in totaal negen significante correlaties gevonden (zie tabel 3). De correlaties Prestatiemotivatie (advocaat) - Entrepreneurschap (collega) ($r=,409$, $P<,1$, $n=16$); Cliëntgerichtheid (advocaat) - Betrokkenheid (collega) ($r=,341$, $P<,1$, $n=16$); en Betrokkenheid (advocaat) - Entrepreneurschap (collega) ($r=,413$, $P<,1$, $n=16$) zijn de enigen met een positieve significantie. De correlatie Prestatiemotivatie (advocaat) - Prestatiemotivatie (collega) ($r=-,431$, $P<,05$, $n=16$.) valt op. Deze correlatie getuigt in bijzonder van een gedegen convergente validiteit van de competentie Prestatiemotivatie. Opvallend is echter dat de correlatie significant negatief is. De andere twee correlaties zijn eveneens beide negatief. Gezien er geen patroon bestaat in deze correlaties, en er gebruik is gemaakt van een kleine steekproef, kan er vanuit worden gegaan dat deze correlaties toevallig zijn opgetreden. Al met al zijn de Mono-trait-multi-rater coëfficiënten erg laag; collega's beoordelen competenties van de advocaten anders dan advocaten zelf. Dit betekent dat de convergente validiteit van de competenties zeer laag is.

Als wordt gekeken naar de convergente validiteit van de criteriumvariabelen valt op dat de Mono-trait-multi-rater coëfficiënten tevens erg laag zijn. Dit betekent dat de collega's de effectiviteit van de advocaat anders beoordelen dan advocaten zelf. Hetzelfde geldt voor de resultaatindicatoren.

Divergente validiteit

Om de divergente validiteit te bepalen, wordt er gekeken naar de overeenstemming tussen de beoordelingen op de variabelen door dezelfde beoordelaar. Hetgeen direct opvalt bij de overeenstemming tussen de competenties, is dat de Mono-trait-mono-rater coëfficiënten erg hoog zijn (zie tabel 3). Zelfs alle competenties correleren significant met elkaar. Hieruit valt te concluderen dat de inhoud van de competenties in grote mate met elkaar overeenkomt en het onderscheidend vermogen van de competenties teleurstellend is. De divergente validiteit is hier dan ook laag.

De competenties beoordeeld door de collega's laten tevens een groot aantal significante correlaties zien (zie tabel 3). De competenties Entrepreneurschap en Betrokkenheid vallen op doordat zij minder significant correleren met de andere competenties (zie tabel 3). De competenties Betrokkenheid

en Entrepreneur correleren significant met elkaar ($r=,478$, $P<,01$, $n=16$). Daarnaast correleert Betrokkenheid met Oordeelsvorming ($r=,480$, $P<,05$, $n=16$).

De schalen resultaatindicatoren en effectiviteit, gemeten door de advocaten, correleren significant ($r=,603$, $P<,01$, $N=39$). Dit betekent dat de schalen wat betreft inhoud met elkaar overlappen. Hierbij kan de conclusie worden getrokken dat de schaal resultaatindicatoren, met meer functiespecifieke items, ongeveer hetzelfde meet als de schaal effectiviteit, met meer globale effectiviteititems. De beide schalen blijken bij de collega-steekproef echter niet met elkaar overlappen; er is geen significante correlatie gevonden ($r =,332$). Een mogelijke verklaring hiervoor is de kleine steekproef van de collega's. Deze kan een vertekend beeld geven van de onderlinge verbanden.

4.2.2 Criteriumvaliditeit

In tabel 3 staan de correlaties weergegeven tussen de acht competenties en de criteriumvariabelen (Resultaat totaal en effectiviteit). Zoals te zien is in tabel 3, blijken de beoordelingen op de competenties van de advocaten in grote mate te correleren met de beoordelingen van dezelfde advocaten op resultaatindicatoren en effectiviteit. Zelfs alle correlaties, zowel bij de resultatenmeting als bij de effectiviteitsmeting, zijn significant. Beide criteriumvariabelen veroorzaken een hoge criteriumvaliditeit van de competenties, mits deze zijn beoordeeld door dezelfde steekproef.

Ditselfde geldt in iets mindere mate voor de collega-steekproef. De beoordelingen van de collega-steekproef op de resultaatindicatoren correleren in zeer grote mate met de beoordelingen van dezelfde steekproef op de competenties. Alle competenties correleren hier zelfs significant (zie tabel 3). De beoordeling op de effectiviteit correleren in mindere mate met de competenties bij de collega-steekproef, maar nog steeds zijn er veel significante correlaties gevonden; zoals te zien is in tabel 3 correleren alleen Entrepreneurschap ($r=-,043$, $P>,05$, $n=16$) en Betrokkenheid ($r= -,044$, $P>,05$; $n= 16$) niet significant met de effectiviteit.

Wanneer de beoordeling op de resultaatindicatoren door de collega als criteriumvariabele wordt genomen bij de door de advocaten beoordeelde competenties (multi-trait-multi-rater), blijkt dat de criteriumvaliditeit zeer laag is. Geen enkel verband correleert significant (zie tabel 3). Ditzelfde geldt voor de correlaties tussen de effectiviteit, beoordeeld door de collega's en de competenties, beoordeeld door de advocaten. Kortom, alle multi-trait-multi-rater coëfficiënten zijn laag en niet significant. Ook wanneer de effectiviteitsbeoordeling door de advocaat als criteriumvariabele wordt genomen bij de door collega's beoordeelde competenties blijkt dat de criteriumvaliditeit zeer laag is. Ook hier is geen significante correlatie gevonden.

Gezien het feit dat convergente validiteit dermate laag is, dat er geen enkele significante correlatie is gevonden tussen de competenties en de resultaten, is het niet relevant om een regressieanalyse uit te

voeren om de significante invloed van de competenties op de resultaten te onderzoeken (tussen de verschillende steekproeven). Daarom is ervoor gekozen alleen regressieanalyses uit te voeren over de multi-trait-mono-rater coëfficiënten.

In tabel 4 zijn de resultaten te zien van vier verschillende multipiele regressieanalyses.

Wanneer er een stapsgewijze multipiele regressieanalyse wordt uitgevoerd met resultaatindicatoren (beoordeeld door advocaten) als afhankelijke variabele, en de acht competenties (ook beoordeeld door de advocaten) als onafhankelijke variabele, blijkt dat de competenties Oordeelsvorming ($\beta = ,296$; $P < ,05$), Overtuigingskracht ($\beta = ,212$; $P < ,05$), en Betrokkenheid ($\beta = ,307$; $P < ,01$) de grootste voorspellende waarde hebben op de resultaatindicatoren (zie tabel 4). Ook Prestatiemotivatie blijkt een gedegen voorspeller ($\beta = ,212$; $P < ,1$). In totaal wordt 88,2% van de resultaatindicatoren verklaard door de acht competenties (zie tabel 4).

Tabel 4. Resultaten van vier multipiele regressieanalyses voor afzonderlijke competenties en resultaatindicatoren en effectiviteit per steekproef.

	Resultaatindicatoren				Effectiviteit			
	β	Significantie	β	Significantie	β	Significantie	β	Significantie
Advocaat	Probleemanalyse	,024	,818		,396†	,081		
	Oordeelsvorming	,296*	,042		,130	,664		
	Overtuigingskracht	,212*	,026		,126	,518		
	Prestatiemotivatie	,183†	,096		,334	,149		
	Cliëntgerichtheid	-,096	,315		-,090	,653		
	Entrepreneur	,052	,600		-,120	,566		
	Betrokkenheid	,307**	,004		,088	,676		
	Plannen & Organiseren	,123	,144		-,074	,675		
Collega	Probleemanalyse		,560**	,005		,294	,470	
	Oordeelsvorming		,526*	,012		-,187	,678	
	Overtuigingskracht		-,144	,407		,214	,647	
	Prestatiemotivatie		-,441†	,085		,968	,152	
	Cliëntgerichtheid		,817*	,026		-,375	,651	
	Entrepreneur		,011	,957		,171	,757	
	Betrokkenheid		,198	,179		-,152	,688	
	Plannen & Organiseren		-,384*	,040		-,036	,933	
Adjusted R ²	,882		,944		,469		,577	

Noot. Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. † $< ,1$ * $p < ,05$ ** $p < ,01$

Wanneer er een stapsgewijze multi-pele regressieanalyse wordt uitgevoerd met resultaatindicatoren (beoordeeld door collega's) als afhankelijke variabele, en de acht competenties (beoordeeld door de collega's) als onafhankelijke variabele, blijken dat de competenties Probleemanalyse ($\beta = ,560$; $P < ,01$), Oordeelsvorming ($\beta = ,526$; $P < ,05$) en Cliëntgerichtheid ($\beta = ,817$; $P < ,05$) de grootste voorspellende waarde te hebben op de resultaatindicatoren (zie tabellen 4). Prestatiemotivatie ($\beta = -,414$; $P < ,1$) en Plannen & Organiseren ($\beta = -,384$; $P < ,05$) blijken ook redelijk wat te voorspellen, maar hebben beide een opvallende negatieve bèta. Deze bèta's zijn moeilijk te plaatsen bij de andere bèta's en zijn waarschijnlijk veroorzaakt door de kleine steekproef. In totaal wordt 94,4% van de resultaatindicatoren verklaard door alle acht competenties (zie tabel 4).

Een stapsgewijze multi-pele regressieanalyse met effectiviteit (beoordeeld door advocaten) als afhankelijke variabele, en de acht competenties (beoordeeld door de advocaten) als onafhankelijke variabele, laat zien dat de competenties Probleemanalyse ($\beta = ,396$; $P < ,1$) en Prestatiemotivatie ($\beta = ,334$) en de grootste voorspellende waarde hebben op de effectiviteit (zie tabel 4). Alleen Probleemanalyse beschikt echter over significante bètacoëfficiënt. In totaal wordt 46,9% van de effectiviteit verklaard door alle acht competenties.

Bij de collega-steekproef blijkt de competentie Prestatiemotivatie de meest belangrijke voorspeller voor effectiviteit. Wederom geldt dat deze competentie ook hier geen significante bèta heeft. In totaal verklaren de acht competenties 88,7% van de effectiviteit van een advocaat (zie tabel 4).

Zowel de advocaten zelf, als de collega's blijken Oordeelsvorming als grootste voorspeller aan te wijzen voor de score op de resultaatindicatoren. Daarnaast zijn volgens de advocaten Overtuigingskracht en Betrokkenheid, en volgens de collega's Probleemanalyse belangrijke voorspellers. Bij het scoren op de effectiviteit blijkt Prestatiemotivatie het meest belangrijk. Bij beide steekproeven beschikt deze competentie over een hoge bèta, alhoewel deze niet significant is. Daar dit onderzoek helaas werkt met een kleine steekproef, dienen de conclusies uit de resultaten de stapsgewijze multi-pele regressie met zorg getrokken worden. Hierover zal verder worden uitgeweid in het Discussiehoofdstuk van dit onderzoek.

Naast de correlatie tussen de acht competenties en de 'overall' resultaatindicatoren, is er ook een correlatieanalyse uitgevoerd voor de competenties in verband met de verschillende resultaatgebieden (professioneel, ondernemers, en management). De output hiervan is te zien in bijlage 2 (tabel B5, en B6). Er is te zien dat het resultaatgebied Professionele Resultaten bij de advocaten steekproef de meeste hoge correlaties ($r > ,750$) vertoont met de competenties, gevolgd door de Ondernemersresultaten. Bij de advocatensteekproef toont het Ondernemers resultaatgebied de meeste hoge correlaties met de acht

competenties. Bij beide steekproeven geldt dat, ondanks het feit dat alle correlaties significant zijn bij de advocatensteekproef, de Managementresultaten de zwakste correlaties tonen met de competenties. De resultaten van de multi-pele regressieanalyse zijn te zien in bijlage 2, tabel B7. Uit de resultaten van de advocatensteekproef blijkt dat Oordeelsvorming en Plannen en Organiseren de grootste voorspellers zijn van de Professionele resultaten, Overtuigingskracht van de Ondernemersresultaten en Betrokkenheid en Cliëntgerichtheid van de Managementresultaten. De conclusie kan worden getrokken dat de Professionele en de Ondernemersresultaten de belangrijkste zijn in de overall resultaten van de advocaatmedewerker.

Aanvullende gedragsindicatoren

Om te controleren of de lijst met gedragsindicatoren, zoals deze is opgesteld door Meijer Human Strategy, voldoende de resultaten van een advocaat voorspellen, wordt de invloed van de aanvullende gedragsindicatoren bekeken middels een (criterium)validiteitanalyse. Om het onderscheid aan te geven tussen beide groepen gedragsindicatoren, wordt de lijst gedragsindicatoren van Meijer Human Strategy in het vervolg aangeduid als 'standaard gedragsindicatoren'.

Tabel 5. Overzicht van de verbanden tussen de standaard lijst gedragsindicatoren (A1), de aanvullende gedragsindicatoren (A2), en de criteriumvariabelen Resultaatindicatoren (A3) en Effectiviteit (A4).

		A1.	A2.	A3.	A4.	C1.	C2.	C3.	C4.
Advocaat	A1. Standaard gedragsindicatoren	1							
	A2. Aanvullende gedragsindicatoren	,655**	1						
	A3. Resultaten	,934**	,725**	1					
	A4. Effectiviteit	,661**	,515**	,603**	1				
Collega	C1. Standaard gedragsindicatoren	-,072	-,226	-,117	,089	1			
	C2. Aanvullende gedragsindicatoren	,133	,106	,185	,202	,372†	1		
	C3. Resultaten	-,068	-,175	-,063	,010	,892**	,411†	1	
	C4. Effectiviteit	-,252	-,037	-,293	,226	,551*	,272	,332	1

Noot. n= 39 voor de beoordelingen van de advocaten, n= 16 voor de beoordelingen van de collega's.

†<,1 * p<,05 **p<,01; Eenzijdig

In tabel 5 is te zien dat de convergente validiteit van de aanvullende gedragsindicatoren (A2) niet hoog is. De Mono-trait-multi-rater coëfficiënten zijn erg laag; geen enkele beoordeling van beide steekproeven op dezelfde schaal correleert significant. Dit betekent dat de groep advocaten zichzelf een andere beoordeling geeft op de aanvullende gedragsindicatoren dan de collega's. Het onderscheidend vermogen (divergente validiteit) van de aanvullende gedragsindicatoren (A2) blijkt bij de advocatensteekproef erg

laag; de aanvullende gedragsindicatoren correleren significant met de standaard gedragsindicatoren ($r = ,655$, $P < ,01$). Bij de collega-steekproef blijkt dit ook het geval ($r = ,372$, $P < ,1$) (zie tabel 5).

De criteriumvaliditeit is hoog te noemen, wanneer de resultaatindicatoren (A3) en effectiviteit (A4) van de advocaten als criteria worden gekozen bij beoordelingen op de gedragsindicatoren door de advocaten (multi-trait-mono-rater). Zowel de standaard gedragsindicatoren (A1), als de aanvullende gedragsindicatoren (A2) correleren significant met zowel de resultaatindicatoren (A3) (A1 $r = ,934$, $P < ,01$; $n = 39$) (A2 $r = ,725$, $P < ,01$; $n = 39$), als de effectiviteit (A4) (A1 $r = ,661$, $P < ,01$; $n = 39$) (A2 $r = ,515$, $P < ,01$; $n = 39$). De multi-trait-mono-rater coëfficiënten zijn minder hoog bij de collega-steekproef. De aanvullende gedragsindicatoren (C2) correleren significant met de resultaatindicatoren (C3) ($r = ,411$, $P < ,1$), maar niet met de effectiviteit (C4). Zoals reeds bekend, correleren de standaard lijst gedragsindicatoren wel met de resultaatindicatoren ($r = ,892$, $P < ,01$; $n = 39$) en de effectiviteit ($r = ,551$, $P < ,05$; $n = 39$) bij de collega-steekproef.

Gekeken naar deze resultaatindicatoren, lijkt de criteriumvaliditeit van de standaard gedragsindicatoren iets hoger dan die van de aanvullende gedragsindicatoren. De reden hiervoor is waarschijnlijk van tautologische aard; de inhoud van de resultaatindicatoren komt op sommige punten redelijk sterk overeen met de inhoud van bepaalde gedragsindicatoren. Dit is bij de aanvullende gedragsindicatoren niet het geval. Om te controleren in welke mate de aanvullende gedragsindicatoren een waardevolle toevoeging op de standaard gedragsindicatoren in het voorspellen van de resultaten zijn, wordt er een multi-pele regressieanalyse uitgevoerd. Omdat in tabel 5 te zien is dat de criteriumvaliditeit van de gedragsindicatoren (beoordeeld door de advocaat) bijzonder laag is wanneer de door de collega's beoordeelde resultaatindicatoren als criteriumvariabele wordt genomen (multi-trait-multi-rater), is ervoor gekozen om enkel multi-trait-mono-rater coëfficiënten te betrekken in de regressieanalyse.

Tabel 6. Resultaten van de multi-pele regressieanalyse voor standaard gedragsindicatoren en aanvullende gedragsindicatoren en Resultaten per steekproef.

		Resultaatindicatoren				Effectiviteit			
		β	Significantie	β	Significantie	β	Significantie	β	Significantie
Advocaat	Standaard gedragsindicatoren	,804**	,000			,568**	,001		
	Aanvullende gedragsindicatoren	,198**	,009			,142	,390		
Collega	Standaard gedragsindicatoren			,858**	,000			,522†	,056
	Aanvullende gedragsindicatoren			,092	,500			,078	,758
Adjusted R ²		,889		,772		,418		,203	

Noot. Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. † $< ,1$ * $p < ,05$ ** $p < ,01$

De multiële regressieanalyse met resultaatindicatoren (beoordeeld door advocaten) als afhankelijke variabele, en zowel de standaard gedragsindicatoren als de aanvullende indicatoren (beiden beoordeeld door de advocaten) als onafhankelijke variabelen, laat zien dat beide schalen over een significante bèta beschikken (Standaard gedragsindicatoren $\beta = ,804$; $P < ,01$; Aanvullende gedragsindicatoren $\beta = ,198$; $P < ,01$). De standaard gedragsindicatoren voorspellen echter veel beter dan de aanvullende. In totaal wordt 88,9% van de variantie in de resultaatindicatoren verklaard door de lineaire afhankelijkheid van de standaard en aanvullende gedragsindicatoren. Ook bij de collega-steekproef blijken de standaard gedragsindicatoren ($\beta = ,858$; $P < ,01$) een aanzienlijk grotere voorspeller te zijn dan de aanvullende indicatoren (zie tabel 6).

De effectiviteit wordt volgens de advocaten met name verklaard door de standaard gedragsindicatoren ($\beta = ,522$; $P < ,1$). Er is geen significante bèta-coëfficiënt gevonden bij de aanvullende gedragsindicatoren. In totaal wordt bij de advocatensteekproef 41,8% van de variantie in effectiviteit bepaald door de lineaire afhankelijkheid van de standaard en aanvullende gedragsindicatoren. Bij de collega-steekproef geven ook de standaard gedragsindicatoren een significante, maar iets zwakkere bèta ($\beta = ,568$; $P < ,01$). De Standaard gedragsindicatoren tonen echter wel een redelijke significantiewaarde ($\beta = ,522$; $P < ,1$) Ook hier dienen de conclusies, voorkomend uit de resultaten van de multiële regressieanalyse, met zorg te worden behandeld. De steekproeven, gehanteerd in dit onderzoek, zijn namelijk dermate klein dat de analyse een vertekend beeld kan geven. Over dit onderwerp wordt in het Discussiehoofdstuk verder uitgeweid.

4.3 Kennis

Tabel 7 geeft een overzicht van de verbanden tussen de drie kennisschalen onderling (intercorrelaties) en de verbanden tussen de kennisschalen en de criteriumvariabelen. Om te kunnen bepalen wat voor invloed de verschillende kennisschalen hebben op de resultaten en effectiviteit van advocaten, wordt de construct- en criteriumvaliditeit bekeken.

Tabel 7. Overzicht van de verbanden tussen de kennisschalen, beoordeeld door zowel advocaat als collega.

		A1.	A2.	A3.	A4.	A5.	C1.	C2.	C3.	C4.	C5.
Advocaat	A1. Specialistische juridische kennis	1									
	A2. Kennis business clientele	,781**	1								
	A3. Sociale kennis & vaardigheden	,857**	,818**	1							
	A4. Resultaten	,905**	,823**	,879**	1						
	A5. Effectiviteit	,709**	,542**	,636**	,603**	1					
Collega	C1. Specialistische juridische kennis	-,170	-,233	-,225	-,189	,131	1				
	C2. Kennis business clientele	-,165	-,286	-,237	-,184	,095	,853**	1			
	C3. Sociale kennis & vaardigheden	,013	-,017	-,017	,041	,252	,746**	,516*	1		
	C4. Resultaten	-,116	-,113	-,171	-,063	,010	,864**	,815**	,731**	1	
	C5. Effectiviteit	-,194	-,322	-,340	-,293	,226	,523*	,558*	,530*	,332	1

Noot. n= 39 voor de beoordelingen van de advocaten, n= 16 voor de beoordelingen van de collega's. †<,1 * p<,05 **p<,01; eenzijdig

De convergente validiteit van de kennisschalen is teleurstellend; geen van de Mono-trait-multi-rater coëfficiënten zijn significant (zie tabel 7). Wanneer wordt gekeken naar de divergente validiteit van de verschillende kennisschalen, blijkt dat er veel overlap bestaat tussen de verschillende schalen; zowel bij de advocaten en de collega's zijn de Mono-trait-mono-rater coëfficiënten hoog. Dit betekent dat er veel significante correlaties bestaan tussen de schalen. Hiermee kan worden geconcludeerd dat er een sterk verband bestaat tussen de soorten kennis (gemeten door dezelfde rater), en dat er wellicht veel overlap bestaat tussen de inhoud van de kennisschalen.

Wanneer wordt gekeken naar de multi-trait-mono-rater coëfficiënten, blijkt dat er bij beide steekproeven een grote samenhang bestaat tussen de kennisschalen en de resultaten. Alle correlaties hier zijn significant. De kennisschalen blijken dan ook een hoge criteriumvaliditeit te hebben, mits beide variabelen worden beoordeeld door dezelfde steekproef. De multi-trait-multi-rater coëfficiënten zijn wederom laag; de kennisschalen blijken een zeer lage criteriumvaliditeit te hebben, wanneer de variabelen beide door de andere steekproef worden beoordeeld.

Wanneer de multi-trait-mono-rater coëfficiënten worden bekeken bij de kennisschalen en de resultaatindicatoren en effectiviteit, blijkt dat er bij beide steekproeven een grote samenhang bestaat. De criteriumvaliditeit van kennisschalen blijkt dus op pijl te zijn. Daar de convergente validiteit bijzonder laag is, is de criteriumvaliditeit van de kennisschalen, wanneer beoordeeld door verschillende steekproeven (multi-trait-multi-rater) tevens zwak.

Tabel 8. Resultaten van de multiële regressieanalyses voor drie kennisschalen en Resultaten en Effectiviteit per steekproef.

		Resultaten				Effectiviteit			
		β	Significantie	β	Significantie	β	Significantie	β	Significantie
Advocaat	Specialistische juridische kennis	,515**	,000			,644**	,011		
	Kennis business clientèle	,189†	,094			-,090	,678		
	Sociale kennis en vaardigheden	,284*	,040			,158	,547		
Collega	Specialistische juridische kennis			,194	,581			-,196	,764
	Kennis business clientèle			,506†	,082			,480	,353
	Sociale kennis en vaardigheden			,301	,174			,334	,409
Adjusted R ²		,860		,745		,466		,110	

Noot. Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. † $p < ,1$ * $p < ,05$ ** $p < ,01$

Om te controleren wat de invloed is van de kennisschalen op de resultaten en de effectiviteit, worden multiële regressieanalyses uitgevoerd. Gezien het feit dat convergente validiteit van de kennisschalen dermate laag is, dat er geen enkele significante correlatie is gevonden tussen de schalen en de resultaten en effectiviteit, is het achterhaald om hierover een regressieanalyse uit te voeren. Daarom is ervoor gekozen alleen regressieanalyses uit te voeren over de multi-trait-mono-rater coëfficiënten.

Door middel van een stapsgewijze multiële regressie is bekeken welke kennisschalen, beoordeeld door de advocaat, de grootste voorspellers zijn van de resultaten, beoordeeld door de advocaten (zie tabel 8). Uit de analyse blijkt dat Specialistische Juridische kennis ($\beta = ,515$; $P < ,01$) en Sociale kennis en vaardigheden ($\beta = ,284$; $P < ,05$) de grootste voorspellers zijn. Specialistische Juridische kennis verklaart 81,5% van de Resultaten. Wanneer hier Sociale kennis en vaardigheden aan wordt toegevoegd, levert dit een verklaarde variantie van 83,4% op. In totaal verklaren de drie kennisschalen 86% van de resultaten (zie tabel 8).

Verder blijkt dat kennisschaal Specialistische Juridische kennis ($\beta = ,644$; $P < ,01$), beoordeeld door de advocaat, de grootste voorspeller is van de effectiviteit, beoordeeld door de advocaten. Specialistische Juridische kennis verklaart 40,2% van de effectiviteit. In totaal verklaren de drie kennisschalen 46,6% van de resultaten (zie tabel 8). De minimale toegevoegde waarde van de andere twee kennisschalen valt hier op.

Bij de collega-steekproef blijkt uit de regressieanalyse dat wederom Specialistische Juridische kennis ($\beta = ,194$; $P > ,05$) de grootste voorspeller is van de resultaten van de advocaat; ruim 72% wordt door deze kennisschaal bepaald. Opvallend is echter dat deze bètawarde niet significant is. In totaal wordt 74,5% van de resultaten verklaard door de drie kennisschalen.

De variantie in effectiviteit bij de collega's wordt voor 11,0% bepaald door de drie kennisschalen. Opvallend is dat geen van de schalen beschikt over een significante bèta, noch bij de resultaten, nog bij de effectiviteit (die tabel 8).

Zoals al gedeeltelijk te zien was aan de construct- en criteriumvaliditeit van de kennisschalen, is gevonden dat de drie vormen van kennis met name een voorspelling kunnen geven van de resultaten, mits beide variabelen beoordeeld zijn door de advocaten. Ditzelfde geldt voor de effectiviteit. Over het algemeen gezien, lijkt de kennisschaal Specialistische Juridische Kennis de belangrijkste voorspeller te zijn van een hoge score op de resultaatindicatoren en effectiviteit. Wederom dient deze conclusie met zorg te worden behandeld vanwege de kleine steekproef die is gebruikt bij deze analyse.

4.4 Contextuele variabelen

Onderstaande tabel 9 geeft een overzicht van de verbanden tussen de contextuele variabelen (Cursus, training & coaching) en de kennisschalen en criteriumvariabelen. Om te kunnen bepalen wat voor invloed Cursus & Training en Coaching hebben op de kennis, resultaten en effectiviteit van advocaten, wordt de construct- en criteriumvaliditeit bekeken. Voor een meer gedetailleerde analyse wordt de variabele verdeeld in twee; Cursus & Training, en Coaching.

Tabel 9. Overzicht van de correlaties tussen de contextuele variabelen en de kennisschalen en criteriumvariabelen (beoordeeld door advocaten).

	Cursus & Training	Coaching
Cursus & Training	1	
Coaching	,200	1
Specialistische juridische kennis	-,041	-,150
Kennis business clientèle	,261†	-,094
Sociale kennis en vaardigheden	,202	-,119
Resultaatindicatoren	,093	-,160
Effectiviteit	-,138	-,110

Noot. n= 39 voor de beoordelingen van de advocaten, n= 16 voor de beoordelingen van de collega's.

†<,1 * p<,05 **p<,01; eenzijdig

Zoals is te zien in tabel 9, correleert de schaal Cursus en training enkel met de kennisschaal 'Kennis business clientèle' (KBC) ($r=,261$, $P<,1$). Het verwachte verband tussen deze twee contextuele variabelen en de kennisschalen is niet (in geheel) gevonden. Aangezien geen van de contextvariabelen met de criteriumvariabelen correleren, is met zekerheid te zeggen dat een eventueel medierend effect van de kennisschalen afwezig is.

5. Discussie & Conclusie

Het doel van dit onderzoek bestaat uit twee 'deeldoelstellingen'. Ten eerste is getracht een bijdrage te leveren aan de validiteitsbepaling van op gedragsindicatoren gebaseerde competenties bij beoordelingen via de 360° beoordelingsmethode. Deze eerste, meest voorname, deeldoelstelling werd enerzijds gerealiseerd door onderzoek naar de constructvaliditeit: de onderlinge overeenstemming tussen beoordelaars (convergente validiteit) en het onderscheidend vermogen van de competenties (divergente validiteit) (hypothese 1). Anderzijds werd de criteriumvaliditeit onderzocht; correlaties tussen op gedragsindicatoren gebaseerde competenties en twee verschillende effectiviteitsmetingen (hypothese 2). Ten tweede is met dit onderzoek getracht het belang van beroepsrelevante kennis wetenschappelijke kracht bij te zetten. Dit is gerealiseerd door verschillende kennisschalen uit te zetten tegen de twee effectiviteitsmetingen (hypothese 3). Ook heeft dit onderzoek de effecten van beroepsrelevante cursus, training en coaching op beroepsrelevante kennis en effectiviteit getracht te bepalen (hypothese 4). Zowel de eerste, als de tweede deeldoelstelling zijn onderzocht met behulp van de multi-trait-multi-rater methode.

De resultaten van het onderzoek laten zien dat de constructvaliditeit van de op gedragsindicatoren gebaseerde competentiebeoordelingen laag is. Zowel de mate van overeenstemming tussen beoordelaars, als het onderscheidend vermogen (divergente validiteit) van de gehanteerde competenties blijkt zwak (hypothese 1). Daarnaast laten de resultaten zien dat de criteriumvaliditeit redelijk tot goed op zijn is, maar enkel wanneer zowel de competenties, als de resultaatindicatoren en de effectiviteit wordt beoordeeld door dezelfde groep beoordelaars (hypothese 2). De drie kennisschalen correleren bij beide steekproeven significant met de beide effectiviteitsmetingen. Bovendien bestaat er, zoals verwacht, weinig overeenstemming over de beoordeling op kennis door beide groepen beoordelaars (hypothese 3). Ten slotte blijken cursus, training & coaching geen verband te houden met de drie kennisschalen, noch met de beide effectiviteitsmetingen (hypothese 4).

5.1 Constructvaliditeit van op gedragsindicatoren gebaseerde competenties

De teleurstellende constructvaliditeit van de beoordelingen op op gedragsindicatoren gebaseerde competenties ligt gedeeltelijk in lijn met eerder onderzoek. Zo blijkt menig voorgaand onderzoek te stuiten op een lage convergente validiteit van (globale) competentiebeoordelingen (Van Hooft, 1999. In: Jellema, 2000, Verbeek-Heinsman, 2008; Breman & Bruinsma, 2006). Verklaringen voor deze lage overeenkomsten tussen verschillende soorten beoordelingen kunnen onder andere worden gezocht in divers onderzoek naar de verschillende visies op functioneren van verschillende personen binnen een organisatie. Zo toonden bijvoorbeeld Conway & Huffcutt (1997) aan dat onderschikten niet alleen een kleiner, maar ook een ander deel van de prestatie observeren dan collega's en leidinggevendenden. Deze gegevens worden versterkt door het onderzoek van Viswesvaran, Schmidt & Ones, (2002), die stellen dat

verschillende groepen beoordelaars verschillende visies hebben op het huidig functioneren, en het gewenste functioneren van de te beoordelen personen. De verwachting dat de convergente validiteit hoog zou zijn, was gebaseerd op onderzoek van Van Duijn (2006), die een redelijke constructvaliditeit vond van op gedragsindicatoren gebaseerde competenties. Daar huidig onderzoek ook werkt met op gedragsindicatoren gebaseerde competenties, zou de constructvaliditeit naar verwachting en logischerwijs hoger zijn uitgevallen. Vanwege het feit dat dit onderzoek gebruik heeft gemaakt van een beperkte steekproef, kan het verschil in resultaten wellicht door deze reden worden verklaard. Huidig onderzoek geeft geen onderbouwing voor het onderzoek van Van Duijn, maar verwerpt de theorie ook niet.

De teleurstellende divergente validiteit, gevonden in dit onderzoek, sluit aan bij vrijwel al voorgaand onderzoek. Tot op heden werd in onderzoek vaak gestuit op een zwak onderscheidend vermogen van zowel globale competentiedefinities (Van Hooft, 1999. In: Jellema, 2000, Verbeek-Heinsman, 2008; Breman & Bruinsma, 2006) , als op gedragsindicatoren gebaseerde competenties (Van Duijn, 2006). Dit gegeven kan worden verklaard doordat de inhoud van de verschillende competenties in grote mate met elkaar overlapt. Zoals eerder in dit onderzoek is aangehaald, kan dit worden veroorzaakt doordat de term 'competentie' niet voldoet om de kwaliteiten van mensen in organisaties in het algemeen te rechtvaardigen (Overduin & de Jong, 2003). De eenduidigheid van competentiedefinities (al dan niet gebaseerd op gedragsindicatoren) lijkt te lijden onder de complexiteit en lineaire afhankelijkheid van de verklarende factoren achter succesvol functioneren. De mening dat competentiedefinities vaak meerduidige en een onderling afhankelijke inhoud hebben, is een mogelijke verklaring voor de gevonden zwakke divergente validiteit.

5.2 Criteriumvaliditeit van op gedragsindicatoren gebaseerde competenties

De resultaten met betrekking tot de criteriumvaliditeit sluiten aan bij eerder onderzoek, maar gaan in tegen de verwachting (hypothese 2). In lijn met de resultaten van Verbeek-Heinsman et al. (2008) werd er een goede criteriumvaliditeit enkel gevonden bij beoordelingen binnen dezelfde steekproef (multi-trait-mono-rater). De verwachting dat de multi-trait-multi-rater coëfficiënten redelijk tot goed waren, was gebaseerd op de resultaten van op gedragsindicatoren gebaseerde competenties van Van Duijn (2006). Wederom zou het verschil in resultaten met Van Duijn kunnen worden verklaard door de beperkte steekproef van dit onderzoek. Hiertoe is te concluderen dat huidig onderzoek de resultaten van Van Duijn niet onderbouwt, maar ook niet verwerpt.

Hetgeen dit onderzoek toevoegt aan de reeds beschikbare informatie op gebied van competenties en effectiviteit, is de bepaling van de competenties die de grootste voorspelling geven van de score op de verschillende resultaatgebieden. Oordeelsvorming en Plannen en Organiseren blijken grote voorspellers van de Professionele Resultaten van een advocaat, terwijl Overtuigingskracht de Ondernemersresultaten het meest voorspelt, en voornamelijk Betrokkenheid en Cliëntgerichtheid de

Managementresultaten voorspellen. Deze conclusies zijn gebaseerd op de beoordelingen van de advocaten. Daar de steekproef dermate klein is, dat dit naar alle waarschijnlijkheid gevolgen heeft gehad voor de *power* van de analyse, kan er helaas niet veel waarde worden gehecht aan deze conclusies. Daarnaast zouden eventuele ‘Halo-effecten’ invloed kunnen hebben gehad op deze conclusies.

5.3 De invloed van beroepsrelevante kennis op effectiviteit

Zoals verwacht, is er een positieve samenhang gevonden tussen de drie verschillende kennisschalen en de beide effectiviteitsmetingen. Met name Specialistische Juridische kennis blijkt een grote voorspeller te zijn van beide effectiviteitsmetingen. Deze resultaten komen overeen met de reeds bekende literatuur. Zo vonden Hunter (1986) en Schmidt & Hunter (1998) eerder bewijs voor de relatie tussen werkgerelateerde kennis en effectiviteit. Sociale kennis en vaardigheden blijkt tevens een redelijke voorspeller te zijn van effectiviteit, hetgeen de resultaten van Morgeson et al. (2005) kracht bij zet. Ondanks het feit dat huidige resultaten en conclusies met zorg dienen te worden behandeld, geven zij een extra onderbouwing van de reeds beschikbare informatie met betrekking tot de relatie tussen kennis en effectiviteit.

5.4 De invloed van Cursus, Training & Coaching op mate van kennis en effectiviteit

Met betrekking tot de invloed van cursus & training en coaching (contextuele variabelen) op de kennisschalen en criteriumvariabelen zijn er teleurstellende resultaten gevonden. Op een significant verband tussen ‘Cursus & Training’ en ‘Kennis van de business van de cliëntèle’ na zijn er geen significante verbanden gevonden. Dit ligt niet in lijn met de reeds bekende literatuur op dit gebied. Het resultaat dat een hogere tevredenheid en betere toepasbaarheid van de geleerde stof van Cursus & training niet zal leiden tot een hogere mate aan kennis, staat in contrast met de theorie van onder andere Baldwin & Ford (1988). Ook staat het afwezige verband tussen ontvangen coachende steun en kennis en effectiviteit in contrast met de onderzoeken van Gentry, Weber & Sadri (2007) en Scandura en Williams (2004).

Een mogelijke verklaring voor de afwezigheid van overeenstemming met de resultaten van voorgaand onderzoek kan worden gezocht bij het beperkte aantal items dat gewijd is aan de tevredenheid en transfer of training van de leerstof van beroepsrelevante cursus en training. Ondanks een bevredigende alfa zijn de vragen naar dit onderwerp mogelijk te onvolledig. Ook kan het construct dat gemeten wordt door de vragen wellicht anders zijn dan het eigenlijke doel; het meten van de mate van coaching op de werkvloer.

5.5 Beperkingen en toekomstig onderzoek

Het trekken van conclusies aan de hand van de gevonden resultaten in dit onderzoek wordt helaas in bepaalde opzichten beperkt. Ten eerste is het onderzoek gebaseerd op een zeer geringe steekproef. Bovendien zijn de advocaten niet door hun leidinggevende beoordeeld, en is een relatief klein aantal advocaten beoordeeld door hun collega’s. Als gevolg hiervan is het vrijwel onmogelijk om paarsgewijze

vergelijkingen uit te voeren; de hieruit voortvloeiende steekproeven zouden te klein zijn om zinnige conclusies aan te kunnen verbinden. Kleine steekproeven kunnen willekeurige fluctuaties in de data teweegbrengen. Daarnaast veroorzaakt het een afname van de *power* van analyses, hetgeen vertekende resultaten oplevert. Om de effecten die gevonden zijn in deze studie kracht bij te zetten, is het aan te raden het onderzoek te repliceren met gebruik van een ruimere steekproef.

Een tweede beperking heeft te maken met de manier waarop de steekproef is getrokken. De advocaten zijn, zoals vaker wordt gedaan bij onderzoek, gevraagd zelf een collega te kiezen aan wie zij de vragenlijst door zouden sturen. Het is daarbij denkbaar dat het algemene beeld vertekend is doordat advocaten alleen collega's hebben gekozen die een positief beeld van hen hadden. De resultaten van het onderzoek laten zien dat de beoordelingen van de beide steekproeven op slechts enkele schalen significant verschillen, alhoewel de collega's bij iedere schaal een hogere gemiddelde beoordeling gaven dan de advocaten (zie tabel 1 en 2). Daarnaast zou het zo kunnen zijn dat de advocaten de vragenlijst hebben doorgestuurd naar collega's in een andere functie dan die van zichzelf. Zo zou een advocaatmedewerker zich hebben kunnen laten beoordelen door een advocaatstagiair of senior medewerker. Volgens de bekende literatuur kunnen personen met verschillende rollen binnen de organisatie, ook verschillende visies hebben op het functioneren van de te beoordelen persoon (Conway & Huffcutt, 1997; Viswesvaran, Schmidt & Ones, 2002). Diversiteit in functie van de personen binnen de collega-steekproef heeft dus vertekende beelden kunnen veroorzaken in de beoordelingen op het functioneren van de advocaat.

Een derde beperking heeft betrekking op de lengte van de gehanteerde vragenlijst. Alhoewel het gebruik van meerdere items per schaal kan zorgen voor een meer gedetailleerde en meer betrouwbare respons (Lievens et al., 2004), heeft het gebruik van een langere vragenlijst negatieve gevolgen voor de enerzijds de concentratie van de beoordelaar (Lievens & Conway, 2001), en anderzijds voor de bereidheid tot vrijwillige deelname aan het onderzoek. De gehanteerde vragenlijst is van behoorlijke omvang, heeft hiermee de nodige beoordelaareffecten kunnen veroorzaken. De bereidheid tot deelname aan het onderzoek is waarschijnlijk behoorlijk beïnvloed door zowel de lengte van de vragenlijsten, alsook het feit dat meerdere personen nodig waren voor de beoordeling van één advocaat. Het is dan ook aan te raden om bij vervolgonderzoek de lengte van de vragenlijst te beperken, en om daarnaast betrokkenheid te creëren bij de participanten. Bij het werven van participanten bij huidig onderzoek is getracht zoveel mogelijk kantoren (die klant zijn bij Meijer Human Strategy) telefonisch te benaderen met een vraag tot deelname. De vragenlijst werd digitaal uitgezet. Het aantal persoonlijke contactmomenten met de kantoren werd hierdoor aanzienlijk beperkt, hetgeen een lage respons heeft opgeleverd. Advies is om het vervolg betrokkenheid te creëren bij een klein aantal kantoren. Met het grotere aantal contactmomenten zal de betrokkenheid, en hiermee de respons en steekproef groeien.

Ten slotte is de ervaring van de beoordelaars een mogelijke belemmering geweest op de kwaliteit van de respons. Meer ervaren personen leveren een beter en meer waarheidsgetrouwe respons (Lievens

& Conway, 2001). Beoordelaars zouden gemakkelijk sociaal wenselijke antwoorden kunnen hebben gegeven. Bovendien kunnen er 'Halo-effect' op hebben getreden. Dit gaat ten koste van de kwaliteit van de steekproefrespons. Om deze effecten te voorkomen, zou bij vervolgonderzoek vóór het invullen van de vragenlijst, een korte training kunnen worden gegeven in het beoordelen van zichzelf en anderen. Om het Halo-effect te voorkomen, is het belangrijk om gebruik te maken van een grotere steekproef, zodat de beoordelingen van verschillende groepen met elkaar kunnen worden vergeleken.

Los van een aantal beperkingen van dit onderzoek, onderscheidt dit onderzoek zich van andere onderzoeken door een aantal vernieuwde en kwaliteitsverhogende aspecten. Ten eerste meet dit onderzoek competenties op basis van meerdere gedragsindicatoren. Zoals Lievens et al. (2004) en Schippmann (2000) hebben beaamd, leidt een meer gedetailleerde bevraging van competenties tot een hogere betrouwbaarheid en een hogere convergente validiteit. Dit laatste werd al eerder bewezen door Van Duijn (2006). Het feit dat deze hogere convergente validiteit in dit onderzoek niet is gevonden, kan worden geweten aan de beperkte steekproeven. Ten tweede maakt huidig onderzoek gebruik van zowel een objectieve, als een subjectieve effectiviteitsmeting. Afwezigheid van een objectieve effectiviteitsmeting kan het optreden van bijvoorbeeld het 'Halo-effect' veroorzaken, of kan worden beïnvloed door selectieve herinnering (Judge et al., 2002). Met gebruik van beide soorten metingen wordt dit voorkomen.

Vervolgonderzoek kan zich in eerste instantie richten op dezelfde verbanden en constructen, maar gebruikmakend van een grotere steekproef. Daarnaast zou vervolgonderzoek zich ook in meer volledigheid kunnen richten op de individuele ontwikkeling van competenties door cursus, training en coaching. Dit onderwerp was voor huidig onderzoek te groot om in zijn geheel mee te nemen, maar is bijzonder interessant en beroepsrelevant om onderzoek naar te verrichten. Hetgeen verder interessant is, is de praktische toepasbaarheid van competenties. Hierbij zou kunnen worden gekeken naar praktische, en bovenal valide manieren om medewerkers te beoordelen op hun functioneren. Ten slotte zou een longitudinaal onderzoek naar competentiebeoordeling middels de 360° beoordelingsmethode bijzonder van belang zijn om onder andere alle praktische problemen en belemmeringen die zich voordoen in de praktijk te kunnen ondervangen.

Literatuurlijst

- Allen, T.D., Eby, L.T., Lentz, E. (2006). The relationship between formal mentoring program characteristics and perceived program effectiveness. *Personnel Psychology*, 59, 125-153.
- Baldwin, T.T. & Ford, J.K. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Blau, P. M. & Scott, W. R., *Formal Organizations* (Chandler, 1962).
- Borman, W.C. & Brush, D.H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6, 1-21.
- Borman W.C. & Motowidlo S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt N., Borman W.C. (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 77-98). San Francisco: Jossey Bass.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Breman, P. & Bruinsma, J. (2006). Leidt competentie tot prestatie? *Tijdschrift voor HRM*, 6, 61-72.
- Butler SK, Harvey RJ. (1988). A comparison of holistic versus decomposed ratings of Position Analysis questionnaire work dimensions. *Personnel Psychology*, 37, 453-464.
- Cabrera A., & Cabrera E.F. (2002). Knowledge-sharing dilemma's. *Organization Studies*. 23, 687-710.
- Child, J.T. & Schumate M. 2007. The Impact of Communal Knowledge Repositories and People-based Knowledge Management on Perceptions of Team Effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 21, 29-54.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. & Noe R.A., (2000) Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years Research. *Journal of applied psychology* (85)5, 678-707.
- Conway, J.M. & Huffcutt, A.I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta- analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10, 331-360.
- Dekkers, M., Stoop N. & Thierry N. (2003). Welke competenties zijn relevant? *Gids voor personeelsmanagement*, 82-1, 14 – 18.
- Duijn, M. van (2003). *Een vergelijking van de constructvaliditeit en criteriumvaliditeit van competenties gebaseerd op de Standaardlijst Methode en gedragsindicatoren gebaseerd op de Critical Incidents Methode*. Utrecht: Organisatiepsychologie, onderzoeksverslag, niet gepubliceerd.
- Ferris, K.R. (1981). Organizational commitment and Performance in a Professional Accounting Firm. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, No. 4, pp. 317-325.
- Flanagan J.C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-359.

- Fletcher, C., Baldry, C. & Cunningham-Snell, N. (1998). The psychometric properties of 360 degree feedback: An empirical study and a cautionary tale. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, 19-34.
- Ganster, Dardet C., Marcelline R. Fusilier, and Bronston T, Mayes, 1986. "Role of Social Support in the Experience of Stress at Work". *Journal of Applied Psychology* 71:102-10.
- Gentry, W.A., Weber T.J. & Sadri, G. Examining career-related mentoring and managerial performance across cultures:A multilevel analysis.*Journal of Vocational Behavior* 72, 241 –253.
- Hollenbeck, G.P., McCall, M.W. & Silzer, R.F. (2006). Leadership competency models. *Leadership Quarterly*, 17, 398-413.
- Hunter, J.E., (1986). Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29, 340-362.
- Jellema, F., (2000). De kwaliteit van 360-graden feedback instrumenten. *M&O*, 3, 23 –35.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Kleiman L. S., Biderman M. D. & Faley R. H. (1987). An examination of employee perceptions of a subjective performance appraisal system. *Journal of business and psychology*, 2, 2.
- Kurz, R. & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modelling the world of work. In I.T. Robertson, M. Callinan & D. Bartram (Eds.). *Organizational effectiveness: The role of Psychology* (pp. 227-255). Chichester, UK: Wiley.
- Latham, G.P. & Stuart, H.C. (2007). Practicing what we preach: The practical of theories underlying HRM interventions for a MBA school. *Human Resource Management Review*, 17, 107-116.
- Lievens, F. & Conway, J.M. (2001). Dimension and exercise variance in assessment center scores: A large-scale evaluation of multitrait-multimethod studies. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1202-1222.
- Lievens, F., Sanchez, J.I. & De Corte, W. (2004). Easing the inferential leap in competency modelling: The effects of task-related information and subject matter expertise. *Personnel Psychology*, 57, 881-904.
- Lim, D.H. & Johnson, S.D. (2002). Trainee perceptions of factors that influence learning transfer. *International Journal of Training and Development*, 6(1), 36-48.
- Luthans, F., Welsh, D.H.B., Lewis, A.T. (1988). A descriptive model of managerial effectiveness. *Group and Organization Studie*. Vol. 13. No. 2, 148-162.
- McEvoy, G.M. (1990). Public sector managers' reactions to appraisal by subordinates. *Public Personnel Management*, 19, 201-212.
- Morgeson F.P., Reider M.H., Campion M.A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58, 583-611.
- Nijman, D.J.J.M., Nijhof, W.J., Wognum, A.A.M. & Veldkamp, B.P. (2005). *Differential Effects of Supervisor Support on Transfer of Training*. Wageningen: Stoas Onderwijs BV Onderzoek.

- Noe, R.A. & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497-523.
- Overduin, B. & Jong, de R. (2003). Professional blijven of manager worden? In: F. Kwakman & B. Overduin (red.), *Professionals & professionele ontwikkeling* (pp. 53-76). Schoonhoven: Academic Service .
- Posner, B.Z. & Kouzes, J.M. (1988). Development and validation of the leadership practices inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 78, 483-496.
- Scandura, T.A., Williams, E.A. (2004) Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior* 65,448-468.
- Scarborough H., & Swan J. (1999). *Case Studies in Knowledge Management*, London: Institute of Personnel and Development.
- Schmidt F.L., Hunter J.E., Outerbridge A.N. (1986). Impact of Job Experience and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance, and Supervisory Ratings of Job Performance. *Journal of applied psychology* Vol. 71, No. 3,432-439.
- Schmidt F.L., Hunter J.E. (1992). Development of causal models of processes determining job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 89-92.
- 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.
- Schippmann J.S., Ash R.A., Battista M., Carr L., Eyde L.D., Hesketh B., et al. (2000), The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Stevens M.J. & Campion (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of management*, 20, 503-530.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Tillema, H.H. (1996). *Development centers: ontwikkelen van competenties in organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Verbeek-Heinsman H., De Hoogh A.H.B., Koopman P.L. & van Muijen J.J. (2008). Competenties en Effectiviteit: het perspectief van verschillende beoordelaars. *Gedrag & Organisatie*, 4, 406-429.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F.L. & Ones, D.S. (2002). The moderating influence of job performance dimensions on convergence of supervisory and peer ratings of job performance: Unconfounding construct-level convergence and rating difficulty. *Journal of Applied Psychology*, 87, 345-354.
- Wallace, J.E., (1995). Corporatist Control and Organization Commitment among Professionals. The Case of Lawyers Working in Law Firms. *Social Forces*, 73(3):811-839.
- Xiao, J. (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China. *Human resource development quarterly*, 7 (1), 55-73.

Bijlagen

Output itemanalyse

Tabel B1. Overzicht van de verbanden tussen de afzonderlijke verwijderde gedragsindicatoren, en de criteriumvariabelen Resultaatindicatoren en effectiviteit volgens advocaat en collega.

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Weet juridische posities te doorgronden en tot de juiste conclusies te komen.	Pearson Correlation	1							
	Sig. (1-tailed)								
	N	16							
2. Komt zelfstandig tot een heldere conclusie en kan deze motiveren	Pearson Correlation	,200	1						
	Sig. (1-tailed)	,229							
	N	16	16						
3. Zoekt tijdig en op eigen initiatief bevestiging bij partner of (senior) medewerker.	Pearson Correlation	,365†	,000	1					
	Sig. (1-tailed)	,082	,500						
	N	16	16	16					
4. Schakelt de juiste mensen en middelen in om doelen te realiseren	Pearson Correlation	,228	,228	,000	1				
	Sig. (1-tailed)	,198	,198	,500					
	N	16	16	16	16				
5. Effectiviteit (volgens college)	Pearson Correlation	,444*	-,159	,183	,315	1			
	Sig. (1-tailed)	,043	,278	,248	,118				
	N	16	16	16	16	16			
6. Resultaatindicatoren (volgens collega)	Pearson Correlation	-,367†	,007	-,144	-,048	,223	1		
	Sig. (1-tailed)	,081	,489	,298	,431	,203			
	N	16	16	16	16	16	16		
7. Effectiviteit (volgens advocaat)	Pearson Correlation	,097	,189	,042	-,104	,246	,016	1	
	Sig. (1-tailed)	,361	,241	,438	,351	,179	,476		
	N	16	16	16	16	16	16	39	
8. Resultaatindicatoren (volgens advocaat)	Pearson Correlation	-,242	,056	-,295	-,126	-,331	-,049	,603**	1
	Sig. (1-tailed)	,183	,418	,134	,321	,105	,428	,000	
	N	16	16	16	16	16	16	39	39

Noot. n= 39 voor de beoordelingen van de advocaten, n= 16 voor de beoordelingen van de collega's.

†<,1 * p<,05 **p<,01; eenzijdig

Gedragsindicatoren:

1. Weet juridische posities te doorgronden en tot de juiste conclusies te komen (Probleemanalyse)
2. Komt zelfstandig tot een heldere conclusie en kan deze motiveren (Oordeelsvorming)
3. Zoekt tijdig en op eigen initiatief bevestiging bij partner of (senior) medewerker (Oordeelsvorming)
4. Schakelt de juiste mensen en middelen in om doelen te realiseren (Entrepreneurschap)

Tabel B2. Resultaten van de multipele regressieanalyse voor afzonderlijke verwijderde gedragsindicatoren en Resultaatindicatoren en effectiviteit per steekproef.

	Resultaten		Effectiviteit	
	β Volgens advocaat	β Volgens collega	β Volgens advocaat	β Volgens collega
1.	-,150	-,388	,090	,431
2.	,113	,080	,211	-,311
3.	-,240	-,002	,009	,026
4.	-,118	,023	-,172	,287
Adjusted R²	-,188	-,170	,067	,094

Noot. Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. †<,1 * p<,05 **p<,01

Gedragsindicatoren:

1. Weet juridische posities te doorgronden en tot de juiste conclusies te komen (Probleemanalyse)
2. Komt zelfstandig tot een heldere conclusie en kan deze motiveren (Oordeelsvorming)
3. Zoekt tijdig en op eigen initiatief bevestiging bij partner of (senior) medewerker (Oordeelsvorming)
4. Schakelt de juiste mensen en middelen in om doelen te realiseren (Entrepreneurschap)

Tabel B3. Overzicht van de verbanden tussen de afzonderlijke verwijderde gedragsindicatoren, en de criteriumvariabelen Resultaatindicatoren en Effectiviteit volgens advocaat en collega.

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Juridische stukken en adviezen zijn overzichtelijk en praktisch. Zij bevatten nieuwe zienswijzen en alternatieven.	Pearson Correlation	1						
	Sig. (1-tailed)							
	N	16						
2. Kennisoverdracht aan stagiaires.	Pearson Correlation	,316	1					
	Sig. (1-tailed)	,116						
	N	16	16					
3. Zijn/haar prestatie ligt boven het gemiddelde.	Pearson Correlation	,000	-,346[†]	1				
	Sig. (1-tailed)	,500	,094					
	N	16	16	16				
4. Effectiviteit (volgens college)	Pearson Correlation	-,092	-,044	,092	1			
	Sig. (1-tailed)	,368	,436	,367				
	N	16	16	16	16			
5. Resultaatindicatoren (volgens collega)	Pearson Correlation	,410[†]	-,182	-,022	,223	1		
	Sig. (1-tailed)	,057	,250	,467	,203			
	N	16	16	16	16	16		
6. Effectiviteit (volgens advocaat)	Pearson Correlation	,212	-,047	,120	,246	,016	1	
	Sig. (1-tailed)	,216	,432	,329	,179	,476		
	N	16	16	16	16	16	39	
7. Resultaatindicatoren (volgens advocaat)	Pearson Correlation	,329	,011	,143	-,331	-,049	,603^{**}	1
	Sig. (1-tailed)	,107	,484	,299	,105	,428	,000	
	N	16	16	16	16	16	39	39

Noot. n= 39 voor de beoordelingen van de advocaten, n= 16 voor de beoordelingen van de collega's. †<,1 * p<,05 **p<,01; eenzijdig

Items:

1. Juridische stukken en adviezen zijn overzichtelijk en praktisch. Zij bevatten nieuwe zienswijzen en alternatieven.
2. Kennisoverdracht aan stagiaires.
3. Zijn/haar prestatie ligt boven het gemiddelde.

Tabel B4. Resultaten van de multipale regressieanalyse voor afzonderlijke items en Resultaatindicatoren en Effectiviteit per steekproef.

	Resultaten		Effectiviteit	
	β Volgens advocaat	β Volgens collega	β Volgens advocaat	β Volgens collega
1.	,347	,540	,241	-,099
2.	-,056	-,409	-,093	,022
3.	,123	-,164	,088	,100
Adjusted R²	,131	,300	,066	,017

Noot. Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. †<,1 * p<,05 **p<,01

Items:

1. Juridische stukken en adviezen zijn overzichtelijk en praktisch. Zij bevatten nieuwe zienswijzen en alternatieven.
2. Kennisoverdracht aan stagiaires.
3. Zijn/haar prestatie ligt boven het gemiddelde.

Correlatie- en multiële regressieanalyse van de competenties en drie resultaat gebieden

Tabel B5. Correlaties tussen de acht competenties en de drie resultaatgebieden, beoordeeld door de advocaat.

	Probleemanalyse	Oordeelsvorming	Overtuigingskracht	Prestatiemotivatie	Cliëntgerichtheid	Entrepreneurschap	Betrokkenheid	Plannen & Organiseren	Professionele Resultaten	Ondernemersresultaten	Management Resultaten
1. Professionele Resultaten	,766**	,830**	,666**	,760**	,525**	,626**	,664**	,723**	1		
2. Ondernemersresultaten	,582**	,797**	,802**	,768**	,665**	,712**	,709**	,553**	,659**	1	
3. Managementresultaten	,645**	,659**	,597**	,620**	,408**	,588**	,749**	,630**	,675**	,662**	1

Noot. n= 39 †<,1 * p<,05 **p<,01; eenzijdig

Tabel B6. Correlaties tussen de acht competenties en de drie resultaatgebieden, beoordeeld door de collega.

	Probleemanalyse	Oordeelsvorming	Overtuigingskracht	Prestatiemotivatie	Clïëntgerichtheid	Entrepreneurschap	Betrokkenheid	Plannen & Organiseren	Professionele Resultaten	Ondernemersresultaten	Management Resultaten
1. Professionele Resultaten	,568*	,771**	,545*	,314	,628**	,596*	,558*	,628**	1		
2. Ondernemersresultaten	,651**	,937**	,672**	,652**	,812**	,522*	,593*	,832**	,870**	1	
3. Managementresultaten	,543*	,544*	,559*	,142	,425	,360	,254	,304	,635**	,544*	1

Noot. n= 16 †<,1 * p< ,05 **p< ,01; eenzijdig

Tabel B7. Multiële regressie met de drie resultaatgebieden als afhankelijke, en de acht competenties als onafhankelijke variabelen.

	Professionele Resultaten				Ondernemersresultaten				Managementresultaten			
		β	Significantie		β	Significantie		β	Significantie		β	Significantie
Advocaat	Probleemanalyse	,194	,227		-,226	,127		,130	,491			
	Oordeelsvorming	,391†	,075		,242	,223		,093	,714			
	Overtuigingskracht	-,017	,901		,456**	,001		,094	,568			
	Prestatiemotivatie	,158	,336		,196	,196		,115	,552			
	Cliëntgerichtheid	-,075	,603		,054	,684		-,306†	,079			
	Entrepreneur	-,011	,942		,154	,266		-,031	,863			
	Betrokkenheid	,141	,351		,149	,282		,650**	,001			
	Plannen & Organiseren	,214†	,097		-,014	,905		,132	,376			
Collega	Probleemanalyse		,739*	,050		,187	,161		1,160*	,017		
	Oordeelsvorming		,442	,251		,639**	,002		,100	,818		
	Overtuigingskracht		-,378	,336		-,072	,622		,009	,984		
	Prestatiemotivatie		-,882	,117		,059	,764		-,939	,153		
	Cliëntgerichtheid		1,182	,111		,271	,309		1,279	,141		
	Entrepreneur		-,194	,668		,160	,364		-,282	,602		
	Betrokkenheid		,307	,337		,119	,327		,452	,241		
	Plannen & Organiseren		-,330	,366		-,126	,365		-,986*	,045		
Adjusted R ²		,727		,717		,772		,959		,620		,600

Noot. Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. †<,1 * p<,05 **p<,01