



7

HR &

SELECTIEGESPREKKEN

7 aandachtspunten



HR & SELECTIEGESPREKKEN

Inleiding

Als een organisatie in staat is om het beste personeel te selecteren, dan is dat van positieve invloed op de kwaliteit van haar producten en diensten en (dus) op de klanttevredenheid. Tien procent beter personeel heeft vaak een navenant effect op het bedrijfsresultaat.

Een betere selectie aan de poort vermindert ook het ongewenste verloop en is vanuit dat perspectief ook renderend. Immers bij ongewenst verloop dient een organisatie niet alleen tijd en geld te investeren in het wederom opstarten van een werving- en selectieprocedure, het inkopen van opleidingen en het opnieuw inwerken van medewerkers. Ook vermindert het vertrek, afhankelijk van de functie, het rendement van de organisatie door het tijdelijk verlies aan (verdien)capaciteit. Tot slot zijn organisaties door het selecteren van het juiste personeel het snelst in staat om een cultuurverandering binnen een organisatie te realiseren en dat geldt uiteraard ook voor cultuurbehoud. Voldoende redenen om werven en selecteren professioneel aan te pakken. Toch besteedt niet iedere organisatie die aandacht aan het werving- en selectietraject die het verdient.



HR & SELECTIEGESPREKKEN

7 aandachtspunten

1 WEET WIE JE ZOEKT

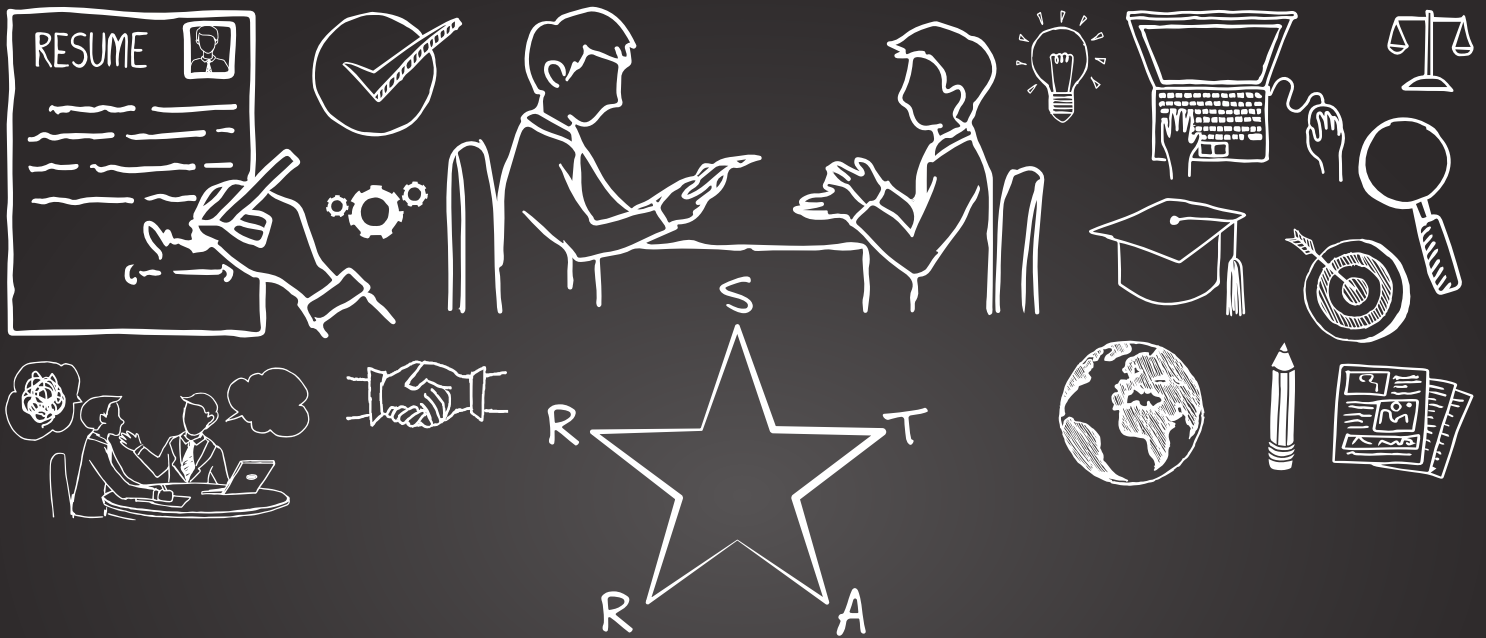
Voor het slagen van het werving- en selectietraject is een beschrijving van de functie een noodzakelijke eerste stap. Richtlijnen voor de inhoud van een functiebeschrijving zijn terug te vinden in de sollicitatiecode van de NVP (Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling). In een snel veranderende werkomgeving kan een functiebeschrijving snel achterhaald zijn. Het is daarom belangrijk hierover informatie in te winnen bij de leidinggevende, naaste collega's en vertrekkende medewerkers. Laatstgenoemden kunnen in een exitgesprek een up-to-date beeld van de inhoud van de functie en werkomgeving/omstandigheden geven.

Messcherpe beschrijving van de persoon!

Bij het formuleren van de criteria waar de medewerker aan moet voldoen, kan de selecteur denken aan de algemene opleiding, de beroepsopleiding (met diploma), specifieke werkervaring, kennis van een branche, et cetera. Naast deze *harde* criteria waaraan de kandidaat moet voldoen en waarop onder andere de selectie zal plaatsvinden, kan ook een schets worden gemaakt van de zachte criteria, de competenties, van de medewerker.

Een stap die selecteurs niet mogen vergeten is om op gedragsniveau te duiden wat er nu precies onder een bepaalde competentie wordt verstaan. Zo is *nauwkeurigheid* voor een administratief medewerker (geen tiepvouten, tijdigheid, et cetera) totaal iets anders dan *nauwkeurigheid* voor een assistentie in de operatiekamer (hygiëne, instrumenten op de juiste volgorde en watjes tellen voordat de patiënt wordt dichtgenaaid). En beiden werken ze voor dezelfde organisatie, een ziekenhuis, waar nauwkeurigheid een kerncompetentie is.





"De basisgedachte achter ervaringsgericht interviewen is dat ervaringen uit het verleden de beste voorspellers zijn voor toekomstig gedrag."

2 ERVARINGSGERICHT INTERVIEWEN MET DE STARR METHODIEK

Ervaringsgericht interviewen richt zich op het verkrijgen van een zo nauwgezet mogelijk beeld over de mate van geschiktheid van de sollicitant voor het uitoefenen van een bepaalde functie. De basisgedachte achter ervaringsgericht interviewen is dat ervaringen uit het verleden de beste voorspellers zijn voor toekomstig gedrag. De techniek richt zich dan ook op het verzamelen van informatie over gedrag dat ten aanzien van bepaalde competenties in het verleden is vertoond. De selecteur stelt dus geen fantasievragen, maar ervaringsgerichte vragen.

Niet: wat zou u doen met een boze/teleurgestelde klant?

Wel: hoe hebt u de meest boze klant ooit te woord gestaan?

Niet: wat zou u doen bij een piekdrukke?

Wel: wat deed u toen iedereen tegelijkertijd aan uw bureau stond?

Door ervaringsgerichte vragen in plaats van fantasievragen te stellen, achterhaalt de selecteur het 'kunnen' (het in het verleden vertoonde gedrag) van de sollicitant. De sollicitant vertelt over de bijltjes waar hij in het verleden mee gehakt heeft om zo aan te kunnen tonen dat hij geschikt is voor de vacante functie. Niet het *kennen* of *weten* wordt in kaart gebracht maar het *kunnen*, *zijn* en *willen*.

- Fase 1: **S**ituatie ▶ wij
- Fase 2: **T**aak ▶ ik
- Fase 3: **A**ctie ▶ ik
- Fase 4: **R**esultaat ▶ ik
- Fase 5: **R**eflectie ▶ samen



Fase 1: situatie

Met in de ene hand het CV en in de andere hand de competenties start de selecteur met een vraag naar een specifieke gebeurtenis uit het verleden die verband houdt met het eerste criterium. De sollicitant noemt op dit niveau een reeks omstandigheden waartegen in een latere fase in het gesprek zijn ervaring zal worden geplaatst.

Stel dat de selecteur een sollicitant zoekt die ervaring heeft als projectleider.

Op situatieniveau stelt de selecteur bijvoorbeeld de volgende vragen:

- wat waren de achtergronden van het project?
- hoe hoog was het budget?
- wat waren de doelstellingen?
- wat was het opleidingsniveau van de deelnemers?
- hoeveel deelnemers namen deel aan het project?
- van wie kwam het idee achter het project?
- wat was de aanleiding?
- wanneer speelde dit zich af?

Om de omstandigheden waarin de sollicitant deze ervaringen heeft opgedaan scherp te krijgen, stelt de selecteur eerst situatievragen. Deze fase is belangrijk omdat de antwoorden uit de volgende fases tegen deze context geplaatst en gewogen kunnen worden. Twee sollicitanten hebben met succes een project afgerond, zo staat in hun CV. Door hier vragen over te stellen en door door te vragen, komt de selecteur er bij de ene sollicitant achter dat zijn projectteam bestond uit drie personen, het project een doorlooptijd kende van een week en dat het budget 1.000 euro bedroeg. Als dan de andere projectleider een project heeft geleid met een doorlooptijd van drie jaar en waarbij vijftwintig deelnemers met verschillende belangen deel uit maakten van het projectteam, dan praten wij over verschillende kalibers projectleiders. Zeker als het budget bij de laatste projectleider ook nog eens 10 miljoen euro bedroeg.

In deze fase spreekt de kandidaat in de 'wij-vorm' of in andere vrij onpersoonlijke vormen, zoals bij ons, men, ons team en de organisatie. Deze fase eindigt met een concreet en gedetailleerd beeld over de situatie waarin deze ervaring zich heeft afgespeeld en de selecteur checkt met een samenvatting of hij alles begrepen heeft.

"Schroom als selecteur dan niet om door te vragen en leg de sollicitant het vuur na aan de schenen. "

Fase 2: taak

Na de situatie samengevat te hebben, stelt de selecteur een aantal vragen om de betrokkenheid, rol en positie van de sollicitant scherp te krijgen.

Op taakniveau stelt de selecteur bijvoorbeeld de volgende vragen:

- wat was uw rol in het project?
- hoe was uw werkrelatie met de opdrachtgever?
- hoe waren de verantwoordelijk- en bevoegdheden verdeeld?
- waaruit bestond nu precies de opdracht?
- waarbij moest u met wie samenwerken?

Als de sollicitant op afstand betrokken is geweest bij het verrichten van bepaalde werkzaamheden dan kan hij niet veel vertellen over de taken en opdrachten. Vaak moet de sollicitant lang nadenken over de antwoorden die dan ook aarzelend uitgesproken worden. Schroom als selecteur dan niet om door te vragen en leg de sollicitant het vuur na aan de schenen. Hij spreekt uit de antwoorden dun te vinden en zet de claimende sollicitant aan het werk door naar nog meer naar voorbeelden te vragen.

Fase 3: actie


In de actiefase vraagt de selecteur naar concrete ervaringen en persoonlijke bijdragen van de sollicitant bij het vervullen van die taak (zie hierboven). Kortom, wat deed de sollicitant zelf in de eerder geschetste situatie.

Op actieniveau stelt de selecteur bijvoorbeeld de volgende vragen:

- hoe kwam u aan de leden van uw projectteam?
- hoe leidde u vergaderingen?
- welke werkzaamheden heeft u verricht?
- hoe hebt u dingen aangepakt?
- op welke manier nam u besluiten?
- welke contacten heeft u gelegd?
- hoe hield u contact met de opdrachtgever?
- welke ideeën kwamen van u?



"Op welke manier nam u besluiten?"



Als de sollicitant een bepaalde ervaring niet heeft, dan wordt het voor hem wel heel lastig om de vragen te beantwoorden.

Ook in deze fase let de selecteur goed op dat de sollicitant in de ik-persoon spreekt. Het zijn nu immers de ervaringen van de sollicitant, de genomen beslissingen, de gelegde contacten, zijn doorgevoerde ideeën en doorgehakte knopen die in kaart worden gebracht. Omdat in de actiefase gedetailleerd wordt ingegaan op de verschillende activiteiten en acties kan de selecteur zich een beeld vormen van het door de sollicitant in het verleden vertoonde gedrag. Het wordt voor een sollicitant die deze ervaring niet of onvoldoende heeft (en dus zijn ervaringen pimpt of zelfs verzint!) nu bijna onmogelijk om op detailniveau zijn verzinsels te handhaven.

Als de sollicitant een bepaalde ervaring niet heeft of onvoldoende dicht op het vuur heeft gezeten, dan wordt het voor hem wel heel lastig om de vragen te beantwoorden. De selecteur moet nu niet de vergissing maken om coulant te zijn, maar moet scherp blijven doorvragen. Eventuele twijfels kunnen openlijk ter sprake worden gebracht.

3 SELECTEER OP LEREND VERMOGEN

De fasen 4 en 5 gaan over de Resultaten en hoe de sollicitant daar op Reflecteert. De selecteur vormt zich eerst een beeld of de sollicitant in het verleden in staat is gebleken werkzaamheden succesvol te verrichten (resultaten te boeken) die ook deel uit maken van de vacature. Want dat is natuurlijk het doel van een selectiegesprek, achterhalen of de sollicitant geschikt is voor de functie!

In de resultaatfase stelt de selecteur bijvoorbeeld de volgende vragen:

- tot welke resultaten hebben uw acties geleid?
- waar kwam u vlug tot resultaten?
- welke klippen heeft u moeten omzeilen en hoe deed u dat?
- wat was het resultaat van uw inspanningen om de samenwerking te bevorderen?

heeft van successen en falen, flexibel is in zijn denken en doen en of de sollicitant nog een 'willen en kunnen' heeft om zich te blijven ontwikkelen. In tijden van arbeidsmarktkrapte is een scherp beeld van het leervermogen (de leercompetentie) steeds belangrijker. Veel kennis en vaardigheden zijn immers snel te leren. Als de sollicitant blijkt geeft te beschikken over het vermogen snel en adequaat 'zaken' tot zich te nemen, hoeft er bij een goed introductie- en opleidingsprogramma op lange termijn weinig mis te gaan.

4 VOER EEN WERVEND SELECTIEGESPREK

Voor organisaties is het positief om als een aantrekkelijke werkgever bekend te staan. Van het selectiegesprek dient een dermate wervende werking uit te gaan dat de sollicitant zo enthousiast wordt (gemaakt) over de functie en de organisatie dat hij bij wijze van spreken aan het einde van het gesprek zijn handtekening onder het arbeidscontract zet. Dit natuurlijk alleen bij gebleken geschiktheid! Mooi gezegd, maar hoe gedaan? Steeds meer organisaties besteden er meer en meer gestructureerd aandacht aan om in het selectiegesprek de organisatie te verkopen. Zij denken 'corporate' na over de antwoorden op vragen als:

- wat voor soort organisatie is ABC?
- in welke zin onderscheidt de organisatie zich van andere organisaties?
- waarom moet iemand bij deze organisatie komen werken?
- waarom is ABC mijn organisatie?
- waarom is dit de leukste organisatie uit de regio?

De antwoorden worden verwerkt op één A4 die de selecteur in het selectiegesprek kan gebruiken. Als het gesprek dan ook nog in de showroom wordt gevoerd en niet in een kale kamer met gedateerde vakliteratuur is er nog meer gewonnen bij het creëren van goed gevoel bij de sollicitant over het werken bij de organisatie. Van een wandeling in de fabriekshal en een lunch in de bedrijfskantine kan ook een wervende werking uitgaan.



***"Veel ervaring leidt vaak tot hoge waarderingen.
Maar ergens ervaren in zijn, is niet hetzelfde
als goed functioneren."***

5 SELECTIEFOUTEN, MAAK ZE NIET!

Overwaardering van zeldzame eigenschappen

Als een sollicitant aan de Olympische Spelen heeft meegedaan en solliciteert naar een functie als vertegenwoordiger, ligt hij, zonder dat het gesprek heeft plaatsgevonden, al een straatlengte voor op andere sollicitanten. Fout! Iedere selecteur weet dat deelname aan een sportevenement weinig tot niets zegt over de kwaliteiten als verkoper, maar bij menig selecteur gaat deze ex-sporter al naar ronde twee van het selectietraject.

Invloed van de functiezwaarte

Het merkwaardige doet zich voor dat sollicitanten die hoge functies hebben vervuld door selecteurs vaak als 'beter' worden beoordeeld. Deze selectiefout borduurt voort op het Halo-effect (zie verder do's and don'ts).

"Als een kandidaat die en die functies heeft vervuld, dan moet hij ongetwijfeld veel in zijn mars hebben en goed zijn."

Het zijn vaak selecteurs met een 'lichtere' functie dan de sollicitant die zich aan deze fout bezondigen.

Stokpaardjes en spiegelen

Als een sollicitant in geuren en kleuren een onderwerp bespreekt dat de selecteur enorm aanspreekt, dan dient laatstgenoemde er voor te waken dat hij de sollicitant, zonder deze stevig aan de tand te voelen, als geschikt aanmerkt. Een sollicitant die een aantal overeenkomsten vertoont met de selecteur, kan eerder rekenen op sympathie en overwaardering ('ons kent ons') van zijn mogelijkheden. Voorbeelden zijn: op dezelfde universiteit gestudeerd hebben of dezelfde hobby hebben.

Ervaring hebben in iets is niet hetzelfde als ergens goed in zijn

Veel ervaring in het vak leidt vaak tot hoge waarderingen. Maar ergens ervaren in zijn, is niet hetzelfde als goed functioneren. De selecteur dient enerzijds de meetbare ervaring en anderzijds de manier waarop de kandidaat zich gedraagt, goed te onderscheiden. Het hebben van werkervaring impliceert niet per definitie dat de kandidaat dan gekwalificeerd is. Veel in de keuken staan maakt nog geen goede kok. De wijze waarop hij heeft gekookt en gewerkt, is veel belangrijker.



6 PAS DE OVER-DE-SCHOUDER-HEEN-KIJK-TECHNIEK TOE

Selecteurs kunnen (veel) vertellen over de organisatie en de functie maar het is waardevoller als zij hier de sollicitant over bevragen. Met de antwoorden op de onderstaande vragen kan de selecteur toetsen of de sollicitant zich heeft voorbereid:

- wat weet u over onze organisatie en wat wilt u nog weten?
- wat weet u over de functie en heeft u hier nog vragen over?

Maar de antwoorden leveren meer op. De selecteur kan zich een beeld vormen over de persoon van de sollicitant en zijn motivatie. Over welke markt-/organisatieontwikkelingen wil hij meer weten? Welke aspecten van de functie spreken 'm aan en wat is hiervan de reden?

Stelt deze alleen maar vragen over werktijden, auto van de zaak en salaris en geen vragen over de functie, markten, collega's, dan moet de selecteur zich afvragen of dit wel de juiste sollicitant is.

7 DOE DE ARBEIDSPROEF

Bij een arbeidsproef verrichten sollicitanten, als onderdeel van de selectieprocedure, een aantal werkzaamheden van hun mogelijk toekomstige functie. Voorbeelden zijn docenten die proeflessen geven en monteurs die een ochtend mee sleutelen aan een auto. Ook in een selectiegesprek kan een arbeidsproef gedaan worden door bijvoorbeeld aan een kandidaat die solliciteert op een administratieve functie te vragen een samenvatting van het gesprek op papier te zetten (natuurlijk wel vooraf aankondigen!). Luisteren, kunnen samenvatten, de kern er uit halen, kunnen werken met een laptop, taal- en stijlfouten, gevoel voor lay-out, snelheid, nauwkeurigheid, het zijn allemaal zaken die de selecteur kan meten.

De validiteit (voorspellende waarde) van een arbeidsproef is hoog. In plaats van te luisteren naar de ervaringen van de sollicitant ziet de selecteur bij een arbeidsproef de sollicitant real life bezig. En dat zegt vaak heel veel over de mate van geschiktheid.

In deze Whitepaper zeven aandachtspunten.
Meer informatie over werven en selecteren is te vinden op:

- website van *Het GROTE gesprekkenboek*
- de e-learningmodule *Het selectiegesprek*
- *Handboek Werving en Selectie*

Belangstellenden voor *de training Selectiegesprekken* van Van den Berg Training & Advies die zich via Compagnon aanmelden, krijgen **10 % korting** op deze training.



Wilt u eens van gedachten wisselen over hoe u als HR uw werving en selectie kunt optimaliseren?
Aarzel niet om contact met ons op te nemen: roders@compagnon.com of 079-3631680.

Colofon

Deze Whitepaper is geschreven door Jacco van den Berg van Van den Berg Training & Advies.
Zijn bureau verzorgt de training Selectiegesprekken en de workshop Recruitment via LinkedIn.
Jacco is auteur van het Handboek Werving en Selectie en Het GROTE gesprekkenboek.