

Ook in een Krappe Arbeidsmarkt, bij Twijfel niet Doen

Selecteer op lerend vermogen!



Jacco van den Berg
Directeur Van den Berg Training & Advies

Mecheline Klijs
Directeur Dikker & Klijs



Geloof het of niet, sommige beleidsmakers waarschuwen al een aantal jaren voor hectische tijden op de arbeidsmarkt zoals die in Nederland nog niet eerder zijn voorgekomen. Zo verwacht 94% van de P&O-ers binnen nu en twee jaar in de problemen te komen met de samenstelling van het personeelsbestand (onderzoek Berenschot/IntermediairPW, najaar 2006).

Weer andere kenners beweren dat we aan de vooravond staan van een pensioneringsgolf die met een massale uitstroom van 25 à 30 procent omstreeks 2010 haar hoogtepunt zal bereiken. De huidige werkloosheidscijfers stellen dan niet veel voor wanneer deze worden vergeleken met het gapend gat dat achterblijft. Het aantal openstaande vacatures in Nederland stijgt iedere maand en vooral in de zakelijke dienstverlening is veel extra werk te doen maar blijkt nieuw talent lastig te vinden.

Selecteren op lerend vermogen

Op dit moment worden er net als in de vorige eeuw allerlei innovatieve wervingmethodes ingezet om mensen te werven en dat is prima. Wat niet goed is, is dat selecteurs mensen aannemen die niet voldoen aan de eisen van de functie. Zij verkopen voor de korte termijn hun toekomst. Is er een alternatief? Ja, selecteren op lerend vermogen. Sollicitanten die nog niet aan alle criteria voldoen maar, wel het vermogen hebben om te leren van hun fouten en successen, kunnen worden aangenomen.

Een goed inwerk- en ontwikkelingsprogramma zal de sollicitant competent maken. Hoe nu een afgewogen beeld te krijgen van het lerend vermogen van sollicitanten? Het ervaringsgerichte selectiegesprek volgens de STARR-methodiek is genoegzaam bekend. Als de selecteur nu ook nog Reflectie-vragen gaat stellen is het mogelijk uitspraken te doen over het lerend vermogen van sollicitanten.

Het ervaringsgerichte interview volgens de STARR-methodiek

De basisgedachte achter ervaringsgericht interviewen is dat ervaringen uit het verleden de beste voorspellers zijn voor toekomstig gedrag. De methodiek richt zich dan ook op het verzamelen van informatie over gedrag dat ten aanzien van bepaalde criteria in het verleden is vertoond.

Niet het *kennen* of het *weten* staat op de voorgrond, maar het *kunnen* en *kunnen* leren. Met deze methodiek kunt u niet

alleen jokkende sollicitanten ontmaskeren (zie artikel *Jacht op jokkende sollicitanten op www.vandenbergtraining.nl*) maar dus ook uitspraken doen over het lerend vermogen. Het ervaringsgericht interviewen met de STARR-methodiek kent de volgende vijf fasen.

Fases van praten		Vorm van Praten
Situatie	>	'wij'
Taak	>	'ik'
diepte Actie	>	'ik'
Resultaat	>	'ik'
Reflectie	>	'duo'

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 dat verband houdt met het eerste criterium. De kandidaat 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 kandidaat zoekt die ervaring heeft als projectleider. Op 'situatieniveau' stelt de selecteur bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Binnen welk bedrijf is het project uitgevoerd?
- Wat was het belang van dit bedrijf dat dit project goed werd uitgevoerd?
- Wat waren de achtergronden van het project?
- Hoe hoog was het budget?
- Wat waren de doelstellingen?
- Wat was het opleidingsniveau van de deelnemers?
- Wat was het aantal deelnemers?
- Van wie kwam het idee achter het project?
- Wat was de aanleiding?
- Wanneer speelde dit zich af?

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

Taak

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

Projectleider

Op 'taak-niveau' 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?
- Waarover moest u met wie samenwerken?

Als de kandidaat op een afstand betrokken is geweest bij het verrichten van de bepaalde werkzaamheden, dan kan hij er niet veel over vertellen. 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 aan de schenen. Spreek bijvoorbeeld uit dat hetgeen je hoort dun vindt en zet de claimende sollicitant aan het werk door nog meer naar voorbeelden te vragen. Let er op dat de sollicitant in deze fase de wij-vorm verlaat en in de ik-persoon gaat spreken. Het zijn nu immers zijn eigen ervaringen.

Actie

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

Projectleider

Op 'actie-niveau' 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 heeft 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?

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 blijft scherp doorvragen. Eventuele twijfels kunnen openlijk ter sprake worden gebracht. In de actiefase wordt gedetailleerd ingegaan op de verschillende competenties.

Resultaat

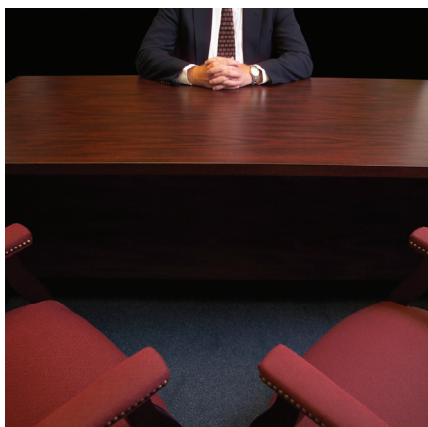
De selecteur is natuurlijk ook (of uiteindelijk) benieuwd naar de resultaten van de ondernomen acties.

Projectleider

Op 'resultaat-niveau' stelt de selecteur bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Tot welk resultaat heeft uw optreden geleid?
- Waar kwam u vlog 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?

De selecteur kan nu beoordelen in welke mate de kandidaat in staat is gebleken een bepaalde gewenste vaardigheid effectief te hanteren.



STARR plus Reflectie

Tot zo ver de theorie over ervaringsgericht interviewen volgens de STARR methodiek. De praktijk leert dat veel selecteurs inmiddels bekend zijn met deze theorie en jukkende sollicitanten kunnen ontmaskeren. De STARR methodiek bewijst echter ook haar waarde bij het identificeren van kandidaten waar nog 'rek' inzigt en bij een krappe arbeidsmarkt is deze methode dan ook waardevol.

Na de resultaat-vragen blikt de selecteur samen met de sollicitant (vandaar 'duo' in het schema) terug op de ervaring. Zij gaan met zijn tweeën op zoek naar door-

gemaakte ontwikkelingen, tijdens 'de rit' ervaren problemen, (on)tevredenheid van de leidinggevende, naaste collega's en medewerkers op het behaalde resultaat, et cetera. Samen gaan zij op zoek naar de geleerde lessen en de toepassing ervan, bijvoorbeeld en in dit voorbeeld bij een volgend project.

De selecteur kan zich een beeld vormen of de projectleider al twintig jaar 'op zijn manier' een project leidt of dat hij/zij geleerd heeft van successen en falen en flexibel is in zijn denken en doen. Door de antwoorden op reflectie-vragen wordt een beeld verkregen of de kandidaat nog een 'willen en kunnen' heeft om zich te blijven bekwalen. In deze fase van het selectiegesprek komen de basismotivaties boven water, praat de kandidaat vanuit 'zijn buik' en is de selecteur er in geslaagd de kandidaat over zijn eigen ervaringen na te laten denken.

Projectleider

Op 'reflectie-niveau' stelt de selecteur bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Aan welke eigenschappen dankt u dit succes?
- Wat heeft u van dit project geleerd?
- Wat zou u de volgende keer anders doen?
- Wat zegt het behaalde resultaat over u als persoon?
- Wat sprak u het meeste aan en waarom?
- Op welke ogenblikken voelde u uzelf het meest op dreef?
- Waaraan lag het volgens jou dat de samenwerking zo'n succes/mislukking was?
- Zou je nog een keer zo'n soort samenwerking willen doen? Waarom wel/niet?

Ervaringsgericht interviewen met de STARR methodiek ontmaskert niet alleen jukkende sollicitanten, het stelt de selecteur ook in staat zich een beeld te vormen van het lerend vermogen en de persoonlijkheid van de kandidaat. In een tijd van arbeidskrapte waarin steeds meer sollicitanten niet (volledig) voldoen aan de eisen, is selecteren op lerend vermogen een strategie om schaarse medewerker toch aan te kunnen nemen.

Na de aanname is een goed inwerk- en opleidingsprogramma om de medewerker op het juiste werkniveau te krijgen een dan wel noodzakelijk te zetten stap. Is het lerende vermogen ook niet aanwezig, dan is het verstandig de kandidaat niet aan te nemen.