

11

HR & SELECTIEGESPREKKEN

11 aandachtspunten

HR & SELECTIEGESPREKKEN

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.

Met de status van werving en selectie is het toch wel een beetje vreemd gesteld. Uit diverse onderzoeken blijkt telkens weer dat van de HR-onderdelen in-, door- en uitstroom van personeel, de instroom de meeste toegevoegde waarde heeft. Wie op het juiste moment de juiste persoon op de juiste plek weet te krijgen, heeft daarmee een duidelijk voordeel boven de concurrentie.

Dan is het toch vreemd dat sommige organisaties meer tijd steken in de keuze van de aanschaf van pc's (tot zelfs aan Europese aanbestedingen toe) dan aan de keuze van personen die er uiteindelijk achter gaan zitten? Ook leert de praktijk dat menig selecteur (recruiter, hiring manager, directie, et cetera) zich onvoldoende voorbereidt en bijvoorbeeld in selectiegesprekken, veel vertelt en niet goed luistert. Vanuit het perspectief van sollicitanten wordt de selectie ook niet altijd zorgvuldig en professioneel opgepakt.



1 Weet wie je zoekt

Voor het slagen van het werving- en selectietraject is een beschrijving van de functie een noodzakelijke eerste stap.

Een functiebeschrijving bestaat onder meer uit:

- functienaam
- doel van de functie
- voornaamste taken
- resultaatgebieden
- verantwoordelijkheden
- bevoegdheden
- interne en externe contacten
- plaats in de organisatie
- werkplekken
- bijzonderheden

Hieronder (als voorbeeld) een beschrijving van de functie van een business controller aan de hand van de volgende resultaatgebieden:

- vaststellen, controleren en analyseren van de maandcijfers
- beoordelen en bespreken van periodieke rapportages
- planning & control-cyclus implementeren bij de instituten
- beoordelen en bespreken van middellange termijnplanning en jaarprognose
- ontwikkelen van score cards/kengetallen
- opstellen van business cases
- meewerken om (administratieve) processen te verbeteren



MESSCHERPE BESCHRIJVING VAN DE PERSOON OP GEDRAGSNIVEAU!

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 (tiepvouten, tijdigheid, et cetera) totaal iets anders dan nauwkeurigheid voor een assistentie in de operatiekamer (hygiëne, instrumenten op de juiste volgorde leggen en watjes tellen voordat de patiënt wordt dichtgenaaid). En beiden werken ze voor dezelfde organisatie, een ziekenhuis, waar nauwkeurigheid een kerncompetentie is.



Vergelijk in de onderstaande box de criteria voor de aanschaf van een auto. De tweede opsomming is scherp geformuleerd (voor één uitleg vatbaar) waardoor meer passende auto's in het gezichtsveld komen.

Multi-interpretabele criteria:

- ruim
- snel
- zuinig in gebruik
- niet te duur
- mooie kleur

Scherp geformuleerde criteria:

- station auto
- binnen 7 seconden op 100 kilometer
- diesel
- budget is 12.500 euro
- zwart

TIP: HOUD DE FUNCTIEBESCHRIJVING UP-TO-DATE!

Richtlijnen voor de inhoud van een functiebeschrijving zijn terug te vinden in de sollicitatiecode van de NVP (De 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.

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: 'Wat was u meest boze klant ooit en hoe hebt u deze klant te woord gestaan?'

Niet: 'Wat zou u doen bij een piekdrukke?'

Wel: 'Wat is voor u piekdrukke? Wanneer had u dit voor het laatst en wat deed u toen?'

Door ervaringsgerichte vragen ('wat deed u?' in plaats van 'wat zou u doen?') te stellen, achterhaalt de selecteur het 'kunnen' (het in het verleden vertoonde gedrag) van de sollicitant. De sollicitant vertelt over zijn ervaringen uit het verleden om zo aan te 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

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



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 was de achtergrond/aanleiding van het project?
- Hoe hoog was het budget?
- Wat waren de doelstellingen?
- In welke context (‘politieke arena’) moest u acteren?
- Wat was het opleidingsniveau van de deelnemers?
- Hoeveel deelnemers namen deel aan het project?
- Wat was de doorlooptijd van het project?
- In welk jaar speelde dit zich af?

Om de context waarin de sollicitant deze ervaringen heeft opgedaan scherp te krijgen, stelt de selecteur eerst situatievragen en dit kunnen ‘gerust’ meer gesloten vragen zijn. 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 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 25 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.

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. De antwoorden van de sollicitant moeten nu doorspekt zijn met woorden als 'ik', 'mijn' en 'zelf'.

Op **'taakniveau'** stelt de selecteur bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Wat was precies uw opdracht?
- Neem mij eens mee naar uw eerste werkdag, hoe zag deze er uit?
- Wat waren uw werkzaamheden en rollen in het project?
- Hoe was uw contact/werkrelatie met de opdrachtgever?
- Hoe waren de verantwoordelijk- en bevoegdheden verdeeld?
- Uit welke deeltaken bestond nu precies de opdracht?
- Waarbij moest u, waarover, met wie samenwerken?

Als de sollicitant 'op afstand betrokken' is geweest bij het verrichten van de bepaalde werkzaamheden, dan kan hij er niet veel over vertellen en vlucht dan vaak naar algemeenheden en woorden als 'wij', 'ons' en 'samen'. Ook moet de sollicitant vaak (te) lang nadenken over de antwoorden die dan ook aarzelend uit zijn/haar mond komen. De selecteur dient hier heel scherp op te letten en moet niet schromen om door te vragen, door te pakken en de sollicitant het vuur na aan de schenen te leggen. De selecteur kan uitspreken dat hij de antwoorden/het voorbeeld 'te dun' vindt en vraagt de sollicitant om meer en meer doorleefde voorbeelden.

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

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 liep u achterstanden in?
- Op welke wijze nam u besluiten?
- Hoe loste u onenigheid/conflicten met de opdrachtgever/binnen uw team op?
- Hoe hield u contact met de opdrachtgever?
- Welke van uw acties/ideeën hebben bijna 1 op 1 tot realisatie van de doelen geleid?



“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, 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 mooier maakt of ze verzint!) nu bijna onmogelijk om op detailniveau de waarheid te spreken.

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!

Op **'resultaatsniveau'** stelt de selecteur bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Tot welke resultaten hebben uw acties geleid?
- Als ik de opdrachtgever en/of een projectmedewerker bel, wat zeggen zij dan over het behaalde resultaat?
- Waar kwam u snel tot resultaten?
- Welke klippen heeft u moeten omzeilen en hoe deed u dat?
- Wat was het resultaat van uw acties om de samenwerking te bevorderen/om een sluimerend conflict de kop in te drukken?

Nadat de selecteur zich eerst een beeld heeft gevormd van de omstandigheden waarin een ervaring zich heeft afgespeeld, de taken en rollen van de sollicitant waren en de acties die op zijn conto geschreven kunnen worden, kan hij in deze fase beoordelen of de sollicitant over die competenties, ervaringen, houding et cetera beschikt die bepalend zijn voor het succes in de vacante functie.

“De STARR-methodiek bewijst ook haar waarde bij het achterhalen van het vermogen en de bereidheid van de sollicitant om zich nog verder te ontwikkelen”

Maar de selecteur gaat nog een stap(je) verder. Samen met de sollicitant blikt de selecteur terug op de(ze) ervaringen en met zijn tweeën gaan zij op zoek naar doorgemaakte ontwikkelingen, geleerde lessen, momenten van trots, (on)tevredenheid van interne klanten over het behaalde resultaat, overwonnen problemen, et cetera. De selecteur vormt zich een beeld of de sollicitant heeft geleerd van zijn fouten, waar hij/zij op dreef was en of deze nog een wil en het vermogen heeft zich persoonlijk- en professioneel te ontwikkelen.

Op **'reflectieniveau'** stelt de selecteur bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Aan welke eigenschappen/sterke punten dankt u dit succes?
- Wat zegt het behaalde resultaat over u als persoon?
- Wat heeft u van dit project geleerd?
- Wat zou u de volgende keer anders doen?
- Wat sprak u het meeste aan en wat is hiervan de reden?
- Op welke ogenblikken voelde u uzelf het meest op dreef?

In de reflectiefase van het STARR-gesprek kan de selecteur gerust de vraag stellen: 'wat zijn uw goede eigenschappen?' Met een goed beeld over de achtergrond, de rol van de sollicitant en het resultaat, levert het antwoord waardevolle informatie over wat de sollicitant kan, weet en is, en of hij over die sterke punten beschikt waarmee hij het verschil gaat maken. Deze vraag sec, leidt tot niets. De sollicitant heeft deze vraag hoogstwaarschijnlijk voorbereid en het antwoord is gewenst. Omdat de selecteur het antwoord niet in een context kan plaatsen is het van geen enkele waarde.

Samengevat, naast het bepalen van de geschiktheid van de sollicitant bewijst de STARR-methodiek ook haar waarde bij het achterhalen of de sollicitant over het vermogen en de bereidheid beschikt om zich nog verder te ontwikkelen. De antwoorden op de reflectievragen brengen ook de 'geleerde lessen' en de toepassing ervan in kaart. De selecteur vormt zich een beeld of de projectleider al twintig jaar 'op zijn manier' een project leidt of dat hij geleerd 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.

"Organisaties zijn zelf niet agile. Het zijn vooral de mensen die een organisatie agile maken", zegt Ralf Knegtmans, auteur van het boek Agile talent. Dat vereist nieuwe selectiecriteria. Vooral selecteren op wat mensen kunnen en weten is niet meer genoeg. Het gaat er vanaf nu ook om wat ze willen en wie ze zijn. Vooral aanpassingsvermogen en leervermogen zijn daarom belangrijke nieuwe selectiecriteria. Net als bijvoorbeeld zelfreflectie, creativiteit en bevlogenheid. Na de focus op IQ en EQ zal ook de focus op aanpassingsintelligentie (AQ) toenemen. Onderzoek van Harvard leert dat 70 procent van de toptalenten van nu de kwaliteiten mist die nodig zijn voor toekomstige rollen. Om dat te veranderen is aandacht voor wat mensen willen (hun drijfveren) vereist en zijn persoonskenmerken belangrijk. Maar dat zijn factoren die na je pubertijd niet of nauwelijks te veranderen zijn. Daar moet je dus extra op letten in de selectie.

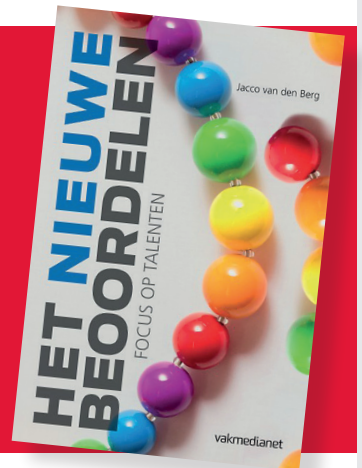
Bron: artikel De zoektocht naar wendbare talenten. Erik Hoogeweg, PW, juni 2017

4 Waarom en hoe te selecteren op sterke punten?

Momenteel waait er in Nederland de wind van Het Nieuwe Beoordelen. Eén van de uitgangspunten van deze wijze van beoordelen is de focus op talenten van medewerkers. Deze focus borduurt voort op de zogenoemde 'sterke punten'-benadering waarin het accent ligt op het ontdekken van talenten van medewerkers om deze bijvoorbeeld met training, coaching en tijdens het werk verder te ontwikkelen tot echte sterktes.

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat voortbouwen op sterke punten een beter startpunt vormt voor ontwikkeling dan repareren van zwakke punten. Verder blijkt dat medewerkers die de ruimte krijgen om de invulling van hun functie af te stemmen op hun unieke kwaliteiten meer zelfvertrouwen krijgen, meer betrokken zijn, beter presteren, samenwerken, innovatiever zijn en minder vaak verzuimen.

Dr. Charissa Freese, senior onderzoeker Tilburg University in het boek Het Nieuwe Beoordelen, focus op talent (2017)



Buckingham en Clifton definiëren een talent, een sterk punt, als: elk zich herhalend patroon van denken, voelen of doen (gedrag) dat op een productieve manier kan worden ingezet. Iemand met 'analytisch vermogen' als sterk punt doorziet snel(ler) de hoofd- en de bijzaken van een probleem en een leidinggevende met overtuigingskracht slaagt erin medewerkers te winnen voor zijn ideeën. Nu is het de vraag: kan iemand iets goed omdat hij het graag wil of wil iemand iets omdat het goed kan? Het antwoord is eigenlijk allebei. Aan werkzaamheden of rollen waar een medewerker echt kwaliteiten voor heeft, beleeft hij vaak ook plezier. Hij doet het graag, krijgt van collega's en klanten complimenten voor zijn puike prestaties en als het even tegenzit, zet hij een tandje bij. Daarentegen is het zo dat als 'de wil' er niet meer is om een talent in te zetten, de prestaties (welke dan ook) niet goed zullen zijn. Neem bijvoorbeeld de medewerker die het na zeven jaar wel welletjes vindt en op de automatische pilot zijn werk verricht. De werkzaamheden kan hij als geen ander heel goed verrichten, maar hij wil het niet meer.



DE 3 T'S: TALENTEN, TESTEN EN TOETSEN

Als focussen op de talenten van medewerkers bijdraagt aan de prestaties, persoonlijke- en professionele ontwikkeling en werkplezier van medewerkers, is het 'zaak' te selecteren op medewerkers die voor organisaties het verschil (gaan) maken. Hierna een stappenplan dat antwoord geeft op de vraag over welke sterke punten de sollicitant moet beschikken om in de functie het verschil te maken en hoe dat te achterhalen is.

STAP 1: TALENTEN

De eerste stap is scherp te krijgen over welke sterke punten/talenten medewerkers dienen te beschikken willen zij succesvol zijn in de functie.

STAP 2: TESTEN

Daarna kunnen sollicitanten testen invullen die zicht geven in hun sterke punten. Een voorbeeld van zo'n test is het Octogram op de volgende bladzijde.

STAP 3: TOETSEN

Via de STARR-methode (zie vraag 2 en 3) vraagt de selecteur in het selectiegesprek naar concrete voorbeelden waaruit blijkt dat de sollicitant over die sterke punten, die competenties beschikt, die bepalend zijn voor een succesvolle functievervulling. De sollicitant geeft hiermee ook aan inzicht te hebben in zijn eigen sterke punten.

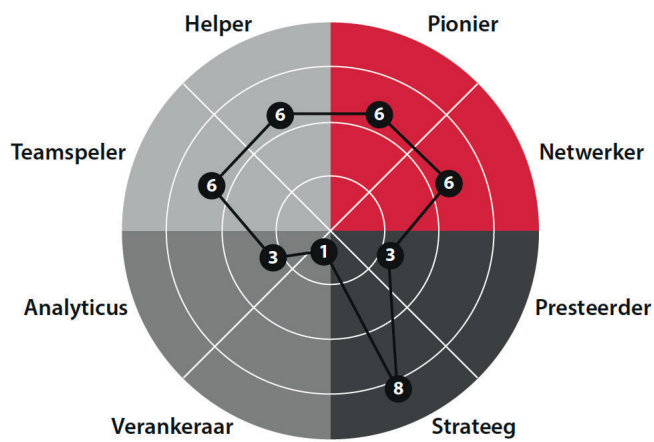
Bij het selecteren op sterke punten is het vertrekpunt de functie. Over welke sterke punten dient onze nieuwe collega te beschikken wil hij het verschil gaan maken? De selecteur stelt de voor een succesvolle rolvulling benodigde competenties vast (zie figuur) en bespreekt in het selectiegesprek met de sollicitant de rapportage en de uitkomsten en vraagt door op voorbeelden.



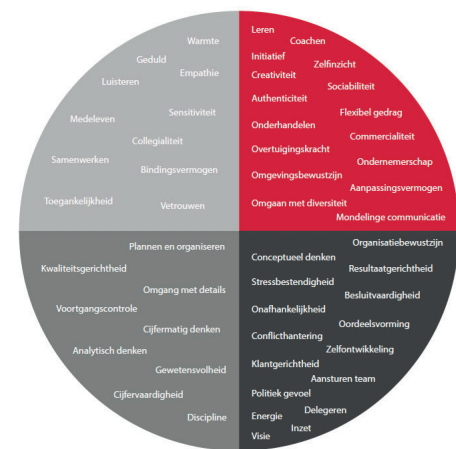
HET OCTOGRAM

Een van deze testen is het Octogram van Online Talent Manager. De gedachte achter deze test is dat de productiviteit van medewerkers hoger is als gefocust wordt op hun talenten. Als medewerkers taken uitvoeren die zij leuk vinden of waar zij goed in zijn, houden zij dat langer vol dan collega's die worden ingezet op hun zwakkere punten.

Het Octogram geeft inzicht in iemands rollen/voorkeurswerkstijlen, zijn sterke punten. De acht verschillende rollen/stijlen (zie figuur 1) zijn in meer of mindere mate op iemand van toepassing en per rol zijn ook de benodigde competenties te bepalen (zie figuur 2).



Figuur 1



Figuur 2

Het Octogram geeft inzicht in sterke punten van sollicitanten waardoor selecteurs scherp kunnen krijgen of:

- sollicitanten beschikken over die talenten die bepalend zijn voor het succes in de functie waarop zij gesolliciteerd hebben;
- welke rollen en werkzaamheden beter bij hen passen, beter dan de functie waarop gesolliciteerd is.

Het persoonlijk octogramprofiel van een medewerker is als een spiegel en voor de selecteurs een goed selectie-instrument. Na eventuele aanname van de sollicitant is het een goed vertrekpunt voor zijn persoonlijke ontwikkeling. Een goede sollicitant binnenhalen is een kunst, maar die sollicitant behouden op zijn sterke punten (loopbaanontwikkeling) bepaalt uiteindelijk het rendement van deze geselecteerde persoon.

5 Het doel van creatieve selectievragen

Waarom zijn putdeksels rond? Hoeveel katten zijn er in Nederland? Staat u wel eens in het rood? Wat zou u doen met 10.000 ping pong balletjes? Ook dit jaar is er weer een lijst verschenen met de vreemdste vragen die sollicitanten krijgen voorgelegd. Nieuw is deze trend niet, maar wat zijn de redenen om deze vragen te stellen?

Sollicitanten bij accountantskantoor kregen de vraag voorgelegd hoeveel liter verf er nodig is om een airliner te verven? Het exacte antwoord op deze vraag doet er natuurlijk niet zo veel toe. Het doel is te achterhalen of sollicitanten het vermogen hebben om problemen te structureren en logische aannames en berekeningen te maken. Een ander doel kan zijn om creativiteit en oplossingsgerichtheid te toetsen of hij of zij out of the box kan denken. Met reacties op vragen als 'staat u weleens rood?' krijgt de selecteur een beeld van de weer- en wendbaarheid van de sollicitant. Kan deze van zich afbijten (assertiviteit) en (meteen) een wedervraag stellen op deze toch wel impertinente vraag? Als de vacante functie en werkomgeving dynamisch in het kwadraat is, kan de selecteur met dit soort vragen toetsen of de sollicitant kan omgaan met rare wendingen en of hij stressbestendig is (zie box). Het gaat dus niet zozeer om het antwoord maar meer om de reactie van de sollicitant op onverwachte situaties. Het gaat er van uit dat de sollicitant zich kan voorbereiden op andere vragen en dat is natuurlijk zo.

"Ik heb weleens leidinggevend van een welzijnsorganisatie getraind die personen met ernstige gedragsstoornissen begeleiden. Het kan daar zo maar voorkomen dat zo'n persoon de keuken kort en klein slaat als er te veel lawaai is of als er van een bepaalde structuur wordt afgeweken. Heftige werkomgeving, zware job. En van de deelnemers vertelde dat hij in een tweede selectiegesprek een heftige wending creëerde. Hij stond als selecteur op en begon tegen de sollicitant te schreeuwen. Dus een soort arbeidsproef (nabootsing van inhoud van het werk) in het selectiegesprek. Hij wilde hiermee achterhalen of en hoe een sollicitant om gaat met plotselinge wijzigingen van situaties waar veel emoties bij loskomen ('dagelijkse kost in het werk waar de sollicitant op solliciteert, een eis in de functie'). Na dit intermezzo 'maakte hij het weer goed' met de sollicitant en legde hij uit waarom hij dit deed."

Doet mij denken aan het filmpje van [Heineken](#).



6 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.

7 Selectiefouten

Bewustwording van selectiefouten is de eerste stap om ze te voorkomen. Hieronder een aantal in de praktijk veel gemaakte fouten.

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. 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.

EERSTE INDRUK

De eerste indruk, positief of negatief, werkt als een filter op de communicatie. Dat personen elkaar bij een (eerste) kennismaking labelen is van alle dag en gebeurt zeker ook bij selectiegesprekken. Dit is dan ook een belangrijke reden waarom sollicitanten in sollicitatietrainingen leren hoe ze bij een selecteur een goede eerste indruk kunnen maken. Maar wat zegt een slappe hand of een 'pijn aan de ogen doende stropdas' over de kennis en ervaring van een sollicitant? Helemaal niets. Het is dus belangrijk als selecteur het gesprek te voeren en de sollicitant een tweede kans te geven om de eerste indruk te bevestigen of te ontkrachten. Beoordeel als selecteur sollicitanten dus nooit op een eerste indruk.

AANTREKKELIJKHEID

In elke organisatie worden bepaalde functies bij voorkeur toevertrouwd aan mannen en andere aan vrouwen. Deze stereotypen verstoren een objectieve besluitvorming. Onderzoek toont aan dat aantrekkelijke vrouwen bij mannelijke selecteurs minder kans maken voor een 'mannenbaan' dan minder aantrekkelijke vrouwen. Vaak wordt beweerd dat 'mooie vrouwen' en 'knappe mannen' altijd sneller aan de bak komen. Onderzoek bevestigt dit niet.

HALO-EFFECT

Sollicitanten met een opvallend positief punt of ervaring (uit hun cv of een in het gesprek vertelde ervaring) worden niet altijd correct beoordeeld. Dit punt of deze ervaring schittert als een ster en legt een aureool (= halo) rond andere punten of ervaringen en de selecteur wordt er als het ware door verblind.

"De sollicitant is klantvriendelijk (heeft hier zelfs een award voor gekregen!), dus zij zal ook wel analytisch sterk zijn, kunnen prioriteren en stressbestendig zijn"

HORN-EFFECT

Het horn-effect is het tegenovergestelde van het halo-effect, een negatief punt stelt de sollicitant in een ongunstig daglicht.

“Hij heeft zijn opleiding niet afgerond, dus hij is geen afmaker, laat zaken op zijn beloop”

Het negatieve punt overschaduwde dus andere zaken en stelt de kandidaat in een ongunstig daglicht. Horn was de eerste die dit effect beschreef, vandaar de naam.

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.

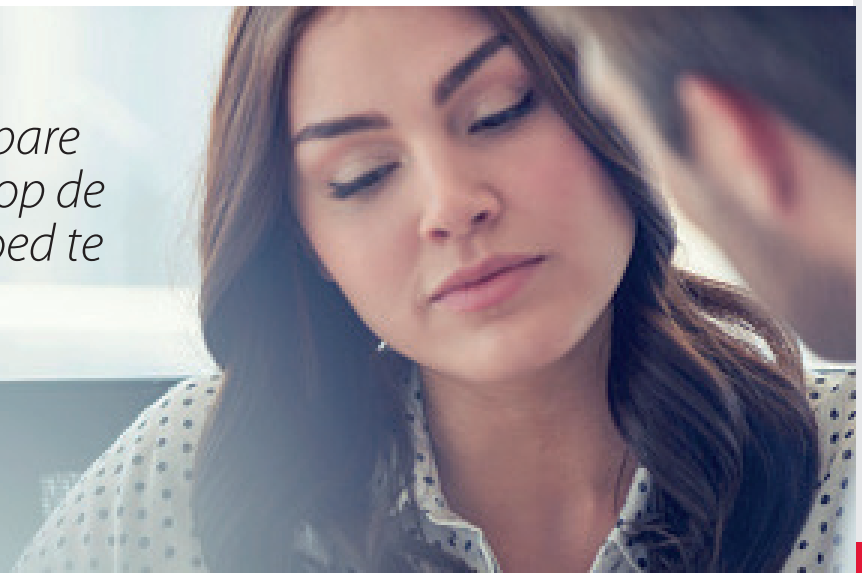
“Als een sollicitant die en die functies heeft vervuld, dan moet hij ongetwijfeld veel in zijn mars hebben en goed zijn”

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.

“De selecteur dient de meetbare ervaring en de manier waarop de kandidaat zich gedraagt, goed te onderscheiden”



8 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?

“De validiteit van een arbeidsproef is hoog”

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.

9 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.

10 De vier C's van een goede introductie

Om een introductie goed te laten verlopen, is het, belangrijk vorm en inhoud te geven aan de volgende succesfactoren:

- Culture
- Connection
- Compliance
- Community

CULTURE

Een goed introductieproces is doordrenkt van de cultuur van de organisatie. Door hier tijdens de introductie speciaal aandacht aan te besteden, leveren nieuwe medewerkers sneller een bijdrage aan de gewenste cultuurwaarden. De verbinding van nieuwe met zittende medewerkers komt tot stand door kennis te delen over het verleden, het heden en de toekomst van de organisatie. Oude verhalen, huidige feiten en de toekomstplannen van het bedrijf zorgen ervoor dat de nieuwe medewerker begrijpt hoe het was, hoe het is en wat het gaat worden. Dit kan door allerlei interventies zoals het werken met heldenverhalen, successen en leerervaringen delen uit het verleden, gaming of het spelen van een kernwaardenspel.

CONNECTION

Deze succesfactor heeft te maken met hoe snel nieuwe medewerkers effectief ingezet kunnen worden in hun nieuwe baan. Hoe goed sluiten de gevraagde functie-eisen als kennis en vaardigheden aan bij datgene wat de nieuwe medewerker te bieden heeft? Moet er nog aanvullend worden begeleid of opgeleid? Beschikt de nieuwe medewerker over de juiste hulpmiddelen (hardware) om zijn baan goed te kunnen uitvoeren?

COMPLIANCE

Met het begrip 'compliance' wordt aangeduid dat een nieuwe medewerker werkt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving. Het gaat over het nakomen van normen of het zich ernaar schikken. Hierbij gaat het niet alleen over formele regels en wetten maar ook de ongeschreven regels, principes, normen en waarden. Zoals: Hoe zijn de omgangsvormen in een bedrijf? Zijn er informele kledingvoorschriften? Hoe wordt de directeur aangesproken, met zijn voor- of achternaam? Hoe gaat het bedrijf om met opdrachtgevers?

COMMUNITY

Bij deze succesfactor is het van belang dat de nieuwe medewerker zich snel thuis en gewaardeerd voelt binnen de nieuwe organisatie. Wie is wie? En bij wie moet je voor wat zijn? Het is belangrijk dat de nieuwe medewerker snel zijn weg kan vinden tussen alle, voor hem nieuwe, collega's en dat hij ziet wat zijn bijdrage aan de organisatie is en hier ook feedback op krijgt. Anderzijds is het voor de zittende medewerkers ook belangrijk dat zij snel zicht krijgen op de kwaliteiten van de nieuwe medewerker.

11 Neemt de computer de rol van de selecteur over?

In het rapport *Werving en selectie 3.0 en de invloed van digitalisering* slaat ABN Amro alarm:

"Recruitment is soms wel voor 95 procent te automatiseren." Dankzij gamification, digitale testen en kunstmatige intelligentie is in sommige delen van de arbeidsmarkt wel 95 procent van het recruitmentproces te automatiseren.

Teamleider Charlotte heet de sollicitanten van harte welkom. Na een korte rondleiding zet ze de aankomende telefoonmedewerkers met een glimlach aan het werk. In opperste concentratie typen ze mailtjes over, helpen ze fictieve, ontevreden klanten die bellen en lossen ze geometrische puzzels op.

Ruim anderhalf uur duurt de sollicitatie. Maar de reis naar het bedrijf blijft de werkzoekende bespaard. De rondleiding met Charlotte volgen ze vanuit huis, achter de computer. Ook de vragen beantwoorden ze online en de test vullen ze op de computer in. De sollicitatie is namelijk onderdeel van een online spel dat ontwikkeld is 'rond' de voorspellende kenmerken van een goede callcentermedewerker.

Computers krijgen steeds meer te zeggen op de HR-afdelingen. In plaats van mensen zijn het algoritmen, in software vervatte wiskundig formules, die de perfecte kandidaat uit een rij sollicitanten aanwijzen. Door het taalgebruik van de sollicitant te analyseren, met behulp van games of met psychologische testen, verzamelt een computer gegevens over de kandidaat. Na een berekening rolt er een ranglijst met de geschikte kandidaten en hun scores uit. Het is dan aan de manager te bepalen of ze de kandidaat die door de computer is geselecteerd ook echt willen uitnodigen.

Bron: Algoritme bepaalt of jij de baan krijgt. Gidi Pols. De Volkskrant, 21 september 2017



PREDICTIVE ANALYTICS

Menig organisatie is druk bezig met big data en predictive analytics. Zij bekijken problemen door een voorspellende bril omdat dit gewoon meer en betere sturingsinformatie geeft waardoor zij hier veel beter op kunnen anticiperen. Op allerlei gebieden worden ervaringen opgedaan met predictive analytics. Nog een voorbeeld.

Talentvolle werknemers zijn schaars. En wie de verkeerde personen aanneemt voor een strategische functie, kan handenvol geld kwijt zijn. Menselijk vooroordeel zorgt ervoor dat we blinde vlekken hebben voor dat wat buiten ons eigen referentiekader valt. Hierdoor komen mensen met een andere achtergrond heel moeilijk aan een baan en lopen bedrijven kandidaten mis die misschien wel heel veel voor de organisatie kunnen betekenen. Het gebeurt automatisch.

Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat taal, dus wat mensen zeggen en hoe ze dingen zeggen, een correlatie heeft met gedrag. In wat je zegt, zit heel veel informatie verscholen over voorkeuren, persoonlijkheidstypen en gedrag. Inmiddels zijn er organisaties die zo diep mogelijk in organisaties kijken om te achterhalen wat tot succes leidt. Sommige teams zijn succesvoller dan andere. Waardoor komt dat? Waarom zijn sommige mensen succesvoller in een bepaalde baan dan anderen? Deze organisaties bestuderen het taalgebruik van de mensen in die teams door ze allerlei vragen te laten beantwoorden. Daarna gaan machines aan de slag met als uitkomst deep learning-algoritmes. Omdat bekend is welke teams succesvol zijn, kunnen de antwoorden vergeleken worden met die van minder goed presterende teams. De machine kan dan zoeken naar de overeenkomsten in het taalgebruik van de teams die het heel goed doen en daarop wordt dan een voorspellend model gebouwd. De volgende stap is met sollicitanten een digitaal interview te houden en hen vragen te laten beantwoorden.

Bron: HR in het laboratorium van de wereld. PW, juli/augustus 2017

Recruitment Services

- Recruiters (*vast en flex*)
- RecruitersPlus (*toolkit*)
- Recruiting Process Outsourcing (*RPO*)

Career Services

- Outplacement
- Loopbaanbegeleiding
- Employability

HR Services

- HR Professionals (*vast en flex*)
- HR Executives
- HR Expertisecentrum

Workforce Consulting

FEEDBACK MAAKT ONS BETER

Uiteraard maken wij graag relevante whitepapers voor onze relaties. Heb je suggesties of opmerkingen? Wil je meer weten over een specifiek onderwerp? Wij horen graag jouw mening, waarbij je mag rekenen op een snelle respons. Mail naar: com@compagnon.com.

In deze Whitepaper 11 aandachtspunten. Meer informatie over werven en selecteren is te vinden op:

- Webinar Selecteren op sterke punten - Co-creatie met de NVP
- 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.



Wil je eens van gedachten wisselen over hoe je als HR recruitment optimaal kunt organiseren? 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, Het Nieuwe Beoordelen en Het GROTE gesprekkenboek.