

## Creatieve selectievragen:

# HOEVEEL LITER VERF IS NODIG OM EEN VLIEGTUIG TE VERVEN?

Waar zou je 10 miljoen in investeren en waarom? Waarom zijn putdeksels rond? Hoeveel katten zijn er in Nederland? 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? En zijn er andere manieren om zoveel mogelijk bruikbare informatie uit een selectiegesprek te halen?

**H**oeveel liter verf heb je nodig om een airliner te verven? Deze vraag kreeg een sollicitant eerder dit jaar voorgeschoteld tijdens zijn sollicitatiegesprek bij KPMG. 'We willen natuurlijk niet daadwerkelijk weten hoeveel verf nodig is om een airliner te verven', zegt Sanneke de Smit, manager KPMG Plexus. 'We testen hiermee het vermogen van kandidaten om problemen te structureren en logische aannames en berekeningen te maken. Kandidaten weten vooraf dat zij een dergelijke vraag voorgelegd krijgen.' De vraag op zich en ook het

antwoord doen er niet toe, vindt De Smit. Wat er wel toedoet is de wijze waarop de sollicitant de toehoorders meeneemt in zijn beredenering, liefst uitgewerkt op een flip-over. 'We zijn een jonge organisatie, de gemiddelde leeftijd is 31 jaar. We krijgen hele positieve reacties op deze manier van solliciteren. Omdat het iets afwijkt van de traditionele wijze die veel kandidaten gewend zijn. Tegelijkertijd geeft het ons een interessante kijk in de denkwijze van de kandidaat in kwestie.'

### Nieuwe manieren

Splinternieuw is deze manier van vragen stellen in een selectiegesprek zeker niet. Wie al een aantal jaren meeloopt in werving en selectie herinnert zich waarschijnlijk wel de vragen: "Wat zou je doen met een miljoen pingpong balletjes?" of de combinatie ervan met het vliegtuig: "Hoeveel pingpong balletjes passen er in een vliegtuig?" In zijn boek "Ben jij slim genoeg om bij Google te werken?" schrijft William Poundstone: 'In de praktijk hebben sollicitatiegesprekken weinig tot geen

vermogen om succes in werk te voorspellen, na wat misschien al wordt voorspeld door werkervaring of scholing. Helaas is er geen waterdichte manier om vast te stellen welke mogelijk toekomstige collega's het meest talentvol of gemotiveerd zijn.' Dus worden bij bedrijven ongebruikelijke en af en toe bedrieglijke technieken gebruikt om "creativiteit" te screenen, vindt Poundstone. In zijn boek legt hij uit dat innovatieve bedrijven als Google en Apple de creatieve vragen vooral zijn gaan inzetten omdat er brede, algemene vaardigheden mee worden getest, die niet verbonden zijn aan een specifieke reeks vaardigheden. Of deze manier van vragen stellen werkelijk effectief is, vindt Poundstone moeilijk te zeggen. Hij schrijft: 'Het feit dat veel van de meest bewonderde, innovatieve bedrijven zulke vragen gebruiken, schijnt voor zich te spreken.' Het gaat niet alleen om creativiteit, denk Jacco van den Berg. Hij is auteur van "Het GROTE gesprekkenboek" en traint HR-professionals en leidinggevenden onder andere in het voeren van

**'Met de rare vragen toets je of deze sollicitant kan omgaan met rare wendingen en stressbestendig is'**



selectiegesprekken. 'Als de functie en werkomgeving dynamisch in het kwadraat is, wil je als selecteur achterhalen of de sollicitant weer- en wendbaar is, van zich af kan bijten en in oplossingen denkt. Met de rare vragen toets je of deze sollicitant kan omgaan met rare wendingen en stressbestendig is. Het gaat niet zozeer om het antwoord maar meer om de reactie. Hoe reageert iemand op voor hem onverwachte situaties. Het gaat ervan uit dat de sollicitant zich kan voorbereiden op andere vragen en dat is natuurlijk zo.'

#### Vorbereiding

Veel belangrijker dan de creatieve vraag, is de goede voorbereiding van het sollicitatiegesprek. Van den Berg merkt in de praktijk maar al te vaak dat de selectie veel professioneler kan en dat HR-professionals zich onvoldoende voorbereiden en bijvoorbeeld in selectiegesprekken veel vertellen en niet goed luisteren. 'Soms lijkt het alsof gezelligheid voorop staat en het gesprek weinig structuur kent. Dat gaat natuurlijk ten koste van de kwaliteit. Zorg voor een gestructureerde aanpak. Stel vooraf duidelijk wat iemand moet kennen, kunnen en zijn. Zet op een rijtje aan welke eisen (*need to have*) en wensen (*nice to have*) de sollicitant moet voldoen wil hij of zij succesvol zijn in de functie', zegt Van

den Berg. Informatiebronnen hiervoor zijn functiebeschrijvingen, competentieprofielen en de uitkomsten van een gesprek met de leidinggevende. 'Krijg je meteen een beeld van de werkomgeving en cultuur van de organisatie of de afdeling en dat is ook waardevol. Let er op dat je in de voorbereiding op gedragsniveau duidt wat er precies onder bepaalde competenties wordt verstaan', waarschuwt Van den Berg. 'Nauwkeurigheid betekent voor een administratief medewerker totaal iets anders dan nauwkeurigheid voor een verpleegkundige. Terwijl beiden misschien wel voor eenzelfde instelling werken waar nauwkeurigheid een kerncompetentie is.'

#### STARR-methodiek

Een goede voorbereiding is dus het halve werk. Ook de vraagstelling tijdens het gesprek zelf behoeft extra aandacht. Een bekende gesprekstechniek is het ervaringsgericht interviewen, waarbij je ervan uitgaat dat het verleden een goede voorspeller is van toekomstig gedrag. Hiervoor kun je bijvoorbeeld de STARR-methodiek gebruiken waarbij je uitvraagt naar situatie, taak, actie, resultaat en reflectie. Van den Berg: 'Stel je vragen dus ook in de verleden tijd. Vraag niet: 'Wat zou je doen met een boze klant?', maar: 'Hoe heb je de meest boze klant ooit te woord

gestaan?' Door deze manier van vragen, vertelt de sollicitant over de bijlages waar hij in het verleden mee heeft gehakt die laten zien dat hij geschikt is voor de functie.'

Vrees niet om de sollicitant eens flink het vuur aan de schenen te leggen in de actiefase en flink door te vragen. Let er in deze fase op dat de sollicitant in de ik-persoon vertelt, zodat je weet dat het echt over zijn of haar ervaringen, genomen beslissingen, gelegde contacten en doorgehakte knopen gaat. Van den Berg: 'Door goed door te vragen, is het voor een sollicitant die deze ervaring niet of onvoldoende heeft bijna onmogelijk om op detailniveau zijn verzinsels te handhaven. Zo kun je dus ook pochende of liegende sollicitanten ontmaskeren.'

#### Successen en falen

En gebruik reflectievragen om te achterhalen welke lessen de sollicitant heeft geleerd. Op die manier krijg je een beeld of een projectleider al twintig jaar lang op zijn manier projecten leidt of dat hij heeft geleerd van successen en falen, flexibel is en zich wil blijven ontwikkelen. Van den Berg: 'In deze fase kun je vragen naar de goede eigenschappen van de kandidaat. Deze vraag leidt tot niets, maar met een goed beeld over de achtergrond, de rol van de sollicitant en het resultaat, kun je het antwoord in een context plaatsen. En bedenk tot slot dat niet alleen de sollicitant zenuwachtig is, ook als selecteur voel je je vaak gespannen. Jij moet tenslotte de juiste persoon selecteren en die keuze kunnen beargumenteren aan collega's. Dus hoe meer de sollicitant met klip en klare vertrouwenwekkende antwoorden en voorbeelden komt, hoe gemakkelijker de keuze wordt.' ◀

#### VEELGEMAAKTE FOUTEN IN SELECTIEGESPREKKEN

Op [PENOACTUEEL.NL](http://PENOACTUEEL.NL) lees je onder meer waarom je niet te veel waarde moet hechten aan zeldzame eigenschappen, stokpaardjes en overeenkomsten tussen jou en de sollicitant.