

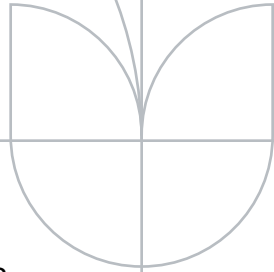
Whitepaper

HR& Effectieve selectiegesprekken

15 aandachtspunten voor een betere candidate experience tijdens het selectietraject



In dit whitepaper hebben we het over:



HR& een betere candidate experience tijdens het selectiegesprek	3
15 aandachtspunten	4
1 Weet wie je zoekt.....	4
2 Ervaringsgericht interviewen met de STARR-methodiek	6
3 Selecteer op lerend vermogen.....	9
4 Waarom en hoe te selecteren op sterke punten.....	11
5 Het doel van creatieve selectievragen	13
6 Voer een wervend selectiegesprek.....	13
7 Selectiefouten.....	14
8 De structuur van een selectiegesprek.....	16
9 Doe de arbeidsproef	18
10 De voor- en nadelen van online selectiegesprekken op een rij	19
11 Wat zijn aandachtspunten bij het natrekken van referenties?	21
12 Wat is open hiring?	22
13 Voorbereiding op een online selectiegesprek.....	23
14 Ondersteuning van selectiegesprekken met AI.....	24
15. Nog even dit: krijgt iedere sollicitant wel een eerlijke kans	25



HR& een betere candidate experience tijdens het selectiegesprek

In de slag om talenten is de candidate journey belangrijker dan ooit. Dit is de reis die sollicitanten afleggen vanaf het moment dat zij een vacature zien totdat zij aan de slag gaan.

De trip kent vele contactmomenten tussen de wellicht nieuwe collega en de organisatie waarop de sollicitanten besluiten hun reis te vervolgen of af te breken. Waar het op neerkomt, is dat organisaties niet willen dat (schaarse) kandidaten halverwege het selectietraject, of na het laatste gesprek, niet voor hen kiezen omdat de onboarding niet op orde is.

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, maar niet altijd die aandacht krijgt die het verdient. Organisaties die erin slagen om op het juiste moment de juiste medewerker op de juiste plek aan te nemen, hebben een groot concurrentievoordeel.

Zeker in een tijd van arbeidsmarktkrapte waarin restaurants een aantal dagen in de week dicht zijn omdat zij geen personeel kunnen vinden, winkels korter open zijn, treinen minder rijden en bouwbedrijven ervoor kiezen geen projecten aan te nemen.

Arbeidsmarktkrapte of niet, het is van alle tijden dat organisaties meer tijd steken in de keuze van de aanschaf van pc's (zelfs tot 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 in selectiegesprekken bijvoorbeeld veel aan het woord is en niet goed luistert. Als naar de mening van sollicitanten de selectieprocedure niet professioneel is, kunnen deze afgehaakte en teleurgestelde sollicitanten op sociale media hier hun ongenoegen over uiten en loopt het imago van de organisatie op de arbeidsmarkt een enorme deuk op. De prijs voor de imagoschade door deze negatieve publiciteit is vaak onbetaalbaar.

15 aandachtspunten

1

Weet wie je zoekt

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

Een functiebeschrijving bestaat onder meer uit:

- Functienaam;
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- Doel van de functie;
- Taken en rollen;
- Resultaatgebieden;
- Interne en externe contacten;
- Plaats in de organisatie;
- Werkplekken.

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 maandoijfers;
- Beoordelen en bespreken van periodieke rapportages;
- Implementeren van een planning & control-cyclus;
- Beoordelen en bespreken van middellange termijnplanning en jaarprognose;
- Ontwikkelen van een balanced scorecard;
- Opstellen en doorrekenen van business cases;
- Verbeteren van administratieve processen.

Bij het beschrijven van de persoon kan de selecteur denken aan:

- Algemene opleiding;
- Beroepsopleiding (met diploma);
- Specifieke werkervaring;
- Kennis van een branche;
- Voor de functie relevante ervaringen;
- Specifieke kennis van een product of dienst.

Maar het kan ook gaan om:

- De bereidheid om op meerdere locaties in binnen- en buitenland te werken;
- De bereidheid om in de avonduren en weekenden te werken.

Naast de hiervoor zogenoemde harde criteria waaraan de sollicitant moet voldoen, wordt ook een schets gemaakt van de zachte criteria. Deze bestaat uit een opsomming van competenties. Zie illustratie op bladzijde 12.

Messcherpe beschrijving van de persoon op gedragsniveau

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



TIP: Vacature als een kans!

Stel je als leidinggevende of recruiter altijd de vraag of het wel nodig is om voor de vrijgekomen vacature extern te werven. Zitten er tussen de zittende medewerkers geen interne kandidaten die toe zijn aan een nieuwe loopbaanstap? Zit er tussen de ingehuurd krachten niet een pareltje die juist nu behoefte heeft aan vastigheid? Wellicht kan de functie opgeknipt worden en zijn er collega's die een deel van de taken graag over willen nemen (jobcrafting). En misschien kunnen de werkzaamheden door AI worden overgenomen of geoutsourcet worden.

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



“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

Veel selecteurs blijven in hun selectiegesprekken hangen in algemeenheden en worden weinig concreet. Algemene indrukken over de sollicitant ('aardig persoon en heeft belangstelling voor mijn afdeling') hebben de overhand. Ook stellen zij vaak fantasievragen ('stelt u zich eens voor dat ...?'). Met de antwoorden op deze vragen komt de selecteur achter de woordenschat en boekwijsheid van de sollicitant. Niets minder, maar zeker ook niets meer! Maar of de sollicitant echter doorleefde ervaringen heeft opgedaan waaruit blijkt dat hij over die sterke punten beschikt die noodzakelijk zijn voor een succesvolle functie-uitoefening, dat weet de selecteur dan nog steeds niet. Hoe dan wel?

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

Niet: 'Wat zou je doen met een boze/teleurgestelde klant?'

Wel: 'Wat was je meest boze klant ooit en hoe heb je die klant te woord gestaan?'

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

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

Door ervaringsgerichte vragen ('wat deed je?' in plaats van 'wat zou je doen?') te stellen, krijgt de selecteur een beeld over het 'kunnen' (het in het verleden vertoonde gedrag) van de sollicitant. De sollicitant vertelt over ervaringen die volgens hem aantonen 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: Situatie** → wij
- **Fase 2: Taak** → ik
- **Fase 3: Actie** → ik
- **Fase 4: Resultaat** → ik
- **Fase 5: Reflectie** → samen

Fase 1: Situatie

Met in de ene hand het cv en in de andere hand het competentieprofiel start de selecteur met een vraag naar een specifieke gebeurtenis uit het verleden die verband houdt met de eerste competentie. De sollicitant vertelt op dit niveau over de context waartegen in een latere fase in het gesprek zijn ervaringen zullen worden geplaatst.

Stel dat de selecteur een sollicitant zoekt die ervaring heeft als projectleider. Op **'situatieniveau'** stelt de selecteur dan 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 je acteren?
- Wat was het opleidingsniveau van de deelnemers?
- Hoeveel deelnemers namen deel aan het project en wat was hun opleidingsniveau??
- 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 uitmaakten 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 sollicitant 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. 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 jouw opdracht?
- Neem mij eens mee naar jouw eerste werkdag, hoe zag deze eruit?
- Wat waren jouw werkzaamheden en rollen in het project?
- Hoe was jouw contact/werkrelatie met de opdrachtgever?
- Hoe waren de verantwoordelijk- en bevoegdheden verdeeld?
- Uit welke deeltaken bestond nu precies de opdracht?
- Waarbij moest je 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 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 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. Kortom, wat deed de sollicitant zelf in de eerder geschetste situatie?

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

- Hoe kwam je aan de leden van je projectteam?
- Hoe leidde jij vergaderingen?
- Welke werkzaamheden heb jij verricht?
- Hoe liep je achterstanden in?
- Op welke wijze nam jij besluiten?
- Hoe loste je onenigheid met de opdrachtgever en conflicten tussen jouw teamleden?
- Hoe hield je contact met de opdrachtgever?
- Welke van jouw acties en ideeën hebben bijna 1 op 1 tot realisatie van de doelen geleid?

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, 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 getoonde gedrag. Het wordt voor een sollicitant die deze ervaring niet of onvoldoende heeft (en dus zijn ervaringen oppimpt of ze verzint!) nu bijna onmogelijk om op detailniveau de waarheid te spreken.

Tip: Leg het vuur na aan de schenen

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.

“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”

3

Selecteer op lerend vermogen

Fase 4: Resultaat

De fasen 4 en 5 gaan over de resultaten en hoe de sollicitant daarop reflecteert. De selecteur is natuurlijk ook (of uiteindelijk) benieuwd naar de resultaten van de ondernomen acties. Allerlei acties in gang zetten is één, maar deze moeten natuurlijk wel tot goede en gewenste resultaten leiden.

Op ‘**resultaatsniveau**’ stelt de selecteur bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Tot welke resultaten hebben jouw acties geleid?
- Als ik de opdrachtgever en een project-medewerker bel, wat zeggen zij dan over het behaalde resultaat?
- Waar kwam je snel tot resultaten?
- Welke tegenwerpingen kwam jij tegen, hoe ben je daarmee omgegaan en wat waren de effecten?
- Wat was het resultaat van jouw 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, wat 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 (kennis, vaardigheden en personeuseigenschappen) beschikt die bepalend zijn voor het succes in de vacante functie.

Fase 5: Reflectie

Maar de selecteur gaat nog een stap(je) verder. Samen met de sollicitant blikt de selecteur terug op deze ervaringen en met zijn tweeën gaan zij bijvoorbeeld op zoek naar doorgemaakte ontwikkelingen, geleerde lessen, momenten van trots, (on)tevredenheid van interne klanten over het behaalde resultaat en overwonnen problemen, et cetera. De selecteur vormt zich een beeld of de sollicitant heeft geleerd van zijn fouten en successen, waar hij 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 je dit succes?
- Wat zegt het behaalde resultaat over jou als persoon?
- Wat heb je van dit project geleerd?
- Wat zou je de volgende keer anders doen?
- Wat sprak jou het meeste aan en wat is hiervan de reden?
- Op welke ogenblikken voelde jij jezelf het meest op dreef?

In de reflectiefase van het STARR-gesprek kan de selecteur gerust de vraag stellen: ‘wat zijn jouw goede eigenschappen, jouw sterke punten?’. 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 het die sterke punten zijn 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.

Tip: Laat stemmetje spreken

In een selectiegesprek het gevoel, de intuïtie, uitschakelen is amper mogelijk en zeker ook niet nodig. Als er een stemmetje zachtjes zegt dat de antwoorden van de sollicitant 'mager' zijn, is het verstandig dit gevoel uit te spreken. Een voorbeeldzin kan zijn:

'Je hebt enthousiast verteld over jouw ervaring als projectleider, maar mij nog niet overtuigd. De projectleider die wij namelijk zoeken moet projecten trekken met een doorlooptijd van minimaal twee jaar en een budget van miljoenen euro's en ongeveer vijftien hoogopgeleide techneuten aansturen. Kun je daar voorbeelden van geven?'

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 (bijvoorbeeld in een volgend project) in kaart. De selecteur vormt zich een beeld of de projectleider al twintig jaar 'op zijn eigen wijze' een project leidt of dat hij geleerd heeft van successen en falen, flexibel is in zijn denken en doen en nog een 'willen en kunnen' heeft om zich te blijven ontwikkelen.

In tijden van arbeidsmarktkrapte is een scherp beeld van de leergierigheid, de nieuwsgierigheid en het leervermogen (de leercompetentie) steeds belangrijker. Veel kennis is via AI te achterhalen en te leren en dat leren geldt ook voor vaardigheden. Als de sollicitant blijkt te beschikken over het vermogen snel en adequaat 'zaken' tot zich te nemen en daar plezier aan beleeft, hoeft er bij een goed onboarding- en opleidingsprogramma op lange termijn weinig mis te gaan.

"Als jij niet openstaat voor nieuwe dingen ga je het zwaar krijgen."

Jesse Geul, recruitment expert



4

Waarom en hoe te selecteren op sterke punten?

In Nederland is oud beoordelen 'out' en zijn meer eigentijdse gesprekken-aanpakken met namen als Het FIT-gesprek, De Continue Dialoog en Het Goede Gesprek, 'in'. Eén van de belangrijkste uitgangspunten van deze gesprekken is de focus op sterke punten en deze focus borduurt voort op de zogenoemde 'sterke punten'-benadering waarin het accent ligt op het ontdekken en ontwikkelen van talenten van medewerkers. Deze talenten kunnen met bijvoorbeeld training, coaching en tijdens het werk verder ontwikkeld worden tot echte sterktes (versterk wat werkt!).

Wat is een talent en wat is een sterk punt?

Een sterk punt als een talent in actie. Ergens talent voor hebben wil dus vooral zeggen dat je een bepaalde competentie veel makkelijker kunt ontwikkelen dan een andere. Een talent is bijvoorbeeld het graag tegen een bal aan willen schoppen, niemand hoeft daar 'de kleine' voor te motiveren. Dat wil echter nog niet zeggen dat je aan de lopende band doelpunten maakt. Door gerichte (spitsen)trainingen, veel wedstrijden spelen en deze te analyseren, kan een talent tot een sterk punt (in dit geval scoren) ontwikkeld worden. Oefening en volharding baren kunst. Ergens talent voor hebben is dus geen garantie op succes.

De drie T's: talenten, testen en toetsen

Als focussen op de sterke punten van medewerkers bijdraagt aan de prestaties, persoonlijke en professionele ontwikkeling en werkplezier van medewerkers, is het verstandig medewerkers te selecteren die al over de vereiste sterke punten beschikken of over de talenten die tot deze sterke punten ontwikkeld kunnen worden.

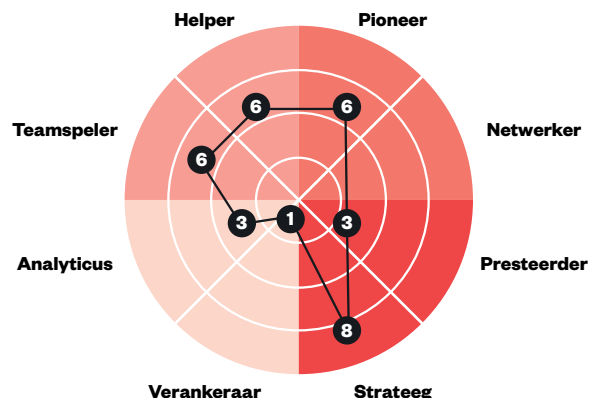
Hierna een stappenplan dat antwoord geeft op de vraag over welke sterke punten de sollicitant moet beschikken om in de functie het verschil te maken en hoe dat te achterhalen.

Stap 1: talenten

Bij aandachtspunten 1 is het belang toegelicht om scherp te krijgen wat de sollicitant moet *kennen*, *kunnen* en *zijn* om succesvol te zijn in de functie. De eerste stap is dan ook de volgende vraag te beantwoorden: over welke sterke punten en talenten beschikken succesvolle medewerkers in de functie?

Stap 2: testen

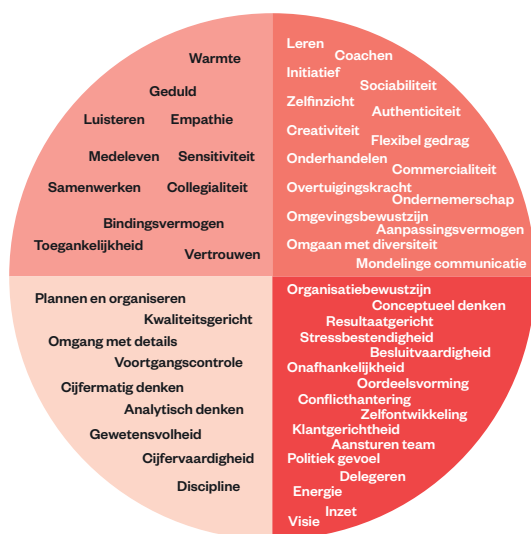
Vervolgens kunnen sollicitanten testen invullen die inzicht geven in hun sterke punten. Een voorbeeld van zo'n test is het Octogram van Online Talent Manager. Het Octogram geeft inzicht in iemands rollen, werkvoorkeursstijlen, zijn sterke punten. Per rol, in totaal zijn er acht rollen, kunnen verschillende competenties onderscheiden worden.



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 GROTE gesprekkenboek (2023) van Jacco van den Berg.





Met een profiel van sterke punten en talenten kunnen selecteurs scherp krijgen of:

- De sollicitanten voorkeursgedrag hebben voor die sterke punten of talenten die bepalend zijn voor het succes in de functie of rol waarop zij gesolliciteerd hebben;
- Er rollen en werkzaamheden zijn die beter bij de denk- en werkvoorkeursstijl van de sollicitanten passen, beter dan de functie waarop zij gesolliciteerd hebben.

Het persoonlijk Octogramprofiel van een medewerker is voor de selecteurs niet alleen een goed selectie-instrument. Na eventuele aanname van de sollicitant is het ook een goed vertrekpunt om in de onboarding richting en inhoud te geven aan de persoonlijke- en professionele ontwikkeling van de nieuwkomer.

Als er nog één of meerdere competenties ontwikkeld moeten worden, is een uitspraak te doen over de tijdspanne en met hoeveel inspanning dat gepaard gaat.

Stap 3: toetsen

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

Samengevat, bij het selecteren op sterke punten is het vertrekpunt de functie en de context van deze 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 en bespreekt in het selectiegesprek met de sollicitant de rapportage en de uitkomsten en vraagt door op voorbeelden.

“Ik heb weleens leidinggevend van een welzijnsorganisatie getraind die personen met ernstige gedrags-stoornissen 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. Een 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.”

Jacco van den Berg, schrijver van deze whitepaper en trainer bij Van den Berg Training & Advies

5

Het doel van creatieve selectievragen

Waarom zijn putdeksels rond? Hoeveel katten zijn er in Nederland? Sta je wel eens in het rood? Wat zou je doen met 10.000 ping pong balletjes? Ieder jaar verschijnen er lijstjes met de vreemdste vragen die sollicitanten krijgen voorgelegd. Nieuw is deze techniek, de sign-benadering, niet, maar wat zijn de redenen om deze vragen te stellen?

Sollicitanten bij een 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 bovenstaande 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.

Kijk naar en glimlach om het filmpje *'The Candidate'* van [Heineken](#).

6

Voer een wervend selectiegesprek

In een krappe arbeidsmarkt hebben werkzoekenden volop keuze. Voor organisaties is het dan belangrijk onderscheidend te zijn en als aantrekkelijke werkgever bekend te staan. Van het selectiegesprek dient dan ook een dermate 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 wil zetten. Dat kan 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:

- In welke zin onderscheidt onze organisatie zich van andere organisaties?
- Waarom is onze organisatie de leukste uit de regio?
- Wat maakt het dat het bij onze organisatie zo lekker werken is?
- Wat zijn de redenen dat jij voor onze organisatie blijft werken en niet bent ingegaan op aanbod van een headhunter?
- Welke lovende woorden gebruik je als je onze organisatie aanbeveelt aan een vriend of vriendin?
- Welke sterke punten kunnen medewerkers bij onze organisatie verder ontwikkelen?

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 een 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 uit.

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 de selectieprocedure.

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.

Iets leuk vinden is niet hetzelfde als ergens goed in zijn

Het verband tussen graag doen en goed doen is er, maar dat moet natuurlijk wel met ervaringen uit het verleden getoetst worden. De selecteur moet op zoek gaan concrete voorbeelden (ervaringsgericht interviewen volgens de STARR-methode) uit het cv die aantonen dat de persoon inderdaad ergens goed in is (geweest). Het is dus belangrijk te selecteren op 'bewezen' bekwaamheid en niet op enthousiasme.

Halo-effect

Sollicitanten met een opvallend positief punt of ervaring (uit hun cv of een in het gesprek vertelde ervaring) kunnen overgewaardeerd worden. Dit punt of deze ervaring schittert als een zon 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 sollicitant 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 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 ervoor 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: aan 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 veel ervaring betekent niet direct dat de sollicitant ergens goed in is. Veel in de keuken staan maakt nog geen goede kok. De wijze waarop de sollicitant heeft gekookt en gewerkt en of gasten daarvoor terugkwamen, is veel belangrijker.

Invloed van sollicitanten op elkaar

Als meerdere sollicitanten na elkaar worden uitgenodigd, is het gevaar groot dat een geschikte sollicitant, die net na een uitstekende sollicitant komt, als ongeschikt wordt beoordeeld. Dit contrasteffect doet zich uiteraard ook voor in omgekeerde zin.

Meer gewicht toekennen aan negatieve informatie

In een selectiegesprek gaat de selecteur ervan uit dat sollicitanten hun beste beentje voorzetten. Als de selecteur bij het lezen van de brief/het cv of tijdens het interview een negatief punt ontdekt, valt dit op omdat het in tegenspraak is met de verwachtingen. Door dit contrast weegt negatieve informatie soms zwaarder dan positieve, waardoor de kans bestaat dat goede sollicitanten ten onrechte worden afgewezen. Een selecteur is vaak alert (en terecht) op negatieve informatie, omdat hij kost wat kost ongeschikte sollicitanten wil weren. Gewaakt dient te worden dat door deze informatie de successen die de sollicitant ongetwijfeld ook heeft behaald, onderbelicht raken..





8

De structuur van een selectiegesprek

De opbouw van het selectiegesprek varieert met de plaats die het inneemt in de selectieprocedure. In een gesprek met een eerste kennismaking als doel worden andere accenten gelegd dan in een gesprek aan het einde van de procedure. Toch is er een lijn in aan te brengen. Elk selectiegesprek kent de volgende drie fasen:

- **Fase 1: introductiefase**
- **Fase 2: informatiefase**
- **Fase 3: afrondingsfase**

Fase 1: introductiefase

Welkom, voorstellen, agenda en organisatie

Het is allereerst belangrijk de gespannen sollicitant op zijn gemak te stellen. Een nerveuze sollicitant vertelt vaak niet veel en, omdat het gesprek niet op gang komt, krijgt de selecteur geen goed beeld van hem. Het is daarom belangrijk zo snel mogelijk het ijs te bereken. Een eenvoudig praatje over het weer en het verkeer stelt sollicitanten op hun gemak. Daarna stelt de selecteur zich voor. Het is voor sollicitanten prettig te weten wie de gesprekspartner is en wat de functie van deze persoon is. Vervolgens vertelt de selecteur hoe het gesprek is opgebouwd en hoelang het zal duren. De sollicitant weet nu wanneer wat aan de orde komt en wanneer hij zijn vragen kan stellen. Tot slot vertelt de selecteur kort en bondig nog iets over de organisatie en staat bijvoorbeeld stil bij het aantal medewerkers, vestigingen, de producten/diensten, doelgroep, et cetera. Het is vooral belangrijk de plaats van de functie in het geheel te noemen.

Storytelling door de selecteur

Start als selecteur niet meteen met de pats-boem-vraag: 'vertel mij nu eens waarom wij jou aan moeten nemen'. Het is de uitdaging om in een selectiegesprek een dialoog te krijgen. Een 'warme' dialoog waarin informatie over en weer gaat stromen. Als de selecteur in een aantal minuten vertelt wie hij is, wat hij heeft gedaan en hoe hij in het vak gerold is, is dat niet meteen informatief. Het nodigt de sollicitant ook uit te vertellen wie hij is en waar hij voor staat en gaat. Als de selecteur dan ook nog gemeend en oprecht uitspreekt dat hij, omdat het over de toekomst van de sollicitant gaat, selecteren nog steeds spannend vindt en dat hij juist daarom de persoon achter de sollicitant goed wil leren kennen, worden nog meer drempels verlaagd.

Niet langer dan vijf minuten!

De eerste vier stappen zorgen ervoor dat de wellicht toch wat gespannen sollicitant zich meer op zijn gemak voelt en daardoor meer bereid is 'echte' informatie over zichzelf te geven. In de eerste stap is de selecteur aan het woord. Het is belangrijk ervoor te waken dat deze fase niet langer dan vijf minuten duurt. Het is nu tijd dat de sollicitant gaat vertellen.

Fase 2: informatiefase

Sollicitant en functie

In fase twee van het selectiegesprek begint het echte vraag-en-antwoordspel. Voor het gesprek zijn de eisen ('need to have') en wensen ('nice to have') waaraan de sollicitant moet voldoen in kaart gebracht. De selecteur stelt op basis van informatie uit de brief en het cv ervaringsgerichte vragen (STARR) om te achterhalen of de sollicitant aan deze eisen voldoet en wat zijn motivatie is.

Pas nadat de selecteur zich een beeld heeft gevormd of de sollicitant aan de gestelde criteria voldoet, wordt op de functie ingegaan. Om te voorkomen dat de kandidaat de selecteur stroop om de mond smeert, is de volgorde 'eerst de sollicitant, dan de functie' een belangrijk aandachtspunt. Als de sollicitant te horen krijgt wat de functie exact inhoudt en over welke eigenschappen hij moet beschikken, laten de antwoorden zich raden. Om dat te voorkomen kan de selecteur ook nog de 'over-de-schouder-heenkijk-techniek' toepassen. Dit houdt in dat de selecteur de sollicitant vragen laat stellen over de functie of de sollicitant laat vertellen wat hij al over de functie weet. Op deze wijze komt de selecteur veel meer te weten over de persoon van de sollicitant en zijn motivatie. Stelt de sollicitant alleen maar vragen over werktijden, auto van de zaak en salaris en geen vragen over de functie, markten en collega's, dan moet de selecteur zich afvragen of de sollicitant wel voldoende intrinsiek gemotiveerd is.

Fase 3: afrondingsfase

Arbeidsvoorwaarden, interesse en vervolg

De laatste fase van het gesprek begint met de arbeidsvoorwaarden. De selecteur peilt globaal wat de sollicitant over werktijden, salaris en bijzondere arbeidsvoorwaarden in gedachten heeft. Het is beter er nu achter te komen dat het aanbod van de organisatie en de vraag van de sollicitant onoverbrugbaar zijn, dan pas in de derde ronde van het selectietraject. Het voorkomt wederzijdse teleurstellingen. Als vraag en aanbod op het gebied van arbeidsvoorwaarden onoverbrugbaar zijn, kan de selecteur zijn aandacht op andere sollicitanten richten.

Heb kennis van de salarisrange

In de werving- en selectieprocedure is het noodzaak klare wijn te schenken over het geboden salaris en de andere arbeidsvoorwaarden. Het voorkomt tijdverspilling en ergernis (aan beide kanten) als de organisatie en de sollicitant in een vroeg stadium al weten dat vraag en aanbod (mijlen)ver uit elkaar liggen.

Vervolgens wordt de interesse bij de sollicitant gepeild. Vragen of er na al deze gespreks-onderwerpen nog belangstelling bestaat, kan heel wat overbodige tijd en moeite besparen.

Als het in deze fase al duidelijk is dat beide partijen niet voor elkaar geschikt zijn, kan het goed zijn om dat nu al aan te geven. Ten slotte wordt de verdere procedure toegelicht en hoort de sollicitant wanneer hij uiterlijk bericht krijgt.

Houd het tempo erin en stel de wat-heb-je-nodig-vraag!

Als de arbeidsmarkt krap is en de sollicitant geschikt, wordt het volgende gesprek of het assessment misschien al dezelfde week ingepland. De selecteur stelt de sollicitant de vraag wat hij nog meer nodig heeft om 'Ja' te zeggen tegen de uitnodiging voor het volgende selectiegesprek en feliciteert hem. Houd het tempo erin!

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 meesleutelen aan een auto. Ook in een selectiegesprek kan een arbeidsproef gedaan worden, bijvoorbeeld door aan een sollicitant 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 eruit halen, kunnen werken met een laptop, taal- en stijlfouten, gevoel voor lay-out, snelheid en 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 in real life bezig. En dat zegt vaak heel veel over de mate van geschiktheid.

Online-arbeidsproef

Bij twijfel of bij brandende vragen kan met de sollicitant eerst telefonisch of online via Teams of Zoom een gesprek gevoerd worden. Naast een eerste kennismaking werden in dit pre-selectiegesprek eventuele onduidelijkheden in het cv besproken. Zo'n telefonisch of onlinegesprek kan ook plaatsvinden als de sollicitant op een ander continent woont of als de kloof tussen het aanbod van de arbeidsvoorwaarden en de wensen van de sollicitant groot is. In het laatste geval kan verkend worden of een live gesprek zin heeft of dat hiervan wordt afgezien omdat vraag en aanbod onoverbrugbaar zijn.



Nu is een online selectiegesprek in veel organisaties een vast onderdeel van de procedure. Naast de hiervoor genoemde redenen, is zo'n gesprek meteen een proeve van bekwaamheid over hoe de sollicitant online overkomt en hoe het gesteld is met zijn mondelinge uitdrukkingsvaardigheid en representativiteit. Heel waardevol als online gesprekken voeren en presentaties houden belangrijke onderdelen zijn van de functie waarop hij solliciteert. Voor functies met een sales verantwoordelijkheid kan de sollicitant gevraagd worden zichzelf of een product op een overtuigende wijze te pitchen.

Er zijn selecteurs die op zoek gaan naar de grenzen van het betamelijke (en er misschien overheen gaan) door bewust een technische storing te creëren. Hiermee willen zij toetsen of de sollicitant stressbestendig is en hoe het met het vermogen om te improviseren is gesteld. Natuurlijk moet in het gesprek direct verteld worden dat de storing een set-up was en een bedoeling heeft.

10

De voor- en nadelen van online selectiegesprekken op een rij

In de vorige eeuw al beschreven Daft en Lengel in hun mediarijkeidstheorie hoe het specifieke karakter van een medium de kwaliteit van de communicatie van een boodschap bepaalt. Zij stellen dat niet elk medium geschikt is voor elke boodschap. De theorie ordent media op grond van een arm-tot-rijk-dimensie. De mate van rijkheid staat daarbij gelijk aan de mogelijkheden van het medium tot het:

- Geven van feedback (direct of indirect);
- Gebruik van verschillende informatiesignalen als (stemgeluid en lichaamstaal), cues;
- Gebruik van taal (dus geen afkortingen, specifieke vakterminologie);
- Uitoefenen van controle op het overbrengen van de boodschap (persoonlijke focus).

Zij stellen dat *arme* media vooral geschikt zijn voor eenvoudige en feitelijke boodschappen en rijke vooral geschikt zijn voor complexe, meer emotioneel (bijvoorbeeld een slechtnieuwsgesprek) beladen boodschappen. Op grond van deze theorie delen zij de media, in volgorde van arm naar rijk, als volgt in:

- Bedrijfsblad, nieuwsbrief, brochure;
- Brieven, blogs, vlogs, podcast, e-learnings en webinars;
- E-mails;
- Telefoon;
- Online gesprek;
- Fysiek gesprek.

Een selectieprocedure maakt gebruik van media als brieven, e-mails, ge-uploade cv's en video's waarin sollicitanten zich voorstellen én van telefoon-, online en fysieke gesprekken. Alle media voldoen aan de mogelijkheid tot het verstrekken van feedback, het gebruik van taal en de persoonlijke focus. Het verschil zit 'm dus in de *cues*.

Bij een fysiek selectiegesprek kan de selecteur afgaan op cues als lichaamstaal, gezichts-uitdrukkingen en stemgeluid. Bij een gesprek via bijvoorbeeld Teams of Zoom blijft de lichaamstaal beperkt tot het zien van het gezicht van de sollicitant, wat hij zegt en de wijze waarop. Wanneer er sprake is van een telefoongesprek kan de selecteur alleen afgaan op het stemgeluid.

Eerst online, daarna fysiek

Het is zeker mogelijk om eerst online of telefonisch met de sollicitant kennis te maken, te toetsen of vraag en aanbod voor wat betreft de arbeidsvoorwaarden overbrugbaar zijn en om een eerste indruk te krijgen. Voor functies waar deze indruk belangrijk is, in winkels, horeca en verkoop, kan 'gerust' eerst online gesproken worden. Bij twijfel of de sollicitant wel aan de (spijkerharde) eisen voldoet en bij internationale kandidaten, is zo'n gesprek zeker ook waardevol. Maar verder in het selectietraject is een fysiek selectiegesprek aan te bevelen.

Naast de inhoudelijke antwoorden vertellen non-verbale signalen ook veel over de sollicitant en kan er 'on the spot' in het fysieke gesprek makkelijker geïntervenieerd en doorgevraagd worden. Het beeld of de mogelijk nieuwe collega is het team past is meer doorleefd. Ook de sollicitant kan na een gesprek op locatie de onderstaande vraag beter beantwoorden: 'wil ik graag in deze werkomgeving en met deze collega's werken?' Zeker na een lunch met mogelijk toekomstige collega's. Dit alles maakt dat maakt een fysiek selectiegesprek rijker dan een online selectiegesprek, het draagt meer bij aan 'het totale plaatje' van een sollicitant.

Grote kans op bias

De 'hogere rijkheid' van een live selectiegesprek kent ook een keerzijde. De kans op bias bij live selectiegesprekken is door de meerdere cues groter. Ook is het zo dat de leuke schoenen die de sollicitant draagt ('dat geeft een klik, dat moet een goede sollicitant zijn ...') vanachter het scherm onzichtbaar blijven, alsook zijn rare loopje en de vreemde kleurencombinatie van zijn kleding.

Kunstmatige intelligentie en videoselectie

Het is mogelijk de gevoerde en opgenomen selectiegesprekken te analyseren op bijvoorbeeld de BIG5 persoonlijkheidskenmerken. Medewerkers kunnen zich vaardigheden eigen maken met opleidingen en opgedane ervaringen, maar bij persoonlijkheidskenmerken als emotionele stabiliteit, ordelijkheid, openheid van verandering en extraversie is dat al minder. Met een grondige analyse van het opgenomen selectiegesprek is in alle rust de mate van aanwezigheid van persoonseigenschappen te achterhalen.

Jacco Valkenburg, auteur van het boek *Recruitment 4.0*, signaleert bij organisaties waar hij als consultant actief is dat deze opnames niet alleen op de inhoud analyseren, maar ook hoe een kandidaat zijn zinnen formuleert, wat zijn mimiek, de expressie in zijn gezicht is. Omdat deze verzamelde data gebaseerd zijn op echt gedrag in plaats van gesimuleerd gedrag, kan het worden gebruikt voor het automatisch genereren van persoonlijkheidsprofielen. Met deze profielen kan een match worden voorspeld. De opnames zelf leveren dus steeds meer data op.

Bron: *Handboek Werving en Selectie (2024)*, auteur Jacco van den Berg



11

Wat zijn aandachtspunten bij het natrekken van referenties?

Sollicitanten verkopen zich en kunnen ervaringen en prestaties aandikken. Met een referentie is dit veelal te ondervangen. Bij het natrekken van een referentie (letterlijk 'verwijzing') verstrekken personen (oud-leidinggevend, medewerkers, projectleiders, decanen, et cetera) informatie over de sollicitant.

Voordelen van een referentieonderzoek:

- Het kost relatief weinig tijd;
- Het is betrekkelijk eenvoudig te doen;
- Er zijn weinig kosten aan verbonden
- de methode is voor vrijwel alle functies toepasbaar;
- Het beeld over de sollicitant en zijn werk-resultaten kan bevestigd (of niet) en aangescherpt worden;
- Bij specialistische functies kan het vakmanschap getoetst worden.

Nadelen van referenties:

- Sollicitanten geven meestal referenten op die positief gestemd zijn;
- Informatie is meestal positief door vooroverleg tussen sollicitant en referent;
- Verstrekt de referent negatieve informatie, dan kan dat zijn omdat hij de arbeidsrelatie met de sollicitant niet wil beëindigen. Er is vrees voor een tegenbod van de werkgever;
- De verkregen informatie is vaag en subjectief;
- De informatie is niet goed vergelijkbaar met andere informatie.

De voordelen zijn vooral praktisch van aard, terwijl de bedenkingen met name betrekking hebben op de validiteit van het instrument. De nadelen zijn voor een belangrijk deel te ondervangen door aandacht te schenken aan de volgende punten:

Aandachtspunt 1: in een vroeg stadium

Vertel een sollicitant in een vroeg stadium dat de door hem opgegeven referenties worden

nagetrokken. Op deze manier komt het minder over als een motie van wantrouwen dan wanneer het aan het einde van de procedure wordt aangekondigd. Nu hij dit weet, zal de sollicitant ook eerlijker over zijn ervaringen vertellen. Deze worden immers later gecheckt.

Aandachtspunt 2: ervaringsgericht referentiegesprek

Voer op een ervaringsgerichte wijze met de referent het gesprek en wel volgens de STARR-methodiek (zie vragen 2 en 3). De letters staan voor Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie. Beschrijf de 'nieuwe' functie, rol en positie van de sollicitant en vraag op een ervaringsgerichte manier aan de referent of hij de sollicitant hiervoor geschikt acht. Zeg dat de uitkomsten niet een-op-een worden doorspeeld aan de sollicitant. De referent voelt zich dan vrijer om te spreken.

Aandachtspunt 3: aan het einde van het traject

Een referentiecheck is een controle en zeker geen selectiemiddel. Gebruik het dan ook alleen aan het einde van het selectietraject en natuurlijk alleen na expliciete toestemming van de sollicitant.

Een selectiegesprek is relatief kort en veel sollicitanten zijn erop uit tijdens het gesprek een goede indruk te maken. Een referent heeft de sollicitant langdurig en in een natuurlijke omgeving kunnen observeren en heeft hierdoor een meer realistisch en scherp beeld van de kwaliteiten, de prestaties en de sterke punten van de sollicitant. Op basis van de door de referent verstrekte informatie kan het verhaal van de sollicitant gecheckt worden en daarom is een referentie, zeker als de aandachtspunten worden opgevolgd, waardevol.

Een bijkomend voordeel is dat de referent ook een toekomstige sollicitant kan zijn. Hij hoort van de selecteur een wervend verhaal over de functie en organisatie en hijzelf heeft waarschijnlijk ook een interessante achtergrond. Dus het natrekken van referenties kan een onderdeel van de arbeidsmarktcommunicatie zijn.

Samengevat

Referenties kunnen waardevolle inzichten verschaffen over de sollicitant en het verkrijgen van een completer beeld van zijn geschiktheid voor de functie. Ze bieden een extra bron van informatie naast andere selectiemethoden zoals interviews, assessments en biografische vragenlijsten.

Volgens het College Bescherming Persoonsgegevens (CBP) in Nederland is het toegestaan om informatie op internet, en dus ook sociale netwerken, te gebruiken tijdens de selectie. Deze informatie is openbaar en heeft men zelf achtergelaten. Een potentiële werkgever heeft wel de plicht om zorgvuldig om te gaan met de gegevens van een sollicitant.

12

Wat is open hiring?

Bij open hiring wordt een medewerker aangenomen zonder een selectieprocedure te hebben doorlopen. De organisatie kent de persoon die zij heeft aangenomen niet en de medewerker gaat gewoon aan de slag. Open hiring gaat als volgt:

- Beschrijf wat de medewerker moet kennen, kunnen en zijn wil hij de functie met succes vervullen;
- Maak een intekenlijst waarop geïnteresseerden zich kunnen inschrijven;
- Wanneer er een vacature is, wordt de bovenste van deze lijst opgeroepen en kan komen werken;
- Ontwikkel een onboardingprogramma waarin de medewerker aangeeft welke extra begeleiding hij nodig heeft om zijn werk goed te kunnen doen;
- Koppel de medewerker aan een ervaren mentor;
- Stel regels op, bijvoorbeeld een puntensysteem voor te laat komen, werkresultaten, werkhouding of veilig werken en toets het nakomen van deze afspraken;
- Sinds 1 januari 2020 zijn werkgevers bij ontslag of het niet verlengen van een contract verplicht een transitievergoeding te betalen.
Reden om de eerste weken met het hiervoor genoemde puntensysteem scherp de prestaties en werkhouding van medewerkers te evalueren en bij niet functioneren meteen afscheid te nemen.

Voor- en nadelen voor de organisatie

Bij open hiring maakt de medewerker een inschatting of hij de functie aankan en waagt zelf de stap. De sollicitatiegesprekken en een mogelijke demotiverende afwijzing blijven achterwege.

Voordelen

- Open hiring is een snelle oplossing voor capaciteitsproblemen. Bij een vacature wordt de persoon die bovenaan op de intekenlijst staat direct benaderd en kan misschien dezelfde dag al beginnen;
- De procedure is goedkoper en sneller dan een traditioneel werving- en selectieproces;
- Het zorgt voor diversiteit binnen het personeelsbestand.

Nadelen

- Bij open hiring weet je nooit zeker of de persoon geschikt is voor de functie;
- Bij frequente mismatches is het personeelsverloop groot;
- De (extra) begeleiding van nieuwe medewerkers kost tijd en geld;
- Meer toepasbaar bij functies met geen of lage functie-eisen.

Het voordeel van open hiring

‘Het voordeel van werven via open hiring is dat het drempels wegneemt. Mensen die om allerlei verschillende redenen niet meer op vacatures reageren, durven nu weer wel de stap te zetten’, aldus Kitty Adams, projectleider bij Start Foundation, een maatschappelijke organisatie die probeert iedereen aan het werk te krijgen. ‘Onze ervaring is dat mensen die via dit concept aan het werk gaan vaak extra gemotiveerd zijn. Ook het zelfvertrouwen van mensen zie je groeien. Als werkgever spreek je namelijk je vertrouwen uit aan de persoon die zijn naam op de lijst heeft gezet.’

“Zorg voor een rustgevende achtergrond en voorkom storingen”

13

Vorbereiding op een online selectiegesprek

Bij aandachtspunt 10 zijn de voor- en nadelen van online selectiegesprekken op een rij gezet en gesteld kan worden dat de ervaring van selecteurs met het voeren van deze gesprekken met de jaren groeit. Wel kunnen zij er niet van uit gaan dat dit ook voor de sollicitant geldt. Hieronder een aantal tips om sollicitanten met meer vertrouwen het gesprek in te laten gaan.

- Verdiep je in de tools als Microsoft Teams en Zoom. Test na installatie de tool met collega's;
- Benoem al in de vacaturetekst hoe de procedure er uitziet en dat het gesprek digitaal plaatsvindt;
- Geef aan wie voor technische vragen het aanspreekpunt is en hoe deze persoon het beste benaderd kan worden;
- Bericht per e-mail of telefoon welke tool gebruikt gaat worden en stuur als selecteur de kandidaat én eventueel de hiring manager een link en handleiding;
- Informeer de sollicitant wie bij het gesprek aanwezig zijn;

- Nodig maximaal drie deelnemers uit, de kandidaat en maximaal twee selecteurs (bijvoorbeeld de een hiring manager). Bij meer deelnemers wordt het lastiger om een goed gesprek te voeren;
- Stel de kandidaat in de gelegenheid de mogelijkheid om de tool een of twee dagen van tevoren te testen;
- Geef aan wanneer jij als selecteur contact opneemt en laat meteen weten hoe te handelen als de verbinding wegvalt;
- Stem met de mede-selecteur de gespreksaanpak af. Wie opent en sluit het gesprek?

Denk tot slot na over waar je zit (de achtergrond, de omgeving). Een rommelige achtergrond leidt af en het geeft ook geen professionele indruk. Ga zeker niet voor een notitieboard zitten met vertrouwelijke informatie.

De punten op de i:

- Neem kort van tevoren contact op met de medeselecteur om te checken of deze hij of zij klaar zit en of alles duidelijk is;
- Check of je laptop of telefoon voldoende opgeladen is;
- Draag kleding die representatief is voor de organisatie. Is de sfeer informeel of dragende meesten een pak?
- Voorkom met het afsluiten van applicaties dat je wordt gestoord door pop-ups en geluidjes en zet je telefoon op stil;
- Zorg dat je een ruimte voor jezelf hebt waar je niet wordt gestoord;
- Zorg voor (dag)licht op je gezicht en vraag dat ook de sollicitant te doen. Als je met je rug naar het raam zit, ben je door het tegenlicht minder zichtbaar en komt jouw gelaatskleur minder goed uit.

Goed gekleed

Menig selecteur voert vanuit huis selectiegesprekken en dan is het verleidelijk een joggingbroek aan te doen. Als de selecteur tijdens het selectiegesprek toch onverhoopt moet opstaan omdat de pakjesbezorger maar blijft bellen, dan geeft dat niet zo'n goede indruk. Neem het online selectiegesprek dus net zo serieus als een face-to-face selectiegesprek en trek als selecteur kleding aan die je in een live gesprek ook zou aantrekken. Die mindset en motivatie straalt de selecteur bewust of onbewust ook uit. Als jij jezelf als selecteur serieus neemt, is de kans dat de persoon aan de andere kant dat doet groter.

Leer van online selectiegesprekken

In de selectiegesprekken kan met behulp van de STARR-methode een inschatting worden gemaakt van lerend vermogen van de sollicitant (zie aandachtspunt 3). Ook selecteurs kunnen leren van hun selectiegesprekken en dat kan behulp van de onderstaande vragen:

- Met welk rapportcijfer waardeert u het zo juiste gevoerde selectiegesprek?
- Wat ga je in het komende gesprek anders doen om dit cijfer met 1 punt te verhogen?

Een mooie bijvangst van online selectiegesprekken is dat deze opgenomen kunnen worden. Natuurlijk wel na toestemming. De sollicitanten kunnen op het gemak nog eens naast elkaar worden gezet en de antwoorden kunnen worden geanalyseerd. Maar bovenal kunnen zij gebruikt worden te leren van de gesprekken. Steeds meer organisaties zetten deze tool in om de selectievaardigheden van selecteur verder te professionaliseren.

14

Ondersteuning van selectiegesprekken met AI

Mits goed ingezet kan AI selecteurs ondersteunen om selectiegesprekken objectiever, consistent en efficiënter te voeren. AI zal de selecteur nooit vervangen, maar wel versterken. De grootste meerwaarde zit in voorbereiding, structuur en reflectie.

Betere voorbereiding

AI kan selecteurs ondersteunen bij het:

- Samenvatten van cv's en motivatiebrieven, met focus op relevante competenties;
- Genereren van gerichte interviewvragen op basis van functie-eisen;
- Vertalen van functieprofielen naar gedrags-gerichte (STARR-)vragen.

Tip

Gebruik AI om een vaste set kernvragen per rol te ontwikkelen. Dit zorgt voor meer consistentie tussen gesprekken en vermindert onderbuikgevoel.

Meer structuur en objectiviteit

Door AI in te zetten als hulpmiddel bij voorbereiding, gespreksvoering en reflectie, ontstaat er meer ruimte voor waar het selectiegesprek echt om draait: het voeren van een goed, verdiepend gesprek met de sollicitant.

Een van de grootste valkuilen in selectiegesprekken zijn de selectiefouten en bias. AI kan helpen om het gesprek gestructureerder te laten verlopen met:

- Ondersteuning bij gestructureerde interviews (vaste vragen, vaste beoordelingscriteria);
- Realtime notities of gespreksverslagen (bij onlinegesprekken);
- Suggesties voor doorvraagvragen op basis van eerdere antwoorden.

Tip

Werk met vooraf gedefinieerde selectiecriteria en laat AI helpen bij het formuleren van meetbare observaties in plaats van vage indrukken ("goede klik").

Na afloop van gesprekken is het lastig om sollicitanten objectief te vergelijken. AI kan patronen zichtbaar maken door het:

- Samenvatten van interviewnotities per sollicitant;
- Vergelijken van sollicitanten op dezelfde competenties;
- Signaleren van inconsistenties tussen cv, antwoorden en eerdere gesprekken.

Tip

Gebruik AI als 'second opinion' en laat het een samenvatting of vergelijking maken. Neem als selecteur zelf de uiteindelijke beslissing.

AI ondersteunt het oordeel van de selecteur, maar vervangt dit niet.

Reflectie en kwaliteitsverbetering van het selectieproces

AI kan helpen om het selectieproces continu te verbeteren door een:

- Analyse van welke interviewvragen voorspellend zijn voor succes;
- Inzicht in terugkerende bias (bijvoorbeeld voorkeur voor bepaalde achtergronden);
- Evaluatie van candidate experience met feedback van de sollicitanten.

Door AI in te zetten als hulpmiddel bij voorbereiding, gespreksvoering en reflectie, ontstaat er meer ruimte voor waar het selectiegesprek echt om draait: het voeren van een goed, verdiepend gesprek met de sollicitant.

15

Nog even dit, krijgt iedere sollicitant wel een eerlijke kans...?

Bias in selectiegesprekken is een bevooroordeelde beoordeling van sollicitanten gedurende het wervings- en selectieproces naar persoonlijke kenmerken als geslacht, ras, leeftijd, etniciteit en fysieke verschijning. Hier een toelichting op veelvoorkomende onbewuste vooroordelen, bias, in selectiegesprekken.

Vooroordeel op basis van geslacht

Dit kan zich uiten in stereotype verwachtingen over welke functies geschikt zijn voor mannen of vrouwen. Bijvoorbeeld, ten onrechte aannemen dat een vrouwelijke sollicitant niet of minder geschikt is voor de functie van vrachtauto- of buschauffeur.

Raciale vooroordelen

Onbewuste vooroordelen over ras kunnen leiden tot onrechtvaardige behandeling van bijvoorbeeld sollicitanten met een niet Nederlandse achtergrond. Deze worden dan niet voor een selectiegesprek uitgenodigd.

Leeftijdscriminatie

Het beoordelen van sollicitanten op basis van hun leeftijd kan leiden tot discriminatie van zowel jongere als oudere sollicitanten. Jongere sollicitanten kunnen als onervaren worden gezien terwijl oudere sollicitanten als minder flexibel worden beschouwd.

Etnische en culturele vooroordelen

Vooroordelen op basis van etniciteit of cultuur kunnen van invloed zijn op hoe een sollicitant wordt beoordeeld. Dit kan leiden tot het overwaarderen van bepaalde culturele achtergronden en het onderschatten van anderen.

De klik tijdens je sollicitatie

Of je wordt aangenomen, heeft bij 98 procent van de bedrijven onder meer te maken met de 'klik' tijdens je sollicitatie. Dat blijkt uit onderzoek van TNO en het Kennisplatform Inclusieve Samenleving (KIS). "Het argument van werkgevers is dat ze iemand willen die in het team en de bedrijfscultuur past", zegt onderzoeker Wendela Hooftman van TNO. Hanneke Felten van KIS zegt dat selecteren op basis van een klik gelijke kansen in de weg staat. "Als Jeroen en Marieke een nieuwe collega zoeken, is de kans groter dat zij meteen een klik voelen bij Maarten dan bij Mohammed. Dit terwijl Mohammed misschien wel beter geschikt is voor de functie."

Fysieke verschijning

Onbewuste vooroordelen over iemands uiterlijk kunnen leiden tot discriminatie op basis van fysieke kenmerken zoals gewicht, lengte en kledingstijl. De kans op deze bias is minder bij een online selectiegesprek.

'Obese sollicitanten kregen even positieve beoordelingen als slanke kandidaten, zolang het gewicht verborgen bleef. Zodra het gewicht bekend was, werden zwaardere kandidaten voor alle functies minder geschikt geacht. Ook voor niet-fysieke banen. Dat komt door die hardnekkige impliciete vooroordelen. Lui en slordig blijken toch vaak de associatie bij overgewicht.'

Stuart W. Flint, associate professor Universiteit Leeds

Sociale achtergrond

Onbewuste vooroordelen over de sociaal-economische achtergrond van een sollicitant kunnen van invloed zijn op hoe zijn kwalificaties en prestaties worden beoordeeld. En het is toch echt zo dat sollicitanten geen invloed hebben gehad op waar zij geboren worden en dat zij met een goed stel hersenen en 'handige handjes' en doorzettingsvermogen tot goede prestaties kunnen komen.

Het voorkomen van bias in selectie is essentieel om ervoor te zorgen dat selectiebeslissingen eerlijk en gebaseerd zijn op de kwalificaties en vaardigheden van sollicitanten, in plaats van op vooroordelen.

Dat kan door:

Bewustwording en training

Zorg ervoor dat recruiters, interviewers en iedereen die betrokken is bij het selectieproces zich bewust zijn van de verschillend vormen van bias. Bijvoorbeeld met een training over het herkennen en verminderen van onbewust vooroordelen.

Duidelijke criteria

Ontwikkel voor elke functie duidelijke en objectieve selectiecriteria en zorg ervoor dat alle betrokkenen begrijpen welke criteria, competenties, worden gebruikt om sollicitanten te beoordelen en wat er onder deze criteria op gedragsniveau wordt verstaan.

Na de selectiegesprekken worden de sollicitanten beoordeeld op basis van deze criteria en selecteurs lichten toe hoe zij tot hun oordeel komen. Eventueel bias wordt besproken.

Diverse selecteurs

Diversiteit in de selecteurs (man, vrouwen en Lhbtqia+ers, jongeren en ouderen, et cetera) zorgt voor een beoordeling van de sollicitant vanuit verschillende perspectieven en vermindert de kans op bias.

Anonieme sollicitaties

Overweeg het verwijderen van persoonlijke informatie, zoals namen, geslacht, en foto's, uit de sollicitaties om te voorkomen dat deze factoren van invloed zijn op de selectie.

Het voorkomen van bias in selectie is een voortdurend proces dat betrokkenheid en inspanning vereist van alle betrokkenen in het wervingsproces. Het uiteindelijke doel is om ervoor te zorgen dat de beste kandidaten worden geselecteerd op basis van hun vaardigheden en kwalificaties, ongeacht hun persoonlijke kenmerken.



Jacco van den Berg

Dit whitepaper is geschreven door Jacco van den Berg van Van den Berg Training & Advies. Al bijna dertig jaar ondersteunt Van den Berg Training & Advies organisaties bij het ontwikkelen van hun leidinggevenden waarbij het voeren van gesprekken (selectie-, ziekteverzuim-, beoordelings-, coachings-, correctiegesprekken, et cetera) centraal staat.

Over deze gesprekken heeft Jacco e-learningmodules, webinars en podcasts ontwikkeld. Hij is specialist op het gebied van de ontwikkeling en implementatie van meer eigentijdse gespreksaanpakken (Het Nieuwe Beoordelen, Continue Dialogen, Het Goede Gesprek) in organisaties en is een veelgevraagd spreker over dit onderwerp op congressen. Hij is schrijver van de boeken Het GROTE gesprekkenboek, Het Prestatiemenu en Het handboek Werving & Selectie.

Feedback maakt ons beter

Benieuwd naar de andere whitepapers van Compagnon over HR, recruitment en employability? Kijk op www.compagnon.com onder het kopje 'ons vak'.

Heb je suggesties of opmerkingen? Laat het ons weten via com@compagnon.com. Je kunt rekenen op een snelle respons.

Neem gerust contact op

Wil je eens van gedachten wisselen over HR& Effectieve selectiegesprekken? Of heb je een andere vraag op het gebied van HR of recruitment?

Neem contact op met Linda van der Meer, manager recruitment, via +31 (0)79 363 1680 of meer@compagnon.com.



HR

Professionals & Projecten

Recruitment

Professionals & Projecten

Employability

Professionals & Projecten

Welkom bij Compagnon

Hét HR-Netwerk van Nederland