

Leidraad Consult over: het selectiegesprek

Inleiding

Iedere leidinggevende heeft in zijn of haar functie te maken met het selecteren van personeel. Zij zijn er namelijk voor verantwoordelijk de juiste mensen op de juiste plaats te krijgen in hun eigen (deel van de) organisatie.

Elke organisatie heeft eigen procedures (of behoort die te hebben) voor het selecteren van kandidaten. Deze procedures moeten bekend zijn bij degenen die het selectiegesprek gaan voeren.

Het selectie-interview is een toekomstvoorspelling. Om de toekomst te kunnen voorspellen moet je het een en ander uit de kast halen. Een scherp gesprek voeren en goede vragen op het juiste moment stellen.

Het is belangrijk om de bedoeling van het gesprek uit te spreken naar de kandidaat. Is er sprake van een oriënterend gesprek of heeft het een selecterend karakter. Een selectiegesprek is een cruciaal onderdeel van de selectieprocedure. Leidraad in het gesprek zijn de gewenste competenties die zijn geformuleerd op organisatie- en functieniveau.

De kandidaat zal nagaan of de organisatie aantrekkelijk voor hem/haar is. Een selectie is geslaagd als er een match is tussen de ambities van de kandidaat en de ambities van de organisatie. Dit vraagt een goede voorbereiding van de kandidaat en van de selecteur. De selecteur moet zich prepareren op de selectiecriteria/competenties (wat wil ik te weten komen van de kandidaat) en over de eigen organisatie (wat moet de kandidaat weten over onze organisatie).

Doelstelling selectiegesprek

Het doel van het gesprek is tweeledig:

- Zo objectief mogelijk informatie verzamelen over de kandidaat (kennis, ervaring, vaardigheden en karaktereigenschappen) tegen de achtergrond van de functie-eisen, eigen aan de baan waarvoor de kandidaat solliciteert.
- De kandidaat de nodige informatie geven over het bedrijf en de betreffende vacature:
 - Vertel hierbij ook over de hele sollicitatieprocedure:
 - Hoeveel kandidaten er zijn opgeroepen
 - Hoeveel kandidaten u in een tweede ronde wilt spreken
 - Hoe zit het vervolg van de procedure in elkaar
 - Tweede gesprek
 - Psychologisch onderzoek
 - Arbeidsvoorwaarden gesprek
 - Vertel de kandidaat op welke termijn hij/zij iets te horen krijgt.

Vorbereiding

- U start met het maken van een profielschets; hieruit kan trouwens ook de advertentietekst worden samengesteld
- U stelt inhoudelijke beoordelingscriteria vast: waar gaat u op selecteren?
- Stel een sollicitatiecommissie vast (2-4 mensen)

- Maak een taakverdeling (voorzitter, PZ, inhoudelijk deskundige)
- Maak afspraken over de brievenselectie: waar let u op bij het lezen, hoe wordt het aangepakt. Bijv. in de vorm van uitnodigen, niet uitnodigen en twijfel.
- Maak afspraken over de procedure voor het sollicitatiegesprek.

Hoe moet ik selecteren?

Dat is helaas een vraag die zelden wordt gesteld door de selecteurs. In 94% van de gevallen wordt het selectiegesprek als enige selectiemethode gebruikt. Terwijl uit onderzoek blijkt dat de voorspellende waarde beperkt is. Gelukkig zijn er voor de selecteur een aantal mogelijkheden om de validiteit van zijn uitspraken te verhogen.

Te weten:

- A. ervaringsgericht interviewen
- B. goed luisteren
- C. beoordelingsfouten voorkomen
- D. structurering van het gesprek

Ad A. Ervaringsgericht interviewen

Een selectiegesprek vereist vakmanschap, het is een kunst en geen wetenschap. De hoeveelheid relevante informatie die de kandidaat geeft, is grotendeels afhankelijk van het vakmanschap van de interviewer. Er zijn daarom een aantal methoden ontwikkeld waardoor de kans op een succesvol interview wordt vergroot.

Cv-gerichte interview

De sollicitatiebrief, het CV of het sollicitatieformulier zijn leidraad voor het gesprek.

Situationele interview

Essentie is dat aan een sollicitant een situatie wordt voorgelegd die hij in zijn nieuwe functie zal tegenkomen. Vervolgens wordt hem gevraagd hoe hij in een dergelijke situatie zal reageren.

Sample-benadering

De grondgedachte is dat het gedrag uit het verleden, de hoogste voorspellende waarde heeft voor toekomstig gedrag. De selecteur zoekt ervaringen van de kandidaat die aansluiten bij de vereiste criteria (competenties), het STAR-model is hierbij een handig hulpmiddel.

Ad B. Goed luisteren

Als de selecteur praat, kan een sollicitant niets zeggen. Een vuistregel is 70-30% verhouding waarbij de sollicitant het meest aan het woord is.

Luistertips:

- Concentreer u op de reactie van de kandidaat en niet op de daarna te stellen vraag.
- Onbevooroordeeld luisteren, vooroordelen blokkeren het oordeelsvermogen.
- Tussen de regels door luisteren; de echte boodschap eruit halen.

- Kijk of verbale en non-verbale uitingen overeen komen.
- Samenvatten, checken of u nog op dezelfde golflengte zit.
- Voorkom sociaal wenselijke antwoorden door geen waarde-oordelen uit te spreken.

Ad C. Beoordelingsfouten voorkomen

Het kennen van beoordelingsfouten doet de kans dat u ze maakt afnemen, dit verhoogt de validiteit.

De meest voorkomende beoordelingsfouten:

- De eerste indruk/halo-effect/horn-effect

Halo-effect (het effect van de "stralenkrans"); Een gunstige totaalindruk of een gunstig oordeel op een belangrijk gezichtspunt werkt door in de andere gezichtspunten. Het gaat dus om een generaliseringstendens ten aanzien van een bepaalde persoon.

Horn-effect (het opzetten van horentjes); naar aanleiding van een ongunstige totaal- indruk of een negatieve ervaring.

- Vooroordelen
- Aantrekkelijkheid sekse
- Invloed van de zwaarte van de vorige functie
- Ervaring hebben in iets is niet hetzelfde als ergens goed in zijn.
- Iets leuk vinden is niet hetzelfde als ergens goed in zijn
- Een zwaarder gewicht toekennen aan negatieve informatie
- Angst voor de eigen positie
- Invloed van kandidaten op elkaar; vergelijken ten opzichte van elkaar.

Ad D. Structurering van het gesprek

De structuur van het interview kan sterk variëren naargelang de plaats die het inneemt in de selectieprocedure. De volgende stappen zijn in het algemeen toepasbaar.

Stap 1:

De opwarmer, ijsbreker of 'small talk'. De kandidaat wordt op zijn gemak gesteld. Een soepel verlopend gesprek levert meer informatie op over de sollicitant.

Stap 2:

Elkaar kort voorstellen. Ook de selecteur stelt zich voor; naam, functie en rol in het selectieproces.

Stap 3:

Uitleg structuur van het interview. De interviewer geeft aan wat er tijdens het interview aan bod zal komen.

Stap 4:

Korte informatie over de organisatie en de plaats van de vacature. Om te voorkomen dat de sollicitant u naar de mond praat, niet teveel informatie verstrekken

Stap 5:

De relevante en/of opmerkelijke opleiding(en) van de kandidaat worden besproken.

Stap 6:

Het relevante en/of opmerkelijke werkverleden wordt (in chronologische volgorde) besproken. Deze stap is veruit de belangrijkste in het gesprek. Vaak concentreert men zich teveel op het CV van de kandidaat. Op deze manier werkt men feitelijk 'verkeerd om' en stelt men de kandidaat in staat precies die dingen te vertellen die hij/zij graag naar voren brengt. Op deze manier wordt niet duidelijk over welke potentiële vaardigheden de kandidaat beschikt. Leidraad zijn de competenties, het gestelde profiel en de hieruit voortvloeiende vaardigheden/gedrag.

Stap 7:

De interviewer last een pauze in (om intussen het interviewschema te kunnen controleren) en stelt zonodig extra vragen.

Stap 8:

De belangrijkste arbeidsvoorwaarden doornemen; salarisindicatie, werktijden, vast of tijdelijk dienstverband. Het voorkomt wederzijdse teleurstellingen in latere fases.

Stap 9:

Toetsen of er nog steeds belangstelling bestaat.

Stap 10:

Afspraken maken over verdere stappen, datum waarop er contact zal plaatsvinden. Interview afsluiten.

Verdere tips:

- Vergroot de vergelijkbaarheid van de selectiegesprekken door zoveel mogelijk dezelfde vragen te stellen en dezelfde gespreksindeling aan te houden.
- Het kennen van uw beoordelingsfouten doet de kans dat u ze maakt afnemen. Bij meerdere selecteurs spreekt u elkaar hierop aan (bijv. tijdens de evaluatie van een gesprek).
- Vertrekpunt zijn de functie-eisen, het gestelde profiel en de hieruit voortvloeiende competenties.
- Achterhaal het beschikbare gedragsrepertoire van de kandidaat, stel open vragen en vraag naar voorbeelden (doorvragen) van gedrag.
- Tussen de regels door luisteren; de echte boodschap eruit halen.
- Probeer de indruk over de kandidaat in de eerste 5 minuten juist uit te stellen. Het is raadzaam om de kandidaat pas op een score-formulier te beoordelen.
- Observeer het gedrag tijdens het gesprek: stelt de kandidaat zich open op, stelt hij/zij zich flexibel op, is hij/zij in staat de grote lijn vast te houden. Kijk of verbale en non-verbale uitingen overeen komen.
- De interviewer werkt volgens een methode, dit is een handig hulpmiddel maar geen dwangbuis.

Meer weten??

Neem dan gerust contact op!

Wij organiseren over dit thema workshops en trainingen. Ook individuele begeleiding en e-coaching is mogelijk.

Leidraad Consult

Leon Broere

 Willem de Zwijgerlaan 12
3761 CR Soest

 06-45275787

 l.broere@leidraadconsult.nl

 www.leidraadconsult.nl