Van den Wall Bake
coaching & consultancy

Doeltreffend selecteren in sollicitatiegesprekken

Het begin van investeren in menselijk kapitaal

Ambities van een organisatie kunnen uitsluitend worden verwezenlijkt met talentvolle medewerkers. Het is daarom uitermate belangrijk te investeren in de ontwikkeling van personeel. Tenminste net zo belangrijk is om bij het rekruteren van nieuwe medewerkers uitvoerig stil te staan bij de kwaliteit van de kandidaten. In dit artikel treft u een aantal praktische handvatten om in sollicitatiegesprekken de toegevoegde waarde van nieuw menselijk kapitaal in kaart te brengen. Ook worden concrete gesprekstechnieken, die u in selectiegesprekken kunt toepassen, onder de loep genomen.

In deze bijdrage wordt onder andere aandacht besteed aan: de waarde van een adequaat functieprofiel, gericht selecteren op basis van ervaring én competenties, gesprekstypen en het belang van 'luisteren, samenvatten, doorvragen'.

Functieprofiel

Voordat er wordt begonnen met het werven en selecteren van nieuwe medewerkers is het van groot belang om eerst een aantal zaken helder in kaart te brengen: Wat is de functie inhoud? Welke ontwikkelingen kan deze functie verwachten? Wat moet deze functionaris bijdragen aan de organisatie ambitie? Het is daarom belangrijk om ruim voldoende aandacht te besteden aan het opstellen van een adequaat functieprofiel. Regelmatig wordt voor de makkelijkste weg gekozen door klakkeloos een oude omschrijving opnieuw te gebruiken. Een goede voorbereiding is cruciaal en deze begint met het opstellen van een overzicht van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dit profiel wordt vervolgens aangevuld met wensen over wat de ideale kandidaat meeneemt aan werkervaring, scholing en aan vaardigheden. Bovendien horen ook beschrijvingen van het bedrijf en mogelijk ook van de branche thuis in het functieprofiel. Minstens even belangrijk is het beschrijven van de bedrijfscultuur en hoe de visie van de organisatie zich relateert tot de functie-inhoud. Het is essentieel om de voorbereiding te beginnen met het in kaart brengen van deze ingrediënten. Op grond van een dergelijke analyse kan de organisatie de verdere selectieprocedure vorm geven. Bovendien krijgen geïnteresseerden op die manier een zo compleet mogelijk beeld.

Werven

De volgende stap is het werven; waar en hoe wordt de nieuwe aanwas gevonden. Vanzelfsprekend zal een bedrijf dat op zoek is naar een internationale salesmanager niet adverteren in het locale sufferdje. Maar net zo goed heeft het nauwelijks zin om in een landelijk dagblad een functiebeschrijving van een caissière van de buurtsuper te plaatsen. Het is daarom noodzakelijk om de doelgroep van geschikte kandidaten in kaart te brengen en vervolgens te bepalen hoe deze het beste kan worden bereikt. Is dit via internet, via een headhunter of bijvoorbeeld door een flyer uit te delen op koopavond? Er zijn talloze manieren om op zoek te gaan, het is belangrijk om de tijd te nemen om het juiste hulpmiddel te vinden.

Voorselectie

De kracht van het functieprofiel in combinatie met de ingezette communicatiemiddelen bepaalt het aantal reacties. Het beoordelen van deze respons zal de nodige tijd vergen. De motivaties in de brieven en de CV's dienen zorgvuldig vergeleken te worden. Over het algemeen worden geselecteerde kandidaten telefonisch uitgenodigd voor een eerste kennismaking. Wat organisaties te vaak vergeten is het fatsoenlijk afhandelen van de overige kandidaten. Zij hebben de moeite genomen om met een persoonlijke brief te reageren en daarom is het niet meer dan gepast om hen een afwijzingsbrief te sturen. Dit zal uiteindelijk ook weer positieve publiciteit voor de organisatie met zich meebrengen.

Selectie

Bij de sollicitatiegesprekken gaat het om het selecteren van een kandidaat die het meeste kan bijdragen aan het realiseren van de ambitie van de organisatie. Een doortimmerde gespreksvoorbereiding is daarom van groot belang. Deze begint met het verdiepen in de sollicitant op papier: Wat is de meest recente en wat is de meest relevante werkervaring? Is dit bij een vergelijkbaar bedrijf en hoe verhoudt de werkervaring zich tot de vacature? Welke informatie is bekend over het bedrijf? Kandidaten stellen het over het algemeen bijzonder op prijs wanneer ze merken dat hun gesprekspartner zich heeft verdiept in hun sollicitatie. Dit kan bijvoorbeeld met het van te voren bedenken en noteren van een aantal vragen, maar vanzelfsprekend ook door het CV en de brief –voorzien van aantekeningen- mee te nemen naar het gesprek. Uiteraard wordt het sollicitatiegesprek gevoerd in een ruimte waarin het gesprek ongestoord kan plaat vinden.

Gesprekfasen

Om de kandidaat op zijn gemak te stellen is het plezierig om een gesprek te beginnen met 'small talk'. Het is echter zaak om niet te lang te wachten met de introductie: Wat is de doel van het gesprek en wat is de verwachte eindtijd. Vervolgens is het –voordat het hemd van het lijf van de kandidaat wordt gevraagd- wel zo attent om eerst wat over het bedrijf te vertellen. Vaak wordt door diegenen die het gesprek leiden vergeten zich zelf voor te stellen. Daarna is het tijd om de kandidaat aan de tand te voelen: Wat brengt deze mee aan relevante kennis en ervaring. Wat beweegt hem om bij deze organisatie en specifiek naar deze functie te solliciteren? Hoe ziet het CV eruit en wat zijn redenen geweest om bepaalde stappen te maken? Andere relevante onderwerpen om aandacht aan te besteden zijn bijvoorbeeld ambitie en werkhouding. Na ongeveer een uur, anderhalf uur is behoorlijk in te schatten in welke mate de kandidaat voldoet aan het functieprofiel en of zijn ervaring matcht met de vacature.

Referentie

Weet u hoe vaak relevante referenties worden nagetrokken? Het antwoord is: hoogst zelden! Dit is verbazingwekkend gezien de importantie er van. Onderzoek heeft uitgewezen dat het merendeel van de mensen die zich actief op de arbeidsmarkt oriënteert, hun CV fraaier maakt dan de werkelijkheid. Om echt te weten wat voor vlees er in de kuip komt, kan men er niet om heen om tenminste één referentie na te trekken. Dit kan overigens niet zonder toestemming van de kandidaat.

Onderbuik gevoel

Niets menselijks is menig interviewer vreemd; vaak wordt er af gegaan op de eerste indruk. Natuurlijk is het belangrijk dat de zogenaamde 'klik-factor' aanwezig is. Wanneer er geen chemie is in het eerste gesprek, dan is de kans klein dat het goede gevoel na verloop van tijd wél zal komen. Een onderbuik gevoel alleen echter volstaat niet om iemand aan te nemen. Het is daarom belangrijk om met een aantal methodieken of vragen te toetsen in welke mate iemand past in het profiel. Dit kan bijvoorbeeld met de STAR methodiek en met LSD. Ook kan veel informatie worden ontleend aan de non verbale communicatie van de sollicitant, hierbij uiteraard rekening houdend met ongetwijfeld aanwezige zenuwen.

STAR-methode: Competentiegericht interviewen

Naast de inhoudelijke kennis en ervaring die een kandidaat meeneemt, zijn competenties essentiële selectiecriteria. Vaak wordt in sollicitatiegesprekken de bekende vraag gesteld: "Wat zijn je goede en wat zijn je slechte eigenschappen?". Of "Wanneer ik nu een collega zou bellen, wat zou deze dan over jou zeggen?". Dit zijn op zich geen verkeerde vragen. Echter door ze net iets anders te stellen en met doorvragen komt er over het algemeen waardevollere informatie op tafel. Met de STAR-methode kan inzicht worden verkregen op mogelijkheden om te slagen in de toekomstige functie. De letters STAR zijn de beginletters van de sleutelwoorden Situatie, Taak, Actie en Resultaat. Dit kan als techniek worden ingezet om de kandidaat ertoe bewegen voorbeelden te geven van situaties uit het verleden, die vergelijkbaar zijn met de situaties in de toekomst.

Situatie: Noem eens een voorbeeld van een situatie waarin je intensief moest samenwerken.
Taak: Wat was jouw taak hierin?
Actie: Welke acties heb je daarbij ondernomen?
Resultaat: Wat was het resultaat/effect van je activiteiten?

LSD

Een vuistregel bij sollicitatiegesprekken is een 70-30% verhouding, waarbij de sollicitant het meest aan het woord is. Met het stellen van 'open vragen' is het goed mogelijk om deze gewenste percentages te realiseren. Open vragen zijn vragen die niet met enkel 'ja' of 'nee' te beantwoorden zijn. Het zijn vragen die beginnen met 'wie, wat, waar, waarom, wanneer en hoe'. Om de doelstelling voor het gesprek te verwezenlijken is het belangrijk om het gesprek te leiden. Diegene die de vragen stelt, leidt het gesprek en zal uiteindelijk zo zijn doelstelling kunnen bewerkstelligen. Het komt echter vaak voor dat een vraag wordt gesteld en dat de vraagsteller wel hoort wat er wordt gezegd maar vergeet om écht te **luisteren**. Zeker bij een sollicitatiegesprek is luisteren naar het antwoord belangrijk, maar opletten alleen volstaat niet. Merk ook op wat er nog meer in het antwoord schuilt; luister tussen de regels door om de echte boodschap eruit te halen. Om hier achter te komen wordt eerst een **samenvattende** vraag gesteld: "Heb ik het goed begrepen dat je volledig zelfstandig in staat bent om dit systeem op te zetten?" Vervolgens dient er te worden **doorgevraagd** om nog meer informatie boven water te krijgen. LSD kan in één gesprek onbeperkt worden ingezet. Hiermee wordt immers een oprechte interesse getoond.

Wanneer een organisatie wil investeren in haar menselijk kapitaal is het belangrijk om de eerste stap niet over het hoofd te zien; het opstellen van een helder functieprofiel is het fundament. Op basis hiervan kan een doeltreffende selectie van de juiste kandidaat plaatsvinden. Bij het selecteren van nieuw personeel is het niet alleen belangrijk om kritisch te kijken naar relevante werkervaring en kennis. Het is ook cruciaal om uitvoerig stil te staan bij de motivatie en de competenties van de kandidaat; het achterhalen wat hem beweegt om op deze functie bij dit bedrijf te solliciteren. Met het stellen van goed voorbereide open vragen én het inzetten van de STAR en LSD methodiek kan waardevolle informatie worden achterhaald. Deze gegevens zijn nodig om een adequate selectie te maken. Alleen organisaties die stevig hebben geïnvesteerd in het selecteren van nieuwe medewerkers zullen een gemotiveerd en ontwikkeld team hebben dat hen in staat stelt om de ambities en bedrijfsdoelstellingen te verwezenlijken.

Postbus 2061 • 3800 CB Amersfoort • mob.: +31 (0)6 2273 9877
Bank 40.45.69.714 ABN/AMRO Amersfoort • KvK Gooi en Eemland 32101768
www.vandenwallbake.com