

Het aanbrengen van structuur in een selectie-interview

Eind 2009 verscheen het boek 'Alles over werven en selecteren' bestemd voor de professionals in het vak. Het is het meest uitgebreide boek op dit gebied in het Nederlandse taalgebied.

Onderwerpen die er in behandeld worden zijn de voorbereiding van de werving, de arbeidsmarkt, de print- en online wervingsmedia, het interview, psychologische onderzoek, assessment centers, relevante wetgeving en codes, de besluitvorming, de aanstelling en de introductie.

Speciaal voor lezers van HR magazine geven we hier een samenvatting van het hoofdstuk over het selectie interview, waarin wordt beschreven dat er drie methodes zijn om de validiteit van het interview te verhogen. *Goed luistergedrag, het aanbrengen van structuur en interviewen volgens de START methodiek.* Over het structureren van het interview gaat dit artikel. In twee andere artikelen komen de START methodiek en goed luisteren aan de orde.

Negen fases in het selectie interview

Hieronder bespreken we eerst het model en geven daarna per fase een toelichting.

Fases in het selectie interview

Introductie	
1	Opwarmer / ijsbreker;
2	Voorstel ronde van de selecteur(s);
3	Uitleg van de gespreksagenda.
Informatie-uitwisseling	
4	Korte informatie over de organisatie en de plaats daarin van de vacature;
5	Informatie van de sollicitant;
6	Informatie over de functie.
Afronding	
7	Belangrijke arbeidsvoorwaarden;
8	Bestaat er nog steeds belangstelling voor de functie?;
9	Afspraken over de verdere stappen.

1. In de eerste fase is het van belang een ontspannen sfeer te creëren. Open vragen helpen daarbij. Inhoudelijk gaat het over koetjes en kalfjes. Het stelt de kandidaat op zijn gemak. Als je de kandidaat zelf ophaalt in de wachtruimte, zit de helft van deze 'warming-up' er al op voor de start van het gesprek.
2. Het is belangrijk dat de selecteur zichzelf – zeer kort – voorstelt. Ook dat geeft zekerheid. Naam, functie en rol in het selectieproces zijn voldoende.
3. Direct daarna komt de agenda van het gesprek aan de orde. Daarin benoem je de stappen uit bovenstaand schema. Het geeft de sollicitant – en ook jou – zekerheid over de wijze van aanpak en maakt de kans op een open gesprek groter.

4. De selecteur begint het beste met te vragen wat de kandidaat is bijgebleven van de inhoud van de informatiebrochure of website en wat er in die tekst opviel. Daarna vertelt de selecteur wat over het doel van de organisatie, het product, de organisatiestructuur in hoofdlijnen en de plaats van de vacature daarin. Al met al besteedt de selecteur niet meer dan vier minuten (je leest het goed) aan de eerste vier punten. In ons schaak-klokkenexperiment uit het vorige artikel bleek dat selecteurs bij punt vier fors de fout in gaan en maar doorgaan met het geven van informatie. Het gevolg laat zich raden: Als de kandidaat dadelijk zijn verhaal moet gaan doen, zijn de emmers stroop niet meer te tellen. Ze pakken de selecteur volledig in. Kort en staccato is het motto.

5. Om stroop te voorkomen staat de kandidaat in deze fase centraal. Dat betekent dat je nog steeds niets over de functie hebt vertelt. Dat komt pas in de zesde fase, want een omgekeerde volgorde van vijf en zes levert nog meer stroop op. Deze fase is de belangrijkste uit het gesprek en neemt veruit de meeste tijd in beslag (ongeveer tweederde deel).
Enerzijds hebben we vragen over de harde criteria zoals afgeronde opleidingen, talenkennis en technisch inzicht en anderzijds over de drie à vier belangrijkste competenties, zoals sociale vaardigheden en leer- en inlevingsvermogen. Deze competenties zijn veel moeilijker meetbaar.
Het uiteindelijke doel is dat we zicht krijgen op de overeenkomsten en verschillen tussen de kandidaat en de functie.
Nadat je echt tevreden bent en een duidelijk zicht hebt op de harde en vooral zachte criteria eindig je met de vraag: 'Zijn er nog zaken die je in het kader van deze sollicitatie zou willen vertellen'. Soms zitten kandidaten tijdens de draaien, omdat ze twijfelen om iets wel of niet te zeggen. Ze voelen dat ook echt als de laatste kans in het gesprek. Het antwoord geeft vaak geheel nieuwe belangrijke informatie. Daarom is het daarna van belang dezelfde vraag nog eens te herhalen in de stijl van: 'zijn er nog andere dingen..... et cetera?'. Doe dat net zolang tot de ander zegt 'nee, dat is het wel'.

6. In deze fase krijgt de sollicitant een zo duidelijk mogelijk beeld van de functie.
Veruit de beste manier is vragenderwijs. De sollicitant vraagt en jij antwoordt. Je start bijvoorbeeld met de vraag: 'Wat wil je het eerst weten over de functie?' Met zo'n vraag krijg je inzicht in wat de kandidaat belangrijk vindt en wat hem beweegt. Bovendien kun je achterhalen of hij naar belangrijke zaken vraagt, dan wel onbelangrijke dingen centraal stelt.
Veronderstel dat de eerste vraag is 'wat zijn eigenlijk de drie belangrijkste taken in de functie?' of 'welke taken kosten de meeste tijd?'. Dat is heel wat anders dan de kandidaat die begint met vragen over een lease auto, de pensioenregeling of een bonusregeling. Je krijgt op deze wijze een goed inzicht in de motivatie van de kandidaat.

Als je een KORT maar wel adequaat antwoord hebt gegeven ga je verder met de vraag 'Zijn er nog meer dingen die je over de functie wilt weten?'. Een weer geef je een KORT en adequaat antwoord. Dit vraag- en antwoordspel blijf je herhalen tot de sollicitant zegt: 'Nee, ik weet voldoende'. Sommige kandidaten uitten die zin al na één vraag. Hoewel het wat onbeleefd is dat hardop te zeggen, zou dan jouw antwoord kunnen zijn: 'ik ook'. Je kunt je immers afvragen hoe intrinsiek de motivatie van de kandidaat is. Je ziet hoe je met deze '**over de schouder heen kijk methode**' heel veel van de kandidaat kunt leren.

Het mes snijdt aan twee kanten. Ook de sollicitant krijgt inzicht in de functie. Veel meer zelfs dan wanneer de selecteur snel zijn verhaal afdraait. Ook sollicitanten hebben immers de neiging dingen die ze zelf vragen beter te onthouden dan de – vaak lange – verhalen waarmee selecteurs ze vermoeien.

7. Uit onderzoek blijkt dat een salarisindicatie, de werktijden, een tijdelijk of vast dienstverband, het aantal verlofdagen en bijzondere arbeidsvoorwaarden (zoals ploegendienst) in het eerste gesprek de grootste belangstelling hebben. Zeg er in hoofdlijnen iets over. Het voorkomt wederzijdse teleurstellingen in latere fases en kan gesprekken besparen.
8. De vraag of er na aanleiding van al de met elkaar besproken zaken 'nog steeds belangstelling bestaat', mag je zeker niet overslaan. Veronderstel dat iemand 'neen' zegt en jij aannam dat het 'ja' was. Je moet eens uitrekenen wat je dat kan kosten. Bovendien is de wijze waarop de ander ja of neen zegt van groot belang. Aan de intonatie hoor je vaak of het echt gemeend is.
9. Ter afronding bespreek je hoe de rest van de sollicitatieprocedure er uit ziet. Psychologische onderzoek, een assessment, een eventuele medische keuring, een tweede gesprek (met wie) en de datum van indiensttreding zijn belangrijke onderwerpen die het noemen waard zijn. Aangevuld met de datum wanneer men het volgende bericht mag verwachten, maakt het gesprek volledig. Logisch allemaal, maar zonder systeem vergeet je elke keer wat anders.

Bewijs van het tegendeel

We eindigen dit laatste artikel met een belangrijk idee waardoor je oordeel aan waarde wint.

Naarmate het selectiegesprek vordert krijg je een oordeel over de kwaliteiten van een kandidaat. Sommigen interviewers hebben dat al na de eerste minuut en zonder dat ze zichzelf daarvan bewust zijn, passen ze hun vraagstelling (vaak suggestief) en ook hun houding (armen gaan over elkaar en afstand nemen) daarop aan. Natuurlijk is dat fout, maar we hebben met mensen te maken.

Als je bij jezelf constateert dat je jouw oordeel op een bepaald aspect hebt gevormd, is het cruciaal dat je vraagt naar het bewijs van het tegendeel. Als je oordeel positief is, door een vraag te stellen als: 'Heb je ook wel een situatie meegemaakt, waarin dat niet lukte?' om te vervolgen met 'kun je daar eens dieper op ingaan?', 'wat deed je toen? Daarmee nuanceer je je oordeel. Je moet dan niet al te snel genoeg nemen met antwoorden als: 'Neen, eigenlijk nooit'. Dat soort reacties kun je pareren met 'echt niet?' of 'ook niet als je er wat langer over nadenkt?'

Uiteraard geldt dit nog meer als je oordeel negatief is. Vraag dan: 'zijn er ook situaties geweest waarin je wel succes had op dat gebied?'. We concluderen zo snel. Vragen naar het bewijs van het tegendeel levert vaak verrassingen en verborgen talenten op.

Structureren, goed luisteren en ervaringgericht (door) vragen via de SMART methodiek maken de kans op brokken aanzienlijk geringer in een selectie-interview. Dat levert veel geld op en voorkomt veel menselijke teleurstellingen.

Loek van den Broek is partner in HR & Management: opleidingen en adviezen in Breda.