

## Luisteren als voorwaarde voor een valide selectie-interview

Eind 2009 verscheen het boek 'Alles over werven en selecteren' bestemd voor de professionals in het HR 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 goed luistergedrag gaat dit artikel. In twee andere artikelen behandelt Van den Broek de START methodiek en het structureren van het selectie-interview.

### Twaalf items bepalen het succes van goed luisteren in een selectie-interview

Onderzoek wijst uit dat selecteurs veel praten. Ooit heb ik zelf metingen met schaakklokken verricht om te achterhalen wie er in een selectie interview het meest aan het woord is. De metingen hadden betrekking op een interview waarin één selecteur een sollicitant ondervroeg.

Na afloop van het gesprek vroegen we de selecteur hoeveel procent van de tijd hij dacht aan het woord te zijn geweest. Het gemiddelde antwoord over 18 selecteurs was 45%. De schaakklokken waren onverbiddeijk en wezen een score van 70% aan.

We hebben het vermoeden dat in situaties met twee selecteurs (tegelijkertijd) en één sollicitant het percentage van 70% nog wel eens hoger kan uitpakken.

*Als je praat kun je niet luisteren.* En dat geldt wellicht in extreme mate voor een selectiegesprek.

Luisteren is een fundament voor een goed selectiegesprek. Maar wat is goed luisteren? In een luistertraining voor huisartsen hanteerde ik altijd de volgende dertien luistertips om beter naar patiënten te luisteren. In honderden selectietrainingen ben ik ze ook gaan gebruiken. Hier komen ze:

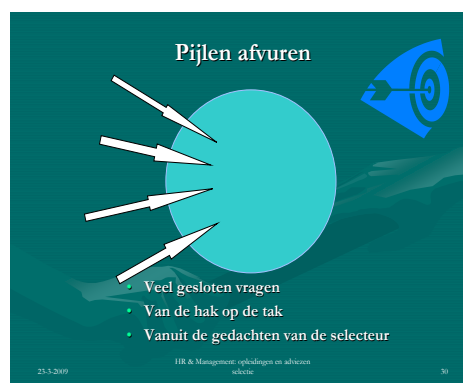
1. **Het KOE principe.** KOE staat voor Kiezen Op Elkaar. Durf eens even niets te zeggen of te vragen. Laat eens stiltes vallen. Doe dat overigens in beperkte mate want na drie tot vijf seconden wordt het (tenzij er non verbale signalen zijn) pijnlijk. Tegelijkertijd is het laten vallen van stiltes een uiterst effectieve methode om 'Willem de Zwijger types' aan de praat te krijgen.
2. **Laat de ander uitpraten.** Wij hebben allemaal de neiging als onze gesprekspartner even een pauze laat vallen of ademhaalt dat ontstane gat meteen met woorden te vullen. Zelfs als onze opponent een komma plaats zitten we er al vaak tussen. Vaak omdat we zelf alvast invullen wat er komen gaat en daarmee meer met onze eigen waarden en nomen bezig zijn, dan te leren van onze gesprekspartner.  
Als je iemand een vraag stelt, mag je verwachten dat de ander hier ook antwoord op geeft. Soms duurt het echter wat langer, omdat de ander over de vraag na wil denken.

3. Daarom is **samenvatten** een belangrijke activiteit. Samenvatten heeft een scala aan functies. Je geeft er mee aan dat je de ander begrijpt. Je dwingt jezelf om goed te luisteren. De sollicitant heeft de mogelijkheid om te corrigeren als jouw samenvatting niet juist is en je geeft er mee aan, dat je interesse toont in wat de ander zegt. Dat op zich stimuleert weer om meer te vertellen en het bevordert ook de gespreks sfeer.  
Samenvatten geeft sturingsmogelijkheden. Je kunt bijvoorbeeld zeggen: 'Ik heb je A, B en C horen zeggen, is er nog meer?' of 'Kunnen we teruggaan naar A?'
4. **Stimuleer** je gesprekspartner om door te praten met hummetjes, ja-ja-tjes, een hoofdknik of de hierboven genoemde samenvatting. En mocht de sollicitant doorslaan en je bijna niet meer aan het woord laten komen, dan kan een onderbrekende samenvatting wonderen verrichten. Spraakwatervallen afremmen lukt er ook uitstekend mee.
5. **Geef geen waardeoordelen.** Vermijd het uitspreken van een oordeel over de reactie van een ander. Omdat men het gevoel heeft iets verkeerd te hebben gezegd haken sollicitanten vaak af of geven een nieuw wenselijk antwoord. Bij een positieve reactie doen ze er vaak een schepje bovenop en krijg je een positief vertekend beeld. Bovendien stel je daarmee jouw denken centraal en niet dat van de kandidaat. Geef alleen een oordeel als de ander daar om vraagt.

De wijze waarop je jouw vragen stelt is misschien nog wel het meest belangrijke van je interviewtechnieken.

6. Stel **open vragen**. Open vragen zijn vragen waar de ander een verhaal op kwijt kan. Vaak wordt gezegd dat open vragen, vragen zijn die beginnen met wie, wat, waar, wanneer en hoe. Dat is onjuist. Open vragen lokken verhalen uit. 'Kun je eens wat vertellen over de inhoud van je laatste functie?' is een open vraag. 'Hoe ging het op de universiteit?' is ook een open vraag. 'Hoe gaat het met je?' is er ook een, hoewel men zou kunnen zeggen 'goed'. De intentie blijft echter de vraag naar een verhaal, vandaar dat de vraag toch open is.  
Gesloten vragen leiden tot een kort antwoord, dat vaak uit één of twee woorden, een ja of neen of getallen bestaat. 'Wat is je postcode?', 'Ben je getrouwd?', 'Hoe oud ben je?' en 'Hoelang heb je over je hbo opleiding gedaan?' zijn allemaal gesloten vragen. Ze nodigen NIET uit tot een verhaal, hoewel sommige mensen in staat zijn er toch een half uur over te praten.  
Waarom open vragen beter zijn dan gesloten vragen? Omdat je meer leert over de ander als men zijn verhaal vertelt dan dat jij als maar zelfbedachte gesloten vragen stelt. Je bent veel meer met de ander bezig. En leren over de ander is toch de kern van een selectie interview.
7. Vermijdt **suggestieve vragen**. In een suggestieve vraag ligt het antwoord al besloten. 'Je bent natuurlijk lid van de NVP?'. De kandidaat schaamt zich op voorhand al als hij neen zegt. Maar wat dacht je van vragen die beginnen met: 'je kunt natuurlijk ook .....?', 'je bent zeker ook .....?', 'je hebt vast wel eens meegemaakt dat .....? Elk sollicitatiegesprek zit er boordevol mee en verraad dat de selecteur zichzelf aan het interviewen is. De waarde van elk antwoord is echt nihil, tenzij je erg zelfingenomen bent en graag complimenten aan jezelf uitdeelt. Zelfs als je weet dat je ze niet moet stellen, stel je ze toch.

8. Stel geen **cocktail vragen**. Een cocktail vraag bestaat uit meerdere vragen tegelijk. 'Hoe was het om daar te werken, wat deed je er precies en hoelang heb je er gewerkt?'. Pas dan komt het eerste vraagteken. Sollicitanten beantwoorden vaak alleen de laatste vraag of de vraag waar ze het liefst een antwoord op geven. Ook dan heb je weer een gekleurd beeld. In het verlengde van cocktail vragen liggen meerkeuzevragen. Met meerkeuzevragen geef je de sollicitant een beperkt aantal opties. Je beperkt hem daardoor in zijn antwoordmogelijkheden.
9. **Vraag door**. Doorvragen is het fundament van het zogenaamde LSD principe. LSD staat voor Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Doorvragen is uiterst moeilijk, omdat wij allemaal de neiging hebben bij het stellen van vragen met onze eigen gedachten bezig te zijn. Met doorvragen volg je het spoor van de ander. Zwart- wit gezien kunnen we twee vraagmethodes onderscheiden die we met tekeningen illustreren.



De cirkel in bovenstaand schema stelt de sollicitant voor waarop men in hoog tempo bijna allemaal gesloten vragen afvuurt. Omdat het tempo hoog is (ook selecteurs houden niet van lange stiltes) denkt de selecteur tijdens het antwoord van de sollicitant al na over de volgende vraag. Echt luisteren kan hij eigenlijk niet, omdat daar geen tijd voor is. Echt veel te weten komen doet hij ook niet.

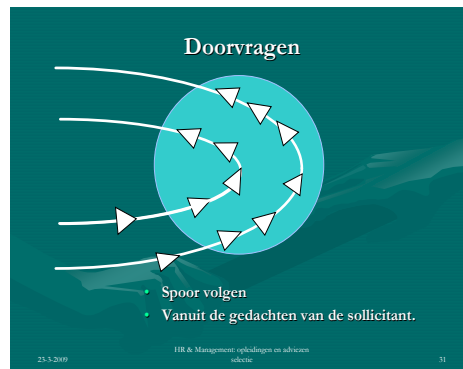
De selecteur heeft nadrukkelijk het stuur van het gesprek in handen en bepaalt gedetailleerd de richting waarin zich het gesprek ontwikkeld. De sollicitant kan slechts volgen en krijgt weinig ruimte zijn verhaal te doen.

Eigenlijk interviewt de selecteur zichzelf en leert relatief veel meer over wat hijzelf belangrijk vindt dan wat de kandidaat belangrijk vindt. Het resultaat laat zich raden: een slecht beeld van de kandidaat, slechte voorspellingen en vermoedelijk ook een slechte keuze.

Nogmaals zwart-wit geformuleerd.

De doorvraagmethode is een heel andere en kenmerkt zich door het stellen van één open vraag rond een bepaald onderwerp. Natuurlijk, dat kiest de selecteur, omdat hij de criteria kent en weet wat hij wil vragen. Zodra de kandidaat stopt met zijn verhaal vraagt de selecteur door (de driehoekjes in de cirkel). Hij gebruikt daarvoor vragen als: 'kun je daar wat meer over vertellen?', 'hoe bedoel je precies?', 'is er *nog* meer over te vertellen?', 'hoe liep dat af?'. Daarnaast gebruikt hij hummetjes en heel korte interventies, zoals ja, och, nee, maar, zonder daar overigens waardeoordelen in te leggen. Hij hanteert het eerdergenoemde KOE principe veelvuldig en vat veel samen. Pas als het onderwerp goed uitgediept is, stapt hij over op het volgende onderwerp (de tweede pijl in de cirkel).

De selecteur volgt constant het spoor van de sollicitant tot hij genoeg over het onderwerp weet. De sollicitant heeft het stuur van het gesprek het grootste deel van de tijd in handen.



Deze methode is voor de kandidaat veel plezieriger. Hij krijgt de ruimte. De selecteur komt veel meer aan de weet over wat de sollicitant belangrijk vindt en kan gaan beoordelen of het gedrag van de kandidaat past in de functie en in de organisatie.

De methode is veel moeilijker voor de selecteur. Hij moet echt luisteren, samenvatten en de ander de ruimte laten. Hij moet zijn gedachten volledig op nul zetten en ook inhoudelijk absoluut niet laten blijken wat hij goed of fout vindt.

Zijn oogst is echter veel groter, omdat hij achter de ware gesprekspartner komt. Hij ontdekt beweegredenen en motieven en kan toetsen of dat aansluit bij wat zijn organisatie zoekt.

Misschien is het nu beter te begrijpen waarom wij in het vorige artikelzo duidelijk kozen voor één op één sollicitatiegesprekken. Een tweede selecteur gooit al snel roet in het eten, zeker als hij niet getraind is in deze methodiek. Bovendien zitten er dan twee selecteurs aan tafel die alle twee makkelijk geneigd zijn hun eigen spoor te volgen.

We realiseren ons met bovenstaande een zwart-wit beeld te hebben gecreëerd. Natuurlijk rust er geen banvloek op het stellen van gesloten vragen en dat al zeker niet als je feiten als het hebben van een rijbewijs of een diploma wilt weten. Het was nodig om duidelijk te maken dat we vaak ons spoor volgen en dan bijna niets leren over de sollicitant.

Let tenslotte op verborgen signalen. Vraag door als de sollicitant zegt 'dat speelde ook een rol' door te vragen: je zegt 'ook' een rol. Wat bedoel je met 'ook'. Woorden als 'eigenlijk', 'deels', 'een van de vele' hebben vaak dezelfde lading.

De volgende punten gaan meer over de non-verbale aspecten in een sollicitatiegesprek en de meest ideale setting.

10. **Een open houding.** De wijze waarop de selecteur zit is van grote invloed op de reacties van de sollicitant. Achterovergeleund zitten spreekt desinteresse uit. Voorover zitten juist interesse, mits de afstand weer niet te klein is (75 cm), want dat ervaren we als te dichtbij. De beste houding is rechtop zittend met de handen op tafel. De armen gekruist voor de borst ervaart de ander als een gesloten – niet luisterende- houding.

Een aardige bijkomstigheid is dat mensen makkelijk spiegelgedrag vertonen. Als de een achteruit gaat zitten doet de ander dat ook. De rechtop houding van de selecteur nodigt de sollicitant uit hetzelfde te doen. En omdat goed voorbeeld doet volgen, ontstaat door die geïnteresseerde houdingen alleen al een beter en vooral opener gesprekklimaat.

11. Het hebben van **oogcontact** is een ander wondermiddel wat helpt om een opener gespreksklimaat te creëren. Kijk de sollicitant dus frequent aan, maar pas op, ook daar bestaan bovengrenzen. Indringend en langdurig aankijken ervaart men als bedreigend en werkt juist averechts. Een aardige sleutel is dat de selecteur de kandidaat zo rond de 50% van de tijd aankijkt. En ander voordeel is dat hij tijd overhoudt om te schrijven. Een goed doorbabbelende sollicitant praat in een interview van één uur al snel zestig pagina's tekst bij elkaar en omdat een selecteur ook maar een mens is die niet alles kan onthouden, is het maken van staccato aantekeningen een 'must'.
12. De **opstelling van de stoelen** is onbewust van invloed op de openheid en de mate waarin de sollicitant vertrouwen in je heeft. Het is niet voor niets dat vakbondsonderhandelaars tegenover iemand aan tafel gaan zitten (als ze onderhandelen) en mensen die beroepshalve veel gesprekken voeren waarin vertrouwen centraal staat de 90<sup>o</sup> opstelling prefereren. Psychiaters, huisartsen, maatschappelijk werkers, psychologen, allemaal krijgen ze dat mee in hun opleiding. Praktisch gezien betekent dit dat selecteur en sollicitant aan een punt van de tafel zitten, waarbij de stoelen naar elkaar toegedraaid staan. De afstand tussen beiden is dan geringer dan in de situatie waarin ze tegenover elkaar zitten. Een ronde tafel voldoet dan uiteraard ook uitstekend. We doen er alles aan om GELIJKWAARDIGHEID te creëren. Dat is een keuze. Een keuze die is ingegeven door het feit dat mensen zich dan opener opstellen en eerlijker antwoorden geven, waar je weer meer mee kunt doen.

Als je non-verbale communicatie waarneemt, pas dan op dat je niet interpreteert. De armen over elkaar kan duiden op weerstand, maar het kan ook zijn dat dit voor de ander een prettige houding is of dat hij het koud heeft. Als je merkt dat je interpreteert, benoem dan liever hardop wat je ziet of ervaart, zodat de ander jouw interpretatie kan corrigeren.

In twee andere artikelen over dit onderwerp gaat Van den Broek in op de fasering van het interview en op ervaringsgericht interviewen via de START methodiek.

**Loek van den Broek** is partner in HR & Management: opleidingen en adviezen in Breda. Hij schrijft frequent boeken en artikelen over het HR vak. Hij verzorgt trainingen over het onderwerp selectiegesprekken.