

Het houden van een valide selectie-interview: START methodiek

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 aanbrenge van structuur en interviewen volgens de START methodiek.* Over het laatste onderwerp gaat dit artikel. In twee andere artikelen besteden we aandacht aan de andere twee onderwerpen.

It takes two to tango

Je kunt nog zo goed selecteren, garanties op een succesvolle vervulling van jouw vacature bestaan niet. Het waarom is eigenlijk heel simpel. Al heb je een perfecte match tussen de functie en de kandidaat, succes hangt van heel veel meer factoren af. De markt kan tegen zitten. De klanten kunnen volstrekt anders zijn dan verwacht. De leidinggevende kan anders opereren dan de nieuweling zich wenst. De files kunnen langer dan gepland blijken en ook de collega's kunnen tegenvallen. Vooral mensen uit de directe omgeving zijn vaak de oorzaak van het 'niet klikken' en het dan onvermijdelijke vertrek. In privé relaties gaat er immers ook nog al eens wat mis. En ook dat voorspelde geen van beiden bij de start.

Dat wil niet zeggen dat we onze kansen op een juiste keuze niet kunnen vergroten. Met de drie in de aanhef genoemde variabelen (structuur, luisteren en ervaringsgericht interviewen) kunnen we onze kansen aanzienlijk vergroten. Daar moet je dan alleen als selecteur nogal wat voor doen en vaak meer afleren dan aanleren. In dit artikel nemen we de wijze waarop we interviewen onder de loep.

Criterion- of ervaringsgericht interviewen en de START methodiek

Vraag aan professioneel geschoolde selecteurs of ze wel eens 'stel dat u vragen' gebruiken. Tien tegen één dat ze die vraag bevestigend beantwoorden.

Met stel-dat vragen bedoelen we vragen in de trant van 'stel nu eens dat u, wat zou u dan doen?'.
Soms maken ze er een wedstrijd van om voorafgaande aan het interview er een hele reeks te bedenken. Sollicitanten doen het goed als ze een antwoord geven dat in de kraam van de selecteur te pas komt, ze hebben pech als dat niet zo is.

Zwart-wit geredeneerd is het een vraag die eigenlijk maar een ding meet en dat is het fantasievermogen van de kandidaat. In de Efteling en bij sommige banken een belangrijke competentie, maar daarbuiten zelden bruikbaar. Kortom, een slechte vraagmethodiek.

Ervaringsgericht interviewen gaat van een belangrijke premisse uit en die luidt:

Gedrag uit het verleden is de beste voorspeller van toekomstig gedrag

Om dat gedrag uit het verleden in kaart te brengen is een andere soort vraagstelling nodig. Die vraagstelling laat zich kenmerken door het woord 'deed'. Dat betekent dat u allereerst vraagt 'heeft u wel eens meegemaakt dat?' en daarna 'wat deed u toen?'.

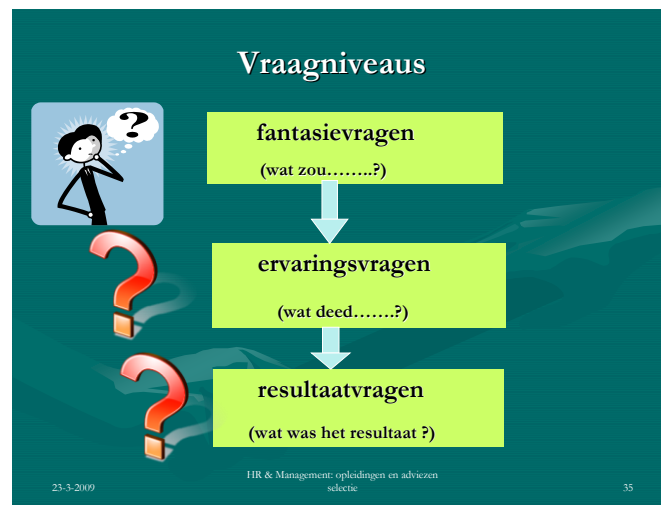
Daarmee krijgt u in het verleden vertoont gedrag in kaart. Dat in tegenstelling tot al die fantasievragen waar we mee begonnen en die herkenbaar zijn aan de zin 'wat zou u?'

DEED	in plaats van	ZOU
------	---------------	-----

Met deze aanpak krijgen we betere voorspellingen.

Uw vraagstelling levert nog meer op als u vervolgens vraagt : 'wat was het resultaat?' of 'wat leverde dat uiteindelijk op?' of 'hoe is het afgelopen?' of 'hoe reageerde men?'

In het onderstaande schema neemt de voorspellende waarde van de antwoorden toe naarmate we dieper in het schema zakken.



'Stel dat' vragen zijn overigens geen foute vragen, ze leveren alleen minder op, maar kunnen soms wel gebruikt worden. Schoolverlaters hebben vaak geen ervaring en dan kunt u niet anders. Hoewel? Ben hierin niet te snel met uw oordeel, want ook als student moesten ze samenwerken en hebben vast wel eens in een stressvolle situatie verkeerd.

De START methodiek heeft alles te maken met ervaringsgericht interviewen en ligt in het verlengde van bovenstaand schema.

START staat voor: **Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Terugblik**

We werken de methodiek nader uit aan de hand van een voorbeeld rond de afhandeling van klachten van een verkoper in een winkel. Wat we willen is de competentie 'klantgerichtheid' toetsen.

U merkt dat u meteen naar een concreet voorbeeld moet afdalen om de methode te gebruiken.

Situatie

U begint met de vraag 'kunt u een voorbeeld uit uw recente praktijk noemen, waar u geconfronteerd werd met een klacht van een klant?'

Na enig graafwerk zegt uw sollicitant.

Nou we maken nog als eens mee dat klanten stofzuigerzakken van het merk Levram terugbrengen omdat de ene na de nadere stuk gaat.

Taak

Omdat u er niets aan heeft dat 'we' dat probleem hebben vraagt u door met: 'Wat was in zo'n situatie uw rol?'

Waarop de sollicitant antwoord: *Wel, ik moest kijken of de klacht terecht was en hem eventueel een nieuwe set stofzuigerzakken geven.*

U ziet ondertussen dat de kandidaat is gaan praten op 'ik niveau' en is afgestapt van het 'wij niveau' dankzij uw vraagstelling. Dat is ook precies wat u wilt, want nu leert u iets over zijn rol.

Actie

Op datzelfde niveau vraagt u nu verder door. Telkens als de kandidaat naar het 'wij niveau' vlucht haalt u hem weer terug naar het 'ik niveau'.

In deze fase onderzoekt u welke acties de kandidaat ondernam om zijn taak te kunnen uitvoeren. Dat doet u door te vragen: 'Kunt u zich een situatie voor de geest halen uit de afgelopen twee maanden?' om te vervolgen met: Wat deed u dan precies?

Wel ik liet haar eerst stoom afblazen door ze veel vragen te stellen, waardoor haar adrenaline daalde. Pas daarna ging ik kijken of en hoe ik haar kon helpen. Soms door een nieuwe set van een ander merk te geven. Soms door te kijken of ze de zak wel op de juiste wijze in de stofzuiger had gedaan. Vaak liet ik ook nog even zien hoe dat moest. Men kreeg alleen nooit meer nieuwe zakken mee dan dat men terugbracht.

Een andere sollicitant die hetzelfde had meegemaakt met het ruilen van (andere) goederen zei: *Mijnheer geloof me, het zijn altijd dezelfde mensen die iets komen ruilen. Ik ken ze.*

Wat deed u in zo'n geval?

Laatst heb ik iemand vertelt dat ze het nu maar eens in een andere winkel moest proberen. Volgens ons klantregistratiesysteem was dit de tweede keer. Ik heb me omgedraaid en ben naar achter gelopen. Toen ik terugkwam was ze weg. Mooi toch!

Resultaat

Een stap verder is dat u informeert naar het resultaat of hoe iets is afgelopen.

In onze eerste situatie kregen we als antwoord. 'Een week daarna heeft hij bij ons een wasmachine gekocht, dat zegt genoeg'.

In de tweede situatie hoefden we hier zelfs niet om te vragen, omdat de sollicitant het antwoord daarop al meteen gegeven had.

Terugblik

Hoewel we niet geporteerd zijn van 'stel dat.... of zou vragen' is het toch best belangrijk om te weten of de sollicitant in de eerstvolgende situatie weer hetzelfde zou doen. Daarom kunt u dan vragen: 'Stel nu dat u in precies dezelfde situatie terecht komt, zou u dan weer hetzelfde doen?'

Er zijn kandidaten die dan zeggen: 'ja, want ik vond het ook heel redelijk wat ik gedaan heb', terwijl een andere kandidaat zegt 'achteraf bezien had ik beter'

U voelt dat uw voorspellingen over het gedrag, dat men straks bij u zal vertonen nog beter gefundeerd is. Pas alleen op bij de laatste uitspraak, omdat de kans op sociaal wenselijke uitspraken met 'stel vragen' uiteraard weer toeneemt.

Andere goede vragen op dit niveau zijn:

- Zou u anderen aanraden dat ook zo te doen?
- Wel eens spijt van gehad?

De START methodiek is voor interviewtechnieken wereldwijd een standaard geworden, want 'gedrag uit het verleden is de beste voorspeller voor toekomstig gedrag'. Samengevat gaat het bij de START methodiek om de volgende kernvragen:

S:	Situatie	Kunt u een concreet voorbeeld noemen van.....?
T:	Taak	Wat was precies uw rol?
A:	Actie	Wat deed u toen?
R:	Resultaat	Wat was het effect, wat was het resultaat?
T:	Terugblik	Wat zou u de volgende keer anders doen?

Wij en ik

Ondertussen zijn we bij de behandeling van de START methodiek redelijk snel voorbij gegaan aan een belangrijke valkuil bij het interviewen van kandidaten. In de 1^e fase van de START methodiek drukken kandidaten zich meestal uit in de wij-vorm of in andere onpersoonlijke vormen, zoals 'men, de afdeling, de organisatie, het team, ze, enzovoort. Ze praten op 'wij-niveau' en in de 'wij' vorm.

Vervelend is dat u als selecteur daar bijna niets mee leert over het feitelijk vertoonde gedrag van de kandidaat in zijn werksituatie. Daarom is het van belang dat u de kandidaat naar het 'ik niveau' brengt en vraagt waar zijn opdracht precies uit bestond en welke persoonlijke bijdrage hij heeft geleverd. Daarmee gaat de kandidaat over zijn bijdrage praten en krijgt het gesprek een waardevolle wending. Andere vragen op 'ik niveau' zijn: 'Wat was precies uw bijdrage?' of 'Wat was precies uw rol?' of 'Wie deed dat eigenlijk?' of 'Wie was daar uiteindelijk verantwoordelijk voor?' Vooral vragen die beginnen met 'Wat deed u precies...?', helpen om op 'ik-niveau' te praten.

Dit soort vragen maakt het kandidaten niet gemakkelijk. Vaak schuiven ze wat op hun stoel, kuchen of krabben en geven een oppervlakkig antwoord. Hoe beter de selecteur doorvraagt, hoe meer hij te weten komt. Met vragen als: 'Als u nu terugkijkt op de resultaten, waar hebt u dat dan vooral aan te danken', ontdekt de selecteur nog meer over de persoonlijkheid van de kandidaat.

Loek van den Broek is partner in HR & management: opleidingen en adviezen in Breda. Hij publiceert veelvuldig over uiteenlopende onderwerpen rond HR. Hij verzorgt frequent trainingen over selectiegesprekken.