

Het gevaar van 'de klik', selectiegesprek op rationele in plaats van irrationele gronden



Vaak hoor ik van selecteurs die nieuwe medewerkers werven voor hun organisatie: 'het belangrijkste in het selectiegesprek is of ik de klik heb met de sollicitant'. Met de klik wordt, ook door ervaren selecteurs, het 'onderbuikgevoel' bedoeld dat bepaalt of een kandidaat geschikt is voor de functie. Hiermee worden antipathieën of sympathieën aan de kandidaat toegedicht. Door uit te gaan van het onderbuikgevoel is de selecteur gevoelig voor beïnvloedingsstrategieën van de kandidaat, die uiteindelijk één doel heeft: 'de baan krijgen'.

In Nederland en België gebruiken we vaak het selectiegesprek als hét instrument voor het selecteren van nieuwe medewerkers. Daarnaast is het selectiegesprek ook vaak het enige selectie-instrument. Uit onderzoek blijkt dat het selectiegesprek als enig selectie-instrument een slechte voorspellende waarde heeft over de geschiktheid van een kandidaat. Het komt vaker voor dat organisaties vervolgens weer afscheid nemen van nieuw aangetrokken medewerkers, met alle kosten en frustraties

Het kan en moet dus anders. Maar hoe dan?

De kwaliteit van het selectiegesprek wordt in sterke mate bepaald door de volgende factoren:

- [De selectie-eisen](#)
- [De mate van LSD](#)
- [Het structureren van het selectie-interview](#)
- [Het toepassen van de START-methode](#)

De selectie-eisen.

Vaak zien we in de praktijk dat organisaties in het selectiegesprek selecteren op containerbegrippen als stressbestendigheid, klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, werken in teamverband, etc. Dit kunnen goede competenties zijn, echter dan dienen deze competenties vertaald te zijn in concreet waarneembaar gedrag. Wat verstaat de selecteur bijvoorbeeld nu precies onder klantgerichtheid (is dit 'klantgezwichtheid'), hoe ziet dit gedrag er precies uit en welke mate van klantgerichtheid is in de betreffende functie nu vereist? Daarnaast bepalen veel organisaties niet van tevoren wat de prioritering is van de verschillende selectie-eisen. Aan welke eisen dient een kandidaat absoluut te voldoen (de 'dealbreakers') en wat zijn de functie-eisen in volgorde van belangrijkheid. De prioritering van de selectie-eisen kost de selectiecommissie van tevoren meer tijd, maar levert veel tijdswinst en een meer rationele keuze op in het uiteindelijke besluitvormingsproces.

De mate van LSD.

LSD staat in dit geval voor de mate van Luisteren, Doorvragen (waaronder open vragen stellen met als doel de kandidaat te 'doorgronden') en Samenvatten van de selecteur. Vaak wordt ervan uit gegaan dat HR-managers in voldoende mate beschikken over deze vaardigheden en dus kandidaten goed kunnen beoordelen. De praktijk wijst regelmatig anders uit, omdat ook deze doelgroep - niets menselijks is hun vreemd - uitgaat van percepties, aannames en de eigen werkelijkheid. Dit staat nog los van de benodigde goede kennis en juiste interpretatie van cultuurverschillen waar het gaat om kandidaten met een andere dan Nederlandse of Belgische achtergrond in onze multiculturele samenleving.

De structuur van het selectie-interview.

Uit onderzoek blijkt dat de mate waarin het selectie-interview op een zelfde wijze gestructureerd is voor alle kandidaten, de mate van validiteit van het interview in sterke mate verhoogt. Dit betekent dus dat het aan te bevelen is om ieder selectie-interview het gesprek op dezelfde wijze te structureren.

Het toepassen van de START-methode.

Er zijn, grofweg, twee vormen van interviewen die toegepast worden in het selectie-interview: de 'sign'-benadering en de 'sample'-benadering.

In de sign-benadering wordt er een door de selectiecommissie voorbereide casus aan de kandidaat voorgelegd. De kandidaat dient vervolgens te reageren op de casus (hoe hij de casus zou oplossen). Deze benadering doet met name een beroep op de mate waarin de kandidaat in staat is theoretische constructies te 'verzinne' en doet dus ook een sterk beroep op de mate van creativiteit van de kandidaat. De validiteit van deze benadering voor de voorspelling van toekomstig werkgedrag is laag.

De sample-benadering is erg in opkomst. De positieve resultaten hiervan bij selectie worden ondersteund door recent

onderzoek. Uitgangspunt bij deze benadering is dat 'gedrag in het verleden de beste voorspeller is van toekomstig gedrag'. Cruciaal hierbij is dat de kandidaat in de verleden tijd praat, aangezien het voorbeelden uit het verleden zijn.

Bij de beoordeling van competenties is de START-methodiek een goed hulpmiddel om de sample-benadering toe te passen.

- **S: Situatie:** wat was de achtergrond, de context van de ervaring van de kandidaat?
- **T: Taak:** wat was precies de rol, taak of verantwoordelijkheid van de kandidaat?
- **A: Actie:** welke acties heeft de kandidaat ondernomen om tot het gewenste resultaat te komen?
- **R: Resultaat:** wat hebben de verschillende acties tot gevolg gehad, respectievelijk, wat hebben de verschillende acties (aan resultaat) opgeleverd?
- **T: Terugblik:** Wat heeft de kandidaat geleerd van de situatie? Wat gaat de kandidaat in de toekomst eventueel anders doen. Hiermee kunt u tevens het reflectief vermogen van de kandidaat toetsen en wordt voorkomen, indien de kandidaat een bepaalde situatie niet adequaat heeft opgelost, dat u selecteert in de zin van 'eens een dief, altijd een dief'. Belangrijk bij de beoordeling van de kandidaat is dat hij bij zijn beantwoording van de Taak, Actie en Resultaatvragen (en natuurlijk ook bij de Terugblikvragen) in de 'ik-vorm' spreekt. Indien kandidaten spreken in de 'wij-vorm' kan dit een indicatie zijn dat de kandidaat bijvoorbeeld niet zelf verantwoordelijk is voor het behaalde resultaat.

Tot slot. Dient de selecteur nu zijn onderbuikgevoel volledig uitschakelen in het selectiegesprek? Het antwoord is simpel: nee! Sterker nog, u kunt uw gevoel niet uitschakelen, aangezien dit altijd aanwezig is. Wel is mijn boodschap dat u zich bewust bent van uw gevoelens in het selectieproces en zoveel mogelijk selecteert op rationele aspecten. En, net als in het verkeer geldt ook in het selectieproces: bij twijfel niet inhalen.

Reageren op dit artikel:

rseverens@bptraining.nl

of kijk op www.bptraining.nl



Rob Severens, directeur van Van den Broek en Partners. Van den Broek en Partners is een trainings- en adviesbureau, opgericht in 1980 en gespecialiseerd in HRM.