



Nieuwsbrief

Geachte

CC Consult / CC Select is een adviesbureau voor openbare besturen en biedt oplossingen aan op het vlak van personeels- en organisatieontwikkeling. We brieven u graag over actuele thema's die ook voor sociale huisvestingsmaatschappijen en sociale verhuurkantoren relevant zijn.

In deze nieuwsbrief staan we stil bij het selecteren van nieuwe medewerkers. Stuur deze nieuwsbrief gerust door aan collega's. U ontvangt deze nieuwsbrief omdat u in ons mailbestand zit, indien u dergelijke nieuwsbrieven liever niet ontvangt kunt u zich onderaan uitschrijven.

Selecteren - Het gevaar van buikgevoel

CC Select begeleidt organisaties bij het aanwerven van de juiste persoon voor de juiste functie, waarbij objectiviteit een zeer belangrijke rol speelt! Onze psychologen zijn erop getraind hun buikgevoel uit te schakelen, maar dat is niet voor iedereen even gemakkelijk. Het is menselijk dat leden van een selectiecommissie (die meestal bestaat uit ervaringsdeskundigen of specialisten in een bepaalde materie) zich laten leiden door dit buikgevoel. In deze nieuwsbrief reiken we je enkele tips aan om objectief te interviewen.

Buikgevoel

Wanneer je een klik voelt met een kandidaat, acht je hem al snel geschikt voor de functie en focus je minder op de competenties nodig om de job goed uit te oefenen. Hierdoor ben je gevoelig aan overtuigingsstrategieën die de kandidaat gebruikt en wordt het moeilijk om objectief te vergelijken. Bij dit buikgevoel speelt ook onze eigen persoonlijkheid, die op haar beurt de wijze waarop we naar anderen kijken, beïnvloedt. Om deze beoordelingsfouten te voorkomen, moet men zich bewust zijn van enkele valkuilen:



- **Halo-effect:** wanneer een bepaalde kwaliteit aanwezig is, vermoedt de interviewer dat de kandidaat ook over de andere kwaliteiten zal beschikken

- **Horn-effect:** wanneer een valkuil aanwezig is, vermoedt de interviewer dat de kandidaat ook over andere valkuilen zal beschikken
- **Stereotype effect:** op basis van enkele indrukken de kandidaat in een categorie van mensen indelen
- **Projectie effect:** eigen kenmerken, fouten of gebreken van onszelf aan de kandidaat toeschrijven
- **Negatieve informatie meer laten doorwegen** dan positieve informatie
- **Contrast tussen de kandidaten:** indien meerder zwakke kandidaten afgewisseld worden door een iets betere, bestaat de kans dat die 'iets' betere als goed naar boven komt.

Types van vragen

Een verkeerde vraagstelling beïnvloedt de objectiviteit negatief. Zo kan je als interviewer onbewust het antwoord al in de vraag verstoppen (suggestieve vraag), waardoor de kandidaat niet antwoordt vanuit zijn eigen redeneren. Maar ook andere vormen van vragen kunnen een vertekend beeld opleveren:

- **Gesloten vragen:** op dit type van vragen, zijn er slechts drie antwoordmogelijkheden.

Voorbeeld: "Neemt u vaak de leiding?" De kandidaat kan hierop enkel met "Ja, nee en soms" antwoorden.

- **Cocktail vragen:** meerdere vragen meteen na elkaar stellen, zonder ruimte te geven aan de kandidaat om te antwoorden. Hierdoor kan de kandidaat in verwarring gebracht worden en kan het gebeuren dat deze niet op alle vragen zal antwoorden. Vaak kiest hij dan de eerste, laatste of

simpelweg gemakkelijkste vraag om op te antwoorden.

Voorbeeld: “Wat zijn je sterke punten, aandachtspunten en waaraan wil je het liefst werken?”.

Vermoedelijk vermeldt de kandidaat dan enkel zijn sterke punten.

- **Alternatieve vragen:** hier stel je de kandidaat voor een keuze, wat het vormen van een eigen antwoord in de weg staat.

Voorbeeld: “Ben jij in groep eerder een trekker of volger?” Wanneer de kandidaat solliciteert voor een leidinggevende functie, zal hij sowieso “trekker” antwoorden, zelfs als dat niet waar is.

- **Hypothetische vragen:** hier vraag je naar een reactie van de kandidaat in een mogelijke toekomstige situatie. De kandidaat kan hier onmogelijk juist op antwoorden, omdat de situatie niet gekend is. De interviewer heeft namelijk een ander beeld van de situatie in zijn hoofd dan de kandidaat.

Voorbeeld: “Stel, er belt jou een lastige klant. Hoe ga je hiermee om?” Het probleem is de term ‘lastige klant’. Deze kan namelijk door de interviewer en de kandidaat op een andere manier worden geïnterpreteerd. De situatie die de interviewer voor ogen heeft, zal niet dezelfde zijn als deze van de kandidaat, omdat concrete op ervaring gebaseerde informatie ontbreekt. Het antwoord van de kandidaat zal dan ook nooit matchen met de oplossing die de interviewer in zijn hoofd heeft.

Welke vragen mogen dan wel aan bod komen?

- **Open vragen:** hierbij geef je de kandidaat de kans om zelf zijn antwoord te formuleren. Je vergaart via

deze vragen meer objectieve informatie want je legt hem geen woorden in de mond.

Voorbeeld: “Welke competenties vindt u belangrijk voor de functie?”

- **Controle vragen:** via deze vragen kan je controleren of je de informatie die de kandidaat heeft gegeven, wel goed hebt begrepen. Ook wanneer iets niet duidelijk is, is het handig om dit soort vraag te gebruiken.

Voorbeeld: “Begrijp ik goed dat je deze competentie minder belangrijk vindt?”

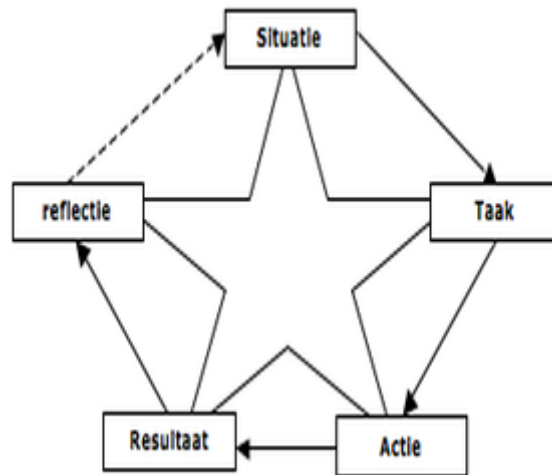
- **Verdiepende vragen:** hier ga je dieper in op het antwoord van de kandidaat om meer informatie te krijgen.

Voorbeeld: “Je zegt dat je in de toekomst bepaalde stappen wil ondernemen om het archief te digitaliseren, hoe zou jij dit dan concreet doen?”

Naast deze types van vragen, reiken we je nog twee tips aan die je kunnen helpen bij het objectief interviewen.

STARR-methode

“Gedrag uit het recent verleden is de beste voorspeller voor toekomstig gedrag”. Dat is de kerngedachte achter de STARR-methode, onderbouwd door verschillende wetenschappelijke onderzoeken. Door deze techniek te gebruiken, vermijd je het stellen van hypothetische vragen.



Door te peilen naar de **Situatie**, **Taak**, **Actie**, **Resultaat** en **Reflectie** uit het recent verleden zal de kandidaat geneigd zijn een waarheidsgetrouw beeld te scheppen. Op deze manier worden verschillende competenties tussen kandidaten objectief vergeleken.

Voorbeeld - stressbestendigheid bevragen via STARR

Interviewer (I): “Kan u een recente, stressvolle situatie beschrijven waarin u onder grote tijdsdruk heeft moeten werken?” (openingsvraag)

Kandidaat (K): “Ja, we hadden onlangs een klant die zo snel mogelijk een bepaald project afgerond wou hebben.”

I: “Leg eens uit waar dat project over ging en wat de verwachtingen van de klant waren?” (Situatie)

K: “We hadden en hij verwachtte dat we het een week eerder dan de afgesproken deadline gingen bezorgen.”

I: “Wat was jouw taak binnen dat project?” (Taak)

K: “Ik stond in voor de verslaggeving, het uiteindelijke rapport dus.”

I: "Hoe heb je ervoor gezorgd dat dat verslag tijdig werd afgerond?" (Actie)

K: "Ik heb voor mezelf een agenda opgesteld met daarin duidelijk wat wanneer af moest zijn."

I: "Hoe is het project uiteindelijk afgelopen? (Resultaat)

K: "We hebben het project op tijd kunnen afronden en het verslag voor de deadline ingediend."

I: "Wat vind je achteraf van het verslag dat je hebt ingediend?" (Reflectie)

K: "Ik ben niet super tevreden over het verslag omdat dit zo snel af moest zijn. In het vervolg zou ik duidelijkere deadlines vragen, om zo mijn werk beter te kunnen plannen."

Gestructureerd interview

In een gestructureerd interview liggen de vragen vast aan de hand van een interviewleidraad. Onderzoek toont aan dat het volgen van deze interviewleidraad de meest objectieve manier van interviewen is. En hoe objectiever we interviewen, hoe beter we kunnen voorspellen of iemand geschikt is voor de functie. Echter is het onmogelijk om tijdens een interview, gevoerd door een selectiecommissie, de leidraad nauwgezet te volgen. Er zijn immers te veel interviewers in het spel, waardoor deze interviewmethode soms weinig natuurlijk aanvoelt.



Een semigestructureerd interview kan een oplossing bieden. De vragen liggen vast, maar het gesprek kan af en toe van deze vragen afwijken. Het doel blijft wel om elke vraag op dezelfde wijze aan alle kandidaten te stellen. Zo zijn we in staat objectief te vergelijken.

Conclusie

Buikgevoel volledig uitsluiten, is meestal niet mogelijk want we zijn per slot van rekening maar mensen. Het belangrijkste is om ons bewust te zijn van deze gevoelens tijdens het selectieproces, waardoor het gemakkelijker wordt om te selecteren op een objectieve manier, op basis van rationele aspecten.

Om kandidaten zo objectief mogelijk te beoordelen en een zo gestandaardiseerd mogelijk interview te voeren met alle kandidaten, hou je best rekening met volgende tips:

- structureer het interview
- stel vragen aan de hand van de STARR-methode
- spreek vooraf duidelijk af welke juryleden welke vragen zullen stellen
- maak notities tijdens het gesprek over de verschillende competenties

Meer informatie?

Op onze website www.ccselect.be vindt u meer info over onze dienstverlening of mail ons via info@ccselect.be

Interesse in ondersteuning inzake organisatieontwikkeling? Neem een kijkje op www.ccconsult.be



CC Consult / CC Select - Vliegveldreef 9 - 1082 Brussel

www.ccconsult.be / www.ccselect.be

02 363 15 25

U ontvangt deze mail omdat u in ons mailbestand zit. Indien u zich wenst uit te schrijven, kunt u dit hieronder.

Tweet

Deel

Doorsturen

[Voorkeuren aanpassen](#) | [Uitschrijven](#)