

# HANDLEIDING

## Selectief selecteren

TFC TrainingsMedia



- © American Media Incorporated  
© Nederlandstalige bewerking: TFC TrainingsMedia  
Oorspronkelijke titel: "More Than a Gut Feeling III"

In Nederland en België uitgebracht door:

**TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)**  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl) / [www.tfc.be](http://www.tfc.be)

Bestelnummer handleiding: 45 3508  
Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3508

*Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.*

	Blz.
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>5</b>
Over “Selectief selecteren” .....	5
Checklist voor de training .....	6
Tips voor training.....	7
Instructies voor de trainer voor de Pretest.....	7
Leerpunten .....	10
<b>2. Synopsis van de video.....</b>	<b>11</b>
Over de training .....	11
Cursusprogramma 1 .....	11
Uitwerking van trainingsopzet 1 .....	12
Cursusprogramma 2.....	17
Uitwerking van trainingsopzet 2.....	18
<b>3. Opzet voor zelfstudie.....</b>	<b>25</b>
Over de training.....	25
Doelstellingen.....	26
Uitwerking van de zelfstudieopzet.....	26
Antwoorden bij de oefeningen .....	34
<b>4. Cursistenmateriaal.....</b>	<b>37</b>
<b>5. Alvorens het programma te vertonen .....</b>	<b>60</b>

PREVIEW  
www.tfc.nl

# 1.

## Inleiding

### Over “Selectief selecteren”

Het aannemen van de juiste mensen voor de juiste functie is voor elke organisatie een uitdaging. Deze uitdaging met succes aangaan, helpt organisaties het personeelsverloop laag te houden en de productiviteit hoog.

Het programma “**Selectief selecteren**” is bedoeld om interviewers te leren de juiste wervings- en selectiebeslissingen te nemen door gebruik te maken van het gedragsgericht interviewprogramma van Dr. Paul Green. Deze interviewstrategie heet gedragsgericht, omdat de nadruk ligt op het verzamelen van specifieke voorbeelden van gedrag uit het verleden om toekomstig gedrag te helpen voorspellen.

Mensen gedragen zich in de toekomst meestal zoals ze zich in het verleden ook gedragen hebben.

Hoewel dit een ‘gezond verstand’-aanpak voor selectiegesprekken is, is het niet noodzakelijkerwijze eenvoudig om te doen. Om deze techniek goed te hanteren, moet een interviewer verder kijken dan eerste indrukken, stereotypen en persoonlijke theorieën over mensen. Dan kan hij de gedragsgerichte aanpak toepassen en zijn beoordeling baseren op meer dan ‘intuïtie’ alleen.

Na afloop van deze training:

- ▶ Kunnen de deelnemers een logisch, gestructureerd selectiegesprek plannen, inclusief voorbereide interviewvragen.
- ▶ Zien ze het belang in van het maken van een interviewplan op basis van grondige kennis van de functie.
- ▶ Weten ze dat een gedragsvoorbeeld een specifieke gebeurtenis is die gebruikt kan worden om te bepalen of iemand een bepaalde vaardigheid wel of niet heeft.
- ▶ Kunnen de deelnemers interviewtechnieken toepassen waarmee ze het gesprek sturen.
- ▶ Kunnen ze uitleggen waarom het belangrijk is om selectiebeslissingen te baseren op feiten en informatie, niet op intuïtie.

- ▶ Kunnen ze uitleggen waarom het concept van 'de beste voorspeller van toekomstig gedrag zijn gedrag uit het verleden' zo belangrijk is in het gedragsgericht interviewproces.
- ▶ Weten ze dat het wettelijk verboden is om bepaalde vragen te stellen tijdens een selectiegesprek.

## Checklist voor de training

Gebruik onderstaande checklist om u te helpen alle benodigde materialen voor de training te verzamelen.

### Vorbereiding van de training

- Bepaal uw trainingsdoelstellingen.
- Meet de huidige vaardigheden van de deelnemers met behulp van de Pretest.
- Kies verschillende trainingsmethoden om ervoor te zorgen dat de informatie goed overkomt bij de deelnemers.

### Locatie

- Creëer een ontspannen omgeving.
- Controleer of de visuele hulpmiddelen goed te zien zijn vanaf alle zitplaatsen.
- Controleer of de deelnemers genoeg licht hebben om aantekeningen te maken tijdens het bekijken van de video.
- Zorg dat de deelnemers tafels hebben om aan te schrijven.
- Controleer of u overal goed te horen bent.
- Controleer of de trainingsruimte goed toegankelijk is voor deelnemers met een handicap.

### Benodigde apparatuur

- Controleer of de videorecorder goed is aangesloten op de monitor.
- Test de videorecorder, en controleer het beeld, de kleuren en het geluid.
- Zorg ervoor dat de videoband is teruggespoeld en klaarstaat voor gebruik.
- Controleer of alle andere apparatuur goed werkt.

### Benodigde materialen

- De video "Selectief selecteren".
- Overheadsheets.
- Handouts.
- Papier en pennen voor de deelnemers.

## Tips voor training

Houd onderstaande tips in gedachten tijdens de training. U kunt deze tips opnemen in uw planning van de training.

### 1. Volwassenen leren als ze de noodzaak hiervan inzien.

Besprek hoe de training de deelnemers zal helpen hun functie beter uit te oefenen.

### 2. Volwassenen leren door praktische toepassing.

Gebruik de oefeningen uit deze handleiding of stel uw eigen oefeningen samen om de deelnemers de kans te geven vaardigheden te oefenen die ze kunnen toepassen in hun werk. Bied de deelnemers ook hulpmiddelen om op het werk doorlopend te blijven leren.

### 3. Volwassenen leren door het oplossen van realistische problemen.

Besprek en analyseer praktijksituaties. Laat de deelnemers deze praktijkproblemen oplossen door toe te passen wat ze geleerd hebben.

### 4. Volwassenen leren in een informele omgeving.

Richt de trainingsruimte zo informeel mogelijk in. Vermijd een klassikale opstelling. Stimuleer discussie en interactie om de deelnemers beter op hun gemak te stellen.

### 5. Volwassenen leren via verschillende trainingsmethoden.

Wissel uw trainingsmethoden af. Combineer discussies, rollenspelen, case-studies, zelfbeoordelingen en actieplannen tijdens uw trainingen. Een mix van methoden versterkt uw boodschap en stimuleert de deelnemers actief mee te doen.

### 6. Trainers leren via follow-up methoden.

Follow-up methoden zijn essentieel bij het bepalen van het succes van uw training. Feedback van de managers van de deelnemers, follow-uponderzoeken of -trainingen, sessies om vaardigheden te testen na drie, zes en negen maanden, enzovoort, kunnen u helpen evalueren welke informatie op het werk wordt toegepast.

## Instructies voor de trainer voor de Pretest

1. Stuur elke deelnemer een uitnodiging voor de training en een exemplaar van de *Pretest* (Handout 1). Vraag hen deze in te vullen en tenminste vijf dagen vóór de training aan u terug te sturen.
2. Gebruik de *Pretest* om de behoeften van de deelnemers te bepalen. Deze test helpt u bepalen welke gebieden of onderwerpen u moet benadrukken tijdens de training.
3. In deze handleiding staat ook een *Posttest* die u na de training kunt laten invullen door de deelnemers om te bepalen of u uw trainingsdoelen bereikt heeft, of dat er nog verdere training nodig is.

## Antwoorden van de Pretest

1. Op welke drie dingen let u bij het doornemen van een CV?

**Antwoordsuggesties:**

- ▶ Lay-out
- ▶ Leemtes in arbeidsverleden
- ▶ Loopbaanontwikkeling
- ▶ Relevante ervaring voor de vacature
- ▶ Relevant vrijwilligerswerk
- ▶ Successen/resultaten
- ▶ Opleiding

2. Waarom zijn functiebeschrijvingen belangrijk?

*Functiebeschrijvingen beschrijven de essentiële taken van de functie waarop u de interviewvragen moet baseren.*

3. Wat kunt u aan het begin van het selectiegesprek doen om de sollicitant op zijn gemak te stellen?

*Normaal gesproken is de meest succesvolle techniek een algemeen gesprek aangaan over het weer of de sollicitant. Mensen voelen zich op hun gemak als ze praten over iets bekends. Ze zullen zich waarschijnlijk het meest op hun gemak voelen als ze over zichzelf praten.*

4. (Waar of niet waar?) Als sollicitanten van het onderwerp afwijken, moet u hen laten doorpraten omdat ze u iets kunnen vertellen dat u niet te weten was gekomen met uw geplande vragen.

*Niet waar. Het is belangrijk dat de interviewer het gesprek stuurt. Onnodig gepraat dat niet over de functie gaat, is tijdsverspilling.*

5. Moet u aantekeningen maken tijdens het selectiegesprek?

*Ja. Het is heel belangrijk dat u aantekeningen maakt tijdens het selectiegesprek. Vergeten is menselijk en u kunt er niet vanuit gaan dat u alles zult onthouden. U kunt de sollicitant op zijn gemak stellen door uit te leggen dat u aantekeningen gaat maken om later tijdens het selectieproces te bekijken.*

6. Mag u een sollicitant volgens de wet vragen waar hij geboren is, als u een accent bespeurt?

*Nee. Iemand vragen waar hij geboren is, kan overkomen als discriminatie. U mag sollicitanten wel vragen of ze een werkvergunning hebben om in Nederland te werken.*

7. Wat is de beste voorspeller van toekomstig gedrag?

*Uit onderzoek blijkt dat de beste voorspeller van toekomstig gedrag, gedrag uit het verleden zijn. Er zijn altijd uitzonderingen op deze regel. Als u hem echter correct toepast, helpt informatie over gedrag uit het verleden u bepalen of een sollicitant de benodigde vaardigheden voor de functie bezit.*

8. Waar of niet waar? Als een sollicitant een vraag niet meteen kan beantwoorden, moet u de pijnlijke stilte doorbreken door een andere vraag te stellen.

*Niet waar. U moet stiltes toestaan tijdens het selectiegesprek. Als de sollicitant zwijgt, betekent dit meestal dat hij een herinnering aan een gebeurtenis uit het verleden 'aan het afspelen is'. Als hij hiermee klaar is, is de sollicitant gereed om dit aan u te vertellen.*

9. Waarom zoekt een interviewer soms naar bewijs voor het tegendeel?

*Interviewers zoeken naar bewijs voor het tegendeel (informatie die hun eerste indruk weerlegt) om te bepalen of deze eerste indruk correct was.*

10. Moet u open of gesloten vragen stellen tijdens een selectiegesprek?

*Hoewel u soms zowel open als gesloten vragen moet gebruiken, is het beter om te vertrouwen op open vragen voor het verzamelen van gedragsvoorbeelden.*

## Leerpunten

- ▶ Stel vragen die de kandidaat op zijn gemak stellen
- ▶ Bespreek de functie
- ▶ Maak aantekeningen en leg uit waarom
- ▶ Stel open vragen
- ▶ Stuur het gesprek
- ▶ Zoek bewijs voor het tegendeel
- ▶ Sta stiltes toe
- ▶ Analyseer de functievaardigheden
- ▶ Bouw een goede verstandhouding op
- ▶ Vraag naar ervaringen uit het verleden
- ▶ Verzamel specifieke gedragsvoorbeelden
- ▶ Gebruik ondersteunende vaardigheden

# 2.

## Synopsis van de video

### Over de training

In dit hoofdstuk vindt u twee complete trainingsopzetten op basis van het programma “Selectief selecteren”. Trainingsopzet 2 is iets uitgebreider en gaat wat dieper in op een aantal onderwerpen.

- ▶ Trainingsopzet 1: 2 uur en 20 minuten
- ▶ Trainingsopzet 2: 3 uur en 35 minuten

### Cursusprogramma 1

09.00 uur	Inleiding en doelstellingen
09.10 uur	Discussie: De hoge kosten van personeelsverloop
09.20 uur	Vertoning video
10.00 uur	<i>Pauze</i>
10.10 uur	Gedragsvoorbeelden verzamelen
10.20 uur	Oefening: peilende vragen
10.35 uur	Rollenspelscenario's
11.10 uur	Evaluatie van de training
11.20 uur	Einde van de training

## Uitwerking van trainingsopzet 1

### Inleiding en doelstellingen

---

Tijdsduur:	10 minuten
Benodigd materiaal:	Overheadsheets 1 en 2
Doelstelling:	Het belang van het onderwerp benadrukken en de deelnemers aan elkaar voorstellen.

1. Stel uzelf voor en vertel de deelnemers:

*Managers hebben een heel belangrijke functie. Selectiegesprekken houden en het juiste personeel selecteren is één van de meest essentiële taken voor het bereiken van de organisatiedoelen. De wervingsbeslissingen die u nu neemt, hebben jarenlang invloed op uw organisatie. Daarom kunnen organisaties het zich niet permitteren wervingsbeslissingen te nemen op basis van intuïtie. Managers moeten een systeem hebben om te garanderen dat ze de juiste medewerkers in dienst nemen en afgaan op meer dan 'intuïtie' alleen.*

2. Neem de agenda voor de training door.

3. Toon Overheadsheets 1 en 2. U kunt deze trainingsdoelstellingen aan uw eigen situatie aanpassen. Lees de doelstellingen voor aan de deelnemers.

4. Laat de deelnemers onderstaande vragen individueel beantwoorden:

- ▶ Hoe heet u en op welke afdeling werkt u?
- ▶ Hoe pakt u selectiegesprekken momenteel aan?
- ▶ Noem één ding dat u van deze training wilt leren.

### Discussie: De hoge kosten van personeelsverloop

---

Tijdsduur:	10 minuten
Benodigd materiaal:	Handout 2
Doelstelling:	Interviewers doordringen van de hoge kosten van personeelsverloop.

1. Deel Handout 2 uit en houd een discussie op basis van onderstaande vragen:

- ▶ Wat wordt er bedoeld met 'Personeelsverloop kost geld'?
- ▶ Welk percentage van het salaris van een scheidend medewerker kost het volgens u om hem te vervangen? (Ongeveer 35 procent - leg de onderverdeling van de vier gebieden op de handout uit.)
  - a. Kosten van lage productiviteit/slechte klantenservice voorafgaand aan het vertrek
  - b. Kosten van lage productiviteit/slechte klantenservice terwijl de vervanger het werk aanleert
  - c. De kosten van het aannemen van een vervanger
  - d. Verwante kosten van personeelsverloop

2. Vertel de deelnemers:

*Slechte wervingsbeslissingen kunnen ook andere kosten genereren, zoals rechtszaken, compensatie, enzovoort. Het komt hierop neer: slechte werving en selectie kost geld. Om de kosten van slechte werving en selectie te verlagen, moeten alle interviewers goed in staat zijn om de juiste mensen te kiezen.*

### Vertoning video

---

Tijdsduur:	40 minuten
Benodigd materiaal:	Video “ <b>Selectief selecteren</b> ”
Doelstelling:	Vertonen en bespreken van de video.

1. Vertoon de video “**Selectief selecteren**” zonder onderbrekingen. Vraag de deelnemers om tijdens het kijken aantekeningen te maken.

2. Bespreek na het bekijken van de video onderstaande vragen.

- ▶ Kunt u zich identificeren met de fouten die Will gemaakt heeft tijdens zijn sollicitatieproces?

Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.

- ▶ Hoe maakte Ann onderscheid tussen technische functievaardigheden en de gedragsvaardigheden die nodig zijn voor de vacature die ze probeerde te vervullen?

Technische vaardigheden hebben met de taak te maken. Gedragsvaardigheden hebben met het gedrag te maken.

- ▶ Hoe heeft Ann gedragsvoorbeelden verzameld van de vrouw die geen werkervaring had?

Door vragen te stellen over haar dagelijks leven, en te analyseren hoe dit gedrag en deze vaardigheden in de functie tot uiting zouden komen.

- ▶ Waarom stonden Ann en Will soms stiltes toe tijdens het selectiegesprek?

Om de sollicitant de tijd te geven een specifiek voorbeeld te bedenken.

- ▶ Waarom was het zowel voor Ann als Will belangrijk om bewijs voor het tegendeel te zoeken tijdens hun selectiegesprekken?

Om te bepalen of hun eerste indruk juist was.

- ▶ Wat was voor u het belangrijkste leerpunt uit de video?

Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.

## Discussie: Gedragsvoorbeelden verzamelen

---

Tijdsduur:	10 minuten
Benodigd materiaal:	Handout 3, Video “ <b>Selectief selecteren</b> ”
Doelstelling:	De leerpunten uit de video versterken.

De sleutel tot gedragsgericht interviewen is het verzamelen van gedragsvoorbeelden. Hoewel “**Selectief selecteren**” uitlegt hoe u gedragsvoorbeelden kunt verzamelen, wilt u misschien tijdens de training meer tijd besteden aan dit leerpunt. Vertoon de samenvatting van de leerpunten over het verzamelen van gedragsvoorbeelden uit de video. Geef de deelnemers Handout 3: Gedragsvoorbeelden verzamelen. U kunt de deelnemers deze handout individueel laten doornemen of deze met de groep als geheel bespreken.

**Optionele discussie:** Om uw discussie over gedragsvoorbeelden te ondersteunen, moet u de video terugspoelen naar het begin van het laatste selectiegesprek tussen Will en Ann. Laat de deelnemers dit selectiegesprek nogmaals bekijken, en stel onderstaande vragen:

1. Hoe heeft Will gedragsvoorbeelden verzameld?
  - ▶ Hij heeft open en gesloten vragen gesteld.
  - ▶ Hij heeft gezocht naar bewijs voor het tegendeel.
  - ▶ Hij heeft om specifieke voorbeelden gevraagd en stiltes toegestaan.
2. Hoe heeft het verzamelen van gedragsvoorbeelden de informatie van Ann verbeterd?
  - ▶ Ze gaven een evenwichtig beeld van Anns vaardigheden, en Wills evaluatie van Ann zal gebaseerd zijn op specifieke functie-informatie.

## Oefening: Peilende vragen

---

Tijdsduur:	15 minuten
Benodigd materiaal:	Handouts 4 en 5
Doelstelling:	De ontwikkeling en het proces van peilende vragen versterken bij het toepassen van gedragsgericht interviewen.

1. Vertel de deelnemers:

*In de video heeft u een goed gepland gedragsgericht selectiegesprek gezien dat werd uitgevoerd door een professional. Om met succes indicatoren te verzamelen van gedrag uit het verleden, moet de interviewer peilende vragen stellen. U krijgt nu ongeveer tien minuten om een aantal gedragsgerichte interviewvragen door te nemen.*
2. Deel Handout 4 uit en vraag de deelnemers om deze door te nemen.
3. Deel Handout 5 uit en laat de deelnemers deze invullen.
4. Laat de deelnemers nu hun antwoorden met de anderen bespreken. Ze moeten ook het belang bespreken van het gebruik van de juiste bewoordingen bij peilende vragen om nuttige informatie te verzamelen.

5. Laat de deelnemers tijdens de laatste vijf minuten van de oefening het formuleren van peilende vragen oefenen. Noteer onderstaande antwoorden op de flipover en laat de deelnemers de vragen noemen.

V: Wat zijn uw sterke punten?

A: Ik werk heel hard.

V: Welke aspecten van uw functie vindt u het leukst?

A: Ik vind het leuk om met klanten samen te werken om problemen op te lossen.

V: Beschrijf uw meest recente ervaring met teamwork.

A: Vorige maand was ik lid van een commissie om ons bedrijfsfeest te plannen.

### **Oefening: Rollenspel**

---

Tijdsduur: 30 - 35 minuten

Benodigd materiaal: Handout 7, functiebeschrijvingen van uw organisatie

Doelstelling: Een selectiegesprek voorbereiden, plannen en houden.

1. Vraag de deelnemers groepjes van drie te vormen. Elk groepje bestaat uit een interviewer, een sollicitant en een waarnemer.
2. Leg uit dat het doel van de oefening is, om een selectiegesprek te voeren in een veilige omgeving.
3. Geef elke interviewer een andere functiebeschrijving. Herinner de deelnemers eraan dat ze functiebeschrijvingen moeten gebruiken om:
  - ▶ De functieverantwoordelijkheden te achterhalen.
  - ▶ Functiegerichte vragen te ontwikkelen.
4. Laat de interviewers gedragsgerichte interviewvragen formuleren en gebruiken.
5. Geef alle deelnemers een exemplaar van Handout 7. Leg het volgende uit:
  - ▶ Ze moeten deze tijdens het selectiegesprek invullen.
  - ▶ Ze moeten na het selectiegesprek feedback geven aan de interviewer.
6. Laat de deelnemers van rol wisselen en het rollenspel herhalen totdat iedereen de rol van interviewer gespeeld heeft.
7. Rond de oefening af met het stellen van de volgende vragen:
  - ▶ Had u, als interviewer, het gevoel dat gedragsgerichte vragen beter werken dan gesloten vragen?
  - ▶ Had u genoeg tijd om u voor te bereiden? Hoe belangrijk is voorbereiding?
  - ▶ Stond u stiltes toe tijdens het gesprek? Hoe voelde dit?

## Evaluatie van de training

---

Tijdsduur:	10 minuten
Benodigd materiaal:	Handouts 7, 11, 12 en 13
Doelstelling:	De deelnemers feedback, informatie en overgedragen kennis bieden.

1. Deel Handouts 7 (Gangbare interviewvragen) en 11 (Vaardighedenchecklist) uit.
2. Deel Handouts 12 (Posttest) en 13 (Evaluatie van de training) uit. Vraag de deelnemers om deze in te vullen. De antwoorden van Handout 12: *Posttest* vindt u op pagina 34.
3. Deel Handout 14 uit. Hierop staan de leerpunten van de training samengevat.

## Cursusprogramma 2

<b>09.00 uur</b>	Inleiding en doelstellingen
<b>09.10 uur</b>	Discussie: De hoge kosten van personeelsverloop
<b>09.20 uur</b>	Oefening: Wie heeft er voordeel van als u de juiste persoon kiest?
<b>09.35 uur</b>	Vertoning video
<b>10.15 uur</b>	<i>Pauze</i>
<b>10.25 uur</b>	Discussie: Gedragsvoorbeelden verzamelen
<b>10.35 uur</b>	Oefening: Peilende vragen
<b>10.50 uur</b>	Oefening: Open versus gesloten vragen
<b>11.00 uur</b>	Voorbereiding op het selectiegesprek: Vragen bedenken
<b>11.15 uur</b>	Discussie: Selectiegesprekken en de wet
<b>11.30 uur</b>	Oefening: Mag ik volgens de wet ... vragen?
<b>11.40 uur</b>	<i>Pauze</i>
<b>11.50 uur</b>	Rollenspelscenario's
<b>12.25 uur</b>	Evaluatie van de training
<b>12.35 uur</b>	Einde van de training

## Uitwerking van trainingsopzet 2

### Inleiding en doelstellingen

---

Tijdsduur:	10 minuten
Benodigd materiaal:	Overheadsheets 1 en 2
Doelstelling:	Het belang van het onderwerp benadrukken en de deelnemers aan elkaar voorstellen.

1. Stel uzelf voor en vertel de deelnemers:

*Managers hebben een heel belangrijke functie. Selectiegesprekken houden en het juiste personeel selecteren is één van de meest essentiële taken voor het bereiken van de organisatiedoelen. De wervingsbeslissingen die u nu neemt, hebben jarenlang invloed op uw organisatie. Daarom kunnen organisaties het zich niet permitteren wervingsbeslissingen te nemen op basis van intuïtie. Managers moeten een systeem hebben om te garanderen dat ze de juiste wervingsbeslissingen nemen en afgaan op meer dan hun gevoel alleen.*

2. Neem de agenda voor de training door.
3. Toon Overheadsheets 1 en 2. U kunt deze trainingsdoelstellingen aan uw eigen situatie aanpassen. Lees de doelstellingen voor aan de deelnemers.
4. Laat de deelnemers onderstaande vragen individueel beantwoorden:
  - ▶ Hoe heet u en op welke afdeling werkt u?
  - ▶ Hoe pakt u selectiegesprekken momenteel aan?
  - ▶ Noem één ding dat u van deze training wilt leren.

### Discussie: De hoge kosten van personeelsverloop

---

Tijdsduur:	10 minuten
Benodigd materiaal:	Handout 2
Doelstelling:	Interviewers doordringen van de hoge kosten van personeelsverloop.

1. Deel Handout 2 uit en houd een discussie op basis van onderstaande vragen:
  - ▶ Wat wordt er bedoeld met 'Personeelsverloop kost geld'?
  - ▶ Welk percentage van het salaris van een scheidend medewerker kost het volgens u om hem te vervangen? (Ongeveer 35 procent - leg de onderverdeling van de vier gebieden op de handout uit.)
    - a. Kosten van lage productiviteit/slechte klantenservice voorafgaand aan het vertrek
    - b. Kosten van lage productiviteit/slechte klantenservice terwijl de vervanger het werk aanleert
    - c. De kosten van het aannemen van een vervanger
    - d. Verwante kosten van personeelsverloop

2. Vertel de deelnemers:

*Slechte wervingsbeslissingen kunnen ook andere kosten genereren, zoals rechtszaken, compensatie, enzovoort. Het komt hierop neer: slechte werving en selectie kost geld. Om de kosten van slechte werving en selectie te verlagen, moeten alle interviewers goed in staat zijn om de juiste mensen te kiezen.*

**Oefening: Wie heeft er voordeel van als u de juiste persoon kiest?**

---

Tijdsduur: 15 minuten  
Benodigd materiaal: Flipover  
Doelstelling: Benadrukken dat iedereen er voordeel van heeft als u de juiste persoon voor de functie kiest.

1. Vraag de deelnemers wie er volgens hen voordeel van heeft als de juiste persoon wordt gekozen voor een functie. Noteer hun antwoorden op de flipover.

**Antwoordsuggesties:**

- ▶ De organisatie
- ▶ Huidige medewerkers
- ▶ Managers
- ▶ Nieuwe medewerkers
- ▶ Klanten

2. Verdeel de deelnemers nu in groepjes van gelijke grootte. Wijs elk groepje een 'onderwerp' toe dat op de flipover genoemd is. Laat elk groepje een lijst maken van de voordelen die het kiezen van de juiste persoon heeft voor hun groep. Geef hen hiervoor drie minuten de tijd.

3. Laat de groepjes daarna hun antwoorden aan de andere deelnemers presenteren.

**Antwoordsuggesties:**

**Organisatie**

Hogere productiviteit  
Minder fouten  
Discriminatie elimineren  
Minder personeelsproblemen

**Huidige medewerkers**

Gekwalificeerde collega's  
Hogere productiviteit  
Meer baanzekerheid

**Nieuwe medewerkers**

Functietevredenheid  
Zelfrespect  
Beloning voor prestaties  
Baanzekerheid

**Klanten**

Betere service  
Kwalitatief beter product  
Minder wisselen van contactpersoon

**Managers**

Minder personeelsverloop  
Bereidheid tot training  
Beter moreel  
Hogere productiviteit

4. Vertel de deelnemers:

*Wervingsbeslissingen raken veel meer dan alleen de manager en zijn/haar afdeling. Het is essentieel dat interviewers het selectieproces goed uitvoeren, zodat de organisatie, nieuwe medewerkers, huidige medewerkers en klanten hier allemaal voordeel van hebben.*

## Vertoning video

---

Tijdsduur: 40 minuten  
Benodigd materiaal: Video “**Selectief selecteren**”  
Doelstelling: Vertonen en bespreken van de video.

1. Vertoon de video “**Selectief selecteren**” zonder onderbrekingen. Vraag de deelnemers om tijdens het kijken aantekeningen te maken.
2. Bespreek na het bekijken van de video onderstaande vragen.

- ▶ Kunt u zich identificeren met de fouten die Will gemaakt heeft tijdens zijn sollicitatieproces?

Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.

- ▶ Hoe maakte Ann onderscheid tussen technische functievaardigheden en de gedragsvaardigheden die nodig zijn voor de vacature die ze probeerde te vervullen?

Technische vaardigheden hebben met de taak te maken. Gedragsvaardigheden hebben met het gedrag te maken.

- ▶ Hoe heeft Ann gedragsvoorbeelden verzameld van de vrouw die geen werkervaring had?

Door vragen te stellen over haar dagelijks leven, en te analyseren hoe dit gedrag en deze vaardigheden in de functie tot uiting zouden komen.

- ▶ Waarom stonden Ann en Will soms stiltes toe tijdens het selectiegesprek?

Om de sollicitant de tijd te geven een specifiek voorbeeld te bedenken.

- ▶ Waarom was het zowel voor Ann als Will belangrijk om bewijs voor het tegendeel te zoeken tijdens hun selectiegesprekken?

Om te bepalen of hun eerste indruk juist was.

- ▶ Wat was voor u het belangrijkste leerpunt uit de video?

Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.

## Discussie: Gedragsvoorbeelden verzamelen

---

Tijdsduur: 10 minuten  
Benodigd materiaal: Handout 3, Video “**Selectief selecteren**”  
Doelstelling: De leerpunten uit de video versterken.

De sleutel tot gedragsgericht interviewen is het verzamelen van gedragsvoorbeelden. Hoewel “**Selectief selecteren**” uitlegt hoe u gedragsvoorbeelden kunt verzamelen, wilt u misschien tijdens de training meer tijd besteden aan dit leerpunt. Vertoon de samenvatting van de leerpunten over het verzamelen van gedragsvoorbeelden uit de video. Geef de deelnemers Handout 3: Gedragsvoorbeelden verzamelen. U kunt de deelnemers deze handout individueel laten doornemen of deze met de groep als geheel bespreken.

**Optionele discussie:** Om uw discussie over gedragsvoorbeelden te ondersteunen, moet u de video terugspoelen naar het begin van het laatste selectiegesprek tussen Will en Ann. Laat de deelnemers dit selectiegesprek nogmaals bekijken, en stel onderstaande vragen:

1. Hoe heeft Will gedragsvoorbeelden verzameld?
  - ▶ Hij heeft open en gesloten vragen gesteld.
  - ▶ Hij heeft gezocht naar bewijs voor het tegendeel.
  - ▶ Hij heeft om specifieke voorbeelden gevraagd en stiltes toegestaan.
2. Hoe heeft het verzamelen van gedragsvoorbeelden de informatie van Ann verbeterd?
  - ▶ Ze gaven een evenwichtig beeld van Anns vaardigheden, en Wills evaluatie van Ann zal gebaseerd zijn op specifieke functie-informatie.

### Oefening: Peilende vragen

---

Tijdsduur: 15 minuten  
Benodigd materiaal: Handouts 4 en 5  
Doelstelling: De ontwikkeling en het proces van peilende vragen versterken bij het toepassen van gedragsgericht interviewen.

1. Vertel de deelnemers:

*In de video heeft u een goed gepland gedragsgericht selectiegesprek gezien dat werd uitgevoerd door een professional. Om met succes indicatoren te verzamelen van gedrag uit het verleden, moet de interviewer peilende vragen stellen. U krijgt nu ongeveer tien minuten om een aantal gedragsgerichte interviewvragen door te nemen.*
2. Deel Handout 4 uit en vraag de deelnemers om deze door te nemen.
3. Deel Handout 5 uit en laat de deelnemers deze invullen.
4. Laat de deelnemers nu hun antwoorden met de anderen bespreken. Ze moeten ook het belang bespreken van het gebruik van de juiste bewoordingen bij peilende vragen om nuttige informatie te verzamelen.
5. Laat de deelnemers tijdens de laatste vijf minuten van de oefening het formuleren van peilende vragen oefenen. Noteer onderstaande antwoorden op de flipover en laat de deelnemers de vragen noemen.
  - V: Wat zijn uw sterke punten?
  - A: Ik werk heel hard.
  - V: Welke aspecten van uw functie vindt u het leukst?
  - A: Ik vind het leuk om met klanten samen te werken om problemen op te lossen.
  - V: Beschrijf uw meest recente ervaring met teamwork.
  - A: Vorige maand was ik lid van een commissie om ons bedrijfsfeest te plannen.

## Oefening: Open versus gesloten vragen

---

Tijdsduur:	10 minuten
Benodigd materiaal:	Handout 6
Doelstelling:	De deelnemers in staat stellen open vragen te gebruiken tijdens het interviewproces om gedragsvoorbeelden te verzamelen.

1. Deel Handout 6 uit.
2. Vraag de deelnemers om deze handout individueel in te vullen. Ze krijgen hiervoor vijf tot acht minuten de tijd.
3. Als ze klaar zijn, neemt u de antwoorden door en laat u de deelnemers de gesloten vragen omzetten in open vragen. Hieronder vindt u de juiste antwoorden.
  1. G Met wat voor soort computer heeft u ervaring?
  2. O Wat heeft u gedaan toen uw baas op het laatste moment met veranderingen kwam?
  3. O Wat heeft u gedaan toen u geen promotie kreeg?
  4. G Wanneer bent u afgestudeerd?
  5. O Hoe heeft u leren omgaan met een computer?
  6. O Waarom vindt u techniek leuk?
  7. G Hoeveel jaar heeft het geduurd voordat u goed overweg kon met een computer?
  8. G Wat vindt u leuker - werken op kantoor of in de buitenlucht?
  9. O Wat vond u leuk aan uw laatste baan?
  10. G Voor wat voor soort baas werkt u het liefst: iemand die u nauwgezet controleert, of iemand die u uw eigen gang laat gaan?

## Vorbereiding op het selectiegesprek: Vragen formuleren

---

Tijdsduur:	15 minuten
Benodigd materiaal:	Functiebeschrijving voor de deelnemers, Handout 7
Doelstelling:	Uitgebreide vragen voorbereiden voor een gestructureerd, wettig selectiegesprek.

1. Vraag de deelnemers waarom het belangrijk is om je voor te bereiden op een selectiegesprek. Houd een discussie van een paar minuten over dit onderwerp.
2. Verdeel de deelnemers in paren. Deel een functiebeschrijving uit voor een functie die ze kennen en vraag elke deelnemer tien gedragsgerichte interviewvragen te formuleren op basis van deze beschrijving. Geef hen hiervoor tien minuten de tijd.
3. Laat elk paar hun vragen met elkaar vergelijken. Geef hen drie minuten de tijd om deze te bespreken.
4. Stel vervolgens onderstaande vragen aan de gehele groep:
  - ▶ Wat waren de verschillen tussen de vragen die u bedacht had en de vragen van uw partner?

- ▶ Was het moeilijk om de vragen te formuleren?
- ▶ Hoe formuleert u gedragsgerichte interviewvragen?
- ▶ Wat heeft u veranderd aan het soort vragen dat u stelt?

5. Deel Handout 7 uit. Hierop staat een aantal gangbare interviewvragen.

### **Discussie: Selectiegesprekken en de wet**

---

Tijdsduur: 15 minuten  
 Benodigd materiaal: Handout 8, Overheadsheets 3 en 4  
 Doelstelling: De deelnemers op de hoogte brengen van de wettelijke voorschriften aangaande sollicitatieprocedures.

**Let op:** u kunt een medewerker van Personeelszaken vragen om deel te nemen aan deze discussie.

1. Neem de tijd om de inhoud van het schriftelijk materiaal goed door te nemen. Er zijn twee overheadsheets om u te helpen de lijn van uw betoog vast te houden. Laat dit onderwerp, indien mogelijk, behandelen door een expert. Bespreek de handout in uw eigen woorden in plaats van deze letterlijk voor te lezen en geef de deelnemers de kans om vragen te stellen. Voeg eventueel ander relevant materiaal voor uw discussie toe.
2. Deel Handout 8 uit en neem deze met de deelnemers door.

### **Oefening: Mag ik volgens de wet ... vragen?**

Tijdsduur: 10 minuten  
 Benodigd materiaal: Handout 9  
 Doelstelling: De deelnemers leren welke soorten vragen ze wel en niet mogen stellen tijdens een selectiegesprek.

1. Deel Handout 9 uit en vraag de deelnemers om deze door te nemen. Geef hen tien minuten om de handout in te vullen.
2. Bespreek daarna de antwoorden van de deelnemers. Hieronder vindt u de goede antwoorden.
  1. I Hoe oud bent u?
  2. I Deze functie vereist dat u overuren maakt. Heeft u kinderen voor wie dit een probleem zou veroorzaken?
  3. L Als u de functie krijgt, kunt u dan bewijzen dat u 18 bent?
  4. I Van welk land bent u staatsburger?
  5. L Zijn er problemen met uw visum of immigratiestatus waardoor u niet legaal in dienst kunt treden bij ons?
  6. I Wat is uw burgerlijke staat?
  7. I Heeft u een handicap?
  8. L Kunt u de taken van deze functie op veilige wijze uitvoeren?
  9. L Welke talen leest, spreekt of schrijft u vloeiend?
  10. I Bent u wel eens gearresteerd?

## Oefening: Rollenspel

---

Tijdsduur:	30 - 35 minuten
Benodigd materiaal:	Handout 7, functiebeschrijvingen van uw organisatie
Doelstelling:	Een selectiegesprek voorbereiden, plannen en houden.

1. Vraag de deelnemers groepjes van drie te vormen. Elk groepje bestaat uit een interviewer, een sollicitant en een waarnemer.
2. Leg uit dat het doel van de oefening is, om een selectiegesprek te voeren in een veilige omgeving.
3. Geef elke interviewer een andere functiebeschrijving. Herinner de deelnemers eraan dat ze functiebeschrijvingen moeten gebruiken om:
  - ▶ De functieverantwoordelijkheden te achterhalen.
  - ▶ Functiegerichte vragen te ontwikkelen.
4. Laat de interviewers gedragsgerichte interviewvragen formuleren en gebruiken.
5. Geef alle deelnemers een exemplaar van Handout 7. Leg het volgende uit:
  - ▶ Ze moeten deze tijdens het selectiegesprek invullen.
  - ▶ Ze moeten na het selectiegesprek feedback geven aan de interviewer.
6. Laat de deelnemers van rol wisselen en het rollenspel herhalen totdat iedereen de rol van interviewer gespeeld heeft.
7. Rond de oefening af met het stellen van de volgende vragen:
  - ▶ Had u, als interviewer, het gevoel dat gedragsgerichte vragen beter werken dan gesloten vragen?
  - ▶ Had u genoeg tijd om u voor te bereiden? Hoe belangrijk is voorbereiding?
  - ▶ Stond u stiltes toe tijdens het gesprek? Hoe voelde dit?

## Evaluatie van de training

---

Tijdsduur:	10 minuten
Benodigd materiaal:	Handouts 7, 11, 12 en 13
Doelstelling:	De deelnemers feedback, informatie en overgedragen kennis bieden.

1. Deel Handouts 7 (Gangbare interviewvragen) en 11 (Vaardighedenchecklist) uit.
2. Deel Handouts 12 (Posttest) en 13 (Evaluatie van de training) uit. Vraag de deelnemers om deze in te vullen. De antwoorden van Handout 12: *Posttest* vindt u op pagina 34.
3. Deel Handout 14 uit. Hierop staan de leerpunten van de training samengevat.

# 3.

## Opzet voor zelfstudie

### Over de training

In dit hoofdstuk vindt u een complete trainingsopzet voor zelfstudie op basis van het programma “**Selectief selecteren**”.

Het programma “**Selectief selecteren**” is bedoeld om interviewers te leren de juiste wervings- en selectiebeslissingen te nemen door gebruik te maken van het gedragsgericht interviewprogramma van Dr. Paul Green. Deze interviewstrategie heet gedragsgericht, omdat de nadruk ligt op het verzamelen van specifieke voorbeelden van gedrag uit het verleden om toekomstig gedrag te helpen voorspellen.

Dit hoofdstuk en de video “**Selectief selecteren**” bieden u de hulpmiddelen die u nodig heeft om gedragsgericht interviewen toe te passen tijdens uw selectiegesprekken. Dit zal uw werving en selectie direct verbeteren.

U heeft een heel belangrijke functie. Selectiegesprekken houden en het juiste personeel selecteren zijn twee van de meest essentiële taken voor het bereiken van uw organisatiedoelen. De wervingsbeslissingen die u nu neemt, hebben jarenlang invloed op uw organisatie.

### Hoe werkt deze opzet

Deze opzet is bedoeld voor zelfstudie. Als u de instructies chronologisch volgt, leert u alles wat u moet weten voor het houden van een gedragsgericht selectiegesprek. Doe de oefeningen in de aangegeven volgorde, en controleer daarna uw antwoorden op pagina 34.

Na afloop van een gedragsgericht selectiegesprek kunt u de Vaardighedenchecklist (op pagina 33) invullen om te bepalen welke onderdelen van het proces u goed heeft aangepakt en welke onderdelen u nog verder moet ontwikkelen. Als u een bepaald onderdeel moet verbeteren, bekijk dan nogmaals de video en doe de oefeningen nogmaals als opfrisser. Herhaling is een uitstekende manier om nieuwe vaardigheden te versterken.

Neem Handouts 7 en 8 door. Handout 7 is een lijst van gangbare interviewvragen die u kunt gebruiken om uw eigen lijst te maken. Handout 8 geeft een overzicht van de wettelijke aspecten van sollicitatieprocedures.

## Doelstellingen

Na afloop van deze training:

- ▶ Kunt u een logisch, gestructureerd selectiegesprek plannen, inclusief voorbereide interviewvragen.
- ▶ Ziet u het belang in van het maken van een interviewplan op basis van grondige kennis van de functie.
- ▶ Weet u dat een gedragsvoorbeeld een specifieke gebeurtenis is die gebruikt kan worden om te bepalen of iemand een bepaalde vaardigheid wel of niet heeft.
- ▶ Kunt u interviewtechnieken toepassen waarmee u het gesprek stuurt.
- ▶ Kunt u uitleggen waarom het belangrijk is om selectiebeslissingen te baseren op feiten en informatie, niet op intuïtie.
- ▶ Kunt u uitleggen waarom het concept van 'de beste voorspeller van toekomstig gedrag zijn gedrag uit het verleden' zo belangrijk is in het gedragsgericht interviewproces.
- ▶ Weet u dat het wettelijk verboden is om bepaalde vragen te stellen tijdens een selectiegesprek.

## Uitwerking van de zelfstudieopzet

### Video: "Selectief selecteren"

---

#### Instructies:

- ▶ Bekijk de video "Selectief selecteren".
- ▶ Beantwoord na het bekijken van de video onderstaande vragen. Controleer daarna uw antwoorden. Op pagina 34 staan antwoordsuggesties.
  1. Kunt u zich identificeren met de fouten die Will heeft gemaakt tijdens zijn interviewproces?
  2. Hoe maakte Ann onderscheid tussen technische vaardigheden en de gedragsvaardigheden die nodig zijn voor de vacature die ze probeerde te vervullen?
  3. Hoe heeft Ann gedragsvoorbeelden verzameld van de vrouw die geen werkervaring had?
  4. Waarom stonden Ann en Will stiltes toe tijdens het selectiegesprek?
  5. Waarom was het zowel voor Ann als Will belangrijk om bewijs voor het tegendeel te zoeken tijdens de selectiegesprekken?
  6. Wat was voor u het belangrijkste leerpunt uit de video?

## Open versus gesloten vragen

---

### Instructies:

Vul Handout 6 in. Zet voor elk van onderstaande vragen een 'O' als het een open vraag is en een 'G' als het een gesloten vraag is. Controleer daarna uw antwoorden. Op pagina 50 staan de antwoorden.

## Gedragsvoorbeelden verzamelen

---

### Instructies:

De sleutel tot gedragsgericht interviewen is het verzamelen van gedragsvoorbeelden. Bekijk onderstaande informatie en doe dan de oefening Gedragsgerichte interviewvragen op pagina 42.

### Gedragsvoorbeelden

Gedragsvoorbeelden zijn uitspraken van sollicitanten die situaties uit hun leven beschrijven. Een interviewer kan gebeurtenissen uit het verleden gebruiken om te bepalen of iemand een functievaardigheid heeft of niet. Tijdens het selectiegesprek moet de interviewer zoveel mogelijk gedragsvoorbeelden verzamelen om te beoordelen of een sollicitant in staat is om een bepaalde functie uit te oefenen. Het is ook de taak van de interviewer om de gedragsvoorbeelden ter sprake te brengen; de meeste sollicitanten verwijzen tijdens het selectiegesprek niet spontaan naar gebeurtenissen uit hun leven. In plaats daarvan geven ze meestal korte beschrijvingen waaruit kan blijken hoe ze zichzelf zien.

Daarom moet de interviewer de juiste gedragsgerichte interviewvragen stellen om de sollicitant te stimuleren specifieke gedragsvoorbeelden te geven.

### Oogcontact

Normaal gesproken verbreekt een sollicitant het oogcontact met de interviewer als hij nadenkt over een gedragsvoorbeeld. Hij lijkt tijdens het nadenken mentaal af te dwalen van het selectiegesprek. Als de sollicitant een gedragsvoorbeeld bedacht heeft, zal hij weer oogcontact met de interviewer maken en het beeld dat hij in gedachten heeft, gaan beschrijven.

### Specifieke verwijzingen

De meeste gedragsvoorbeelden worden gekenmerkt door specifieke verwijzingen naar namen, data, tijdstippen, cijfers en plaatsen. Een antwoord dat voldoet aan deze criteria is bijvoorbeeld:

V: "Kunt u één van uw sterke punten noemen en aangeven waarom dit volgens u een sterk punt is?"

A: "Eén van mijn sterke punten is, dat ik vastberaden ben en hard werk. Afgelopen oktober bijvoorbeeld, toen ik in dienst was bij organisatie ABC, werden we tijdens de drukste periode van het jaar op kantoor getroffen door

een griep epidemie. Van de zeven medewerkers waren er vijf ziek, waardoor alleen ik en een secretaresse er nog waren om al het werk te doen. Twee weken lang werkte ik twaalf uur per dag om te voorzien in alle behoeften van onze klanten. Tijdens die periode moest ik op zakenreis naar Brussel om een account van EUR 1 miljoen dat in gevaar was, te redden. Toen alles voorbij was, gaf mijn baas als verrassing een feestje op kantoor om mij te feliciteren met mijn aanpak van de situatie.”

### **Geen gedragsvoorbeeld**

Soms geeft de sollicitant geen gedragsvoorbeeld als antwoord op de vraag van de interviewer. De interviewer moet dan misschien dieper graven. Door gedragsvoorbeelden te verzamelen kan een interviewer beoordelen of de sollicitant specifieke vaardigheden die belangrijk zijn voor de functie wel of niet heeft.

### **Negatief gedrag en bewijs voor het tegendeel**

Soms biedt een gedragsvoorbeeld bewijs voor een negatieve gedragslijn. In de voorgaande situatie bijvoorbeeld had de sollicitant kunnen zeggen: ‘Ik ben twee keer boos geworden en had zeer weinig geduld met de zieke mensen die niet op hun werk waren’. Dan heeft de interviewer enig bewijs dat de sollicitant zich weliswaar inzet voor de taak, maar deze niet aankon.

Besprek dit diepgaander en zoek bewijs voor het tegendeel. Probeer altijd een duidelijk en evenwichtig beeld te krijgen van de sollicitant.

Het is belangrijk om in de loop van het gesprek zoveel mogelijk gedragsvoorbeelden te verzamelen om de vaardigheden van de sollicitant voor deze specifieke functie te kunnen beoordelen. In een onderzoek (Green, Wetzel, Somerville, 1983) kwamen de onderzoekers er bijvoorbeeld achter dat in een gemiddeld selectiegesprek acht tot eenentwintig gedragsvoorbeelden verzameld kunnen worden.

### **Help de sollicitant gedragsvoorbeelden te geven**

De interviewer moet de sollicitant helpen gedragsvoorbeelden te geven. In veel gevallen zal de sollicitant moeite hebben met het bedenken van voorbeelden voor specifieke vragen. Als dit gebeurt, moet de interviewer aanmoedigend en ondersteunend zijn. Individuen kunnen moeite hebben om zich meerdere gebeurtenissen te herinneren die samenhangen met bepaalde situaties. Daarom moeten interviewers de verstandhouding niet verstoren door te veel te vragen bij één enkele vraag. Tegelijkertijd moet de interviewer stiltes toestaan, glimlachen, en stimulerend zijn om de sollicitant te ‘helpen’ zich zoveel mogelijk te herinneren.

## **Gedragsgerichte interviewvragen**

---

### **Instructies:**

Formuleer op basis van onderstaande functiebeschrijving tien gedragsgerichte interviewvragen. Controleer daarna uw antwoorden. Op pagina 51 staan antwoordsuggesties.

## Voorbeeld functiebeschrijving

### Klantenservicemedewerker

**Leidinggevende:** Call centermanager  
**Afdeling:** Call center

---

#### Belangrijkste taken:

- ▶ Uitstekende klantenservice bieden aan zowel externe als interne klanten.
  - ▶ Consistent tijdig reageren op telefonische orders of orders per fax, verzoeken van klanten en vragen.
  - ▶ Praktische kennis verwerven van alle afdelingen.
  - ▶ Het orderverwerkingssysteem 98 procent accuraat houden.
  - ▶ Accurate informatie achterhalen in elk inkomend gesprek.
- 

#### Secundaire taken:

- ▶ Dagelijks mailings van de verkoopafdeling verwerken.
  - ▶ Alle voorkomende werkzaamheden uitvoeren als de manager dit vraagt.
  - ▶ Receptionist vervangen als dit nodig is
- 

#### Vereiste kennis en vaardigheden:

- ▶ In staat zijn effectief te communiceren met interne en externe klanten, zowel mondeling als schriftelijk.
  - ▶ Algemene kennis van kantoorapparatuur: fax, kopieerapparaat, telefoon, enzovoort.
  - ▶ Zelfstandig kunnen werken aan meerdere projecten en tegelijkertijd teamwork op peil houden.
  - ▶ Georganiseerd en flexibel kunnen blijven in een omgeving met een hoog werktempo.
- 

#### Fysieke vereisten:

- ▶ In staat zijn lang achter elkaar op dezelfde plek te zitten.
  - ▶ De computer kunnen bedienen.
  - ▶ In een kleine, beperkte ruimte kunnen werken.
- 

## Selectiegesprekken en de wet

---

### Instructies:

Neem onderstaande informatie door.

De Algemene Wet Gelijke Behandeling (AWGB) verbiedt discriminatie op allerlei maatschappelijke gebieden. Ook op het gebied van werving en selectie. Dit betekent dat u geen selectiebeslissingen mag nemen die niet gebaseerd zijn op beroepskwalificaties. Met andere woorden, als iemand de benodigde vaardigheden heeft voor de functie, mag u niet discrimineren op basis van:

- ▶ Leeftijd
- ▶ Geslacht
- ▶ Ras
- ▶ Nationaliteit
- ▶ Godsdienst
- ▶ Seksuele gerichtheid
- ▶ Burgerlijke staat
- ▶ Handicaps

Dit betekent ook dat u bepaalde vragen niet mag stellen tijdens het selectiegesprek. U mag deze vragen ook niet op een sollicitatieformulier zetten.

Omdat onze cultuur steeds diverser wordt, zal het aantal procedures waarin een discriminatieverbod een rol speelt, waarschijnlijk toenemen. Hoewel een beschuldiging van discriminatie vaak moeilijk te bewijzen is, is een gerechtelijke procedure meestal ook zeer duur en is het heel moeilijk om u te verdedigen.

### **Discriminerende vragen**

Volgens de wet mag u een selectiebeslissing alleen maar baseren op een **beroepskwalificatie**. Dit betekent dat u een sollicitant niet mag discrimineren op grond van leeftijd, geslacht, burgerlijke staat, etnische afstamming, godsdienst, seksuele gerichtheid, of handicaps.

En dit houdt ook in dat u bepaalde vragen gewoon niet mag stellen tijdens het selectiegesprek. Als u dat wel doet, kan de sollicitant later aanvoeren dat hij niet is aangenomen op grond van iets anders dan beroepskwalificaties. U moet koste wat kost de schijn van vooroordelen of discriminatie in uw wervings- en selectieprocedure vermijden. Dit houdt in dat u zich bewust moet zijn van het soort vragen dat schijnbaar op iets anders ingaat dan iemands kwalificaties.

Hieronder vindt u een paar voorbeelden van vragen die u niet moet stellen omdat ze bevooroordeeld zijn of lijken te zijn.

#### *Vragen over burgerlijke staat*

- ▶ Bent u van plan binnenkort te trouwen?
- ▶ Heeft u kinderen?
- ▶ Wilt u kinderen?
- ▶ Bent u nu zwanger?
- ▶ Bent u een alleenstaande ouder?
- ▶ Doet u aan geboortenbeperking?
- ▶ Uit hoeveel mensen bestaat uw gezin?
- ▶ Woont u alleen?
- ▶ Bent u in staat om te reizen?
- ▶ Heeft u iemand die voor uw kinderen kan zorgen wanneer ze ziek zijn?

### *Vragen over etnische afstamming*

- ▶ Waar komen uw ouders vandaan?
- ▶ Welke taal spreken uw ouders?
- ▶ Bent u tweetalig?
- ▶ Waar komt uw naam vandaan?
- ▶ Welke taal spreekt u thuis?

### *Vragen over godsdienst*

- ▶ Wat doet u op zondag?
- ▶ Van welke kerk bent u lid?
- ▶ Is dat een Joodse naam?
- ▶ Bent u lid van het kerkkoor?
- ▶ Gaan uw kinderen naar zondagsschool?
- ▶ Kunt u op vrijdagavond werken?
- ▶ Is er een bepaalde dag van de week waarop u niet kunt werken?
- ▶ Bent u lid van een religieuze groepering?
- ▶ Wilt u vakantie tijdens de Ramadan?

### *Vragen over seksuele gerichtheid*

- ▶ Wat is uw seksuele gerichtheid?
- ▶ Bent u lid van een homo- of lesbiënne-groep?
- ▶ Bent u hetero?
- ▶ Gaat u uit met leden van het andere of van hetzelfde geslacht?

### *Vragen over handicaps*

- ▶ Welke gezondheidsproblemen heeft u?
- ▶ Heeft u een handicap?
- ▶ Bent u lichamenlijk fit en sterk?
- ▶ Hoort u alles goed?
- ▶ Kunt u kleine lettertjes lezen?
- ▶ Heeft u rugproblemen?
- ▶ Heeft u ooit problemen gehad met een ziektekostenverzekeraar?
- ▶ Wanneer bent u voor het laatst in het ziekenhuis geweest?
- ▶ Ziet u uw huisarts regelmatig?
- ▶ Geeft u veel uit aan medicijnen?

Dit zijn zeker niet alle vragen die u niet mag stellen. Maar deze voorbeelden geven u wel een idee van het soort vragen dat discriminerend overkomt. Denk eraan dat u alleen maar vragen mag stellen die direct te maken hebben met de vereisten die nodig zijn voor de functie.

U mag bijvoorbeeld niet vragen of iemand een handicap heeft. Als de functie echter vereist dat de sollicitant elke dag vijftig pakketten van vijftien kilo optilt, kun u **elke sollicitant** die u spreekt, vragen:

*“Kunt u elke dag vijftig pakketten van elk vijftien kilo optillen?”*

U mag niet vragen of iemand getrouwd is of kinderen heeft. Als de functie echter inhoudt dat de medewerker twee dagen per week onderweg moet overnachten, kunt u **elke sollicitant** bijvoorbeeld vragen:

*“Zoals u weet, moet u voor deze functie twee dagen per week onderweg overnachten. Is dat een probleem voor u?”*

Als er bepaalde geldige vereisten voor de functie zijn, kunt u vragen stellen die in andere gevallen discriminerend zouden zijn... als u het heel zorgvuldig doet, en als u **elke sollicitant dezelfde vraag of vragen stelt**.

Als u twijfelt of een specifieke functievereiste discriminerend kan overkomen en u weet niet hoe u moet bepalen of sollicitanten aan die vereiste voldoen, vraag dan advies bij Personeel & Organisatie of de juridische afdeling van uw organisatie.

### **Mag ik volgens de wet ... vragen?**

---

#### **Instructies:**

Vul Handout 9 in. Zet een ‘L’ voor de vragen die volgens u niet wettelijk verboden zijn, en een ‘I’ voor vragen die volgens u wel wettelijk verboden zijn om te stellen tijdens een selectiegesprek. Controleer daarna uw antwoorden. U vindt de goede antwoorden op pagina 34.

### **Posttest**

---

#### **Instructies:**

Onderstaande vragen gaan over de belangrijkste leerpunten van deze training. Noteer uw antwoorden. Controleer daarna uw antwoorden. Op pagina 34 staan antwoord-suggesties.

1. Geef een omschrijving van ‘gedragsvoorbeeld’.
2. Als een sollicitant een opvallende handicap heeft, zoals een ontbrekend ledemaat, is het dan legaal om hiernaar te vragen? Waarom wel of niet?
3. Wat moet u voorafgaand aan het selectiegesprek plannen?
4. Op welke eigenschappen van sollicitanten moet u letten bij het nemen van uw eindbeslissing?
5. Is het essentieel om aantekeningen te maken tijdens het gesprek? Waarom wel of niet?
6. **Waar of niet waar?** Als sollicitanten afdwalen van het onderwerp, moet u hen verder laten praten omdat ze u wellicht iets vertellen wat u niet te weten zou zijn gekomen met uw voorbereide vragen.

7. **Waar of niet waar?** Als een sollicitant niet meteen een specifiek antwoord kan geven, sla de vraag dan over zodat u de sollicitant niet nerveus maakt.
8. Wat is de beste voorspeller van toekomstig gedrag?
9. Waarop moeten de vragen die u tijdens een selectiegesprek stelt, gebaseerd zijn?
10. Is onderstaande vraag een open of gesloten vraag? 'Kunt u met een oplegger rijden?'
11. **Waar of niet waar?** U moet stiltes toestaan tijdens het selectiegesprek als de sollicitant nadenkt over een antwoord.
12. **Waar of niet waar?** De Algemene Wet Gelijke Behandeling (AWGB) heeft alleen invloed op wervingspraktijken.
13. Wat is validiteit?
14. Mag u volgens de wet een sollicitant vragen waar hij geboren is als u een accent bespeurt?

### **Vaardighedenchecklist**

---

#### **Instructies:**

Een betere interviewer worden is een doorlopend proces. Om u te helpen beter te blijven worden, moet u onderstaande vragen beantwoorden na afloop van elk selectiegesprek. Als u een of meerdere vragen negatief beantwoordt, moet u dat gebied evalueren, zodat u uw vaardigheden voorafgaand aan uw volgende selectiegesprek kunt verbeteren.

1. Wanneer heb ik stiltes toegestaan?
2. In hoeverre waren de gedragsvoorbeelden van toepassing?
3. Wanneer heb ik naar bewijs voor het tegendeel gezocht?
4. Hoe heb ik de sollicitant op zijn gemak gesteld?
5. Hoeveel open vragen heb ik gesteld?
6. Hoe effectief heb ik de vragen gebruikt die ik had voorbereid en de structuur gevolgd die ik voor het selectiegesprek bepaald had?
7. Waren mijn aantekeningen goed te lezen na afloop van het selectiegesprek?
8. Wie was er het meeste aan het woord?
9. Hoe effectief ben ik dieper ingegaan op gebieden waarop de sollicitant mijn vragen niet volledig beantwoord heeft?
10. Heb ik bewijs voor het tegendeel gezocht om mijn aanvankelijke gevoelens over de sollicitant te ontcrachten?

## Antwoorden bij de oefeningen

### Bekijken video, pagina 26

2. Hoe maakte Ann onderscheid tussen technische functievaardigheden en de gedragsvaardigheden die nodig zijn voor de vacature die ze probeerde op te vullen?

Technische vaardigheden hebben met de taak te maken. Gedragsvaardigheden hebben met het gedrag te maken.

3. Hoe heeft Ann gedragsvoorbeelden verzameld van de vrouw die geen werkervaring had?

Door vragen te stellen over het dagelijks leven van de vrouw, en te analyseren hoe dit gedrag en deze vaardigheden in de functie tot uiting zouden komen.

4. Waarom stonden Ann en Will soms stiltes toe tijdens het selectiegesprek?

Om de sollicitant de tijd te geven een specifiek voorbeeld te bedenken.

5. Waarom was het zowel voor Ann als Will belangrijk om bewijs voor het tegendeel te zoeken tijdens de selectiegesprekken?

Om te bepalen of hun eerste indruk juist was.

### Open versus gesloten vragen, pagina 27

- |    |   |     |   |
|----|---|-----|---|
| 1. | G | 6.  | O |
| 2. | O | 7.  | G |
| 3. | O | 8.  | G |
| 4. | G | 9.  | O |
| 5. | O | 10. | G |

### Gedragsgerichte interviewvragen, pagina 27

1. Geef een voorbeeld van een situatie waarin u meerdere projecten tegelijkertijd moest doen.
2. Beschrijf een situatie waarin u een klacht van een klant kreeg omdat u een fout had gemaakt in een order. Wat heeft u toen gedaan, en hoe heeft u het hersteld?
3. Beschrijf een situatie waarin u uw uiterste best moest doen voor een klant.
4. Beschrijf eens hoe een stressvolle dag eruit ziet. Wat bent u aan het doen en hoe reageert u?
5. Geef een voorbeeld van een situatie waarin u niet kon deelnemen aan een discussie of een taak niet kon afronden omdat u niet genoeg informatie had. Hoe bent u toen verder gegaan?
6. Vertel me eens over een situatie waarin u uw mondelinge communicatievaardigheden moest gebruiken om iets duidelijk te maken.

7. Geef een voorbeeld van een belangrijk doel dat u gesteld heeft, en vertel me dan over uw voortgang bij het bereiken van dit doel.
8. Geef eens een voorbeeld van een situatie waarin u met succes met een ander gecommuniceerd heeft, zelfs als die ander u niet aardig vond.
9. Beschrijf een situatie waarin u het nodig vond om uw acties aan te passen of te veranderen in reactie op de behoeften van een ander.
10. Wat heeft u in uw vorige functie gedaan om bij te dragen aan goed teamwork? Wees specifiek.

### Mag ik volgens de wet ... vragen?, pagina 32

- |    |   |     |   |
|----|---|-----|---|
| 1. | I | 6.  | I |
| 2. | I | 7.  | I |
| 3. | L | 8.  | L |
| 4. | I | 9.  | L |
| 5. | L | 10. | I |

### Posttest, pagina 32

1. Een gedragsvoorbeeld is een beschrijving van een specifieke gebeurtenis, die gebruikt kan worden om te bepalen of iemand een bepaalde vaardigheid wel of niet heeft.
2. Nee. U kunt de taken van de functie uitleggen en de sollicitant vragen of hij/zij in staat zou zijn om deze uit te voeren.
3. Als voorbereiding op het selectiegesprek moet u de functiebeschrijving doornemen om te controleren of deze up-to-date is en duidelijk inzicht in de functie geeft. U moet ook bepalen welke vaardigheden nodig zijn voor de functie en een lijst met vragen voorbereiden op basis van de functievereisten.
4. Loyaal zijn aan ex-werkgevers, op tijd komen voor het selectiegesprek, logische vragen stellen, goed contact met collega's lijken te hebben, enthousiasme uitstralen, verifieerbare referenties geven, laten blijken dat hij de vaardigheden heeft om de functie uit te voeren, aantoonbare prestaties, communiceren hoe hij uw organisatie kan helpen.
5. Ja. U kunt niet vertrouwen op uw geheugen bij het vergelijken van sollicitanten. Aantekeningen over elk gesprek zijn een waardevol hulpmiddel voor het nemen van de juiste beslissing.
6. Niet waar. Houd de sollicitant gericht. U bent degene die het gesprek stuurt, niet de sollicitant.
7. Niet waar. Sta stiltes toe. Wees geduldig - de sollicitant heeft tijd nodig om na te denken over het antwoord.
8. Uit onderzoek blijkt dat de beste voorspeller van toekomstig gedrag, gedrag uit het verleden zijn.

9. Alle vragen die u tijdens een selectiegesprek stelt, moeten gaan over de betreffende functie.
10. Een gesloten vraag.
11. Waar. Het is belangrijk om stiltes toe te staan als de sollicitant nadenkt over een antwoord. Door de sollicitant tijd te geven om een antwoord te bedenken in plaats van hem te onderbreken, zult u eerder een gedragsvoorbeeld als antwoord krijgen.
12. Niet waar.
13. Validiteit betekent dat het selectiegesprek de vaardigheden van een sollicitant voor een specifieke functie meet of dat het selectiegesprek informatie oplevert die functieprestaties kan voorspellen.
14. Nee.

PREVIEW  
www.tfc.nl

# 4.

## Cursistenmateriaal

De materialen in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma "Selectief selecteren".

PREVIEW  
www.tfc.nl

## Pretest

**Instructies:** Onderstaande vragen gaan over belangrijke interviewvaardigheden. Noteer uw antwoorden.

1. Op welke drie dingen let u bij het doornemen van een CV?
2. Waarom zijn functiebeschrijvingen belangrijk?
3. Wat kunt u aan het begin van het selectiegesprek doen om de sollicitant op zijn gemak te stellen?
4. **Waar of niet waar?** Als sollicitanten van het onderwerp afwijken, moet u hen laten doorpraten omdat ze u iets kunnen vertellen dat u niet te weten was gekomen met uw geplande vragen.
5. Moet u aantekeningen maken tijdens het selectiegesprek?
6. Mag u volgens de wet een sollicitant vragen waar hij geboren is, als u een accent bespeurt?
7. Wat is de beste voorspeller van toekomstig gedrag?
8. **Waar of niet waar?** Als een sollicitant een vraag niet meteen kan beantwoorden, moet u de pijnlijke stilte doorbreken door een andere vraag te stellen.
9. Waarom zoekt een interviewer soms naar bewijs voor het tegendeel?
10. Moet u open of gesloten vragen stellen tijdens een selectiegesprek?

## De hoge kosten van personeelsverloop

Veel interviewers zien niet in dat personeelsverloop hoge kosten met zich meebrengt. Hieronder staat een uitsplitsing van de kosten van personeelsverloop. Om de kosten van slechte werving en selectie te verlagen, moeten alle interviewers in staat zijn de juiste mensen te kiezen.

- I. Lage productiviteit/slechte klantenservice voorafgaand aan vertrek - 10%
  - ▶ Lage productiviteit
  - ▶ Slecht moreel
  - ▶ Slechte kwaliteit van service
- II. Lage productiviteit/slechte klantenservice terwijl de vervanger het werk aanleert - 10%
  - ▶ Lage productiviteit
  - ▶ Kwaliteit van service ligt beneden het gemiddelde
  - ▶ Trainingstijd
- III. De kosten van het aannemen van een vervanger - 5%
  - ▶ Tijd voor selectiegesprekken
  - ▶ Reistijd
  - ▶ Controleren van referenties
- IV. Verwante kosten - 10%
  - ▶ Slecht moreel op de afdeling als het werk verdeeld moet worden
  - ▶ Verkeerd gebruik van apparatuur
  - ▶ Frustratie

## Gedragsvoorbeelden verzamelen

**Instructies:** De sleutel tot gedragsgericht interviewen is het verzamelen van gedragsvoorbeelden. Hieronder vindt u een samenvatting van de informatie uit de video “**Selectief selecteren**”.

### Gedragsvoorbeelden

Gedragsvoorbeelden zijn uitspraken van sollicitanten die situaties uit hun leven beschrijven. Een interviewer kan gebeurtenissen uit het verleden gebruiken om te bepalen of iemand een functievaardigheid heeft of niet. Tijdens het selectiegesprek moet de interviewer zoveel mogelijk gedragsvoorbeelden verzamelen om te beoordelen of een sollicitant in staat is om een bepaalde functie uit te oefenen. Het is ook de taak van de interviewer om de gedragsvoorbeelden ter sprake te brengen; de meeste sollicitanten verwijzen tijdens het selectiegesprek niet spontaan naar gebeurtenissen uit hun leven. In plaats daarvan geven ze meestal korte beschrijvingen waaruit kan blijken hoe ze zichzelf zien. Daarom moet de interviewer de juiste gedragsgerichte interviewvragen stellen om de sollicitant te stimuleren specifieke gedragsvoorbeelden te geven.

### Oogcontact

Normaal gesproken verbreekt een sollicitant het oogcontact met de interviewer als hij nadenkt over een gedragsvoorbeeld. Hij lijkt tijdens het nadenken mentaal af te dwalen van het selectiegesprek. Als de sollicitant een gedragsvoorbeeld bedacht heeft, zal hij weer oogcontact met de interviewer maken en het beeld dat hij in gedachten heeft, gaan beschrijven.

### Specifieke verwijzingen

De meeste gedragsvoorbeelden worden gekenmerkt door specifieke verwijzingen naar namen, data, tijdstippen, cijfers en plaatsen. Een antwoord dat voldoet aan deze criteria is bijvoorbeeld:

V: “Kunt u één van uw sterke punten noemen en aangeven waarom dit volgens u een sterk punt is?”

A: “Eén van mijn sterke punten is, dat ik vastberaden ben en hard werk. Afgelopen oktober bijvoorbeeld, toen ik in dienst was bij organisatie ABC, werden we tijdens de drukste periode van het jaar op kantoor getroffen door een griep epidemie. Van de zeven medewerkers waren er vijf ziek, waardoor alleen ik en een secretaresse er nog waren om al het werk te doen. Twee weken lang werkte ik twaalf uur per dag om te voorzien in alle behoeften van onze klanten. Tijdens die periode moest ik op zakenreis naar Brussel om een account van EUR 1 miljoen dat in gevaar was, te redden. Toen alles voorbij was, gaf mijn baas als verrassing een feestje op kantoor om mij te feliciteren met mijn aanpak van de situatie.”

### Geen gedragsvoorbeeld

Soms geeft de sollicitant geen gedragsvoorbeeld als antwoord op de vraag van de interviewer. De interviewer moet dan misschien dieper graven. Door gedragsvoorbeelden te verzamelen kan een interviewer beoordelen of de sollicitant specifieke vaardigheden die belangrijk zijn voor de functie wel of niet heeft.

### Negatief gedrag en bewijs voor het tegendeel

Soms biedt een gedragsvoorbeeld bewijs voor een negatieve gedragslijn. In de voorgaande situatie bijvoorbeeld had de sollicitant kunnen zeggen: 'Ik ben twee keer boos geworden en had zeer weinig geduld met de zieke mensen die niet op hun werk waren'. Dan heeft de interviewer enig bewijs dat de sollicitant zich weliswaar inzet voor de taak, maar deze niet aankon.

Bespreek dit diepgaander en zoek bewijs voor het tegendeel. Probeer altijd een duidelijk en evenwichtig beeld te krijgen van de sollicitant.

Het is belangrijk om in de loop van het gesprek zoveel mogelijk gedragsvoorbeelden te verzamelen om de vaardigheden van de sollicitant voor deze specifieke functie te kunnen beoordelen. In een onderzoek (Green, Wetzel, Somerville, 1983) kwamen de onderzoekers er bijvoorbeeld achter dat in een gemiddeld selectiegesprek acht tot eenentwintig gedragsvoorbeelden verzameld kunnen worden.

### Help de sollicitant gedragsvoorbeelden te geven

De interviewer moet de sollicitant helpen gedragsvoorbeelden te geven. In veel gevallen zal de sollicitant moeite hebben met het bedenken van voorbeelden voor specifieke vragen. Als dit gebeurt, moet de interviewer aanmoedigend en ondersteunend zijn. Individuen kunnen moeite hebben om zich meerdere gebeurtenissen te herinneren die samenhangen met bepaalde situaties. Daarom moeten interviewers de verstandhouding niet verstoren door te veeleisend te zijn bij één enkele vraag. Tegelijkertijd moet de interviewer stiltes toestaan, glimlachen, en stimulerend zijn om de sollicitant te 'helpen' zich zoveel mogelijk te herinneren.

## Peilende vragen

Peilende vragen zijn vragen die u stelt wanneer u specifiekere informatie nodig heeft, of gerichtere informatie. Soms ...

- ▶ is de sollicitant te nerveus om met de specifieke informatie te komen die u wilt horen.
- ▶ begrijpt hij niet welk soort informatie u wilt.
- ▶ beantwoordt hij uw vraag slechts ten dele.

Dan moet u peilen voor specifiekere informatie. Soms kunt u de sollicitant bijsturen door zoiets te zeggen als ...

*“Jan, laat me je een voorbeeld geven van wat ik bedoel. Je zei dat je het leuk vond om met lastige klanten te werken. Denk eens aan een lastige klant met wie je te maken hebt gehad. En probeer dan specifiek te vertellen hoe je met die persoon bent omgegaan en wat het resultaat was.”*

### Vragen in verband brengen met vaardigheden

Onthoud dat uw peilende vragen ook direct verband moeten houden met de technische en gedragsvaardigheden die u eerder heeft geïnventariseerd. Stel dat u bijvoorbeeld iemand zoekt die in staat moet zijn om in een team te functioneren, ongeacht of de teamleden met elkaar overweg kunnen. Uw eerste vraag kan bijvoorbeeld zijn ...

*“Lisa, vertel me eens over een situatie waarin je als teamlid moest werken in een team dat niet zo goed met elkaar overweg kon, en hoe je daarmee bent omgegaan.”*

Lisa's antwoord kan te algemeen geweest zijn, zoiets als ...

*“Nou, we hadden twee teamleden die het soms met elkaar oneens waren over hoe iets gedaan moest worden. Soms als ze ruzie maakten, kregen we niets gedaan.”*

Een effectieve **peilende vraag** kan bijvoorbeeld zijn...

*“Lisa, kun je daar nog wat gedetailleerder over zijn? Neem eens een specifieke situatie in gedachten waarin die twee mensen ruzie met elkaar hadden, en beschrijf wat je toen gedaan hebt om het team te helpen de doelstellingen te realiseren.”*

### Specifieke informatie verzamelen

Door hun aard zijn peilende vragen altijd gericht op het achterhalen van specifieke informatie - informatie die gericht is op de technische of gedragsvaardigheden die volgens u essentieel zijn voor succes in deze functie.

## Peilende vragen: Oefening

Schrijf voor elk van deze twee situaties een geschikte peilende vraag die goede, gedragsgerichte informatie over de sollicitant zou opleveren:

1. U heeft de sollicitant gevraagd hoe zij een situatie met een lastige klant heeft aangepakt. De sollicitant heeft geantwoord dat zij de klant gelijk gaf toen die klaagde dat hij zo lang moest wachten. U stelt dan deze peilende vraag:

---

---

---

---

---

2. In reactie op een open vraag over loyaliteit tegenover de organisatie heeft de sollicitant u verteld dat hij “een zeer loyale medewerker” is. U wilt meer weten, dus u vraagt:

---

---

---

---

---

## Open versus gesloten vragen

**Instructies:** Zet voor elk van onderstaande vragen een 'O' als het een open vraag is en een 'G' als het een gesloten vraag is.

1. \_\_\_\_\_ Met wat voor soort computer heeft u ervaring?
2. \_\_\_\_\_ Wat heeft u gedaan toen uw baas op het laatste moment met veranderingen kwam?
3. \_\_\_\_\_ Wat heeft u gedaan toen u geen promotie kreeg?
4. \_\_\_\_\_ Wanneer bent u afgestudeerd?
5. \_\_\_\_\_ Hoe heeft u leren omgaan met een computer?
6. \_\_\_\_\_ Waarom vindt u techniek leuk?
7. \_\_\_\_\_ Hoeveel jaar heeft het geduurd voordat u goed overweg kon met een computer?
8. \_\_\_\_\_ Wat vindt u leuker - werken op kantoor of in de buitenlucht?
9. \_\_\_\_\_ Wat vond u leuk aan uw laatste baan?
10. \_\_\_\_\_ Voor wat voor soort baas werkt u het liefst: iemand die u nauwgezet controleert, of iemand die u uw eigen gang laat gaan?

## Gangbare interviewvragen

Normaal gesproken kunt u allerlei vragen stellen om informatie te achterhalen over de gedragsvaardigheden van een sollicitant. Gebruik deze vragen als richtlijn om u te helpen vragen te formuleren die gericht zijn op specifieke functievereisten.

1. Geef een voorbeeld van een situatie waarin u niet kon deelnemen aan een discussie of een taak niet kon afronden omdat u niet genoeg informatie had. Hoe bent u toen verder gegaan?
2. Geef een voorbeeld van een situatie waarin u relatief snel een beslissing moest nemen.
3. Vertel me eens over een situatie waarin u uw mondelinge communicatievaardigheden moest gebruiken om iets duidelijk te maken.
4. Geef eens een voorbeeld van een situatie waarin u het gevoel had dat u uw collega's of medewerkers kon motiveren.
5. Vertel eens over een specifieke situatie waarin u zich hield aan de richtlijnen, ook al was u het hiermee niet eens.
6. Geef een voorbeeld van een situatie waarin u uw onderzoeksvaardigheden toepaste om informatie te krijgen die u nodig had om een probleem op te lossen; vertel me daarna hoe u de informatie geanalyseerd heeft en een beslissing heeft genomen.
7. Geef een voorbeeld van een situatie waarin u het uiterste moest geven om een taak gedaan te krijgen.
8. Beschrijf het belangrijkste document, rapport of presentatie die u geschreven heeft.
9. Geef een voorbeeld van een belangrijk doel dat u gesteld heeft en vertel daarna over uw voortgang bij het bereiken van dit doel.
10. Geef een voorbeeld van een situatie waarin u met succes met een ander kon communiceren, zelf wanneer die ander u misschien niet aardig vond.
11. Beschrijf het meest creatieve project dat u op uw werk gedaan heeft.
12. Beschrijf een situatie waarin u het nodig vond om uw acties te wijzigen om te reageren op de behoeften van een ander.
13. Wat heeft u in uw vorige functie gedaan om teamwork te bevorderen? Wees specifiek.

## Selectiegesprekken en de wet

De Algemene Wet Gelijke Behandeling (AWGB) verbiedt discriminatie op allerlei maatschappelijke gebieden. Ook op het gebied van werving en selectie. Dit betekent dat u geen selectiebeslissingen mag nemen die niet gebaseerd zijn op beroepskwalificaties. Met andere woorden, als iemand de benodigde vaardigheden heeft voor de functie, mag u niet discrimineren op basis van:

- ▶ Leeftijd
- ▶ Geslacht
- ▶ Ras
- ▶ Nationaliteit
- ▶ Godsdienst
- ▶ Seksuele gerichtheid
- ▶ Burgerlijke staat
- ▶ Handicaps

Dit betekent ook dat u bepaalde vragen niet mag stellen tijdens het selectiegesprek. U mag deze vragen ook niet op een sollicitatieformulier zetten.

Omdat onze cultuur steeds diverser wordt, zal het aantal procedures waarin een discriminatieverbod een rol speelt, waarschijnlijk toenemen. Hoewel een beschuldiging van discriminatie vaak moeilijk te bewijzen is, is een gerechtelijke procedure meestal ook zeer duur en is het heel moeilijk om u te verdedigen.

### Discriminerende vragen

Volgens de wet mag u een selectiebeslissing alleen maar baseren op een **beroepskwalificatie**. Dit betekent dat u een sollicitant niet mag discrimineren op grond van leeftijd, geslacht, burgerlijke staat, etnische afstamming, godsdienst, seksuele gerichtheid, of handicaps.

En dit houdt ook in dat u bepaalde vragen gewoon niet mag stellen tijdens het selectiegesprek. Als u dat wel doet, kan de sollicitant later aanvoeren dat hij niet is aangenomen op grond van iets anders dan beroepskwalificaties. U moet koste wat kost de schijn van vooroordelen of discriminatie in uw wervings- en selectieprocedure vermijden. Dit houdt in dat u zich bewust moet zijn van het soort vragen dat schijnbaar op iets anders ingaat dan iemands kwalificaties.

Hieronder vindt u een paar voorbeelden van vragen die u niet moet stellen omdat ze bevooroordeeld zijn of lijken te zijn.

### Vragen over burgerlijke staat

Bent u van plan binnenkort te trouwen?  
Heeft u kinderen?  
Wilt u kinderen?  
Bent u nu zwanger?  
Bent u een alleenstaande ouder?  
Doet u aan geboortebeperving?  
Uit hoeveel mensen bestaat uw gezin?  
Woont u alleen?  
Bent u in staat om te reizen?  
Heeft u iemand die voor uw kinderen kan zorgen wanneer ze ziek zijn?

### Vragen over etnische afstamming

Waar komen uw ouders vandaan?  
Welke taal spreken uw ouders?  
Bent u tweetalig?  
Waar komt uw naam vandaan?  
Welke taal spreekt u thuis?

### Vragen over godsdienst

Wat doet u op zondag?  
Van welke kerk bent u lid?  
Is dat een Joodse naam?  
Bent u lid van het kerkkoor?  
Gaan uw kinderen naar zondagsschool?  
Kunt u op vrijdagavond werken?  
Is er een bepaalde dag van de week waarop u niet kunt werken?  
Bent u lid van een religieuze groepering?  
Wilt u vakantie tijdens de Ramadan?

### Vragen over seksuele gerichtheid

Wat is uw seksuele gerichtheid?  
Bent u lid van een homo- of lesbiënne-groep?  
Bent u hetero?  
Gaat u uit met leden van het andere of van hetzelfde geslacht?

### Vragen over handicaps

Welke gezondheidsproblemen heeft u?  
Heeft u een handicap?  
Bent u lichamelijk fit en sterk?  
Hooft u alles goed?  
Kunt u kleine lettertjes lezen?  
Heeft u rugproblemen?  
Heeft u ooit problemen gehad met een ziektekostenverzekeraar?  
Wanneer bent u voor het laatst in het ziekenhuis geweest?  
Ziet u uw huisarts regelmatig?  
Geeft u veel uit aan medicijnen?

Dit zijn zeker niet alle vragen die u niet mag stellen. Maar deze voorbeelden geven u wel een idee van het soort vragen dat discriminerend overkomt. Denk eraan dat u alleen maar vragen mag stellen die direct te maken hebben met de vereisten die nodig zijn voor de functie.

U mag bijvoorbeeld niet vragen of iemand een handicap heeft. Als de functie echter vereist dat de sollicitant elke dag vijftig pakketten van vijftien kilo optilt, kun u **elke sollicitant** die u spreekt, vragen:

*“Kunt u elke dag vijftig pakketten van elk vijftien kilo optillen?”*

U mag niet vragen of iemand getrouwd is of kinderen heeft. Als de functie echter inhoudt dat de medewerker twee dagen per week onderweg moet overnachten, kunt u **elke sollicitant** bijvoorbeeld vragen:

*“Zoals u weet, moet u voor deze functie twee dagen per week onderweg overnachten. Is dat een probleem voor u?”*

Als er bepaalde geldige vereisten voor de functie zijn, kunt u vragen stellen die in andere gevallen discriminerend zouden zijn... als u het heel zorgvuldig doet, en als u **elke sollicitant dezelfde vraag of vragen stelt**.

Als u twijfelt of een specifieke functievereiste discriminerend kan overkomen en u weet niet hoe u moet bepalen of sollicitanten aan die vereiste voldoen, vraag dan advies bij Personeel & Organisatie of de juridische afdeling van uw organisatie.

## Mag ik volgens de wet ... vragen?

**Instructies:** Zet een 'L' voor de vragen die volgens u niet wettelijk verboden zijn, en een 'I' voor vragen die volgens u wel wettelijk verboden zijn om te stellen tijdens een selectiegesprek.

1. \_\_\_\_\_ Hoe oud bent u?
2. \_\_\_\_\_ Deze functie vereist dat u overuren maakt. Heeft u kinderen voor wie dit een probleem zou veroorzaken?
3. \_\_\_\_\_ Als u de functie krijgt, kunt u dan bewijzen dat u 18 bent?
4. \_\_\_\_\_ Van welk land bent u staatsburger?
5. \_\_\_\_\_ Zijn er problemen met uw visum of immigratiestatus waardoor u niet legaal in dienst kunt treden bij ons?
6. \_\_\_\_\_ Wat is uw burgerlijke staat?
7. \_\_\_\_\_ Heeft u een handicap?
8. \_\_\_\_\_ Kunt u de taken van deze functie op veilige wijze uitvoeren?
9. \_\_\_\_\_ Welke talen leest, spreekt of schrijft u vloeiend?
10. \_\_\_\_\_ Bent u wel eens gearresteerd?

## Formulier voor de waarnemer

**Instructies:** Als waarnemer moet u uw observaties van de andere deelnemers tijdens het rollenspel vastleggen. Na afloop van het rollenspel moet u uw observaties bespreken met de interviewer.

1. Was de interviewer voorbereid?
2. Had de interviewer een lijst met vragen voorbereid?
3. Waren de vragen van de interviewer gebaseerd op de betreffende functie?
4. Stelde de interviewer vragen die de kandidaat op zijn gemak stellen?
5. Zocht de interviewer naar gedragsvoorbeelden?
6. Pakte de interviewer pijnlijke stiltes aan?
7. Hoe pakte de interviewer pijnlijke stiltes aan?
8. Op welke gebieden kan de interviewer zichzelf nog verder bekwamen?
9. Geef voorbeelden van goede vragen die de interviewer gesteld heeft.
  - a.
  - b.
- 10.
11. Noteer vragen die de interviewer voortaan anders moet stellen.
  - a.
  - b.

## Vaardighedenchecklist

**Instructies:** Een betere interviewer worden is een doorlopend proces. Om u te helpen beter te blijven worden, moet u onderstaande vragen beantwoorden na afloop van elk selectiegesprek. Als u een of meerdere vragen negatief beantwoordt, moet u dat gebied evalueren, zodat u uw vaardigheden voorafgaand aan uw volgende selectiegesprek kunt verbeteren.

1. Wanneer heb ik stiltes toegestaan?
2. In hoeverre waren de gedragsvoorbeelden van toepassing?
3. Wanneer heb ik naar bewijs voor het tegendeel gezocht?
4. Hoe heb ik de sollicitant op zijn gemak gesteld?
5. Hoeveel open vragen heb ik gesteld?
6. Hoe effectief heb ik de vragen gebruikt die ik had voorbereid en de structuur gevolgd die ik voor het selectiegesprek bepaald had?
7. Waren mijn aantekeningen goed te lezen na afloop van het selectiegesprek?
8. Wie was er het meeste aan het woord?
9. Hoe effectief ben ik dieper ingegaan op gebieden waarop de sollicitant mijn vragen niet volledig beantwoord heeft?
10. Heb ik bewijs voor het tegendeel gezocht om mijn aanvankelijke gevoelens over de sollicitant te ontcrachten?

## Posttest

**Instructies:** Onderstaande vragen gaan over de belangrijkste leerpunten van deze training. Noteer uw antwoorden.

1. Geef een omschrijving van 'gedragsvoorbeeld'.
2. Als een sollicitant een opvallende handicap heeft, zoals een ontbrekend ledemaat, is het dan legaal om hiernaar te vragen? Waarom wel of niet?
3. Wat moet u voorafgaand aan het selectiegesprek plannen?
4. Op welke eigenschappen van sollicitanten moet u letten bij het nemen van uw eindbeslissing?
5. Is het essentieel om aantekeningen te maken tijdens het gesprek? Waarom wel of niet?
6. **Waar of niet waar?** Als sollicitanten afdwalen van het onderwerp, moet u hen verder laten praten omdat ze u wellicht iets vertellen wat u niet te weten zou zijn gekomen met uw voorbereide vragen.
7. **Waar of niet waar?** Als een sollicitant niet meteen een specifiek antwoord kan geven, sla de vraag dan over zodat u de sollicitant niet nerveus maakt.
8. Wat is de beste voorspeller van toekomstig gedrag?

9. Waarop moeten de vragen die u tijdens een selectiegesprek stelt, gebaseerd zijn?
10. Is onderstaande vraag een open of gesloten vraag? 'Kunt u met een oplegger rijden?'
11. **Waar of niet waar?** U moet stiltes toestaan tijdens het selectiegesprek als de sollicitant nadenkt over een antwoord.
12. **Waar of niet waar?** De Algemene Wet Gelijke Behandeling (AWGB) heeft alleen invloed op wervingspraktijken.
13. Wat is validiteit?
14. Mag u volgens de wet een sollicitant vragen waar hij geboren is als u een accent bespeurt?

## Evaluatie van de training

Omcirkel het cijfer dat uw mening over deze training het beste weergeeft.

	Sterk mee eens	Mee eens	Weet niet	Mee oneens	Sterk mee oneens
Deze training richt zich op het houden van effectieve selectiegesprekken.	5	4	3	2	1
Deze training heeft me inzicht gegeven in het belang van gedragsgericht interviewen.	5	4	3	2	1
Als gevolg van deze training heb ik meer vertrouwen in <b>mijn</b> vermogen om sollicitanten te interviewen.	5	4	3	2	1
De doelstellingen van de training zijn duidelijk gepresenteerd.	5	4	3	2	1
Er was voldoende gelegenheid om vragen te stellen en leerpunten te bespreken.	5	4	3	2	1
De training was goed georganiseerd.	5	4	3	2	1

Het beste onderdeel van de training was:

---



---

Deze training kan verbeterd worden door:

---



---

Overige opmerkingen:

---



---

Ik zou deze training aanbevelen aan anderen (omcirkel uw antwoord).

Ja

Nee

## Leerpunten

- ▶ Stel vragen die de kandidaat op zijn gemak stellen
- ▶ Bespreek de functie
- ▶ Maak aantekeningen en leg uit waarom
- ▶ Stel open vragen
- ▶ Stuur het gesprek
- ▶ Zoek bewijs voor het tegendeel
- ▶ Sta stiltes toe
- ▶ Analyseer de functievaardigheden
- ▶ Bouw een goede verstandhouding op
- ▶ Vraag naar ervaringen uit het verleden
- ▶ Verzamel specifieke gedragsvoorbeelden
- ▶ Gebruik ondersteunende vaardigheden

## Leerdoelstellingen

Na afloop van deze training:

- ▶ Kunt u een logisch, gestructureerd selectiegesprek plannen, inclusief voorbereide interviewvragen.
- ▶ Ziet u het belang in van het maken van een interviewplan op basis van grondige kennis van de functie.
- ▶ Weet u dat een gedragsvoorbeeld een specifieke gebeurtenis is die gebruikt kan worden om te bepalen of iemand een bepaalde vaardigheid wel of niet heeft.

## Leerdoelstellingen (vervolg)

- ▶ Kunt u interviewtechnieken toepassen waarmee u als interviewer het gesprek stuurt, zoals:
  - a. Open vragen stellen
  - b. Aantekeningen maken
  - c. Bewijs voor het tegendeel zoeken
  - d. Vragen stellen die de kandidaat op zijn gemak stellen
  - e. Stiltes toestaan
- ▶ Kunt u uitleggen waarom het belangrijk is om selectiebeslissingen te baseren op feiten en informatie, niet op intuïtie.
- ▶ Kunt u uitleggen waarom het concept van 'de beste voorspeller van toekomstig gedrag zijn gedrag uit het verleden' zo belangrijk is in het gedragsgericht interviewproces.
- ▶ Weet u dat het wettelijk verboden is om bepaalde vragen te stellen tijdens een selectiegesprek.

## Interviewers halen zich rechtszaken op de hals door:

- ▶ Een gebrek aan voorbereiding
- ▶ Weinig verband tussen de interviewvragen en de functievereisten
- ▶ Geen gestructureerd interviewplan te gebruiken dat bedoeld is om functiegerichte informatie te achterhalen

## Validiteit van een selectiegesprek

- ▶ Is gebaseerd op een functieanalyse
- ▶ Bevat vragen die bewijs bieden voor belangrijke gedragsvaardigheden
- ▶ Legt systematisch verband tussen informatie en een specifieke functie

## Alvorens het programma te vertonen

Hieronder is een beperkte checklist opgenomen, die betrekking heeft op technische zaken verbandhoudend met het gebruik van de video.

- APPARATUUR** Laat apparatuur en videocassette na transport altijd minstens 1 uur acclimatiseren in de ruimte waarin u ze gebruikt.  
Controle beeld en geluid (recorder en monitor beide ingeschakeld?); één van de belangrijkste knoppen op de video-apparatuur is de tracking-knop. Is het beeld onrustig of streperig, stel dan allereerst de tracking-knop van de video-apparatuur bij.
- VIDEO'S** Tijdig (tenminste 5 dagen voor vertoning) aanvragen en aanvraagbevestiging controleren.  
Postkamer waarschuwen dat de video wordt verwacht.  
Video na ontvangst (laten) draaien om te controleren of u de juiste video hebt voor uw doel en opdat u vertrouwd bent met eventuele bijzonderheden.  
Video direct na gebruik terugzenden op de door TFC aangegeven wijze.