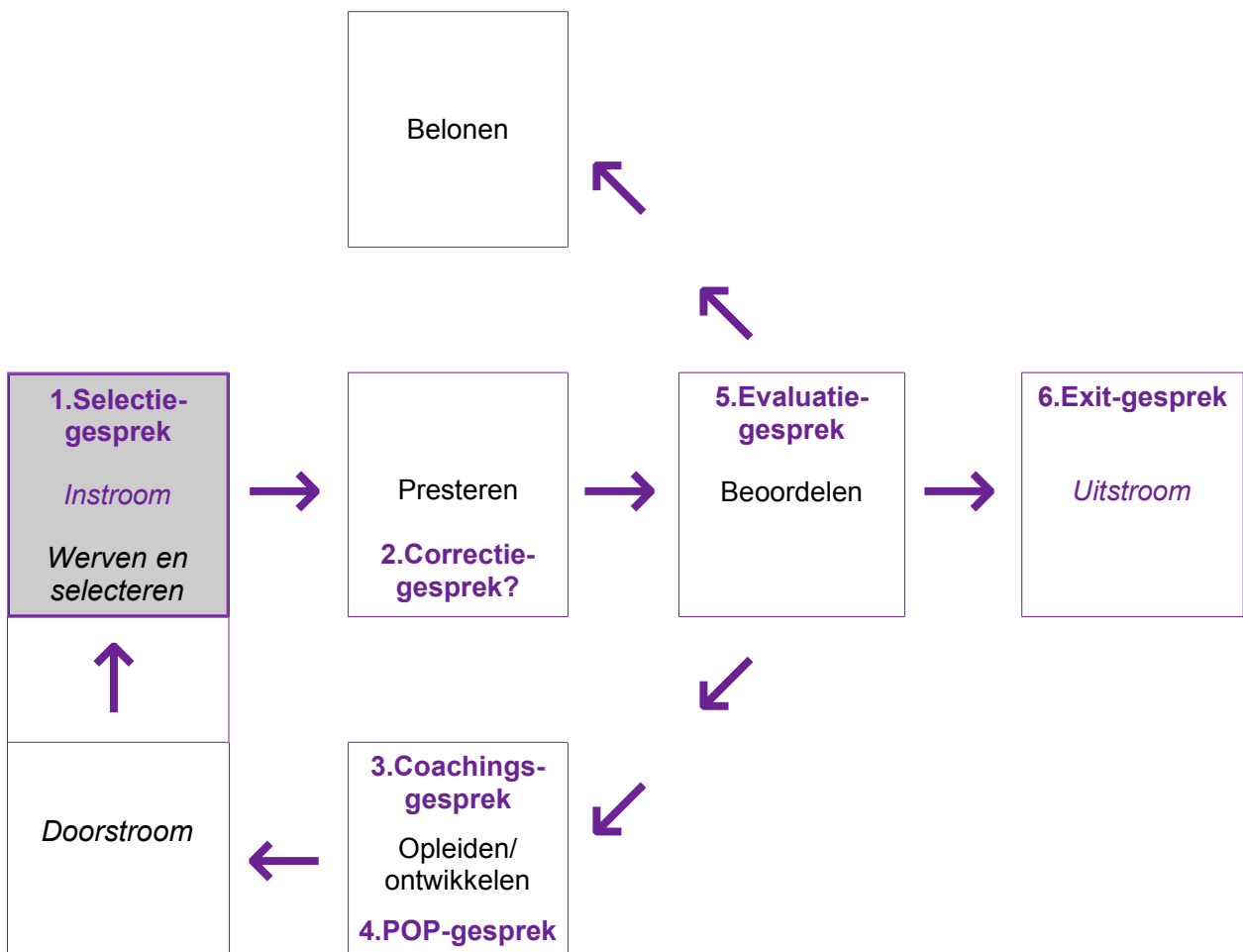


Manager ↔ Medewerker Gesprekken Selectiegesprek



| Inhoudsopgave | pagina |
|---|--------|
| 1.0 Inleiding..... | 3 |
| 1.1 De gesprekken..... | 3 |
| 1.2 De manager..... | 3 |
| 1.3 De medewerker..... | 4 |
| 1.4 Welk gesprek met wie?..... | 6 |
| 2.0 Selectiegesprek..... | 7 |
| 2.1 Stap 1: Doelstelling bepalen..... | 7 |
| 2.1.1 De goede kandidaat | 7 |
| 2.1.2 De verkeerde kandidaat | 7 |
| 2.2 Stap 2: Functie- en persoonsomschrijving..... | 8 |
| 2.2.1 Functieomschrijving opstellen..... | 8 |
| 2.2.2 Persoonsomschrijving opstellen..... | 8 |
| 2.2.3 Competenties als ijsberg..... | 9 |
| 2.3 Stap 3: Opstellen van de advertentie..... | 9 |
| 2.4 Stap 4: Doornemen sollicitatiebrieven..... | 10 |
| 2.4.1 Het deelnemersaantal terugbrengen..... | 10 |
| 2.4.2 Wees flexibel..... | 10 |
| 2.4.3 Wees alert..... | 10 |
| 2.4.4 Waar ben je naar op zoek?..... | 11 |
| 2.5 Stap 5: Afwijzingen..... | 11 |
| 2.6 Stap 6: De selectiegesprekken (in)plannen..... | 11 |
| 2.7 Stap 7: Opstellen vragen..... | 11 |
| 2.7.1 Vragen voor de kandidaat..... | 11 |
| 2.7.2 Vragen door de kandidaat..... | 13 |
| 2.8 Stap 8: Voorbereiden op het selectiegesprek..... | 13 |
| 2.9 Stap 9: Het voeren van het selectiegesprek..... | 14 |
| 2.9.1 Vier formulieren die bij elk selectiegesprek horen..... | 14 |
| 2.9.2 Gespreksstructuur..... | 14 |
| 2.9.3 Het behandelen van lastige onderwerpen..... | 15 |
| 2.9.4 Het gesprek afsluiten..... | 16 |
| 2.9.5 Tweede ronde gesprekken..... | 16 |
| 2.10 Stap 10: Beslissen..... | 16 |
| 2.10.1 Afronden en evalueren..... | 18 |

1.0 Inleiding

Praten met mensen vormt het hoofdbestanddeel van het werk van een manager. In deze syllabus staan 6 gesprekstypen tussen manager en medewerker.

Moeten al deze gesprekken gevoerd worden?

Dit is afhankelijk van de grootte en cultuur van het bedrijf, de professionaliteit van de manager en de potentie en prestaties van de medewerkers.

De gesprekken moeten ieder hun toegevoegde waarde hebben, om niet tot de tijdverspillende activiteiten te behoren. Het zijn gesprekken die zonder vooroordeel gevoerd dienen te worden en waarbij de manager zich bewust moet zijn van zijn functie: De verbinder – de linking pin – tussen medewerker en bedrijf.

1.1 De gesprekken

1. Het **selectiegesprek** vormt de basis van de (arbeids)relatie.
2. Het **correctiegesprek** houdt de problemen klein en beheersbaar.
3. Het **coachingsgesprek** begeleidt de medewerker in zijn ontwikkeling en vergroot daarmee zijn waarde voor het bedrijf.
4. In het **POP-gesprek** kan het coachingstraject geformaliseerd worden.
5. In het **evaluatiegesprek** wordt de medewerker beoordeeld en aan de hand hiervan soms ook beloond en/of verder opgeleid.
6. In het **exitgesprek** wordt het weggaan van de medewerker benut om de feedback te krijgen van iemand met inside information en de vrijheid van spreken van iemand die toch weggaat.

1.2 De manager

Tijden veranderen en deze tijd vraagt om andere/meer management-vaardigheden. Dit komt voort uit het feit dat de competente medewerker van nu, van zijn manager andere, professionelere aandacht verwacht dan de medewerker van weleer.

Ook een manager zou gecoacht moeten worden en wel in de competenties die haar/hem tot effectief manager maakt. Echter als manager is dit niet altijd vanzelfsprekend, dus biedt opleiding/training en zelfreflectie met betrekking tot betreffende onderstaande competenties de oplossing.

Geduld – Succesvolle managers tonen geduld en begrip. Ze realiseren zich dat gedragsveranderingen tijd vergen en dat prestatieverbetering stapsgewijs plaatsvindt.

Enthousiasme – Alle goede managers zijn enthousiast en dat laten ze ook merken. Als u hieraan twijfelt, kijk dan maar eens naar de managers/coaches die langs de lijn staan bij een voetbalwedstrijd. Ze zijn opgewonden en hun enthousiasme is aanstekelijk. Stel u de resultaten eens voor wanneer een voetbalcoach op neutrale toon tegen zijn team zegt: "Tja, jongens, het is jullie werk om te winnen. Doe je best."

Eerlijkheid en integriteit – Effectieve managers staan erom bekend dat ze recht door zee zijn en hoogstaande principes hebben. Mensen volgen hen omdat ze de juiste dingen doen.

Vriendelijkheid – Om een succesvolle manager te zijn, moet u mensen aantrekken. Een onvriendelijke uitstraling ontmoedigt anderen om u om hulp te vragen of door u gecoacht te worden.

Oprechte interesse in anderen – Succesvolle managers zijn geïnteresseerd in mensen en tonen dit met woord en daad.

Zelfvertrouwen – Om anderen met succes te kunnen coachen, moet u vertrouwen in uzelf hebben. U moet geloven dat u weet waar u mee bezig bent en dat u anderen goed advies kunt geven.

Rechtvaardigheid – Mensen rechtvaardig behandelen, is een eigenschap die helpt om de loyaliteit en het vertrouwen van de mensen om u heen te winnen. Hoe vaak heeft u niet aan een manager of zelfs een oud-leraar gedacht die 'streng maar rechtvaardig' was? Dat is waarschijnlijk de persoon van wie het het meeste geleerd heeft en zeker degene voor wie u het meeste respect heeft.

Gelijkmatigheid – Humeurig of veranderlijk gedrag saboteert uw succes als manager. Mensen moeten weten dat u consequent bent in uw verwachtingen van hen en van uzelf.

Flexibiliteit – Er wordt wel gezegd dat managers dingen juist doen en dat leiders de juiste dingen doen. De juiste dingen doen in de juiste situatie, betekent dat u flexibel moet zijn. U moet uw gezond verstand gebruiken bij het nemen van een beslissing. U moet uw management- en coachingstijl aanpassen aan het individu en de situatie.

Vindingrijkheid – Goede managers weten hoe ze dingen gedaan moeten krijgen. Ze hebben middelen ter beschikking om hen te helpen bij het managen. Als ze een antwoord niet weten, weten ze wie ze het kunnen vragen of waar ze hulp kunnen krijgen.

Empathie – Goede managers kunnen zich in een ander verplaatsen. Ze weten hoe het voelt om een nieuwe taak te leren. Ze weten ook hoe het voelt om tekort te schieten in bepaalde aspecten van het werk.

Uit: Prestatiegericht coachen – Karen Lawson, Ph.D.

1.3 De medewerker

Door je medewerkers in te delen met als referenties prestatie en potentie kom je tot een aanbeveling met betrekking tot de diverse gesprekken. Daarna is ieder mens en iedere situatie uniek, dus bepaalt daardoor je uiteindelijk beslissing. In onderstaande matrix kun je wellicht ook je medewerkers indelen. De opvolgende lege matrix geeft je hiervoor de gelegenheid.

| | | | |
|---|---|---|---|
| + | <p>Solid Citizens (70%) De middengroep:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gemiddelde potentie • goede prestaties • de dragende krachten • valkuil: weinig management input (gaan zelf hun gang), • kans op demotivatie | <p>High potentials De sterren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • veel potentie • hoge prestaties • zoeken nieuwe uitdagingen • coachen/maatschappelijk aandeel leveren • doorstromers en uitstromers | |
| | <p><i>prestaties</i></p> <p>Breaksmen: De remmers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • weinig potentie • onvoldoende prestaties • valkuil: veel management input, minimale output | <p>Learners De lerenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • veel potentie • redelijk goede prestaties • halen nog niet alles eruit wat erin zit • begeleiden en coachen | |
| - | <i>potentie</i> | | + |

Vul hier je medewerkers in:

| | | | |
|------------|---|--|---------------------------------------|
| prestaties | + | Solid Citizens (70%) De middengroep: | High potentials De sterren: |
| | - | Breaksmen: De remmers: | Learners De lerenden: |
| | | potentie | + |

1.4 Welk gesprek met wie?

| | | | |
|------------|---|---|--|
| prestaties | + | Solid Citizens (70%) De middengroep: vaak de grootste en belangrijkste groep voor de bedrijfscontinuïteit. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coachingsgesprek bij nieuwe producten/activiteiten ✓ Evaluatiegesprek ✓ zonodig Correctiegesprek | High potentials De sterren: van profiteren zolang er wederzijdse belangen zijn. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coachingsgesprek ✓ POP-gesprek ✓ Evaluatiegesprek ✓ zonodig Correctiegesprek ✓ bij afscheid: Exitgesprek |
| | - | Breaksmen: De remmers: zijn een belediging voor de anderen. Dossier opbouwen afscheid nemen. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correctiegesprek ✓ Evaluatiegesprek ✓ Exitgesprek | Learners De lerenden: kunnen door professionele aandacht beter presteren. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coachingsgesprek ✓ POP-gesprek ✓ Evaluatiegesprek ✓ zonodig Correctiegesprek |
| | | potentie | + |

En het **selectiegesprek** voer je met sollicitanten voor de vrijgekomen functies van de uitstromers (als die functies nog bestaansrecht hebben) of bij uitbreiding van de organisatie.

2.0 Selectiegesprek

Een vacature invullen of de geschiktste persoon aannemen? Dat is altijd weer de uitdaging waar je voor staat, nadat iemand heeft gevraagd: "Kan ik je even spreken?" of nadat dit initiatief van jou is uitgegaan.

Onderstaande werving & selectie procedure geeft in **10 stappen** goede handvatten voor een goed resultaat.

2.1 Stap 1: Doelstelling bepalen

Wat wil je bereiken?

Je wilt de kandidaat aannemen die het meest geschikt is voor de betreffende functie; niet de best gekwalificeerde of degene met de meeste ervaring.

2.1.1 De goede kandidaat

aannemen heeft voor alle betrokkenen positieve consequenties:

- ✓ **Je organisatie:** Een geschikte nieuwe medewerker zorgt voor positieve veranderingen en vernieuwingen. Dit heeft een grotere productie, tevredener klanten en meer omzet tot gevolg.
- ✓ **Andere medewerkers:** Krijgen er een gewaardeerde collega bij, of krijgen leiding van een capabele manager, zodat ze tot betere prestaties komen en een betere teamgeest.
- ✓ **De nieuwe medewerker:** Zal in de nieuwe functie een uitdaging zien om er het beste van te maken. Voor hem is het een kans zich te bewijzen en weer de grenzen van zijn mogelijkheden te verkennen en uit te breiden.

2.1.2 De verkeerde kandidaat

aannemen heeft voor alle betrokkenen negatieve consequenties:

- x **Je organisatie:** Als je organisatie een nieuwe medewerker werft, moet je betalen voor de personeelsadvertentie, tijd investeren in het selecteren van de sollicitatiebrieven, het organiseren en houden van selectiegesprekken, het inwerken en de salariskosten van de medewerker en eventuele ontslagkosten die aanzienlijk kunnen zijn.
- x **Andere medewerkers:** Als je de verkeerde persoon aanneemt voor de functie, zal dit ten koste gaan van de motivatie en productiviteit van je andere medewerkers. Als je een ongeschikte nieuwe medewerker moet ontslaan kan dit ook ten koste gaan van de sfeer.
- x **De nieuwe medewerker:** Stel dat je iemand aanneemt die verhuist voor de nieuwe baan, of die een baan met goede vooruitzichten opgeeft voor deze functie. Of die bijna aan zijn pensioen toe is en zeer waarschijnlijk geen nieuwe baan meer vindt als dit niets wordt. Afgezien van frustratie en demotivatie op korte termijn kan de lange termijn schade ook aanzienlijk zijn. Oftewel je draagt in een selectieproces een grote verantwoordelijkheid.

2.2 Stap 2: Functie- en persoonsomschrijving

2.2.1 Functieomschrijving opstellen

(voorbeeld)

| |
|---|
| Functietitel: Meewerkend werkplaatschef / receptionist |
| De leidinggevende: Manager/eigenaar |
| Hoofddoelstellingen: <ul style="list-style-type: none"> • Leiding geven aan werkplaatsmedewerkers • Persoonlijk en telefonisch service bieden aan alle bezoekers en bellers naar de werkplaats • Aannemen, plannen en afleveren van reparaties en onderhoud. Klanten op de hoogte houden van het verloop (tijd en kosten). • Uit reparatie en onderhoud voortvloeiende verkopen <i>initiëren</i> |
| Belangrijkste verantwoordelijkheden: <ul style="list-style-type: none"> • Productiviteit van werkplaats-medewerkers • Magazijn beheer • Schade beheer • Werkplaats en apparatuur, qua onderhoud en vernieuwing • Veilig werken (ARBO/milieu) |
| Andere informatie voor sollicitant: Klantgericht bedrijf in de recreatie/mobiliteitsbranche Vakgerichte training en opleiding Werkweek van dinsdag t/m zaterdag |



2.2.2 Persoonsomschrijving opstellen

(voorbeeld)

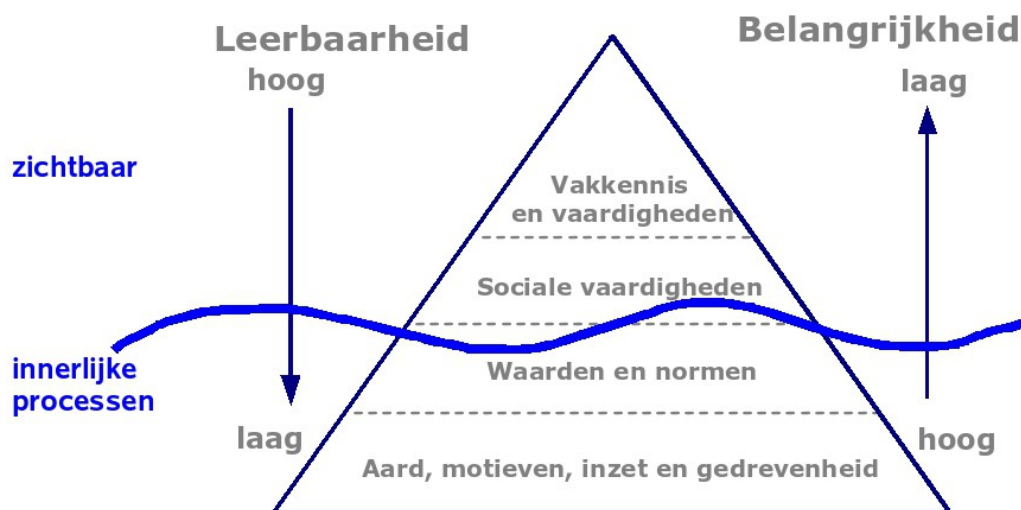
| | Kennis (kennen) | Vaardigheden (kunnen) | Eigenschappen (karakter/attitude) |
|-------------------|--|---|---|
| Essentieel | MBO opleiding: MTS werktuigbouwkunde/ motorvoertuigentechniek 'Caravan' diploma's Innovam | Leidinggevende capaciteiten Zelfstandig optreden Commercieel inzicht | Klantgerichte instelling Kan onder druk werken |
| Wenselijk | Werken met computerprogramma's, zoals Excel en Word | Ervaring in de recreatie/ competemobiliteitsbranche Ervaring met kamperen Administratieve ervaring | Flexibel qua werktijden Netjes en opgeruimd Aandacht voor details |

✓ Functieomschrijving = wat de functie inhoud

✓ Persoonsomschrijving = wat voor iemand je zoekt voor de functie

- ✓ **Competentieprofiel = functieomschrijving + persoonsomschrijving**
- De functieomschrijving moet ruim van tevoren opgesteld zijn, zodat deze naar de kandidaten kan worden opgestuurd. Het is niet meer dan redelijk dat sollicitanten weten wat de functie waarop ze solliciteren inhoudt. Stuur geen verouderde functieomschrijving die nog niet bijgewerkt is op - dit kan uiterst misleidend zijn.
- Stel van te voren een persoonsomschrijving op voor eigen gebruik. Stuur deze niet op naar sollicitanten omdat zij dan hun gesprek zullen aanpassen aan jouw wensen in plaats van hun instelling weer te geven.

2.2.3 Competenties als ijsberg



Competenties als ijsberg

2.3 Stap 3: Opstellen van de advertentie

- ✓ Gebruik bij het opstellen van de advertentie aspecten uit functieomschrijving en persoonsomschrijving.
- ✓ Omschrijf het karakter (de cultuur), de waarden en de doelstellingen van je bedrijf.
- ✓ Vraag je af welke persoon je voor de functie zoekt en of deze ook in je bedrijf en team past.
- ✓ Overvragen geeft net zo'n onbevredigend resultaat als ondervragen.
- ✓ Adverteer op internet, op je website, in krant of vakblad dat aannemelijk leesvoer is voor jouw kandidaat en vraag hierover eventueel advies aan je medewerkers.
- ✓ Schrijf een uitdagende tekst, bijv.: "Voor het verwezenlijken van onze nieuwe plannen zijn we op zoek naar....."
- ✓ Houd bij uit welke bron de reacties komen voor eventuele herhalings-advertenties.

Als je een heleboel brieven hebt gekregen van mensen die niet geschikt zijn voor de functie, dan is er iets misgegaan. De meeste van deze mensen zouden waarschijnlijk nooit gesolliciteerd hebben als ze zich gerealiseerd hadden dat zij geen kans maakten. Je kunt jezelf en hen een heleboel tijd besparen door in de oorspronkelijke personeelsadvertentie en in de informatie die je toestuurt duidelijk te maken wat de vereisten precies zijn.

Zorg er dus voor dat je een informatieve advertentie maakt en stuur de functieomschrijving en andere info van je bedrijf toe (nadat je de afspraak voor een gesprek hebt gemaakt).

2.4 Stap 4: Doornemen sollicitatiebrieven

Wie ga je uitnodigen voor een selectiegesprek?

Er ligt een stapel CV's voor je neus en je kunt gewoonweg niet met alle sollicitanten een selectiegesprek houden. Je mag geen tijd verspillen aan gesprekken met mensen die niet geschikt zijn en je wilt hun tijd ook niet verspillen. Dus je moet deze sollicitaties in twee stapels verdelen: degenen die je wilt uitnodigen voor een gesprek en degenen die je niet wilt uitnodigen.

2.4.1 Het deelnemersaantal terugbrengen

Verklein de stapel door gebruik te maken van je functieomschrijving en persoonsomschrijving.

Dus neem gewoon de CV's door en vergelijk ze hiermee. Elimineer sollicitanten wiens ervaring en eigenschappen duidelijk niet voldoen aan deze beschrijvingen.

Stel dat de functieomschrijving aangeeft dat je iemand nodig hebt die nauw moet samenwerken als lid van een team. Een sollicitant die altijd alleen gewerkt heeft en geen ander teamwork-potentieel toont, is niet geschikt.

2.4.2 Wees flexibel

Hoewel je elke sollicitatie moet afmeten aan de functieomschrijving en persoonsomschrijving, moet je in gedachten houden dat de beste kandidaat niet altijd precies voldoet aan de criteria. Als je echt onder de indruk bent van een specifieke sollicitatie ondanks een aantal bedenkingen, dan bestaat er geen regel die zegt dat je deze sollicitant niet toch mag uitnodigen voor een gesprek. Sommige vaardigheden of eigenschappen zijn misschien essentieel, maar wees niet over alles te rigide. Anders kan het gebeuren dat de beste kandidaat de eerste gespreksronde niet eens haalt.

2.4.3 Wees alert

Je moet niet alleen de CV's vergelijken met de functieomschrijving en persoonsomschrijving, maar je moet ook kijken of er andere overduidelijke weglatingen of verdachte punten op het CV staan. De meest voorkomende voorbeelden zijn:

- Te grote gaten tussen twee functies zonder duidelijke verklaring:
Een sollicitant die een lagere functie aanvaard heeft, ook weer zonder duidelijk aanwijsbare reden. Deze factoren op zich bewijzen niets maar het zijn wel aanwijzingen voor potentiële problemen. Natuurlijk kunnen gaten verklaard worden door ziekte, of het krijgen van kinderen.
- Een sollicitant die een lagere functie aanvaard heeft zonder duidelijk aanwijsbare reden:

Een stap terug kan de moeite waard geweest zijn voor een interessantere baan. Het kan echter zijn dat de verklaring niet zo onschuldig is. Met andere woorden, als de sollicitant verder indrukwekkend is, kun je toch een selectiegesprek houden met deze kandidaten (en vragen stellen over deze zaken).

Maar over het algemeen tellen gaten en lagere functies mee aan de negatieve kant en kunnen ze je oordeel doen doorslaan naar de 'geen selectiegesprek'-stapel. Het belangrijkste is natuurlijk ervoor te zorgen dat je dit soort weglatingen of twijfelachtige punten wel opmerkt.

2.4.4 Waar ben je naar op zoek?

Als geschiktheid voor deze functie voornamelijk afhangt van ervaring en vaardigheden, is het waarschijnlijk makkelijk om je lijst terug te brengen tot een aantal kandidaten. Wanneer persoonlijkheid belangrijker is bijvoorbeeld bij de functie van receptionist, moet je meer van de sollicitanten zien om te kunnen bepalen wie het meest geschikt is.

2.5 Stap 5: Afwijzingen

Stuur de sollicitanten die niet geschikt zijn zo snel mogelijk een beleefde brief, waarin je hen bedankt voor hun belangstelling maar hen laat weten dat je hen niet uitnodigt voor een gesprek. Deze taak kan prima gedelegeerd worden, maar onderteken de brieven wel zelf. Onthoud dat deze mensen dan wel niet geschikt zijn voor deze functie, maar in de toekomst misschien wel ideaal zijn voor een andere functie binnen je organisatie. Zorg dus dat je een goede indruk achterlaat van je vriendelijkheid en efficiëntie.

2.6 Stap 6: De selectiegesprekken (in)plannen

Wanneer je kandidaten uitnodigt voor een gesprek, probeer dan zo flexibel mogelijk te zijn over het tijdstip hiervan. Misschien is het moeilijk voor hen om vrij te krijgen. Wat betreft het plannen van tijd voor de selectiegesprekken; plan voor gewone functies 3 kwartier tot een uur, voor leidinggevende functies anderhalf tot 2 uur.

Laat altijd iemand de kandidaten opbellen (of bel zelf) om een afspraak te maken voor een gesprek, in plaats van hen een brief te sturen. Dit is een veel snellere manier om een tijdstip af te spreken en het garandeert dat veelbelovende sollicitanten zo snel mogelijk weten dat je geïnteresseerd bent – voordat zij ergens anders een functie aanvaarden. Bovendien is dit al een eerste contact, zodat je ook vast een indruk van de kandidaat krijgt.

Plan per selectiegesprek vijftien minuten extra om aantekeningen te maken en de informatie over de volgende kandidaat door te nemen.

2.7 Stap 7: Opstellen vragen

2.7.1 Vragen voor de kandidaat

Er zijn twee soorten vragen nodig:

1. Algemene vragen, die je alle kandidaten gaat stellen
2. Individuele vragen voor elke kandidaat

Als je de vragen goed formuleert, heb je er niet zoveel nodig. Er is niets mis met het gesprek laten voortkabbelen en vragen stellen die in je opkomen naast de vragen die je hebt voorbereid.

1. Algemene vragen, die je alle kandidaten gaat stellen

De algemene vragen, die je aan alle kandidaten gaat stellen, zijn de belangrijkste vragen die voortkomen uit de functieomschrijving en de persoonsomschrijving. Je moet achterhalen hoe hun ervaring relateert aan de functieomschrijving, de details van hun kwalificaties, vaardigheden en arbeidsverleden, en hun aanpak van klantenservice, zakelijke verandering, of wat er maar relevant is voor deze specifieke functie.

Hoe opener de vragen die je stelt, hoe beter. Ten eerste krijg je uitgebreidere antwoorden.

Dus in plaats van te vragen:

'Met welke computerprogramma's kun je werken?'

vraag je:

'Vertel eens wat over je ervaring met het werken met de computer?'

In plaats van dat hij alleen zijn ervaringen noemt, stimuleer je de kandidaat om te vertellen *wat* zijn ervaring(en) met de computer zijn. Met zo'n vraag kom je vaak meer over de kandidaat zelf te weten en hoe hij tegenover het werken met de computer staat.

Voorbeelden van algemene vragen:

- *'In deze functie heb je persoonlijk en telefonisch contact met klanten. Wat zijn volgens jou de belangrijkste aspecten van goede klantenservice?'*
- *'Welke ervaring heb je met het helpen van klanten?'*
- *'Vertel eens over je ervaring met het werken onder druk.'*

Stel ongeveer zes van deze algemene, open vragen samen. En je kunt interessante aanknopingspunten in de antwoorden opvolgen op ad hoc basis. Maar het is wel belangrijk om iedereen dezelfde kernvragen te stellen zodat je elke kandidaat op dezelfde basis kunt beoordelen.

2. Individuele vragen voor elke kandidaat

Teken deze vragen aan op de sollicitatiebrief of CV (bijv. zelfklevende memoblaadjes).

- ✓ Probeer elke kandidaat individuele vragen te stellen over zijn ervaring uit het verleden, zijn huidige instelling en omstandigheden, en zijn toekomstplannen. Dit geeft je een goed beeld van de sollicitant tegen het einde van het gesprek.

Je kunt een aantekening maken om te vragen naar:

- ✓ een lange periode tussen 2 functies
- ✓ een verandering van loopbaan en/of branche
- ✓ zijn reden voor het verlaten van voorgaande functie
- ✓ zijn stijl van werken
- ✓ het feit dat hij overgekwalficeerd lijkt voor de functie
- ✓ een vaardigheid die er nuttig uitziet, zoals een vreemde taal vloeiend spreken
- ✓ een specifieke hobby die wijst op een relevante eigenschap (zoals vastberadenheid, of een voorkeur voor alleen werken).

Zorg dat je alle onderwerpen behandelt die je relevant vindt, zowel positief als negatief.

Aan het einde van het gesprek moet je elke kandidaat vragen of hij nog vragen heeft.

2.7.2 Vragen door de kandidaat

Als de kandidaat vragen heeft kom je professioneel over als je de antwoorden hebt. Bereid je hier dus op voor door te anticiperen op mogelijke vragen.

- ✓ Om te beginnen moet je een exemplaar van de arbeidsvoorwaarden paraat hebben.
- ✓ Daarnaast moet je het antwoord weten op vragen over:
 - ✓ Salaris, al is het maar dat je aangeeft dat het in een 2e gesprek aan de orde komt
 - ✓ Werkdagen (koopzondagen?!)
 - ✓ Vrije dagen
 - ✓ Welke training je de succesvolle kandidaat gaat bieden
 - ✓ Loopbaan kansen
 - ✓ Hoe je de kandidaten op de hoogte gaat stellen van je beslissing
 - ✓ Of je een tweede gespreksronde gaat houden
- ✓ En alle andere onderwerpen die volgens jou ter sprake kunnen komen.

Het is heel goed om je lijst met algemene vragen door te spreken met een medewerker om te controleren of je alle essentiële punten behandeld hebt. Zo kan het ook helpen om iemand anders te vragen de CV's door te nemen om gebieden te benoemen waarop je gedetailleerder in zou moeten gaan.

2.8 Stap 8: Voorbereiden op het selectiegesprek gespreksruimte en medewerkers

Een selectiegesprek is tweerichtingverkeer. Jij bent gastheer en op je thuisbasis, de kandidaat is te gast en op 'vreemd' terrein.

Het traditionele beeld van een selectiegesprek is dat de kandidaat tegenover de interviewer zit aan een bureau. Maar in werkelijkheid is dit een zeer formele, intimiderende opstelling voor een selectiegesprek. Het is veel beter om deze psychologische barrière te verwijderen, en allebei in een comfortabele stoel te gaan zitten. Dit stimuleert de sollicitant om zich te ontspannen en zich open op te stellen. Er zijn een heleboel andere kleine maar belangrijke maatregelen die je kunt treffen om elke kandidaat het gevoel te geven dat je hem belangrijk vindt. Controleer om te beginnen of je niet de enige bent die zich heeft voorbereid op dit gesprek: controleer of degene die mensen in je bedrijf ontvangt een lijst met namen en gesprekstijden heeft en geef hem de opdracht de kandidaat naar de gespreksruimte te begeleiden of hem ergens een stoel aan te bieden om te wachten.

Een eerste indruk heeft de kandidaat al als hij je bedrijf binnenkomt. Sta op wanneer de kandidaat binnenkomt in je kantoor, glimlach, geef hem een hand en noem hem bij zijn naam. Vertel hem wie jij bent en bied hem een stoel aan.

Elke kandidaat moet door iemand verwelkomd worden die hem net zo behandelt als hij een directielid of belangrijke klant zou behandelen:

- ✓ Voorkom onderbrekingen. Schakel de telefoon door en sluit de deur.
- ✓ Begin het gesprek op tijd. Het getuigt niet van respect om mensen te laten wachten.
- ✓ Houd de functieomschrijving, persoonsomschrijving en het CV en de brief van de kandidaat binnen handbereik tijdens het gesprek, om te laten merken dat je je huiswerk gedaan hebt en dat je dit gesprek behandelt met het belang dat het verdient.

Bevestig elke kandidaat de tijd en datum voor het gesprek schriftelijk, stuur een routebeschrijving en een functieomschrijving en eventueel info over je bedrijf en producten.

Onthoud:

'Jouw beste kandidaat heeft ook op andere functies gesolliciteerd en het kan heel goed zijn dat hij ook iemand anders' beste kandidaat is.'

2.9 Stap 9: Het voeren van het selectiegesprek

2.9.1 Vier formulieren die bij elk selectiegesprek horen

- ✓ de functieomschrijving
- ✓ de persoonsomschrijving
- ✓ het CV, met aantekeningen van vragen die je hierover hebt
- ✓ de lijst met algemene vragen die je alle kandidaten gaat stellen

De gespreksruimte is voorbereid en je medewerkers (en alle anderen die het moeten weten) verwachten de kandidaten.

2.9.2 Gespreksstructuur

- ✓ Verwelkom de kandidaat en stel hem op zijn gemak.
- ✓ Stel de vragen van je algemene lijst, dat wil zeggen de vragen naar aanleiding van de functieomschrijving.
- ✓ Stel de vragen die je bedacht hebt naar aanleiding van het CV, dat wil zeggen de vragen die specifiek voor de kandidaat zijn.
- ✓ Vraag de kandidaat of hij nog vragen heeft en beantwoord deze.

En terwijl de kandidaat je vragen beantwoordt, luisteren. Dit is niet alleen horen wat de ander zegt, goed luisteren is alles in je opnemen, zodat je niets mist tijdens het gesprek:

- Maak veelvuldig oogcontact met de kandidaat.
- Kijk geïnteresseerd en laat merken dat je aandacht bij hem ligt - kijk niet voortdurend hoe laat het is en raak niet verdiept in je papieren.
- Maak af en toe een korte aantekening als je wilt, maar zit niet de hele tijd te schrijven terwijl de ander aan het woord is (maak aantekeningen direct na het gesprek)
- Onderbreek de kandidaat niet als hij aan het woord is.
- Vat af en toe belangrijke punten samen om te tonen dat je geluisterd hebt.
- Bijvoorbeeld: 'Dus je was van het begin af aan van plan om de techniek in te gaan? Een echte roeping dus.'

Stimuleer de kandidaat om te praten. Bij sommigen is dit natuurlijk geen probleem. In sommige gevallen is het moeilijker om hen te laten ophouden met praten (vooral als ze nerveus zijn). Maar veel mensen slaan dicht in een selectiegesprek, vooral aan het begin. Als je hem op zijn gemak stelt en goed luistert, zou hij alsnog aan het praten moeten slaan. Maar er zijn een heleboel manieren om hem vrijwel vanaf het begin aan het praten te krijgen:

- Begin met het verleden; Mensen vinden het veel makkelijker om over hun verleden te praten dan over bijvoorbeeld hun instelling en plannen voor de toekomst. Het is veilig terrein, en ze hoeven niet al te diep na te denken. Het is dus een makkelijke plek om te beginnen. Vraag hen naar hun opleiding of het begin van hun loopbaan, en ze zullen tijdens het praten zienderogen ontspannen.
- Laat hen het woord voeren. De kandidaat moet ongeveer vijfenzeventig tot tachtig procent van de tijd aan het woord zijn.
- Je kunt het eerste hoofddeel van het selectiegesprek - de algemene vragen voor iedereen - verdelen in een reeks vragen die de loopbaan van elke kandidaat vanaf een geschikt beginpunt bestrijkt (school bij een kandidaat van begin twintig, maar bijvoorbeeld de vroege loopbaan bij iemand van vijftig). Praat over zijn verleden, daarna over zijn huidige baan, instelling, werkstijl, enzovoort en tot slot zijn plannen voor de toekomst.
- Als je hem teveel vertelt over de functie, zal hij zijn antwoorden aanpassen aan wat hij denkt dat je wilt horen. Je wilt over hem horen, dus stel de vragen en laat het dan aan hem over, terwijl jij hem alleen maar in de juiste richting stuurt. Je praat het meest tijdens je welkomstwoord, en in de laatste paar minuten wanneer de kandidaat je vragen mag stellen.
- Houd je meningen voor je. Als je bijvoorbeeld vertelt dat je denkt dat de nieuwe wetgeving voor jouw branche pet is, en hen vervolgens vraagt wat zij ervan vinden, wat denk je dan dat hun antwoord zal zijn? **Vertel ook niet** welke levens/werk instelling je van hem verwacht, **vraag** wat zijn instelling is.
- Je staat op het punt heel veel geld uit te geven aan een nieuwe medewerker, dus je zult dezelfde vragen moeten stellen als wanneer je een grote aankoop doet.

2.9.3 Het behandelen van lastige onderwerpen

Bij punten van twijfel, vraag ernaar.

- *'Waarom heeft u voor deze verandering van loopbaan gekozen?'*
- *'Heeft u promotie bij uw huidige werkgever gevraagd?'*
- *'Wat heeft u gedaan in het jaar tussen deze twee functies?'*
- *'Waarom heeft u een lagere functie aangenomen toen u wegging bij bedrijf A?'*

Soms ziet een kandidaat er op papier schitterend uit, de werkelijkheid kan heel anders zijn.

- Stel geen eventueel discriminerende vragen, zoals over:
 - huidskleur, ras, religie, nationaliteit
 - leeftijd (behalve om te vragen of ze ouder zijn dan achttien) – geboortedatum staat in de CV
 - geslacht

- handicap, medisch verleden
- huwelijkse staat, meisjesnaam, details over kinderen, hoe de kinderopvang geregeld is, toekomstige gezinsplanning
- lengte en gewicht
- of hij ooit een claim heeft ingediend tegen een vorige werkgever
- beheersing van het Nederlands
- of hij ooit gearresteerd is of in de gevangenis heeft gezeten, of oneervol uit militaire dienst ontslagen is
- kredietrapport of dat hij ooit failliet gegaan is

2.9.4 Het gesprek afsluiten

Als je alles gevraagd hebt wat je moet vragen, en je tijd is bijna om, vraagt je of de kandidaat nog vragen heeft voor jou. Geef hem de tijd om vragen te stellen en vertel hem alles wat hij volgens jou moet weten – bijvoorbeeld dat je hem een trainingsprogramma aanbiedt. Beëindig het gesprek door duidelijk aan te geven dat het eind gekomen is en door de kandidaat te vertellen wat er vervolgens gaat gebeuren: *'We nemen begin volgende week contact op.'*

Bedank hem voor zijn komst, leg uit hoe hij eventueel een reiskostenvergoeding kan krijgen, en vertel hem hoe hij weer bij de uitgang komt. Idealiter moet je hem door iemand naar de uitgang laten begeleiden, die hem helpt om zijn jas te vinden enzovoort. Anders kan het overkomen alsof je je nu het gesprek is afgelopen niet meer om hem bekommert. Zorg dus helemaal tot aan de voordeur voor hem.

- Noteer welke vragen kandidaten je in het selectiegesprek stellen, en zorg ervoor dat je de volgende keer alle antwoorden paraat hebt. In elk selectiegesprek ontdek je iets nieuws over wat kandidaten willen weten over jouw organisatie. Dit betekent dat je elk selectiegesprek iets beter kunt voorbereiden dan het vorige.

2.9.5 Tweede ronde gesprekken

Voor een belangrijke functie is het aan te raden minimaal 2 selectiegesprekken te voeren. Het heeft echter geen zin het eerste selectiegesprek gewoon te herhalen. Wat wel zin heeft is een kandidaat nog eens uitnodigen om zijn vaardigheden uitgebreider onder de loep te nemen en zijn verschillende sterke punten te benoemen.

Het vraagt dan ook extra voorbereiding om vragen te maken die meer zullen onthullen dan de vragen uit het eerste selectiegesprek.

Een andere goede reden voor het houden van een tweede gespreksronde is iemand anders te betrekken bij de selectieprocedure.

Om aan de kandidaat te laten zien, dat ook dit goed voorbereid is, informeer je de derde aanwezige uitgebreid over het eerste gesprek.

2.10 Stap 10: Beslissen

Je hebt geen tijd om urenlang na te denken of de beslissing een paar weken uit te stellen. Je moet hem gewoon nemen. Maar het moet wel de juiste beslissing zijn. En het is natuurlijk nooit makkelijk. Misschien had een van de sollicitanten wel de juiste zelfverzekerde en vriendelijke persoonlijkheid voor de functie van werkplaatschef / receptionist, maar had iemand anders veel meer ervaring met de

mobiliteits-branche. En dan was er nog de kandidaat die gewoon goed overweg leek te kunnen met mensen, maar die nog nooit receptionistenwerk gedaan had. Het is slechts zelden overduidelijk wie de meest geschikte kandidaat is.

Gebruik de aantekeningen die je na ieder gesprek gemaakt hebt om je beslissing te nemen.

Geef je inschattingen een cijfer (1 tot 10) en totaliseer ze.

Zet ze in een tabel, zodat je in een oogopslag een overzicht hebt over de diverse kandidaten:

| | (Technische)Kennis | Vaardigheden | Eigenschappen | Ervaring | TOTAAL |
|-------------|--------------------|--------------|---------------|----------|--------|
| Kandidaat A | | | | | |
| Kandidaat B | | | | | |
| Kandidaat C | | | | | |
| Kandidaat D | | | | | |

De aantekeningen en scores wegen zwaar mee, maar negeer je intuïtie ook niet. Houd hier rekening mee; het kan zijn dat je intuïtie uiteindelijk de doorslaggevende factor vormt.

Je kunt je beslissing onderbouwen door referenties te controleren. Dit kun je het beste telefonisch doen, omdat mensen meer open zijn in een gesprek dan in een brief - ze hebben misschien liever niet dat hun opmerkingen zwart op wit komen te staan, al was het alleen al om juridische redenen. Zelfs aan de telefoon krijg je waarschijnlijk geen openlijk negatief commentaar van referenten; dus wat ze niet zeggen kan net zo onthullend zijn als wat ze wel zeggen.

Er zijn nog twee specifieke andere factoren waarmee je rekening moet houden bij het nemen van je beslissing. De eerste hiervan is het risico van het vellen van morele oordelen over de kandidaten. Iedereen maakt zich wel eens schuldig aan zulke oordelen. Misschien vindt je dat iemand veel toewijding en doorzettingsvermogen moet tonen. Misschien vind je een levendige verbeelding beter dan helemaal geen fantasie. Misschien vind je het beter dat iemand ambitieus is, of dat verlegen zijn een echte handicap is. In feite zijn dit allemaal oordelen en de meeste zijn onbezonnen. Misschien is het beter *voor jou* om zo te zijn en geef je de voorkeur aan het gezelschap van mensen die op jou lijken. Maar elke functie heeft weer andere vereisten. Misschien heeft het team een ontspannen teamlid nodig, of een injectie van energie, of zouden ze baat hebben bij iemand met gevoel voor humor.

2.10.1 Afronden en evalueren

Als de beslissing is gevallen breng je ieder op de hoogte;

- De kandidaat die aangenomen wordt.
- Je andere medewerkers.
- De kandidaten die in laatste instantie afgewezen worden (pas als de baan definitief aanvaard is). Schrijf ze zo snel mogelijk een brief, waarin je hen bedankt voor hun tijd en hen succes wenst bij het vinden van een baan. Onthoud dat zij potentiële toekomstige medewerkers of klanten kunnen zijn.

Als er geen geschikte sollicitant is aan wie je de functie kunt aanbieden moet je het hele proces nog eens doorlopen. Want als je de functie aan iemand geeft die er niet voor geschikt is zal hij het werk niet zo goed doen als je wilt en hij zal waarschijnlijk al snel weer vertrekken. En dan moet je het hele proces sowieso nog eens doorlopen. Voordat je het allemaal nog eens precies hetzelfde doet, moet je je echter afvragen waarom het deze keer niet gewerkt heeft.

- Zijn je vereisten realistisch?
- Klopt het salaris?
- Klopt de advertentie?