

5.7. Interview

Wat is het?

- ☐ Meest populaire selectietechniek
 - ❖ In kleine organisaties vaak enige techniek
- ☐ Lijkt eenvoudig, maar ...
- ☐ Face-to-face, maar tegenwoordig ook andere vormen
- ☐ Eén of meerdere gesprekken
 - ❖ Best meer dan 1: recruiter, leidinggevende, ...



5.7. Interview

Doelstellingen

- ☐ Persoonlijk contact
- ☐ Informatie-uitwisseling (tweerichtingsverkeer)
- ☐ Geschiktheid kandidaat toetsen
- ☐ Toetsen van de motivatie van de kandidaat
- ☐ Toetsen of er een match/fit is tussen de kandidaat en de cultuur, de afdeling of het team
- ☐ Presenteren van de functie en organisatie

5.7. Interview

“Ik zit zelf niet in de rekrutering of in HR, maar ik doe wel de rekrutering van de mensen voor onze business unit. Dit gaat redelijk snel. Na een paar minuten weet ik al of de kandidaat een gunstige beoordeling krijgt. Ik ben nogal gerust in mijn buikgevoel. Ik merk het snel wanneer iemand wil werken, of ze goed kunnen samenwerken.” (kmo bedrijfsleider, Vlerick Business School)

Akkoord of niet?

5.7. Interview

“Ik zit zelf niet in de rekrutering of in HR, maar ik doe wel de rekrutering van de mensen voor onze business unit. Dit gaat redelijk snel. Na een paar minuten weet ik al of de kandidaat een gunstige beoordeling krijgt. Ik ben nogal gerust in mijn buikgevoel. Ik merk het snel wanneer iemand wil werken, of ze goed kunnen samenwerken.” (kmo bedrijfsleider, Vlerick Business School)

Buikgevoel



Evidence-based selecteren

5.7. Interview

Ongestruktureerde interviews

- ☐ “Ongestandaardiseerde interview”, “vrije interview”
- ☐ Doel: aanvoelen en begrijpen van de kandidaat
- ☐ Geen vaste structuur: luchtig praatje, met of zonder voorbereiding, spontaan, flexibel
- ☐ Niet iedereen zelfde vragen, moeilijk te vergelijken
- ☐ Kandidaat kan controle over gesprek krijgen, meer indruk maken (“zelfpromotie”)
- ☐ Moeilijker aan te leren
- ☐ Lagere predictieve validiteit dan gestructureerde interviews
- ☐ Meer vatbaar voor beoordelingsfouten

5.7. Interview

Ongestructureerde interviews: voorbeeldvragen

- ☐ “Wat zijn je sterke en zwakke punten?”
- ☐ Werk je goed samen in een team?”
- ☐ Welk boek heb je laatst gelezen?
- ☐ ...

5.7. Interview

Faking vs impression management

IM:

- ❖ poging om positief beeld van zz op te hangen; positieve indruk maken
- ❖ Kenmerk van vele sociale interacties
- ❖ Verbale IM-tactieken
 - Assertief
 - Defensief
- ❖ Non-verbale of expressieve IM-tactieken
- ❖ IM heeft impact op interviewerbeoordelingen



Faking: zich anders voordoen, liegen, bewuste manipulatie

5.7. Interview

Hoe kun je (de invloed van) IM reduceren?

- ☐ Minimum 2 interviewers
- ☐ Zelfde interviewers voor alle kandidaten
- ☐ Nota's nemen en letten op inconsistenties
- ☐ Non-verbale gedrag observeren
- ☐ GESTRUCTUREERD interviewen

5.7. Interview

Gestructureerde interviews

- ❑ Gepland, voorbereid en gestandaardiseerd
- ❑ Doel: feiten en competenties achterhalen
- ❑ Makkelijker aan te leren
- ❑ Gestructureerde inhoud + gestructureerd proces
 - ❖ Zelfde vragen voor alle kandidaten
 - ❖ Vragen in zelfde volgorde
 - ❖ Interviewers worden getraind
 - ❖ Nota's
 - ❖ Beoordelingsschalen (BARS)
 - ❖ Vragen gebaseerd op functie-analyse en competentieprofiel

Waarom is structuur belangrijk?

- ❖ gelijke behandeling kandidaten
- ❖ uniforme rapportering

FIGUUR 6.5

VOORBEELD VAN EEN GEDRAGSVERANKERDE BEOORDELINGSSCHAAL VOOR HET CRITERIUM-CONSTRUCT 'ADMINISTRATIE'

ADMINISTRATIE: In staat eigen werk van dag tot dag te plannen en te organiseren. Heeft gevoel voor prioriteiten en kan vooruitdenken om tijdslijmieten en doelstellingen te respecteren. Is ordelijk en methodisch in het verwerken van administratieve taken en toont zich nauwgezet bij het behandelen van details. (Omcirkel de meest aangewezen score)

5	♦ Organiseert eigen werk goed. ♦ Systematische benadering. ♦ Werkt taken af. ♦ Goede prioriteiten (kent het verschil tussen belangrijkheid en urgentie). ♦ Anticipeert op eventuele problemen.
4	
3	♦ Plant en organiseert doorgaans, maar werkt niet altijd volgens plan. ♦ Ziet niet altijd potentiële problemen; moet planning herzien. ♦ Respecteert de meeste tijdslijmieten, maar niet de minder belangrijke. ♦ Soms minder aandacht voor details.
2	
1	♦ Houdt niet van routine en details. ♦ Reactief ten aanzien van situaties. ♦ Concentreert zich alleen op de onmiddellijke behoeften. ♦ Respecteert tijdslijmieten niet. ♦ Maakt fouten bij het verwerken van details. ♦ Geen duidelijke doelstellingen.

Overtuigingskracht

De mate waarin de sollicitant iemand enthousiast kan maken voor een bepaalde mening of een bepaald gedrag.

1. Meeloper.
Moeit zich niet in het debat.
Wacht tot iemand een standpunt inneemt.
Neemt een mening en/of gedrag over zonder meer.
2. Heeft een eigen mening.
Wacht niet af om zijn mening te uiten totdat een ander een standpunt inneemt, maar gaat zelf niet in discussie.
Argumenteert met klem, maar haakt af bij tegenargumenten.
Heeft steun nodig van de groep om overeind te blijven.
3. Brengt zijn eigen mening naar voren.
Zoekt argumenten en feiten om andermans standpunten te beïnvloeden.
Gaet in discussie en geeft tegenargumenten.
Ook als anderen hem niet volgen, houdt hij voet bij stuk.
Iemand over de streep krijgen geeft hem een 'kick'.
4. Maakt anderen enthousiast voor een bepaalde mening of een bepaald gedrag.
Slaat nagels met koppen.
Kan zijn gedachten scherp onder woorden brengen.
Kan tegenargumenten ombuigen en aanwenden in zijn discours.

5.7. Interview

Gestructureerde interviews

Sterk gestructureerde vragen:

- 1) functie-analyse als basis
- 2) zelfde vragen iedereen
- 3) geen verdiepende vragen
- 4) geen 'betere' vragen
- 5) zelfde duur
- 6) geen bijkomende info (bv. testen)
- 7) geen vragen van kandidaten

Sterk gestructureerd evaluatieproces:

- 1) Elk afzonderlijk antwoord scoren
- 2) BARS
- 3) Gedetailleerde notities
- 4) Meer dan één interviewer
- 5) Zelfde interviewers voor alle kandidaten
- 6) Evalueren van kandidaten tussendoor
- 7) Training aan interviewers
- 8) Statistische procedures

5.7. Interview

- ❑ **Gestructureerde interviews beter dan ongestructureerde qua**
 - ❖ Validiteit
 - ❖ Betrouwbaarheid
 - ❖ Beoordelingsfouten
 - ❖ Adverse impact
 - ❖ Percepties van functierelevantie

- ❑ **Gestructureerde interviews slechter dan ongestructureerde qua**
 - ❖ Percepties van moeilijkheid (+ “minder informeel”)

- ❑ **Gebruik van BARS om antwoorden te scoren**

5.7. Interview

Competentiegerichte interviewvragen:

- ☐ Situationele interview
 - ❖ “Stel dat...Wat zou je doen?”
- ☐ Gedragsgerichte interview
 - ❖ “Kan je eens een situatie beschrijven waarin je....”
- ☐ 1 vraag = 1 (functierelevante!) competentie
- ☐ Scoren aan de hand van BARS
- ☐ Principe van gedragsconsistentie

5.7. Interview

Situationele interview:

- ☐ Hypothetisch/toekomstgericht interview
- ☐ Gebaseerd op werkelijke situaties (“kritische incidenten”) in de job
- ☐ “Stel dat...Wat zou je doen?”
- ☐ Kandidaten zonder werkervaring
- ☐ Scoringsschaal / BARS
- ☐ Voor hogere functies lagere predictieve validiteit dan gedragsgerichte
- ☐ Nadelen:
 - ❖ Sociale wenselijkheid
 - ❖ Stimuleert fantasievermogen

5.7. Interview

Tip: vermijd sociaal wenselijke antwoorden door dilemma in te bouwen

NIET: “Je werkgever organiseert een zeer belangrijk event. Het is niet jouw taak om het te organiseren en je staat op het punt naar huis te vertrekken, maar je collega’s raken niet op tijd klaar. Wat zou jij doen in die situatie?”

WEL: “Je werkgever organiseert een zeer belangrijk event. Het is niet jouw taak om het te organiseren en je staat op het punt naar huis te vertrekken, maar je collega’s raken niet op tijd klaar. **Je hebt echter een privé-afspraak waar je dringend naartoe moet.** Wat zou jij doen in die situatie?”

5.7. Interview

Gedragsgerichte interview:

- ☐ Ervaringsgericht interview of ‘Behavioral Description Interview’ (BDI)
- ☐ “Kan je eens een situatie beschrijven waarin je....”
- ☐ Info over gedrag ivm bepaalde competentie dat in verleden is gesteld
- ☐ Doorvragen bij minder vlotte praters!
- ☐ Doorvragen door middel van STAR(R)-methodiek
- ☐ Scoringsschaal / BARS
- ☐ Voor hogere functies hogere predictieve validiteit dan situationele
- ☐ Nadelen:
 - ❖ Reacties minder positief / “onpersoonlijk” karakter
 - ❖ Zonder werkervaring moeilijk → schoolverleden ook ok

5.7. Interview

Voorbeelden van situationele en gedragsgerichte vragen:

Competentie	Situationele vraag	Gedragsgerichte vraag
Inlevingsvermogen	Stel dat je baas zou zijn, wat zou je doen als je medewerkers protesteren tegen de opgelegde doelstellingen?	
Stressbestendigheid	Stel je bent baliemedewerker. Wat zou je doen als er 4 mensen aan je bureau staan en tegelijkertijd rinkelt je telefoon?	Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je een strikte deadline had?
Klantgerichtheid		Geef eens een voorbeeld van een probleem dat je met een klant ervaren hebt zoals een klant die boos was.
Zelfstandigheid		Kun je een voorbeeld geven van een werksituatie waaruit blijkt dat je op eigen houtje kan werken?
Prioriteiten stellen	Wat zou je doen als je verschillende opdrachten hebt die vandaag nog moeten worden afgewerkt, terwijl je nog maar tijd hebt voor 1 opdracht.	Kun je een situatie beschrijven uit je vorige job waarin je meerdere taken tegelijk moest uitvoeren?

<http://www.reynaarde.nl/talentontwikkeling/competentieset.html>

<https://www.reynaarde.nl/competenties/>

<http://www.carrieretijger.nl/carriere/solliciteren/sollicitatiegesprek/gesprekstechnieken/competentiegerichte-vragen>

5.7. Interview

BARS

- ☐ Behaviorally Anchored Rating Scale
- ☐ Gedragsverankerde beoordelingsschaal
- ☐ Ook gebruikt bij prestatie-beoordeling van medewerkers

Competentie: COMMUNICEREN									
Definitie: Kan ideeën en informatie aan anderen op een gestructureerde en duidelijke manier overbrengen aan anderen en houdt hierbij ook rekening met de mening van de betrokken anderen.									
Gedragsindicatoren									
Houdt warrig betoog	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Spreekt binnensmonds	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Past zich niet aan aan publiek	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Gebruikt onduidelijke argumentatie	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Boodschap is onduidelijk	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ongepast non-verbaal gedrag	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Houdt gestructureerd betoog									
Spreekt duidelijk									
Past zich aan aan publiek									
Gebruikt heldere argumentatie									
Boodschap is duidelijk									
Gepast non-verbaal gedrag									

Opmerkingen:

6
 gestructureerd
 duidelijk & onderbouwd.
 gaat uit v. eigen standpunt. &
 heeft minder/veel op v. standpunt
 vd. anderen.

Competency Based Interview

Competentie: ORGANISEREN									
Definitie: Kan proactief objectieven stellen, actieplannen nauwgezet uittekenen en daarbij de juiste middelen inschakelen, binnen de beschikbare tijd.									
Gedragsindicatoren									
Heeft geen duidelijke doelstellingen voor ogen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tekent geen gestructureerd actieplan uit	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Toont gebrek aan logische planning	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Wijkt niet af van de planning, houdt geen rekening met de situatie	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Maakt geen/slechte inschatting van prioriteiten	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Voorziet geen opvolging van genomen initiatieven.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Stelt specifieke doelstellingen voorop									
Tekent een gestructureerd actieplan uit									
Plant in een logische en coherente manier									
Houdt rekening met onverwachte omstandigheden									
Maakt een goede evaluatie van prioriteiten									
Plant specifieke opvolging voor de initiatieven of bestissingen									

Opmerkingen:

7
 juiste middelen inschakelen, binnen beschikbare.
 flexibel omgaan met een vastgesteld kader, draagt ertoe bij om zaken goed te structureren.

Competentie: SAMENWERKEN									
Definitie: Taken en verantwoordelijkheden doorgeven, rekening houdend met de interesse, ambitie, ontwikkeling en competentie van medewerkers. De gedelegeerde taken opvolgen.									
Gedragsindicatoren									
Heeft weinig aandacht voor de anderen en hun mening	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Betrekt geen of weinig verschillende standpunten bij het formuleren van conclusies	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Toont weinig respect voor anderen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Neemt geen initiatieven om de samenwerking te bevorderen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Streeft niet naar een consensus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Moedigt anderen aan om samen te werken en om ideeën uit te wisselen									
Betrekt verschillende standpunten bij het formuleren van conclusies									
Toont respect voor iedereen binnen de organisatie									
Neemt initiatieven om de samenwerking te bevorderen									
Streeft naar een consensus waarbij iedereen betrokken wordt									

Opmerkingen:

FIGUUR 6.5

VOORBEELD VAN EEN GEDRAGSVERANKERDE BEOORDELINGSSCHAAL VOOR HET CRITERIUM-CONSTRUCT 'ADMINISTRATIE'

ADMINISTRATIE: In staat eigen werk van dag tot dag te plannen en te organiseren. Heeft gevoel voor prioriteiten en kan vooruitdenken om tijdslimieten en doelstellingen te respecteren. Is ordelijk en methodisch in het verwerken van administratieve taken en toont zich nauwgezet bij het behandelen van details. (Omcirkel de meest aangewezen score)

5	♦ Organiseert eigen werk goed. ♦ Systematische benadering. ♦ Werkt taken af. ♦ Goede prioriteiten (kent het verschil tussen belangrijkheid en urgentie). ♦ Anticipeert op eventuele problemen.
4	
3	♦ Plant en organiseert doorgaans, maar werkt niet altijd volgens plan. ♦ Ziet niet altijd potentiële problemen; moet planning herzien. ♦ Respekteert de meeste tijdslimieten, maar niet de minder belangrijke. ♦ Soms minder aandacht voor details.
2	
1	♦ Houdt niet van routine en details. ♦ Reactief ten aanzien van situaties. ♦ Concentreert zich alleen op de onmiddellijke behoeften. ♦ Respekteert tijdslimieten niet. ♦ Maakt fouten bij het verwerken van details. ♦ Geen duidelijke doelstellingen.

VOORBEELD: ZELFSTANDIGHEID

Je bent op zoek naar een startende *high potential* die heel zelfstandig kan werken. Hij moet zaken zelf initiëren, een plan maken en oplossen. Tijdens het gesprek hebben twee kandidaten verteld over hun studietijd aan de hogeschool en hun zelfstandigheid. Jij scoort dit gedrag bij het criterium.

Kandidaat 1

Criterium	Score (1-5)	Voorbeelden
Zelfstandigheid	1	Kan geen voorbeelden geven van een project dat hijzelf heeft opgestart en afgerond. Heeft geen stage gelopen of bijbaantjes gehad. Heeft altijd thuis gewoond. Zijn ouders zijn bepalend geweest in zijn studiekeuze.

Kandidaat 2

Criterium	Score (1-5)	Voorbeelden
Zelfstandigheid	5	Heeft zelf een stage in Australië geregeld. Heeft daarvoor onder andere beurs aangevraagd en woonruimte in Australië geregeld. Pakt project tijdens een meeloopstage zelf op: stapt op directeur af, maakt afspraak met organisatie enzovoort. Zorgt zelf voor mogelijkheid voor eindpresentatie aan betrokkenen.

Incident

Tegelijkertijd meer klantvragen verwerken en ondertussen een klantgerichte en vriendelijke instelling behouden.

Situatievraag

Een van de assistent-receptionisten is net naar de kantine gegaan voor zijn koffiepauze en de andere is in een andere kamer facturen aan het verwerken. Je hebt net de telefoon aangenomen. De beller heeft een vraag waarop je niet direct het antwoord weet. Plotseling verschijnen er een paar andere klanten bij de balie; er vormt zich een rij met wachtenden. Hoe zou je dit oplossen?

Gescoorde antwoorden:

3 - Slechte prestatie

- Vraag aan de beller om 's middags terug te bellen.

- Help de mensen die bij de balie wachten.
- Probeer een antwoord te vinden op de vraag van de beller.

4 - Gemiddelde prestatie

- Vraag de beller om even te wachten.
- Help de mensen die bij de balie wachten.
- Probeer een antwoord te vinden op de vraag van de beller en help hem.

5 - Goede prestatie

- Leg uit aan de beller dat je wat tijd nodig hebt om het antwoord op zijn vraag te vinden.
- Verontschuldig je tegenover de mensen die bij de balie wachten. Roep de assistent-receptionist terug van zijn pauze en overleg of hij zijn pauze later wil nemen. Help de klanten gezamenlijk.
- Probeer een antwoord te vinden op de vraag van de beller en bel hem terug.

Overtuigingskracht

De mate waarin de sollicitant iemand enthousiast kan maken voor een bepaalde mening of een bepaald gedrag.

1. Meeloper.
Moeit zich niet in het debat.
Wacht tot iemand een standpunt inneemt.
Neemt een mening en/of gedrag over zonder meer.
2. Heeft een eigen mening.
Wacht niet af om zijn mening te uiten totdat een ander een standpunt inneemt, maar gaat zelf niet in discussie.
Argumenteert met klem, maar haakt af bij tegenargumenten.
Heeft steun nodig van de groep om overeind te blijven.
3. Brengt zijn eigen mening naar voren.
Zoekt argumenten en feiten om andermans standpunten te beïnvloeden.
Gaet in discussie en geeft tegenargumenten.
Ook als anderen hem niet volgen, houdt hij voet bij stuk.
Iemand over de streep krijgen geeft hem een 'kick'.
4. Maakt anderen enthousiast voor een bepaalde mening of een bepaald gedrag.
Slaat nagels met koppen.
Kan zijn gedachten scherp onder woorden brengen.
Kan tegenargumenten ombuigen en aanwenden in zijn discours.

Figuur 7.2 Een situatievraag met gescoorde antwoorden

5.7. Interview

Het interview in de praktijk: een mengvorm

- ❑ Ongestructureerd en gestructureerd
 - ❖ begin (kandidaat op gemak stellen): wat vrijer / informeler
 - ❖ Midden (feiten en competenties): meer gestructureerd
 - ❖ Einde (organisatie, functie, vragen): minder gestructureerd
- ❑ Zie verder: fasen in het selectie-interview
- ❑ Perceptie van warmte en respect → attractiviteit organisatie, positieve WOM, ...

5.7. Interview

STARR-methodiek

Per competentie

Antwoorden
vergelijken met
(gedrags)
ankers/BARS



	Voorbeeldvragen competentie 'klantvriendelijkheid'
S	Beschrijf een situatie waarin je een klant met een complexe vraag moest helpen. Wat speelde zich precies af in deze situatie? Wie was er allemaal aanwezig? Wat was de context?
T	Wat was je exacte rol? Wat waren je taken? Wat werd er van je verwacht?
A	Welke acties heb je ondernomen? Hoe heb je dat stap voor stap aangepakt? → Hier goed doorvragen want cruciaal voor de beoordeling van de competentie!
R	Wat was het effect van je aanpak? Wat was jouw aandeel in het resultaat? En wat was het aandeel van de anderen?
R	Wat heb je hieruit geleerd? Wat zou je de volgende keer anders aanpakken? Zou je anderen aanraden om het op dezelfde manier aan te pakken? Wat waren de grootste fouten die je hebt gemaakt?

https://www.youtube.com/watch?v=1c5zv_dJIN0

5.7. Interview

Hoe belangrijk zijn motivatie en interesse

- ☐ Voorbeeldvragen zie verder bij fasen in het selectie-interview
- ☐ Moeilijk om betrouwbaar te beoordelen
 - ❖ Fake-baar; perfect op voorhand voor te bereiden
 - ❖ Verbaal sterke mensen in het voordeel
 - ❖ Motivatie kan groeien
- ☐ Uit onderzoek blijkt:
 - ❖ Kennis over het bedrijf of de sector is geen goede voorspeller voor jobprestatie!
- ☐ DUS: opletten als rekruteerder!

5.7. Interview

Gekke vragen (“brainteasers”) tijdens het interview

- ☐ Google
- ☐ Voorbeelden:
 - ❖ Hoeveel pingpongballen passen in een schoolbus?
 - ❖ Hoeveel ramen zijn er in New York?
 - ❖ Hoeveel varkens worden er geïmporteerd in China?
- ☐ Denkproces, redeneervermogen, stressbestendigheid, creativiteit
- ☐ MAAR: wetenschappelijk onderzoek:
 - ❖ Vooral managers die hoog scoren op sadisme en narcisme
 - ❖ Om machtsverschil te tonen; interviewer voelt zich ‘slimmer’
 - ❖ Geen voorspellende waarde
- ☐ DUS: vermijd strikvragen, onnodig complexe vragen → negatieve reacties

Hoe krijg je een olifant in een koelkast? en andere maffe vragen aan sollicitanten

Voor het derde jaar achtereen heeft de vacature- en carrièresite Glassdoor de tien opmerkelijkste vragen aan sollicitanten verzameld, in Nederland en nog vijf vragen. 'Hoeveel uren zou het kosten om elk raam in Londen te wassen?

Peter van Ammelroo

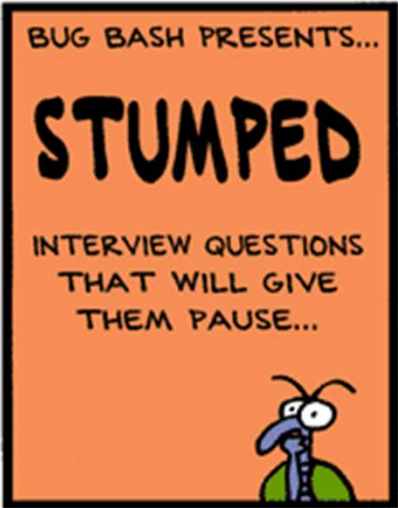


Idiote vragen



Frederik Anseel, Professor bedrijfspsychologie aan King's College London

04 oktober 2018 01:00



Bug Bash by Hans Bjordahl



<http://www.bugbash.net/>

Selectie
sollicitanten worden ooit geconfronteerd met aergere vragen tijdens
een sollicitatiegesprek. Niemand weet er goed wat voor, en dat lijkt de

? Hoelang
arom is een
den
volgens

ven, kan ik u

Nieuws

Markten LIVE

Netto

Een op de acht stemde niet

Nyboe beschermd tegen schuldeisers

Frankrijk heeft nieuw minister van Binnenlandse Zaken

Frederik Anseel

Professor bedrijfspsychologie aan King's College London

04 oktober 2018 01:00

Sollicitatiegesprekken zijn sowieso drijfzand.

Hoeveel pingpongballetjes kunnen er in een vliegtuig? Hoelang zou het duren om elk raam in Londen te wassen? Waarom is een riooldeksel rond? Een kersverse lichte afgestudeerde bestormt enthousiast de arbeidsmarkt, waar ze vervolgens begroet worden met deze idiote vragen. Waarom toch?

Als u ooit bevend en blozend het antwoord schuldig moest blijven, kan ik u geruststellen: u bent niet alleen. Naar schatting twee op de drie sollicitanten worden ooit geconfronteerd met dergelijke vragen tijdens een sollicitatiegesprek. Niemand weet er goed weg mee, en dat lijkt de bedoeling.

We hebben het hier niet over de lokale bakker die een jobstudent eens grappig op de proef wil stellen. Nee, dergelijke vragen golden ooit als het verplichte toetredingsritueel bij topconsultingbedrijven als McKinsey & Company en Bain & Company, maar dergelijke brainteasers vind je overal, ook bij bekende bedrijven zoals Microsoft, Whole Foods, Kraft Heinz of Dell.

Nieuws

Markten LIVE

Netto

Een op de acht stemde niet

Nyboe beschermd tegen schuldeisers

Frankrijk heeft nieuw minister van Binnenlandse Zaken

U hebt misschien het gevoel dat u veel leert uit een sollicitatiegesprek en er de beste kandidaat mee kunt identificeren, maar uw buikgevoel bedriegt u.

Deel op

Idiotie vragen

4 MIN LEEFTIJD

Zo onschuldig zijn de idiote vragen dus niet. Ze zijn bedoeld om het machtsverschil tussen beide kanten van de tafel in de verf te zetten. Aan de ene kant de sollicitant, die schoorvoetend moet toegeven dat hij het antwoord op de vraag niet kent, want vaak is er geen juist antwoord. Aan de andere kant de interviewer, die zich ongehinderd als alwetend kan opstellen want hij meent dat hij het antwoord altijd al wist. Afschaffen die handel.

Google was een tijdje berucht voor idiote vragen tijdens sollicitatiegesprekken. Gelukkig had iemand het verstand eens grondig statistisch na te kijken wat het bedrijf daaruit leerde. Toenmalig hoofdrecruiter Laurie Bock vat het resultaat van dat onderzoek goed samen: "We stelden vast dat brainteasers een complete tijdsverspilling zijn. Ze voorspellen helemaal niets. Ze maken alleen dat de interviewer zich wat slimmer voelt."

Sollicitatiegesprekken zijn sowieso drijfzand. U hebt misschien het gevoel dat u veel leert uit een interview en er de beste kandidaat mee kunt identificeren, maar uw buikgevoel bedriegt u. Om een beetje een degelijke voorspelling te maken van wie goed zal functioneren, moet u het bijna algoritmisch aanpakken. Elke kandidaat moet exact dezelfde jobrelevante vragen krijgen, om exact dezelfde manier geëvalueerd worden

Nieuws

Markten LIVE

Netto

Aud die 800 miljoen euro boete wegens Dieselgate

Een op de acht stemde niet

Nyboe beschermd tegen schuldeisers

Het idee is dat je hiermee kan testen hoe een sollicitant snel complexe problemen kan oplossen. Vraag interviewers wat ze hopen te leren van zo'n vraag en ze zeggen dat het uiteindelijk antwoord niet belangrijk is. Ze zijn geïnteresseerd in het denkproces: benader je het probleem op een gestructureerde manier? Heb je creatieve invalshoeken? U ziet mij met mijn ogen rollen. Alsof zo'n interviewer überhaupt je denkproces kan analyseren. Wat een overmoed. Wat een onzin.

De andere doelstelling van zo'n vraag is de kandidaat wat onder druk te zetten om na te gaan hoe stressbestendig hij later in de job zal zijn. Het blijft niet bij idiote vragen. Kandidaten wordt gevraagd zichzelf voor te stellen door een zelf gecomponeerd lied te zingen, worden uitgenodigd voor een loopgesprek met de toevallig in blakende conditie verkerende CEO, of moeten mee met een manager naar de gym of het basketbalveld, waar al eens geniepig aan het truitje wordt getrokken.

Klinkt u dat als intimidatie of zelfs sadisme in de oren? Dat hebt u goed. Een recente studie van collega Scott Highhouse toont aan dat idiote vragen vooral gesteld worden door managers die hoog scoren op narcisme ('Ik weet dat ik een speciaal persoon ben') en sadisme ('Ik kwets soms mensen voor mijn eigen plezier').

Zo onschuldig zijn de idiote vragen dus niet. Ze zijn bedoeld om het

Idiotie vragen

4 MIN LEEFTIJD

Nieuws

Markten LIVE

Netto

Aud die 800 miljoen euro boete wegens Dieselgate

Een op de acht stemde niet

Nyboe beschermd tegen schuldeisers

U hebt misschien het gevoel dat u veel leert uit een sollicitatiegesprek en er de beste kandidaat mee kunt identificeren, maar uw buikgevoel bedriegt u.

Deel op

Idiotie vragen

4 MIN LEEFTIJD

Sollicitatiegesprekken zijn sowieso drijfzand. U hebt misschien het gevoel dat u veel leert uit een interview en er de beste kandidaat mee kunt identificeren, maar uw buikgevoel bedriegt u. Om een beetje een degelijke voorspelling te maken van wie goed zal functioneren, moet u het bijna algoritmisch aanpakken. Elke kandidaat moet exact dezelfde jobrelevante vragen krijgen, om exact dezelfde manier geëvalueerd worden en de gewogen som van die scores geeft u wellicht de beste voorspelling. Maar ik weet, niemand houdt van dergelijke interviews.

Wat te doen als u een idiote vraag gesteld wordt in een interview? Speel het spel mee. Wraak wordt het best koud opgediend. Aan het eind van het gesprek krijgt u de kans zelf vragen te stellen over de functie of het bedrijf. Kaats de bal terug en vraag bijvoorbeeld 'Wanneer hebt u laatst uw internetgeschiedenis gewist en waarom?' U bent tenslotte ook benieuwd naar het 'denkproces' in het bedrijf.

Frederik Anseel, Professor bedrijfspsychologie aan King's College London

5/05/2020

Selectie

29

howest hogeschool

5.7. Interview

Niet alleen gestructureerde vragen, maar ook gestructureerde beoordeling!

1. Elk antwoord op elke vragen scoren + criteria voorzien
2. Nota's nemen + concreet/gedetailleerd
 - ❖ NIET: "is flexibel"
 - ❖ WEL: "zegt dat hij vaak nog doorwerkt in zijn pauze als er teveel klanten zijn"
3. Meerdere interviewers; wel zelfde voor alle kandidaten
4. Vermijd beoordelingsfouten

5.7. Interview

Mogelijke beoordelingsfouten

- ❖ Vooroordelen en stereotypen
- ❖ Eerste indruk
- ❖ Halo-effect
- ❖ Horn-effect
- ❖ Eerste indruk
- ❖ Primacy-effect
- ❖ Recency-effect
- ❖ Humeur

Mogelijke beoordelingsfouten

- ❖ Overwaarden
- ❖ Negatieve info
- ❖ Geheugeneffect
- ❖ Klonen van jezelf
- ❖ Vgl van kandidaten / contrasteffect
- ❖ Guilt-by-association error
- ❖ Leniency-effect en strengheidseffect
- ❖ Central tendency error

5.7. Interview

Andere interviewerfouten

- ☐ Overmatig praten
 - ❖ 80-20 regel: luisteren - praten
- ☐ Afdwalen / niet-jobgerelateerde vragen
 - ❖ ! Vraag ivm hobby's kan wel functierelevant zijn
- ☐ (doelbewust) in verlegenheid brengen / stress induceren
 - ❖ Predictieve validiteit lager bij nerveuze sollicitanten
 - ❖ ! Kandidaat voldoende op gemak stellen
- ☐ Verhoor in plaats van gesprek voeren

Fouten vermijden door:

- ☐ Voldoende info verzamelen (tijd)
- ☐ Gestructureerder interviewen
- ☐ Meer interviewers
- ☐ Training

5.7. Interview

Wat mag je als rekruteerder NIET vragen?

- ☐ Rekruteerder heeft
 - ❖ *vraagrecht* mbt jobrelevante informatie
 - ❖ Geen vraagrecht mbt informatie uit privéleven
- ☐ Sollicitant heeft
 - ❖ *antwoordplicht* mbt jobrelevante informatie
 - ❖ *Zwijgrecht* mbt privacy-gerelateerde informatie
 - ❖ Uit zich vaak in *liegrecht*
- ☐ Bv. “Heeft u nog een kinderwens?”
- ☐ Leidt tot negatieve reacties en imagooverlies

5.7. Interview

Voor- en nadelen van het interview

Kenmerken	Pluspunten	Minpunten
populair	Persoonlijk contact	Tijdsintensief en duur indien veel kandidaten
(on)gestructureerd	Lage adverse impact	GI: kan omslachtig en algoritmisch worden
Bedrieglijk eenvoudig	Rijk aan informatie	OI: beoordelingsfouten
Situationele en gedragsgerichte	GI: gemakkelijke vergelijking	OI: foute interpretaties door onervaren interviewers
Competentiegericht	Ook voor kandidaten zonder ervaring	OI: invloed van niet-functierelevante kenmerken
BARS beoordeling	GI: minder kans op IM	OI: lagere betrouwbaarheid en validiteit
Veel varianten: serie, panel, tandem, 1op1, telefonisch, video	GI: betrouwbaarder en valider	OI: risico op IM en faken
	Doorgaans positieve reacties	

5.7. Het interview in de praktijk

LSD: luisteren, samenvatten en doorvragen

- ☐ Stiltes, gespreksgeluiden en non-verbale signalen
- ☐ Samenvatten en om toelichting vragen
- ☐ Lichaamstaal
- ☐ Voldoende doorvragen
- ☐ Notities nemen

Open en gesloten vragen: 80/20 verhouding

GEEN suggestieve vragen

GEEN vragen die inbreuk doen op privacy



5.7. Het interview in de praktijk

5 of 6 fasen in het interview

1. Intro
2. CV bevragen
3. Motivatie bevragen
4. Competenties bevragen / STARR-methodiek
5. Info over job / organisatie / vragen van kandidaten
6. Afsluiten



5.7. Het interview in de praktijk

Fase 0: Voorbereiding van het interview

- ☐ Interviewers: wie + getraind?
- ☐ Opstellen planning/timing: zelfde duur voor iedereen
- ☐ Regelingen treffen voor ontvangst
- ☐ Ruimte voorzien waarin je niet wordt gestoord (+ catering)
- ☐ CV goed doornemen
- ☐ Vacature en functieprofiel goed doornemen
- ☐ Opstellen van de vragen + wie stelt welke vragen?
- ☐ Opstellen beoordelingsschema
- ☐ Alle betrokkenen inlichten

5.7. Het interview in de praktijk

Fase 1: Intro

- ☐ Jezelf voorstellen, hand geven
- ☐ Op gemak stellen:
 - ❖ Laten zitten en drankje aanbieden
 - ❖ Ijsbreker / informele babbel (kort houden!)
 - ☐ Laat kandidaat snel zelf aan het woord met gemakkelijke vraag
- ☐ Informatie geven over het verloop
 - ❖ Wat is het doel van het gesprek? Wat zal er aan bod komen?
 - ❖ Hoe lang zal het interview duren?
 - ❖ Waarom neem jij nota's?
- ☐ Eventueel openstaande vacature KORT toelichten
- ☐ Heeft kandidaat nu al vragen? Alles duidelijk?

5.7. Het interview in de praktijk

Fase 2: CV bevragen

- ☐ Chronologisch overlopen van...
 - ❖ Studieverleden/diploma's/stages/eindwerk
 - ❖ Beroepservaring:
 - kwaliteit/densiteit van de ervaring > kwantiteit
 - Vakantiejobs bij schoolverlaters
- ☐ Kritisch zijn
 - ❖ Gaten in CV
 - ❖ Diploma's behaald
 - ❖ ...
- ☐ MAAR niet achterdochtig zijn; geen sfeer van wantrouwen creëren

5.7. Het interview in de praktijk

Fase 3: Motivatie bevragen

- ☐ Past kandidaat bij deze functie, job, organisatie?
- ☐ Wat is de ambitie van de kandidaat?
- ☐ Voorbeeldvragen:
 - ❖ Wat trekt u aan in deze functie? Waarom solliciteer je voor deze functie?
 - ❖ Wat zijn belangrijke dingen in een job voor u?
 - ❖ Wat wilt u bereikt hebben binnen een paar jaar?
 - ❖ Wat weet u over onze organisatie?
 - ❖ Waarom onze organisatie?
 - ❖ ...
- ☐ MAAR: opletten met sociale wenselijkheid en beïnvloeding door vlotte praters!

5.7. Het interview in de praktijk

Fase 4: Competenties bevragen / STARR-methodiek

- ☐ Minder uitgebreid in eerste verkennend gesprek
- ☐ Vaak uitgebreider in tweede gesprek
- ☐ Harde/formele criteria (sommigen al in fase 2)
 - ❖ Diploma
 - ❖ Talenkennis
 - ❖ Technisch inzicht
 - ❖ Rijbewijs
- ☐ Zachte criteria / gedragscompetenties
 - ❖ STARR-methodiek
 - ❖ Aantal beperken

5.7. Het interview in de praktijk

Fase 5: Info over job / organisatie / vragen van kandidaten

- ☐ Vraag-antwoord vorm
- ☐ RJP: realistische info geven
- ☐ Vragen die je niet kan beantwoorden: opschrijven
- ☐ Arbeidsvoorwaarden vermelden (ook als kandidaat het niet zelf vraagt)
 - ❖ Salarisniveau (ook zelf vragen naar huidig salaris en salarisverwachting)
 - ❖ Vakantieregeling
 - ❖ Andere voordelen
 - ❖ Meer in detail in 2^{de} of laatste gesprek / onderhandelbaar?
- ☐ Toont de kandidaat nog interesse?

5.7. Het interview in de praktijk

Fase 6: Afsluiten

- ☐ Geen verdere vragen meer van kandidaat?
- ☐ Verdere procedure toelichten
 - ☐ Nog andere kandidaten zien?
 - ☐ Wanneer valt beslissing?
 - ☐ Hoe zal contact opgenomen worden?
 - ☐ Next stept in de procedure (testen, AC, ...)
- ☐ Neutraal afronden
- ☐ Kandidaat hang geven en naar buiten begeleiden