



Ace! Management Partners

Training • Coaching • Consulting • Interim Management



Den Haag • Amsterdam • Den Bosch • Rotterdam
Zwolle • Utrecht • Arnhem • Amersfoort • Breda
Eindhoven • Maastricht • Brussel • Antwerpen

Ace! E-book



Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	1
BEOORDELINGSFOUTEN.....	3
CHECKLIST FUNCTIEOMSCHRIJVING	5
ERVARINGSGERICHT INTERVIEWEN.....	6
INFORMATIE-UITWISSELING OVER DE FUNCTIE.....	8
VAN FUNCTIEOMSCHRIJVING NAAR CRITERIA	9
DISCLAIMER.....	13

Beoordelingsfouten

De belangrijkste beoordelingsfouten en werving- en selectiegesprekken:

- De eerste indruk geeft weer hetgeen u van de kandidaat vindt en niet hetgeen de functie van de kandidaat vindt.
- Vooroordelen. Het bijzondere daarvan is dat we er ons vaak niet van bewust zijn omdat ze een onderdeel vormen van onze eigen normen en waarden.
- Te weinig indicaties. Mensen hebben soms de neiging om op basis van één enkel feit een hele reeks van conclusies te trekken die feitelijk niets het feit van doen hebben:
 - Hij heeft net weer een bekeuring gehad
 - Hij zal dus wel niet goed tegen regels kunnen
 - Hij loopt moeilijk in het gareel
 - Hij zal anderen daartoe aanzetten
 - Hij is dus een stokertje
- Het halo-effect is een verschijnsel waarbij één heel sterk punt een positieve uitstraling (halo) geeft over andere aspecten. Maar een uitstekend tennisspeler hoeft echt geen prima badmintonspeler te zijn.
- Het horn-effect (Horn is de ontdekker) is hetzelfde verschijnsel als halo, maar dan omgekeerd. Eén negatief kenmerk straalt uit over andere positieve kenmerken en zwakt deze onterecht af.
- Negatieve informatie weegt zwaarder. Dit wordt veroorzaakt doordat mensen in eerste instantie geneigd zijn om vooral te zoeken naar bedreigingen ipv kansen. Een goede methode om deze valkuil te vermijden is het bewijzen van het tegenovergestelde. Indien u denkt dat een kandidaat onnauwkeurig werkt vraag dan om voorbeelden te noemen van (juist) nauwkeurigheid.
- Goede luisteraars hebben meer kans. Want ook selecteurs vinden het prettig als ze zelf kunnen vertellen...
- Angst voor de eigen positie komt voor indien de interviewer tevens de leidinggevende van de kandidaat is. Erg competente kandidaten kunnen een bedreiging vormen.
- Aantrekkelijkheid en sexe storen een objectief oordeel. Je kunt niet meer doen dan jezelf ervan bewust zijn.
- Invloed van de functiezwaarte. Over het algemeen worden mensen die nu reeds een hoge functie bekleden beter beoordeeld. Indien je nu op die functie zit dan moet je wel goed zijn...
- Zeldzame eigenschappen worden overgewaardeerd (zie halo-effect).
- Invloed van kandidaten op elkaar. Indien je meerdere gesprekken na elkaar voert dan loop je het risico dat een erg slechte kandidaat de volgende (iets betere) extra goed doet uitkomen. Ook het

omgekeerde is van toepassing.

- Projectie. Indien een kandidaat (sterke) overeenkomsten vertoont met de interviewer dan kan dat leiden tot overwaardering. Zelfde universiteit? Hobby's? Of nog erger, de basisschool?

De belangrijkste en meest krachtige remedie tegen deze beoordelingsfouten is het selecteren op basis van criteria en competenties!

Checklist functieomschrijving

Om de vereiste informatie voor een goede functieomschrijving te verzamelen staan u verschillende methoden ter beschikking:

- Observatie: op basis van waarnemingen stelt u een ontwerp op
- Interviews met de functiehouders, de leidinggevende en/of opleiders (intern of extern)
- Besprekingen met deskundigen op het terrein van de functie
- Vragenlijsten invullen door de functiehouders of de leidinggevende
- Een logboek, bijgehouden door de functiehouders
- Eigen ervaring: op te doen door degene die de functie beschrijft door hem/haar korte tijd de functie te laten uitoefenen
- Analyse van materiaal: handleidingen, instructiematerialen, dagrapporten, et cetera

De onderwerpen die in een functieomschrijving beschreven moeten staan zijn met de volgende vragen te inventariseren:

- Wat is het doel van de functie?
- Wat zijn de bevoegdheden?
- Wat zijn de verantwoordelijkheden?
- Wat zijn de belangrijke taken?
- Wat zijn de incidenteel voorkomende taken?
- Welke leidinggevende taken zijn er?
- Hoe is de inbedding in de organisatie?
- Wat zijn de belangrijkste interne contacten?
- Wat zijn de belangrijkste externe contacten?
- Zijn er bijzondere werkomstandigheden?
- Moeten taakverdelingen herzien worden (zie vorige onderwerp)?

Men interviewt de leidinggevende en de medewerker bij voorkeur afzonderlijk, en verwerkt de informatie daarna tot een functieomschrijving.

Ervaringsgericht interviewen

Uitgangspunt achter ervaringsgericht interviewen is het feit dat gedrag uit het verleden over het algemeen de beste voorspelling biedt voor de toekomst. In de praktijk is het echter niet mogelijk om zodra een kandidaat binnenkomt direct ervaringsgerichte vragen te stellen. Daar is een aanloop voor nodig met behulp van een wereldwijd bekend gesprekssysteem (START):

- Situatie - Als u meer wilt weten over criteria of competenties dat zult u eerst meer moeten weten over de context waarin iemand heeft gewerkt:
 - Wat voor diensten levert uw huidige bedrijf
 - (antwoord)
 - Wat doet men op uw afdeling
 - (antwoord)
 - Hoe is de afdeling georganiseerd
 - (antwoord)
- Taak - Zodra u voldoende inzicht heeft in de situatie op bedrijfs- en afdelingsniveau dan kunt u afdalen naar de functie en taken die iemand vervult:
 - Vertelt u eens wat meer over uw functie
 - (antwoord)
 - Wat waren precies uw taken
 - (antwoord)
- Actie - Zodra u weer voldoende inzicht hebt in iemands taken dan daalt u wederom een niveau verder af naar het gedrag dat iets zegt over de criteria en competenties waarnaar u op zoek bent. Nu pas praten we dus op ervaringsniveau en komen vragen aan de orde als:
 - Wat was precies uw bijdrage
 - (antwoord)
 - Hoe deed u dat precies
 - (antwoord)
 - Wat deed u als u op weerstand stuitte
 - (antwoord)
- Resultaat - Vervolgens komt u aan op het resultaatniveau waarin u de kandidaat interviewt over hetgeen eea in het resultaat op concrete en meetbare doelstellingen opleverde:
 - Wat was precies het resultaat van uw acties
 - (antwoord)

- Hoe paste dat in het totale bedrijfsresultaat
- (antwoord)

- Terugkoppeling - Terugkoppeling betekent in dit geval of mensen geleerd hebben van hun acties. Of ze nu dingen concreet anders zouden doen (pas op voor fantasievragen):
 - Als u dit nog eens moest doen, hoe pakt u dat dan aan
 - (antwoord)
 - Wat heeft u geleerd van uw aanpak
 - (antwoord)
 - Zou u anderen aanraden dit ook zo te doen
 - (antwoord)
 - Waarom precies
 - (antwoord)

Het zal u duidelijk zijn dat de START gesprekstechniek uiterst gestructureerd is en bijna altijd heel veel leert over het "doe-gedrag" van een kandidaat. En nogmaals: het verleden is heel vaak de beste voorspeller voor de toekomst.

Informatie-uitwisseling over de functie

Veel interviewers hebben sterk de neiging om de kandidaat van alles over de functie te vertellen. Natuurlijk willen kandidaten deze informatie krijgen, maar het is de vraag of dit in deze vertellende vorm vanuit de interviewer zou moeten gebeuren.

Beter is de aanpak waarbij de kandidaat zelf vragen kan stellen over de functie. Op deze manier krijgt de interviewer wellicht de belangrijkste informatie van het gehele gesprek. De sollicitant zal immers vragen naar juist die zaken die hij/zijn erg belangrijk vindt. Daarmee leert de interviewer veel meer van de kandidaat dan wanneer hij/zij zelf op de verteltoer gaat.

Ook voor de kandidaat heeft deze aanpak voordelen. Hij krijgt meer inzicht dan wanneer de selecteur een verhaal verteld. Bovendien zal een selecteur gemakkelijk praten in de wij-vorm, terwijl de kandidaat meer interesse heeft in hetgeen nu precies voor zijn functie belangrijk is.

Om dit te bereiken kunt u vragen stellen als:

- Wat wilt u als eerste weten over de functie
- (antwoord)
- Wat wilt u nog meer weten
- (antwoord)
- Zijn we nog dingen vergeten
- (antwoord)

Zorg voor korte antwoorden, anders bent u weer steeds aan het vertellen, en dat was nu juist niet de bedoeling. Want op deze wijze leert u veel, heel veel, over de intrinsieke motivatie van de kandidaat, en dat is nu precies hetgeen u graag wilt bereiken.

Van functieomschrijving naar criteria

Bij het maken van een goede functieomschrijving met de juiste functie-eisen is het van belang om oordelende woorden of gradaties te vermijden:

- Goede
- Optimaal
- Maximaal
- Uitstekende

Het omschrijven in termen van feitelijkheden maakt de vertaalslag naar criteria eenvoudiger. Want wat is/zijn precies:

- Een goed contact houden met de afnemers?
- Uitstekende beheersing van een taal?
- Uitbouw van het klantenbestand?
- Prima communicatieve eigenschappen?
- Een uitstekend netwerk?

De volgende stap in het proces is de omzetting van de functieomschrijving naar functiecriteriën. Allereerst dient alle informatie in de functieomschrijving waaruit geen criteria of competenties af te leiden zijn, geschrapt te worden. Na deze eliminatie blijft de kern over. Deze kern kan vertaald worden naar selectiecriteriën.

Deze vertaalslag is aan een aantal regels gebonden:

- Een te hoge opleiding vragen is niet goed, er volgen dan relatief weinig reacties. Er kunnen dan tevens verderop in het proces problemen gaan ontstaan:
 - Beloning
 - Ontevredenheid
 - Ontslag nemen kort na aanname
 - Et cetera
- Een te lage opleiding vragen is ook niet goed, er volgen dan teveel inadequate reacties.
 - De eisen moeten erg duidelijk zijn:
 - Specifiek
 - Meetbaar
 - Controleerbaar
 - Realistisch
- Vraag niet dubbel: bijvoorbeeld "een HBO- of academische opleiding", maar formuleer criteria op een scherpe manier.

- Formuleer de ervaringseisen ook scherp: 3 jaar ervaring met werving en selectie, waarvan 1 jaar in een leidinggevende functie.
- Splits de criteria in:
 - Eisen
 - Voorkeuren
- Zet alle criteria op volgorde van belangrijkheid. Niet alle criteria zijn immers even belangrijk.

Waar aan kunt u nu denken bij het ontwikkelen van criteria en competenties:

- Bij eisen die uit de functie voortvloeien:
 - Algemene opleiding en de vereiste beroepsopleiding
 - Specifieke vakkennis en vaardigheden
 - Voor de functie relevante ervaring
 - Competenties gekoppeld aan eigenschappen en karaktertrekken
- Bij eisen die uit de situatie waarin de functie wordt uitgeoefend voortvloeien, hieraan wordt in het algemeen te weinig aandacht besteed:
 - De plaats in de organisatie
 - De aanwezige leiderschapsstijl
 - Werkwijze: routinematig of improviserend
 - Samenstelling van het team (b.v. opleiding, leeftijd, e.d.)
 - Bedrijfscultuur (b.v. formeel, informeel, strikt, vriendschappelijk)
 - Loopbaanmogelijkheden
- Eisen die uit de persoon voortvloeien:
 - Harde eisen (eenvoudig meetbaar) zoals diploma's leeftijd, etc
 - Zachte eisen (moeilijk meetbaar) zoals motivatie en karaktereigenschappen

Het opstellen van een verkeerde eisenspecificatie leidt per definitie tot een verkeerde keuze en maakt de kans erg groot dat u na enige tijd weer opnieuw kunt beginnen. Met alle praktische en financiële gevolgen van dien. In Nederland blijkt, afhankelijk van het opleidingsniveau, 1 op de 5 (laag geschoold) tot 1 op de 10 (hoog geschoold) aangenomen medewerkers binnen 6 maanden weer te vertrekken (vrijwillig dan wel gedwongen). Samenvattend gaat het selectieproces om het in elkaar passen van 2 invalshoeken (werk en individu) met elk weer 2 segmenten:

Schema functiecriteria			
Het werk	Functie	Persoon	Individu
	Taken	Motivatie	
	Contacten	Capaciteiten	
	Werkruimte	Vaardigheden	
	Soort apparatuur	Belangstelling	
	Verantwoordelijkheden	Karaktertrekken	
	Plaats in de organisatie	Fysieke kenmerken	
	Situatie	Personalia	
	Soort organisatie	Specifieke vakkennis	
	Leiderschapsstijl	Specifieke vaardigheden	
	Opleidingsniveau	Beroepsopleiding	
	Perspectieven	Algemene opleiding	
	Beloning	Relevante ervaring	
	Cultuur	Leeftijd	
Sfeer	M/V		

In bovenstaande tabel komen begrippen voor die soms zelfs door de wetgever zijn verboden als selectie criterium of dat slechts te doen onder zeer strikte voorwaarden. Bovendien is het aantal variabelen dat in elk van de segmenten voorkomt groot en zeker niet volledig. Het is dan ook niet mogelijk om absolute zekerheid te verkrijgen over de geschiktheid van een kandidaat voor een bepaalde functie, die bovendien telkens nog wordt uitgevoerd in een unieke situatie.

Het is doorgaans geen eenvoudige zaak om uit...

- De functie
- De situatie

...juist die...

- Criteria
- Competenties

...te halen waaraan kandidaten moeten voldoen. Dit vertaalproces is doorgaans een coproductie van de direct leidinggevende en de personeelsdeskundige.

Een grondig voortraject levert grote voordelen op in het vervolgtraject:

- Het bereiken van geschikte kandidaten
- Brieven selecteren

- Gesprekken voeren
- Derden inschakelen
- Adviseren voor een keuze
- Kandidaten afschrijven

Disclaimer

Tenzij anders vermeld berust het copyright van de artikelen en de e-books bij de uitgever Ace! Management Partners. Niets van deze informatie mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt, op welke wijze en in welke vorm dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteurs.

De gebruiker mag de informatie op het scherm bekijken en afdrucken voor persoonlijk gebruik. Hoewel de inhoud met de grootste zorgvuldigheid is samengesteld, zijn de auteur en de uitgever niet aansprakelijk voor fouten en of schade die uit het gebruik of de (gedeeltelijke) toepassing van de informatie, direct of indirect, het gevolg zou kunnen zijn. De artikelen, crash courses en managementmodellen zijn niet bedoeld als een advies. Ace! Management Partners kan immers niet beoordelen of toepassing van de informatie in uw organisatie en in uw specifieke situatie, verstandig is.

De informatie kan op elk moment zonder voorafgaande aankondiging gewijzigd worden.