

# 1 Selecteren als risicoanalyse

## 1.1 Essentie

Organisaties bestaan niet. Het zijn de mensen die een organisatie maken. U telefoneert niet met een bedrijf, maar u belt met de persoon van de helpdesk. U hebt niet een goede ervaring met een bepaalde instelling, maar een goede ervaring met de mensen die werkzaam zijn bij die instelling. Het zijn uiteindelijk de inzet en het functioneren van de werknemers die direct dan wel indirect bepalend zijn voor de waardering voor het bedrijf, de dienstverlening of het product; dan kunt u er maar beter voor zorgen dat alleen de beste mensen werkzaam zijn binnen uw bedrijf. Dit begint al bij een strenge selectie aan de poort!

Maar hoe selecteert u de juiste mensen? De essentie van selecteren is het zoeken van de geschikte persoon voor een bepaalde functie binnen een bepaalde organisatie. Het gaat hierbij om de juiste match tussen kandidaat en organisatie. De organisatie vraagt om kwaliteiten die een kandidaat kan leveren. Hoe beter de gevraagde kwaliteiten verwoord zijn, hoe specifiek geselecteerd kan worden. Het is dan aan de selecteur om de kwaliteiten van de kandidaat te scoren en mogelijke risico's inzichtelijk te maken.

Secuur selecteren en veel aandacht besteden aan het selectietraject kan tegenvallers en hoge kosten bij het disfunctioneren van een kandidaat voorkomen. Bij het aannemen van een nieuwe medewerker gaat een organisatie een bepaald risico aan. Zo investeert een bedrijf in een (half)jaarcontract, inwerkperiode en mogelijke opleidingen. Tijdens selectiegesprekken wordt getracht in te schatten in hoeverre dit risico aanvaardbaar is. Een goede selecteur kan dan ook niet alleen benoemen wat de kwaliteiten van een kandidaat zijn, maar ook precies aangeven waar mogelijke risico's liggen. Er wordt een oordeel gegeven door te beslissen in hoeverre deze risico's wel of niet acceptabel zijn. Uiteindelijk wordt die kandidaat aangenomen, waarbij de ingeschatte risico's zowel acceptabel als, in vergelijking met de overige kandidaten, het laagste zijn.

Dit maakt van het selecteren een uiterst zorgvuldig proces. Selecteren is een kunst. Een vaardigheid die niet voor iedereen is weggelegd. Mensenkennis, inschattingsvermogen en veel geduld zijn de kwaliteiten waar een goede selecteur over moet beschikken. Vanuit een natuurlijke nieuwsgierigheid zal de selecteur geïnteresseerd moeten zijn in verschillende typen kandidaten en belangstelling moeten hebben voor verschillende karakters en persoonlijkheden. Een goede selecteur is gedreven in het inschatten van wat voor type kandidaat tegenover hem of haar zit en wat de kandidaat uniek maakt. De selecteur wil weten waarom een kandidaat zo reageert als hij reageert en wat dit alles over de kandidaat en zijn toekomstig functioneren zegt. Daarnaast is selecteren ook een uiterst geduldig proces. De selecteur moet over doorzettingsvermogen beschikken om de zoektocht voort te zetten naar de juiste persoon met de minste risico's. Met minder mag geen genoegen worden genomen.

Terug naar de essentie. Selecteren is het uitkiezen van die kandidaat die, gegeven zijn of haar competenties en kwaliteiten, de grootste kans heeft op het succesvol vervullen van de functie binnen een bepaalde organisatie. Daarbij is selecteren een serieuze aangelegenheid waarbij het doel is en blijft alleen die kandidaten aan te nemen waar men van overtuigd is en waarmee men het eventuele risico wil aangaan.

## **1.2 Case**

Het is vrijdagochtend. De heer Verbrugge kijkt nog eens peinzend in zijn agenda. Vandaag staan drie sollicitatiegesprekken voor de functie van zorgmanager op het programma. Belangrijke gesprekken zo weet hij, zeker nu de organisatie in beweging is. De organisatieontwikkeling is meer dan alleen een verandering in de structuur van het ziekenhuis. Ook de wijze waarop medewerkers werken en met elkaar omgaan zullen veranderen. Verbrugge, Voorzitter van het College van Bestuur van het ziekenhuis Lage Landen, ziet de vrijgekomen vacature als een kans om 'nieuw bloed aan te trekken' en de beweging naar vernieuwing te stimuleren.

Het gesprek met de eerste sollicitant begint over een kwartier. Verbrugge kijkt nog eens snel de advertentie door.

Ziekenhuis Lage Landen zoekt voor één van de vijf clusters een **Zorggroep Manager**. De Zorggroep Manager geeft op integrale wijze direct leiding aan 5 clustermanagers en indirect leiding aan 140 medewerkers. Het cluster bestaat uit de specialismen dermatologie, logopedie, oogheelkunde, plastische chirurgie en tandheelkunde. De Zorggroep Manager ressorteert rechtstreeks onder de Raad van Bestuur. Profiel: U (m/v) hebt een HBO/WO opleiding afgerond en beschikt ruimschoots over managementervaring in een organisatie in beweging. Affiniteit met de zorg is een must, ervaring in de zorg niet per definitie. Als leidinggevende bent u coachend, betrokken, communicatief sterk en resultaatgericht. U bent in staat een veranderingsslag te bewerkstelligen en u stelt zich op als een belangrijk 'gezicht' naar buiten. U kijkt op creatieve wijze naar uw werk en bent een extraverte persoonlijkheid.

Verbrugge hoort zijn secretaresse op de deur kloppen en zij stelt vervolgens de eerste kandidaat van vandaag aan hem voor. De heer Zwanenburg, een man van middelbare leeftijd, stapt de kamer binnen. Verbrugge neemt de man rustig in zich op. De man is klein van postuur, draagt een bril en heeft een licht grijs pak aan. Duidelijk ziet Verbrugge dat deze man niet vaak een kostuum draagt. Het pak zit hem ongemakkelijk en ook de stropdas die hij erbij uitgekozen heeft maakt dat het kostuum een fletse indruk maakt. Nadat Verbrugge koffie heeft ingeschonken, schiet de kandidaat uit met het kannetje melk en morst op de tafel. De kandidaat loopt rood aan en excuseert zich veelvuldig. Verbrugge, maakt rustig de tafel schoon en begint met het stellen van zijn eerste vraag: "Mijnheer Zwanenburg, wat heeft u doen besluiten op deze functie te solliciteren?"

De tweede kandidaat is gearriveerd. Een stevige man met een breed postuur komt binnen. Uit zijn cv maakt Verbrugge op dat de kandidaat, de heer Franz, ruimschoots ervaring heeft opgedaan in het bedrijfsleven. Bovenaan zijn cv staat dat hij van 2004 tot 2006 als Regio Directeur van een gerenommeerde particuliere zorgverzekeraar werkzaam is. "Bent u nog steeds werkzaam als Regio Directeur?", vraagt Verbrugge. De heer Franz antwoordt dat hij sinds april 2006 niet meer in dienstverband is bij de zorgverzekeraar. "Ik verhuur mij zelf nu als externe deskundige binnen de zorgsector", zegt hij.

Geïnteresseerd informeert de heer Verbrugge naar de redenen van zijn vertrek. De heer Franz tovert een glimlach op zijn gezicht en begint wat ongemakkelijk op zijn stoel heen en weer te schuiven, "Er was een verschil in visie, zoals dat zo mooi heet", antwoordt hij.

De derde kandidaat is mevrouw Driessen. Mevrouw Driessen komt over als een bescheiden en nuchter persoon. Zij heeft ervaring

in de zorgsector, maar is de laatste jaren actief geweest binnen het onderwijs. De heer Verbrugge stelt de vraag waarom zij terug wil keren naar de zorgsector. "Ik ben tot de ontdekking gekomen dat mijn hart bij de zorg ligt. Ik ben nu twee jaar uit de zorgsector weg, maar ik mis de omgeving, de mensen en het dankbare werk enorm", antwoordt zij. Verbrugge neemt de kandidaat nog eens goed in zich op en besluit zijn twijfel met de kandidaat te delen. "Denkt u dat u stevig genoeg bent als leidinggevende van een team met, laten we zeggen, toch enigszins eigenwijze specialisten?" "Ja, dat weet ik wel zeker", is het antwoord van mevrouw Driessen. "Mijn stijl van leidinggeven is mensgericht, maar als het erop aan komt ben ik in staat knopen door te hakken en krachtig op te treden." Dit antwoord is voor Verbrugge nog niet voldoende om zijn bedenkingen weg te nemen, had zij maar een pak aangetrokken dan was zij al een stuk krachtiger overgekomen, denkt hij bij zichzelf.

Wat ging er goed tijdens deze gesprekken en wat ging er minder goed? Welke aspecten dienen nog nader verkend te worden bij de kandidaten en op welke manier wordt dit aangepakt? Een ervaringsdeskundige geeft antwoord.

### **1.3 Interview**

De heer drs. E.C.M. de Jaeger, voorzitter College van Bestuur Regionaal Opleidingencentrum van Amsterdam (ROCVa) reflecteert op de case.

*Selecteren is uiteindelijk altijd nog een gok, de truc is om de risicofactor zo klein mogelijk te maken.*

"Selecteren is de match vinden tussen vraag en aanbod. Hierbij geldt hoe exacter het zoekprofiel omschreven is, hoe beter het aanbod is. In het zoekprofiel van de case staat de algemene term 'een organisatie in beweging'. Mijn inziens is iedere organisatie in beweging, anders gaat het niet goed met een organisatie! Geef daarom specifiek aan wat dit inhoudt, bijvoorbeeld een reorganisatie. Misschien dat de kandidaat dan bij zichzelf denkt, nee dank u, daar pas ik voor."

*De voorbereiding van Verbrugge getuigt van een hoge mate van oppervlakkigheid.*

"Een goede voorbereiding op de gesprekken verkleint de kans dat u aan het einde van het gesprek het gevoel hebt nog iets te missen. Van tevoren vaststellen welke punten u precies uit het gesprek wilt halen, stelt u beter in staat te sturen op die onderwerpen die u interessant vindt. Bovendien vind ik dat een selecteur geïnteresseerd moet zijn in welke kandidaten er verwacht worden en eager moet zijn in wie er tegenover hem of haar komt te zitten."

Reactie op kandidaat nummer 1, de heer Zwanenburg

*Een kandidaat kan in het begin zenuwachtig zijn, dat mag. Ik vind het erger als een kandidaat gedurende een uur niet tot rust kan komen.*

"Solliciteren is voor de kandidaat best spannend. Om de kandidaat gerust te stellen begint een goede selecteur met een introductie. De introductie geeft de kandidaat de gelegenheid om te wennen aan de omgeving waar hij of zij in terecht is gekomen en aan de mensen die tegenover hem of haar zitten. Deze inleiding ontbreekt in de aanpak van Verbrugge. Daarnaast koppelt Verbrugge aan zijn eerste indruk een waardeoordeel. Dit is riskant. Een eerste indruk is belangrijk, maar de kunst is deze indruk niet voordurend te projecteren door bevestiging te zoeken in uw beeld. (Zie je nu wel, hij is vast slordig, want zijn papieren liggen ook al ongeordend op tafel!). Een goede selecteur kan van de eerste indruk loskomen en houdt zich zoveel mogelijk aan de objectieve criteria."

Reactie op kandidaat nummer 2, de heer Franz

*Een conflict is er nooit voor niets.*

"Je ziet vaak als er op het cv staat werkzaam tot 2006 (in plaats van tot heden) dat de kandidaat iets te verbergen heeft. De uiteindelijke keuze zal hier niet door bepaald worden, maar goed doorvragen in een dergelijke situatie is wel heel belangrijk. Controleer ook of de andere dienstverbanden, beschreven op het cv, gekenmerkt worden door een korte periode. Er zijn nu eenmaal mensen die meerdere malen met een conflict zijn weggegaan. Dat in de case naar voren komt dat de kandidaat ervaring heeft met het bedrijfsleven is een reden om door te vragen naar de intrinsieke motivatie. Veelal blijkt dat het beeld van de non-profit sector minder druk en minder resultaatgericht is, maar dit is absoluut niet zo, het is alleen minder grijpbaar."

Reactie op kandidaat nummer 3, mevrouw Driessen

*Ieder sollicitatiegesprek is verkopen, haal hier 20% van af en je krijgt een beter beeld van de werkelijke prestaties.*

"Zelf zou ik niet tevreden zijn met het antwoord op de vraag waarom mevrouw Driessen terug wil keren in de zorgsector. Ik vind het nog te fijn geformuleerd. Een dergelijk antwoord leidt bij mij tot een persoonlijke onrust. Dat is een signaal om door te vragen. Wat was de reden van vertrek? Wat is de reden van terugkeer? Enzovoort. Bij de aanpak van Verbrugge, om zijn twijfel over haar stevigheid als leider te delen, moet u goed in het achterhoofd houden dat u nooit als antwoord zult krijgen: "Mijnheer, dat hebt u goed gezien. Ik ben inderdaad geen sterke leider!" Vraag daarom liever naar voorbeelden en hoe de kandidaat denkt dat haar medewerkers op deze vraag zouden antwoorden."

#### **1.4 Tips en aanbevelingen**

Selecteren is het afwegen en inschatten van risico's. Risico's kunnen verkleind worden door verschillende deskundigen bij het selectieproces te betrekken, goede gesprekken te houden en een assessment te doen. Al deze methoden zijn nog geen garantie voor een succesvolle kandidaat, maar wel een mogelijkheid om de risico's beter inzichtelijk te krijgen. Om u te ondersteunen in het voeren van goede selectiegesprekken en om de risico's te kunnen inventariseren zijn de volgende tips geformuleerd.

#### **Weet wat voor kandidaat u zoekt en stel een duidelijk zoekprofiel samen**

- Bepaal aan wat voor type kandidaat de organisatie op dit moment behoefte heeft. Pak daarbij nooit een oud zoekprofiel, maar pas de vraag aan aan de huidige situatie.
- Wees exact in uw beschrijving; als u algemene competenties vraagt, krijgt u algemene brieven terug.
- Verstrek de mogelijkheid om documentatie op te vragen en/of telefonisch contact op te nemen. Dit is efficiënter voor het zoekproces en de eerste selectie vindt zodoende al plaats.

#### **Behoud de gespreksregie**

- Weet vooraf welke onderwerpen u wilt bespreken c.q. welke risico's u wilt toetsen.

- Grijp in door de kandidaat te onderbreken indien de kandidaat uitwijdt dan wel te lang bij een onderwerp blijft stil staan.
- Beperk de tijd waarin u zelf aan het woord bent. Het gaat er uiteindelijk om dat u de kandidaat leert kennen, zodat u aan het einde van het gesprek een voldoende beeld heeft om uw oordeel te geven.

### **Doorvragen, doorvragen en nog eens doorvragen**

Neem geen genoegen met de antwoorden die u in eerste instantie krijgt. Probeer altijd dieper en dieper door te vragen. De START-Methode is hier een hulpmiddel bij.

- Situatie: "Kunt u een verandertraject beschrijven, waar u bij betrokken bent geweest?"
- Taak: "Welke opdracht is precies aan u gegeven?"
- Actie: "Welke acties hebt u ondernomen?"
- Resultaat: "Wat hebt u gerealiseerd?"
- Terugkoppeling: "Als u op deze situatie terugkijkt, wat ging er goed en wat zou u achteraf anders hebben gedaan?"

### **Doelgericht vragen stellen.**

- Bedenk steeds wat u met uw vraag wilt toetsen. Dit helpt u om uw vraag goed te formuleren (en niet al met uw vraag de kandidaat te sturen) en het antwoord te kunnen beoordelen.
- Geef de kandidaat de gelegenheid om ook zelf een vraag te stellen. Zo maakt u het kennisniveau van de kandidaat en zijn of haar motivatie inzichtelijk (en wat zegt het over een kandidaat als deze zelf geen vragen heeft?).

### **Relatie met de praktijk te creëren**

- Een assessment of een meeloopdag stelt u in de gelegenheid uw beeld over de kandidaat aan te scherpen en de risico's nogmaals te toetsen.
- Vraag referenties op. Ook hiervoor geldt goed doorvragen, misschien is de opdrachtgever wel blij dat deze persoon eindelijk weggaat.

### **Last but not least; de persoonlijke klik**

De afwezigheid van een persoonlijke klik is wel het allergrootste risico. Als de "klik" er niet is, neemt u de kandidaat dan ook beslist niet aan. Anderzijds als er wel een

duidelijke klik is houdt u uzelf dan scherp en blijf op een objectieve wijze mogelijke risico's in kaart brengen.

## 1.5 Literatuur

### *Boeken*

Wijchers, L.Th.R., 2004, *Handboek Werven & Selecteren*, Deventer, Kluwer.

Een praktische handleiding waarin stapsgewijs de verschillende fasen van werven en selecteren tot aan de introductie van een nieuwe kandidaat beschreven worden.

Minden, J. van, 1999, *Alles over selectiegesprekken*, Amsterdam, L.J. Veen.

Een boek vol met checklist, oefeningen en tips om de kandidaat optimaal voor te bereiden op een sollicitatiegesprek.

### *Artikelen*

Wijchers, L.Th.R., 14 februari 1998, *Selectiegesprekken; ingewikkeld gedoe of recht toe recht aan*, Managementsite ([www.managementsite.net](http://www.managementsite.net)). Dit artikel beschrijft een vijftal tips voor managers voor het stellen van goede vragen bij selectiegesprekken.

*Hulp bij selectiegesprekken*, Managementsite ([www.managementsite.net](http://www.managementsite.net)), 13 oktober 2005. Dit artikel beschrijft de standaardprocedure bij de vervulling van een vacature en zet de STAR-methode uiteen.

*De 7 meest effectieve- en favoriete 'hoogrendementsvragen bij selectiegesprekken! Hoe recruiters erachter komen wie u werkelijk bent*, *Intermediair*, No. 24, 2006.

In dit artikel worden 7 vragen uit selectiegesprekken beschreven en het doel dat beoogd wordt door de selecteurs met het stellen van deze vragen.

### *Websites*

[www.leren.nl](http://www.leren.nl)

Alles ter voorbereiding op een goed sollicitatiegesprek (vanuit het perspectief van de kandidaat).

[www.loopbaan.nl](http://www.loopbaan.nl)



Op deze site is een checklist te vinden van observatiepunten van selecteurs tijdens selectiegesprekken.