



Werving en selectie voor meer gelijke kansen

VERSIE 3.1 - SEPTEMBER 2021

IN 6 STAPPEN NAAR EEN GESTRUCTUREERD INTERVIEW



Het gestructureerde interview is een nudge met als doel het voorkomen dat het gevoel van een ‘klik’ ertoe leidt dat je in een sollicitatiegesprek onbewust vooral je eigen eerste indruk bevestigt. We voelen immers sneller een positieve klik met mensen die meer op ons lijken en staan (ook bij een minder positief oordeel) niet open voor informatie die in strijd is met ons eigen eerste indruk. Een meta-onderzoek onder 31 studies laat zien dat bij ongestructureerde interviews sollicitanten met een migratieachtergrond stelselmatig een minder goede beoordeling krijgen bij interviews dan autochtone kandidaten (Huffcutt, Roth 1998). Je krijgt door gestructureerd interviewen een meer objectief oordeel over de geschiktheid van een kandidaat en maakt kandidaten onderling beter en objectiever vergelijkbaar (Schmidt, Hunter 1998).

RECRUITER(S)

“Ik had ook wel vooroordelen over het gestructureerd interviewen: het zal wel onnatuurlijk en voorgekauwd en saai zijn. Maar dat bleek helemaal niet zo te zijn. Je moet alle sollicitanten toch langs dezelfde lat leggen, dus waarom niet op deze manier?”

“We zijn er heel erg van om een persoonlijke touch te geven aan een gesprek en verbinding te maken. Dat doe je normaal vooral op gemeenschappelijke dingen, maar dat is tegelijk ook de bias die je nu wilt wegnemen.”

WAAR JE OP VOORBEREID MAG ZIJN:

- *Het is nodig om op tijd je vacaturehouder mee te nemen.* Selectie is doorgaans niet hun eerste expertise en zij hechten vaak veel waarde aan de persoonlijke kennismaking. Het is belangrijk om hen op tijd mee te nemen in het waarom van het gestructureerde interviewen, hun eventuele zorgen weg te kunnen nemen en wat er precies van hen verwacht wordt. Doe dit niet direct voor het interview, maar al wat langer van tevoren.
- *Het kost even tijd om aan de beoordelingswijze te wennen,* met name het werken met score-formulieren en het niet tussentijds bespreken van kandidaten. Recruiters die er vaker mee werken geven wel aan dat het duidelijk en transparant is, tijd bespaart en het makkelijk maakt om de geschiktheid van een kandidaat te onderbouwen (dus ook in de terugkoppeling aan de kandidaat).
- *Veel is eenvoudig toe te passen, omdat het aansluit bij bestaande kennis en vaardigheden van selecteurs.* Denk aan het opstellen van hypothesegerichte interviewvragen, het stellen van (dezelfde) open vragen en het doorvragen volgens de STAR(R)-methode.
- *Zorgen op voorhand zijn vaak overtrokken.* In de praktijk is een gestructureerd gesprek voor kandidaat en selecteur lang niet zo ongemakkelijk als gevreesd en levert het voldoende informatie op om een oordeel te kunnen vormen over de match tussen de kandidaat en de functie.

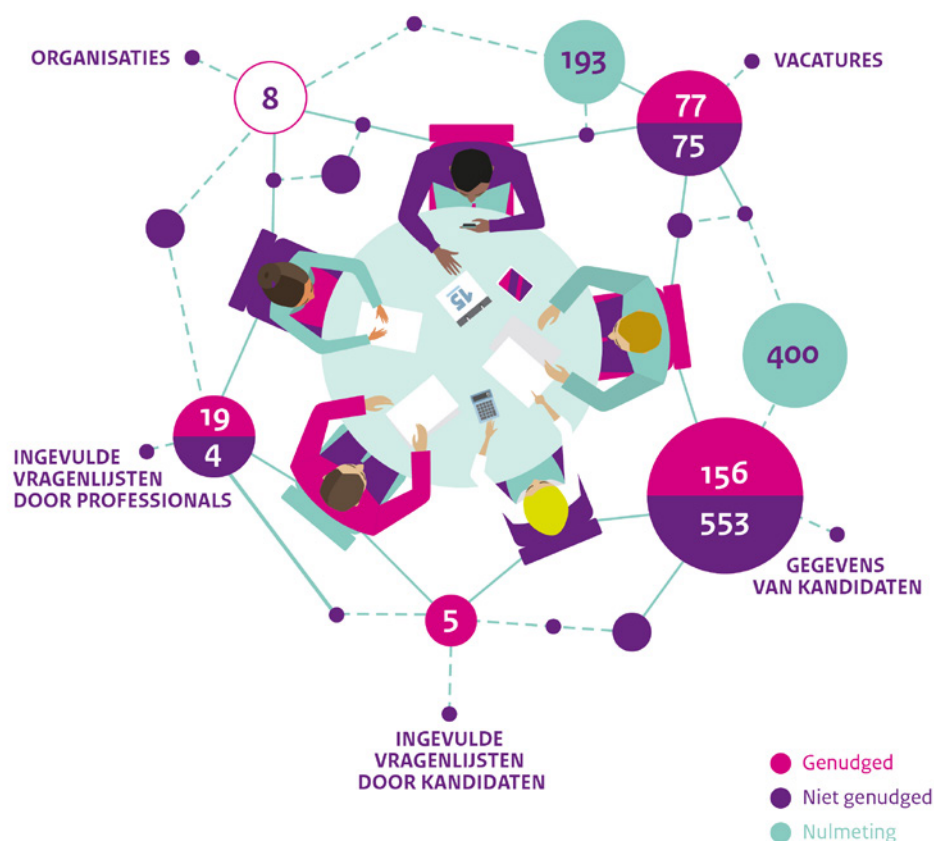
Inleiding

De meeste werkgevers willen graag het beste talent aannemen, ongeacht afkomst. Toch laten de cijfers zien dat dat lang niet altijd gebeurt: Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond hebben een minder goede positie op de arbeidsmarkt. Dat hangt maar voor een deel samen met 'harde' verschillen, zoals verschillen in opleidingsniveau.

Uit onderzoek blijkt dat ook onbewuste vooroordelen hier een rol in spelen. Ook is bekend dat het heel lastig is de invloed daarvan te verminderen. Als onderdeel van het programma VIA (Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt) is het ministerie van Sociale Zaken, samen met werkgevers en onderzoekers, gaan testen hoe je het zo makkelijk mogelijk voor jezelf kunt maken om je (onbewuste) vooroordelen minder invloed te laten hebben op je handelen.

Sinds 2018 heeft een groep van 19 werkgevers in de praktijk geëxperimenteerd met het zó inrichten van het proces van werving en selectie, dat het makkelijker kan worden om te doen wat je toch al wilt: kandidaten systematisch beoordelen op hun talent en competenties, in plaats van op een meer intuïtief gevoel van een 'klik'. Dat deden ze aan de hand van een eerdere versie van deze handleiding, met echte selecteurs en echte vacatures en kandidaten.

Onderzoeksdata achter de interventie uit deze handleiding.



Daarnaast zijn drie focusgroepen met HR-professionals georganiseerd, logboeken verzameld, gespreksnotities geëvalueerd en genudgede vacatureteksten bekeken.

Op basis van de ervaring van tientallen recruiters en honderden vacatures, weten we dat het mogelijk is om binnen een jaar je werving- en selectieproces écht anders op te zetten. Daarbij kan het helpen om – zoals in de pilot – de samenwerking op te zoeken met andere werkgevers die met dezelfde acties aan de slag gaan, om intern een team (dus niet één recruiter) het mandaat te geven voor het maken van aanpassingen, en om jezelf in elk geval een jaar de tijd te geven.

In de pilot stond culturele diversiteit centraal. Het valt te verwachten dat andere vormen van diversiteit op vergelijkbare wijze gebaat zijn bij het objectiveren van je werving en selectie.

WAT ZIJN DE ERVARINGEN VAN WERKGEVERS IN DE PRAKTIJK?

Uit de pilot is in de praktijk gebleken dat het gestructureerd interviewen goed toepasbaar is en kan bijdragen aan de mate waarin recruiters zich focussen op (objectieve) informatie om een kandidaat te beoordelen. Het is waardevol om dit te doen in combinatie met het herschrijven van je vacaturetekst.

Selecteurs die gestructureerd interviewen, hebben meetbaar een duidelijkere focus op de competenties van de kandidaat en zetten de gevoelde 'klik' minder voorop. Zij gebruiken de informatie over competenties ook vaker om hun keuze voor een kandidaat toe te lichten, dan recruiters die op hun oude manier blijven interviewen.

Volgens recruiters vinden kandidaten het gestructureerd interviewen over het algemeen duidelijk, voelen zich serieus genomen en hebben het idee dat ze op objectieve wijze worden vergeleken met andere kandidaten. Zij geven ook aan dat kandidaten het van meerwaarde vinden om onderbouwde feedback te ontvangen in het geval van een afwijzing, hetgeen beter mogelijk is als het interview competentiegericht is, in plaats van gefocust op de 'klik'.

Recruiters waarderen het gestructureerd interviewen, zoals in deze handleiding uitgewerkt, gemiddeld met een 7,6 (n=13)



RECRUITERS RAPPORTEREN DE VOLGENDE POSITIEVE OPBRENGSTEN:

- Een professionele manier van selecteren doordat volgens een gestructureerde en onderbouwde werkwijze geïnterviewd wordt, waardoor de recruiters het selectieproces transparanter vinden.
- Een beter gesprek tussen recruiters en vacaturehouders over de competenties die nodig zijn om een functie goed uit te kunnen voeren.
- Beter onderbouwde keuze voor een kandidaat en beter beargumenteerde feedback naar kandidaten die worden afgewezen.
- Meer bewustwording in de organisatie ten aanzien van diversiteit.

WANNEER IS DE VERANDERING VOOR JOU EEN SUCCES?

In de setting van een pilot met meerdere werkgevers, kon er uitgebreid onderzoek worden gedaan naar het effect van de nudges, gestoeld op wetenschappelijke methoden. Dat is meestal niet haalbaar en vaak ook niet nodig. Een simpelere interne evaluatie kan ook!

Het is dan aan te raden vooraf na te denken over wat voor jouw organisatie belangrijke dimensies van succes zijn en hoe je die in kaart kunt brengen. Dat kan bijvoorbeeld bestaan uit een of meerdere van de volgende factoren: een uitkomst-georiënteerde evaluatie (worden er andere profielen uitgenodigd of aangenomen?), de waardering van kandidaten of recruiters voor het proces, de mate waarin de nudge bijdraagt aan het agenderen van diversiteit in je organisatie, of de professionalisering van recruitment.

Geef jezelf in elk geval voldoende tijd om het proces goed in de vingers te krijgen, voordat je beslist of het voor jouw organisatie werkt. In de pilot pasten werkgevers de interventies gedurende minstens drie maanden toe en doorgaans langer. Die tijd is nodig om aan iets nieuws te wennen.

Daarnaast valt het te overwegen om te beginnen in een afgebakend organisatie-onderdeel, waar vacaturehouders en recruiters met regelmaat vacatures vervullen. Als je slechts incidenteel een vacature hebt, is het namelijk moeilijker routine op te bouwen. Bovendien heb je met meer massa vast voldoende interne ambassadeurs en ervaring in huis om te helpen in de toekomst breder uit te rollen.

Ten slotte is bekend dat in functies met een hele krappe arbeidsmarkt nauwelijks nog sprake is van selectie en dus ook nauwelijks van onbewuste vooroordelen of discriminatie. Het kan handig zijn om dat te vermijden, want in zo'n situatie zul je waarschijnlijk minder effect zien van de nudges.

WELKE THEORIE ZIT ER ACHTER HET OPSTELLEN VAN INCLUSIEVERE VACATURETEKSTEN?

Gestructureerd interviewen volgens deze handleiding, onderscheidt zich doordat het kennismakingsgesprek verloopt volgens een vast stramien. Aan elke kandidaat worden dezelfde, vooraf vastgestelde, competentie-gerichte vragen gesteld. Verdieping vindt plaats door het doorvragen op deze vragen met de STAR(R)-methode (Campion, 1998). Kandidaten worden na afloop van alle interviews pas besproken, waarbij gebruik wordt gemaakt van scores op basis van een vooraf opgestelde normering. Hierdoor schuiven meer persoonlijk georiënteerde informatie en veronderstellingen over de kandidaat naar de achtergrond en zijn competenties meer doorslaggevend in de keuze welke kandidaat de baan krijgt. Je voorkomt zo dat een gesprek onbedoeld vooral je eigen bias bevestigt en maakt sollicitanten onderling makkelijker en eerlijker vergelijkbaar.



Interviews zijn een van de meest gebruikte selectie instrumenten. Een ongestructureerd interview (een interview zonder een vooraf vastgestelde reeks van vragen) is echter sterk gevoelig voor de invloed van bestaande vooroordelen. Zo blijkt het oordeel van een interviewer over een kandidaat sterk beïnvloed te worden door de mate waarin de interviewer inschat dat de kandidaat cultureel gezien past bij de organisatiecultuur (Bye et al., 2014). Kandidaten die vanuit het perspectief van de interviewer ‘anders’ zijn hebben hierdoor een nadeel: de ‘klik’ ontbreekt, waardoor zij minder kans maken om door te gaan naar de volgende ronde, of de baan te krijgen.

Daarnaast krijgen bij ongestructureerde sollicitatiegesprekken de impliciete associaties (vooroordelen) van de selecteur eerder grip op de vragen en de beoordeling van de antwoorden. Recent onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond meer vragen krijgen over hun mate van integratie en de mate waarin zij voldoen aan de heersende normen van de organisatie (Wolgast et al., 2017). Over hun competenties ontstaat hierdoor een minder scherp beeld, wat hen minder kansrijk maakt voor de baan. Dit blijkt ook uit een meta-onderzoek van 31 studies: in ongestructureerde interviews krijgen sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond stelselmatig een minder goede beoordeling dan kandidaten zonder migratieachtergrond (Huffcutt & Roth, 1998). Dit verschil is minder groot of zelfs afwezig bij het gebruik van gestructureerde interviews (en een gestructureerde manier van beoordelen) (Levashina et al., 2014).

“Wij hebben meegedaan aan de pilot objectiever selecteren omdat we iedere kandidaat een eerlijke kans willen geven. Dat past bij onze visie een eerlijke kans voor iedereen, ongeacht leeftijd, geslacht en/of achtergrond. Objectief selecteren zorgt ervoor dat je irrelevante persoonskenmerken minder laat meewegen. Wij zijn enthousiast en daarom zijn we dit inmiddels aan het uitrollen bij al onze recruiters, zowel voor onze vacatures op het hoofdkantoor als in de operatie. Het waarborgen van objectiviteit in onze werving en selectie zodat iedereen een eerlijke kans krijgt, is een professionelere manier van ons vak uitoefenen. Die professionaliteit past bij ons bedrijf.”



ROBERT GROENENBOOM
Manager Recruitment PostNL

1.

Formuleer interviewvragen die de benodigde competenties testen

In het gestructureerde interview stel je competentiegerichte vragen, middels de STAR-methode. Het aflopen van Situatie, Taak, Actie en Resultaat - STAR – maakt het eenvoudiger om te focussen op concreet gedrag en houdt je weg bij het stellen van vragen op basis van je (onbewuste) associaties bij een kandidaat.

BETREKKEN: RECRUITER, VACATUREHOUDER

ONTWERP AAN DE COMPETENTIES GELINKTE INTERVIEW-VRAGEN, MET DE STAR-METHODE

Je kunt op hoofdlijnen twee soorten vragen formuleren, waarbij je steeds vooraf aan de vraag zo duidelijk mogelijk uitlegt welke competentie je zoekt en waarom die belangrijk is. Bijvoorbeeld: “Er zijn veel stakeholders, verspreid over verschillende onderdelen van het bedrijf. Netwerken is daarom een belangrijke competentie.”

A. Gedragsgerichte vragen, die een beeld helpen schetsen van gedrag uit het verleden

VOORBEELDEN

- Voor netwerken: “Vertel eens over een keer dat je op een bijeenkomst was waar je niemand kent. Hoe pak je dat aan?”
- Voor discipline: “Geef eens een voorbeeld van een geval waarbij je je doel behaalde door grote discipline. ”
- Voor analytisch vermogen: “Ben je recentelijk tot nieuwe inzichten gekomen aan de hand van complexe informatie die je geanalyseerd hebt? Op welke wijze zijn deze inzichten ontstaan?”
- Voor samenwerking: “Meestal ontstaan goede ideeën in een kleine groep gelijkgestemden, of juist in een (cultureel) diverse groep. En dus niet in het hoofd van één persoon. Heb je zo’n proces wel eens meegemaakt? Wat was jouw inbreng in dat proces?”
- Voor betrouwbaarheid: “Beschrijf een situatie waarin je gemaakte afspraken niet kon nakomen. Wat gebeurde er? Waarom kon je de afspraken niet nakomen? Wat deed je hierna? Wat vond je hiervan?”
- Voor klantgerichtheid: “Kun je een recent voorbeeld geven van een situatie waarin een klant ontevreden was? Wat heb je gedaan om de relatie weer te herstellen?”
- Voor ambitie of lerende oriëntatie: “Hoe wil je je de komende jaren ontwikkelen?”
- Voor empathie: “Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je bent geconfronteerd met gevoelens of opvattingen die heel nadrukkelijk afweken die van jezelf? Hoe reageerde je? Wat was het resultaat?”

B. Hypothesegerichte vragen, die een casus voorleggen om zicht te krijgen op gedrag in de toekomst.

Je kunt de STAR-vragen ook inzetten voor het uitvragen van hypothetisch gedrag in een bepaalde situatie. De situatie leg jij dan voor, op een manier die het in het doorvragen mogelijk maakt om zicht te krijgen op de Taken, Acties en Resultaten die de kandidaat zou verwachten te laten zien.

VOORBEELDEN

- Voor klantgerichtheid: “Een boze klant meldt zich aan je loket, met een klacht over een bedrag dat ten onrechte is geïncasseerd. Ze beweert dat ze de bestelling nooit heeft gedaan, dat ze nooit ergens hulp krijgt en nauwelijks rondkomt. Hoe zou je omgaan met deze situatie?”
- Voor overtuigingskracht: “Je wilt graag extra budget voor het organiseren van een evenement. Stel je voor dat ik je leidinggevende ben en de noodzaak daarvan niet zie. Ik ben benieuwd op welke manier je me zou proberen te overtuigen.”

TIPS

- Formuleer de vragen open, zodat ze met meer dan een ‘ja’ of ‘nee’ kunnen worden beantwoord. Zo bieden ze een basis om (met de STAR-methode) door te vragen over de situatie.
- Vier tot zes vragen is een mooi aantal.
- Om starters en mensen met een niet-standaard profiel de ruimte te geven de meest relevante ervaring te noemen, kan het nuttig zijn om expliciet te maken dat je mag putten uit je werk, vrijwilligerswerk, opleiding, of privéleef.
- Lijsten van competenties bestaan vaak al in je organisatie, bijvoorbeeld in taakomschrijvingen en beoordelingsmatrices. Als je online zoekt naar ‘competentiegids’, kom je goed uitgewerkte voorbeelden tegen. Waaronder de uitgebreide ‘Competentiegids Rijk’, voor iedereen online toegankelijk en voorzien van concrete gedragsvoorbeelden waar je naar kunt vragen.
- Het is niet de bedoeling dat je tijdens het gesprek bij een hypothesegerichte vraag de geschetste situatie bijstelt, op basis van het eerste antwoord van de kandidaat (bijvoorbeeld: “en als de klant dan op je gaat schelden?”)



VUL, INDIEN GEWENST, AAN MET 1-2 VRAGEN DIE DE KANDIDAAT DE GELEGENHEID GEVEN AANVULLENDE INFORMATIE TE GEVEN

Je kunt in deze vragen de kandidaat open uitnodigen om de eigen sterke en unieke kanten te benadrukken:

- We zijn benieuwd wat jouw pad is geweest om uit te komen waar je nu bent, kun je ons in twee minuten meenemen?
- Wat zouden we over je moeten weten om een beeld te krijgen van wat jou tot een sterke kandidaat maakt?
- Kun je ons vertellen waar je het meest trots op bent?
- ...

Of je nodigt open uit tot een toelichting op de motivatie en match met de organisatie:

- Wat maakt dat je bij ons hebt gesolliciteerd?
- Wat verwacht je van werken bij ons?
- Hoe heb je je georiënteerd op deze functie, of voorbereid op dit gesprek?
- ...

TIPS

- Vraag je ook voor deze vragen af wanneer je een antwoord goed zou vinden. Wellicht wordt duidelijk dat je eigenlijk een competentie zoekt. Als je naar ambitie vraagt, wellicht zoek je een lerende oriëntatie? Als je wilt vragen naar motivatie, zoek je dan misschien eigenlijk naar iemand met loyaliteit, durf, of ambitie?
- Dit kunnen goede vragen zijn om mee te starten, maar je kunt er vaak ook goed mee eindigen.



VOORBEELDEN VAN STAR-VRAGEN

SITUATIE

- Wat was de concrete situatie?
- Wat gebeurde er?
- Wat ging eraan vooraf?
- Wie waren erbij betrokken?
- Waar speelde het zich af?
- Wanneer?

TAAK

- Welke opdracht heb jij concreet gekregen?
- Wat was je rol?
- Welke verantwoordelijkheid had jij?
- Wat wilde je bereiken?
- Wat werd van je verwacht?
- Wat verwachtte je van jezelf in deze situatie?

ACTIE

- Wat hoorde/zei/deed/voelde je?
- Hoe pakte je het aan?
- Hoe werd op jou gereageerd?
- Wat zei/dacht/voelde men volgens jou?
- Wat is de reden dat je het op deze manier hebt aangepakt/opgelost?

RESULTAAT

- Wat kwam eruit?
- Wat was het concrete resultaat?
- Hoe liep het af?
- Hoe reageerden de anderen op het resultaat?
- Is er een vervolg op gekomen?

2.

Richt het proces van beoordelen in

Beoordeling op basis van zogenaamde ‘anchored rating scales’ leidt tot minder bias, doordat de beoordelaars echt op de functie-eisen focussen (Bohnet, e.a. 2016). Door per vraag te beoordelen en deze beoordeling (bij meerdere selecteurs) aan elkaar te verantwoorden, vermindert het halo-effect. Dat is het effect je onder de indruk bent van één vraag en daardoor de rest vanzelf ook hoger waardeert.

RECRUITER(S)

“De vacaturehouders, onze managers, waren in eerste instantie niet heel enthousiast. Die hebben het altijd druk en waren niet happig op extra werk. Maar zodra je ze laat zien dat het echt werkt, dat je zo een eerlijkere en objectievere sollicitatieprocedure krijgt, dan worden ze wel enthousiast.”

“Het is goed om vooraf bewust bezig te zijn met wat je nu eigenlijk echt wil weten. En prettig om kandidaten daarna ook goede terugkoppeling te kunnen geven.”

BETREKKEN: RECRUITER, VACATUREHOUDER

Voor het beoordelen kun je gebruik maken van de normeringstabellen in de annex: een normeringstabel, individuele scoreformulieren met weging en een totaalscoreformulier.



MAAK, VOORDAT JE DE ONTVANGEN REACTIES BEKIJKT, BIJ IEDERE VRAAG EEN NORMERINGSTABEL

In je normeringstabel omschrijf je wat je terug wilt zien in een antwoord van een geschikte kandidaat. Beschrijf welk gedrag iemand die over de voor de functie vereiste competenties beschikt zou vertonen en welke antwoorden iemand zou moeten geven op de opgestelde vragen. Doe hetzelfde voor iemand die in gemiddelde mate voldoet aan je gewenste profiel en iemand die helemaal niet of te veel over de vereiste competentie beschikt.

Zie hiervoor de normeringstabel in annex 1.

TIPS

- Werk samen met de vacaturehouder
 - Bespreek met de vacaturehouder wie goed is in de uitvoering van deze functie of rol. Wat voor gedrag en vaardigheden laat deze persoon zien?
 - Check of de lijst met functie-eisen klopt met hetgeen de manager bespreekt in functioneringsgesprek of beoordeling.
- De ervaring is dat vacaturehouders sceptisch kunnen zijn bij aanvang, omdat ze altijd bang zijn voor extra werk. Maar als je in de praktijk laat zien dat het werkt om een betere sollicitatieprocedure te krijgen, worden ze alsnog enthousiast.
- Indien bepaalde functie-eisen zwaarder wegen dan andere, kun je dat ook aangeven in je beoordelingstabel, door de weging te bepalen.
- Houd bandbreedte in je scores. Als je werkt met 3 punten, blijkt in de praktijk dat je te weinig onderscheid kunt maken tussen de totaalscores van de kandidaten om te kunnen selecteren.

BEREID DE SCOREFORMULIEREN VOOR DE KANDIDATEN VOOR

Je hebt voor elke kandidaat twee formulieren, waarin de competenties terugkomen met ruimte om te beoordelen op een 5-punts schaal. Daarbij is 5 voor 'excellent' en 1 voor 'onvoldoende'.

- Een formulier voor elke beoordelaar (zie annex 2).
- Een totaalscoreformulier (zie annex 3). Hierin komen de interviewers gezamenlijk tot een consensusscore over elke competentie.



3.

Richt jezelf erop van begin tot einde objectief te blijven

Uit onderzoek blijkt dat er een aantal simpele stappen zijn die je kunnen helpen om gedurende het proces steeds de focus te houden op de objectieve geschiktheid van een kandidaat.

BETREKKEN: RECRUITER, VACATUREHOUDER

STEL DE KANDIDAAT IN DE WANDELGANGEN NEUTRAAL OP ZIJN/HAAR GEMAK

Al terwijl de kandidaat wordt opgehaald, zijn we geneigd het ijs te breken door te zoeken naar overeenkomsten, zoals gedeelde interesses en opleiding. Om te voorkomen dat we daarmee onbewust een voorkeur krijgen voor kandidaten waarmee we zelf meer gemeen hebben, geven neutrale 'koetjes en kalfjes' de voorkeur.

VOORBEELDEN

- Leuk om je te ontmoeten. Heb je een goede middag/weekend/reis gehad?
- Hoe gaat het?
- Was het makkelijk te vinden?
- Iets over de locatie
- Het weer

LAAT VRAGEN OVER IEMANDS CULTURELE ACHTERGROND ACHTERWEGE

Vragen over iemands culturele achtergrond zijn veelal gebaseerd op stereotypen die je in jaren hebt opgebouwd. Ook al wordt een vraag vanuit een goede intentie gesteld, het kan voor de kandidaat als effect hebben dat hij of zij zich 'anders' voelt en minder op zijn of haar gemak.

MAAK ALTIJD GEBRUIK VAN DE VOLLE TIJD DIE JE BESCHIKBAAR HEBT

Ook al heb je het gevoel dat je al eerder een goed beeld hebt van de kandidaat, maak altijd gebruik van het gehele tijdslot dat je tot je beschikking hebt. Door te zorgen dat je wat langer de tijd neemt om iemand te leren kennen, heb je een completer beeld van de kandidaat.

TIP

- Het heeft voor- en nadelen, maar sommige selecteurs geven er de voorkeur aan om het cv en de sollicitatiebrief in dit stadium niet opnieuw te bestuderen, zodat ze hun beeld vooraf zo open mogelijk houden.



MAAK TIJDENS HET GESPREK AANTEKENINGEN

Het is niet de bedoeling om al tijdens het gesprek scores te bepalen. Dit maakt dat je minder goed luistert en minder goed aanwezig bent tijdens het gesprek zelf. Wel maak je bij elke vraag aantekeningen, zodat je de scores na het gesprek kunt toekennen.

TIPS

- Het is niet de bedoeling dat je het hele gesprek in volzinnen noteert, steekwoorden of kernzinnen zijn genoeg. Het is belangrijk dat je in contact blijft met de kandidaat.
- Het kan handig zijn om vooraf materiaal voor te bereiden, waar de vragen al op staan gedrukt.



VOORKOM DAT JE SOLLICITANTEN BESPREEKT TUSSEN INTERVIEWS DOOR



HERINNER JEZELF VOORDAT SCORES WORDEN TOEGEKEND AAN DE INTENTIE OM ZO OBJECTIEF MOGELIJK TE BEOORDELEN

Dat kun bijvoorbeeld je doen door dit hardop uit te spreken, of door het bovenaan je pagina te schrijven, of zichtbaar op een post-it te zetten.



4.

Volg het vaste proces van een gestructureerd interview

BETREKKEN: RECRUITER, VACATUREHOUDER

Je kunt er daarbij voor kiezen om vooraf (in de uitnodiging) al duidelijkheid te scheppen over de competenties die centraal zullen staan. In principe zou dit ook uit de vacaturetekst helder moeten zijn.

VOORBEELD

“Om te zorgen dat we alle kandidaten op dezelfde manier beoordelen op haar of zijn kwaliteiten, zullen we gebruik maken van een gestructureerd interview. Daarin stellen we iedereen dezelfde vragen, in dezelfde volgorde. De vragen zijn gericht op het beter begrijpen van wat jouw competenties zijn, op basis van gedragsvoorbeelden. Het gesprek duurt voor alle kandidaten een uur. Aan het einde van het gesprek is er ruimte om zelf nog een aantal vragen te stellen aan ons.”

EERSTE 10 MINUTEN: MAAK HET PROCES VAN HET GESPREK VOOR DE KANDIDAAT HELDER

Zorg dat bij iedere kandidaat voldoende duidelijkheid over het proces bestaat en dat de kandidaat op zijn of haar gemak wordt gesteld. Je kunt daarvoor de volgende elementen gebruiken:

- Verwelkom de kandidaat en bedank hem/haar voor het komen.
- Licht het gestructureerd interviewen toe:
 - Herhaal dat er een gestructureerd interview wordt gehouden en licht toe wat de reden daarvan is.

TIP

- Recruiters merken dat het nuttig is om de kandidaat vooraf uit te leggen wat het proces is, waarom je het zo doet, en dat het mogelijk anders overkomt dan kandidaten gewend zijn.

VOORBEELD

“We vinden het belangrijk dat we besluiten nemen aan de hand van ieders unieke kwaliteiten. En niet alleen op basis van een ‘klik’. Daarom experimenteren we met gestructureerd interviewen. Aan de hand van jouw gegeven antwoord leren wij jou steeds beter kennen.”

- Verduidelijk op welke manier er vragen worden gesteld.

RECRUITER(S)

“Het is inmiddels goed in de routine gaan zitten en het kost minder tijd dan het voorheen kostte. We hebben het nu veel meer over vaardigheden.”

“Ik ben in mijn hoofd bezig met: ik wil nu eigenlijk déze vraag stellen, maar die heb ik bij een andere kandidaat ook niet gesteld, dus dat mag dan niet.”

“Het gesprek duurde langer dan ik had ingeschat en na afloop wist ik sommige dingen niet van de kandidaat. Maar als ik me afvraag wat ik dan miste aan informatie, dan gaat het om zaken die er voor de functie niet toe doen.”

VOORBEELD

“We stellen iedere kandidaat dezelfde vragen, in dezelfde volgorde, zodat we echt goed ingaan op de belangrijkste criteria voor dit werk. We zullen ook wat open vervolgvragen stellen, zodat we een zo goed mogelijk beeld krijgen van jou.”

- Leg uit hoe de kandidaat kan meehelpen om het interview een succes te maken:
 - Benadruk dat de kandidaat ook vragen kan stellen.
 - Leg uit dat je vooral een beeld probeert te krijgen van hoe iemand zich in de praktijk gedraagt of heeft gedragen.
 - Leg uit dat om een beeld van competenties te krijgen, de kandidaat mag putten uit concrete voorbeelden uit werk, vrijwilligerswerk, opleiding, of een voorbeeld in de privésfeer.
 - Maak duidelijk dat de interviewers scores bijhouden en dus aantekeningen maken tijdens het interview.
 - Maak duidelijk wat de duur van het gesprek is.
- Stel iedereen in de sollicitatiecommissie voor en laat de kandidaat zichzelf voorstellen.
- Nodig de kandidaat uit om vragen die hij/zij op dit moment heeft te stellen.
- Geef aan waarom deze kandidaat is uitgenodigd. Hierdoor kan de kandidaat zich zekerder voelen en beter uit de verf komen in het gesprek.

MIDDELSTE 40 MINUTEN: STEL DE VOORBEREIDE VRAGEN, LUISTER EN VRAAG DOOR MET DE STAR-METHODE

Het is toegestaan om door te vragen, zolang dat gebeurt om een volledig beeld te krijgen van het antwoord op de gestelde vraag. Sommige kandidaten zullen bijvoorbeeld geneigd zijn om het over ‘wij’ te hebben, waardoor hun eigen rol nog niet goed zichtbaar is. Anderen geven in eerste instantie een abstract antwoord dat zonder toelichting voor meerdere interpretaties vatbaar is, zoals “ik vind het belangrijk dat iedereen op tijd betrokken is” of “mijn ervaring is dat je beter iets later kunt beginnen, dan het werk dubbel te doen”. Om kandidaten uit te nodigen concreter te worden, vraag je door middels de STAR-methode of met vragen ter verheldering, zoals: ‘kun je een voorbeeld geven?’, ‘wat bedoel je precies?’

TIPS

- De interviewers kunnen elkaar afwisselen bij het stellen van vragen.
- De kandidaat is het meest aan het woord. Jouw functie als interviewer is vooral luisteren. Uiteraard heb je wel de leiding van het gesprek in handen. Jij vermijdt dat de kandidaat afdwaalt of doordraaft.
- Stel je non-verbaal belangstellend op. Luister rustig en knik af en toe aanmoedigend, of laat door middel van expressie de kandidaat zijn of haar verhaal verder doen.
- Het kan goed werken om ter afsluiting van een vraag het antwoord te resumeren: “Heb ik goed begrepen dat...?” De kandidaat kan dan zelf kiezen om meer toelichting te geven, of bevestigen dat het beeld klopt.

LAATSTE 10 MINUTEN: AFSLUITEN

De laatste 10 minuten reserveer je voor de afsluiting:

- Check of de kandidaat nog iets meer wil delen: “wat zouden we verder nog over jou moeten weten om een goed beeld van je te hebben?”
- Check of de kandidaat nog vragen heeft: “wat zijn verder nog jouw vragen?”
- Leg uit wat de verdere procedure is.
- Bedank de kandidaat.
- Stel geen vragen na afloop van het interview.



5.

Zorg voor een onafhankelijke beoordeling

Naar verwachting wordt een deel van het verschil in uitkomsten tussen een ongestructureerd en gestructureerd interview verklaard door de wijze van scoren (McCarty 2010). Het is dus belangrijk ook hier een aantal aandachtspunten in acht te nemen.

BETREKKEN: RECRUITER, VACATUREHOUDER



NOTEER JE SCORES PER VRAAG IN STILTE VOOR JEZELF (ZIE ANNEX 2)

- Na afloop van het gesprek – en voordat je in gesprek gaat met een eventuele andere kandidaat - noteer je op basis van je aantekeningen voor jezelf je scores in het individuele scoreformulier. Op deze manier wordt jouw oordeel niet beïnvloed door meningen van de andere selecteurs.
- Sta stil bij de mate waarin de non-verbale communicatie en zelfpresentatie een rol van betekenis kunnen spelen. Je wilt vooral afgaan op de gedragsvoorbeelden die in het gesprek naar voren zijn gekomen.



KOM TOT EEN GEDEELD BEELD VAN HOE DE KANDIDAAT SCOORT VOOR ELKE COMPETENTIE (ZIE ANNEX 3)

- Vul per vraag (niet per kandidaat!) met de gehele sollicitatiecommissie het totaalscoreformulier in.
- Motiveer je score aan de anderen. In dit gesprek komen mogelijke onbewuste stereotypingen naar voren. Dit gesprek kan je ook helpen om de normering beter te kalibreren: verstaan jullie wel hetzelfde onder een competentie?
 - Waaruit bleek voor jou dat een competentie al dan niet aanwezig was?
 - Past het gedragsvoorbeeld met de opgestelde normering?
 - In hoeverre lijkt de sollicitant op jou en herken je jezelf in de ander?

TIPS

- Rouleer wie het eerst aan het woord is, om te voorkomen dat leden meegaan in het oordeel van de meest vocale of meest senior persoon in de commissie.
- Het is voor het toepassen van deze nudge niet vereist om het gesprek met meer dan één selecteur te voeren, maar indien je dat wel doet, volg dan wel de beschreven stappen voor het samen komen tot een oordeel.



BESLUIT WIE ER DOORGAAT

Houd daarbij vast aan wat de scores zeggen over de beoordeling van de sollicitanten! Het is niet de bedoeling dat je de scores aanpast aan je gevoel.



6.

Evalueer en kalibreer

BETREKKEN: RECRUITER, VACATUREHOUDER

EVALUEER DE UITKOMST EN HET PROCES VAN DE NUDGE EN NOTEER DE TIPS EN AANBEVELINGEN

Het is te verwachten dat het interview niet de eerste keer perfect verloopt. Sta na afloop van de sollicitatieprocedure stil bij:

- Zijn jullie tevreden met de vooraf ontworpen vragen? Zijn er aanpassingen in de vragen of de exacte formuleringen nodig, om een completer beeld te krijgen van de geschiktheid van de kandidaat?
- Zijn jullie tevreden met de wijze van gestructureerd interviewen (de inleiding, het doorvragen, de rolverdeling, de dynamiek van het gesprek)? Wat is ervoor nodig om in een volgend gesprek even goed of beter te laten verlopen?
- Zijn jullie het eens over hoe de aan- of afwezigheid van een bepaalde competentie eruitziet (de normering)? Als er scores ver uiteenliepen, kan dat een teken zijn dat verschillende commissieleden een ander referentiekader hebben voor wat betreft de aan- of afwezigheid van een competentie. Probeer daar zicht op te krijgen.
- In hoeverre is het gelukt om de kandidaat objectief te beoordelen? In welke mate hebben jullie je laten leiden door intuïtieve aspecten bij de beoordeling van de kandidaten? Hebben er onbewuste stereotypen een rol gespeeld? Hoe kan je hier in de toekomst anders mee omgaan?
- Welke tips, adviezen en aanbevelingen hebben jullie voor een volgende sollicitatieronde en/of collega's? Schrijf deze op.

Annex 1: normeringstabel

MAAK, VOORDAT JE DE ONTVANGEN REACTIES BEKIJKT, BIJ IEDERE VRAAG EEN NORMERINGSTABEL

In je normeringstabel omschrijf je wat je terug wilt zien in een antwoord van een geschikte kandidaat. Beschrijf welk gedrag iemand die over de voor de functie vereiste competenties beschikt zou vertonen en welke antwoorden iemand zou moeten geven op de opgestelde vragen. Doe hetzelfde voor iemand die in gemiddelde mate voldoet aan je gewenste profiel en iemand die helemaal niet of te veel over de vereiste competentie beschikt.

Competentie 1	<vul hier de vraag in en herhaal voor alle vragen>		
Weging:	<vul hier de weging in van deze vraag>		
Score	Rating	Toelichting	Beschrijving van de elementen die terugkomen in een antwoord op dit niveau
1	onvoldoende	De competentie is geheel afwezig	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
2	matig	De competentie is in beperkte mate aanwezig, minder dan voor de functie gewenst	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
3	voldoende	De competentie is in voldoende mate voor de functie aanwezig	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
4	goed	De competentie is in ruime mate voor de functie aanwezig	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
5	excellent	De competentie is in hogere mate dan vereist voor de functie aanwezig	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>

Annex 2: individueel evaluatie- en beoordelingsformulier voor een gestructureerd interview

NOTEER JE SCORES PER VRAAG IN STILTE VOOR JEZELF

- Na afloop van het gesprek – en voordat je in gesprek gaat met een eventuele andere kandidaat – noteer je op basis van je aantekeningen voor jezelf je scores in het individuele scoreformulier. Op deze manier wordt jouw oordeel niet beïnvloed door meningen van de andere selecteurs.
- Sta stil bij de mate waarin de non-verbale communicatie en zelfpresentatie een rol van betekenis kunnen spelen. Je wilt vooral afgaan op de gedragsvoorbeelden die in het gesprek naar voren zijn gekomen.

Naam kandidaat	Datum gesprek
Functie	Naam beoordelaar

Competentie	<vul hier de competentie >			
Gedrags-voorbeeld(en) uit het interview	Score	Rating	Toelichting	Beschrijving van de competentie op dit niveau
<input type="checkbox"/>	1	onvoldoende	De competentie is geheel afwezig	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
<input type="checkbox"/>	2	matig	De competentie is in beperkte mate aanwezig, minder dan voor de functie gewenst	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
<input type="checkbox"/>	3	voldoende	De competentie is in voldoende mate voor de functie aanwezig	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
<input type="checkbox"/>	4	goed	De competentie is in ruime mate voor de functie aanwezig	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
<input type="checkbox"/>	5	excellent	De competentie is in hogere mate dan vereist voor de functie aanwezig	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>

- Kopieer vervolgens je scores naar het totaalscoreformulier en bespreek de onderbouwing en gedragsvoorbeelden voor elke competentie om tot een gekalibreerde consensusscore te komen.

Annex 3: totaalscoreformulier voor een gestructureerd interview

KOM TOT EEN GEDEELD BEELD VAN HOE DE KANDIDAAT SCOORT VOOR ELKE COMPETENTIE

- Vul per vraag (niet per kandidaat!) met de gehele sollicitatiecommissie het totaalscoreformulier in.
- Motiveer je score aan de anderen. In dit gesprek komen mogelijke onbewuste stereotyperingen naar voren. Dit gesprek kan je ook helpen om de normering beter te kalibreren: verstaan jullie wel hetzelfde onder een competentie?
 - Waaruit bleek voor jou dat een competentie al dan niet aanwezig was?
 - Past het gedragsvoorbeeld met de opgestelde normering?
 - In hoeverre lijkt de sollicitant op jou en herken je jezelf in de ander?

Naam kandidaat
Functie
Datum gesprek

Competentie	Namen interviewers:			Gedragsvoorbeelden uit het interview
<vul hier vooraf de competentie in>	/5	/5	/5	
<vul hier vooraf de competentie in>	/5	/5	/5	
<vul hier vooraf de competentie in>	/5	/5	/5	
<vul hier vooraf de competentie in>	/5	/5	/5	
<vul hier vooraf de competentie in>	/5	/5	/5	

Opmerkingen:



	Consensus-score	Weging van de competentie	Totaal (consensus-score × weging)
	/5	<vul hier vooraf de weging van de competentie in>	
	/5	<vul hier vooraf de weging van de competentie in>	
	/5	<vul hier vooraf de weging van de competentie in>	
	/5	<vul hier vooraf de competentie in>	
	/5	<vul hier vooraf de competentie in>	
		Totaal	

Literatuur

- Arvey, D.A. & CAMPION J.E. (1982). *The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research*. *Personnel Psychology*, 35, 281 - 322.
- Bohnet, Iris (2016). *What works: gender equality bij design*. Cambridge Massachusetts, London, England. The Belknap press of Harvard University press.
- Bohnet, Iris, Alexandra van Geen, Max Bazerman (2016) *When Performance Trumps Gender Bias: Joint vs. Separate Evaluation*. *Management Science* 62(5):1225-1234.
- Bragger JD, Kutcher E, Morgan J, Firth P. (2002). *The effects of the structured interview on reducing biases against pregnant job applicants*. *Sex Roles*, 46, 215-226
- Bye, H. H., Horverak, J. G., Sandal, G. M., Sam, D. L., & van de Vijver, F. J. (2014). Cultural fit and ethnic background in the job interview. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 7-26.
- Campion M.A., Palmer K.& Campion J.E. (1997). *A Review of Structure in the Selection Interview*. *Personnel Psychology*, 50, 655 - 702.
- Huffcutt, A. & Roth, P. (1998). *Racial group differences in employment interview evaluations*. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 179-189.
- Levashina J. & Hartwell C., Morgeson F & Campion M. (2013). *The Structured Employment Interview: Narrative and Quantitative Review of the Research Literature*. *Personnel Psychology*, 67.
- Macan, T. (2009). *The Employment Interview: A Review of Current Studies and Directions for Future Research*. *Human Resource Management Review*, 19, 203-218.
- Mccarthy J., van Iddekinge C.& Campion M.A. (2010) *Are highly structured interviews resistant to demographic similarity effects?*. *Personnel Psychology*, 63, 325 - 359.
- Posthuma, R.A., Morgeson, F.P. and Campion, M.A. (2002) *Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends over Time*. *Personnel Psychology*, 55, 1-81.
- Rivera L.A. (2012). *Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms*. *American Sociological Review*, 77(6): 999-1022.
- Schmidt, F.L. and Hunter, J.E. (1998) *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings*. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- TNO (2021), *Richting gelijke kansen - onderzoeksrapport bij de pilot Nudging in Werving en Selectie*.
- Wolgast, S., Björklund, F., & Bäckström, M. (2018). Applicant ethnicity affects which questions are asked in a job interview: The role of expected fit. *Journal of Personnel Psychology*, 17(2), 66-74.



COLOFON

Deze handleiding is door werkgevers uit uiteenlopende sectoren in de praktijk getest, als onderdeel van de pilot Nudging in Werving en Selectie. Daarin experimenteerden werkgevers met aanpassingen in hun wervings- en selectieproces, die helpen je keuze te objectiveren en zo de invloed van (onbewuste) vooroordelen te beperken. Daardoor wordt het makkelijker te doen wat je toch al wilt: de beste kandidaat aannemen, ongeacht hoeveel die op jou lijkt.

In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.