

## HOOFDSTUK 4 DE SELECTIE VAN +15-MEDEWERKERS

Elke ondernemer en manager krijgt er vroeg of laat mee te maken. De vacature. En veel gegadigden! Vaak meer gegadigden dan vacatures.

Niemand stelt nieuwe medewerkers aan zonder een of meer voorafgaande gesprekken. U wilt immers zeker zijn, voordat u de beslissing neemt of de kandidaat de juiste persoon is voor uw organisatie. Het selectiegesprek met de directeur, managers, afdelingschefs, personeelsfunctionaris en met collega's neemt een centrale plaats in in het totale wervingsproces.

Om 'de juiste persoon op de juiste plaats' te krijgen is een brede oriëntatie op de sollicitant en de vacante functie nodig. Organisatie en kandidaat 'snuffelen' tijdens het selectiegesprek aan elkaar. Dit aftasten krijgt zeker vanuit de organisatie maximale aandacht, omdat het van wezenlijk belang is voor een verantwoorde keuze. Evenals tijdens bijvoorbeeld een verkoopgesprek vindt de uiteindelijke besluitvorming niet alleen op rationele gronden plaats. Gevoelens en intuïtie spelen hierbij een grote rol.

Niemand is gebaat bij een sollicitant die qua persoon niet in de organisatie past. Tijdens het selectiegesprek moet u daarom rekening houden met de waarden, normen, ideeën en doelstellingen van de sollicitant. Zijn ambities moeten worden afgewogen tegen de mogelijkheden die de organisatie te bieden heeft. Misschien is de kandidaat momenteel uitstekend geschikt voor de functie. Als u evenwel voorziet dat de verwachtingen van de sollicitant en de mogelijkheden van de organisatie elkaar in de nabije toekomst zullen ontgroeien, is het minder verstandig hem aan te nemen.

Uw optreden tijdens selectiegesprekken moet getuigen van openheid, objectiviteit en onafhankelijkheid, met begrip voor de in dit stadium ongelijke positie van de sollicitant. Noch overdreven enthousiast, noch opportunistisch mogen leidraad zijn bij beslissingen over het aannemen dan wel afwijzen van de sollicitant.

#### 4.1 HET DOEL VAN EEN SELECTIEGESPREK

Het selectiegesprek zoals dat meestal wordt gevoerd, kan worden gekarakteriseerd als een oriëntatie van twee partijen, waarbij voor beide partijen grote belangen op het spel staan. Centraal bij selecteren en solliciteren staat de wederzijdse informatie. Vooral informatie over feitelijke en materiële zaken, maar zeker ook instelling en mentaliteit van de kandidaat en cultuur van de organisatie zijn essentiële factoren. Deze informatie-uitwisseling blijft gedurende een selectiegesprek vaak voor een belangrijk deel oppervlakkig. Vervorming, generalisatie en subjectiviteit kunnen hiervan het gevolg zijn, waardoor mogelijk één van de partijen afhaakt. Toch zullen altijd rationele argumenten worden gebruikt bij het afwijzen van de baan of de persoon. Argumenten als meer ervaring, beter passend in de salarisschaal, een hogere opleiding en gunstige carrièremogelijkheden worden wederzijds misbruikt om intuïtieve en gevoelsmatige reacties te verbergen.

Tijdens selectiegesprekken wordt vooral verbaal gecommuniceerd. Daarbij richten beide partijen zich op het tonen van de meest gunstige zaken. Camouflage vindt aan beide zijden plaats. Daarbij komt nog het feit, dat bij veel selecteren van medewerkers ook niet-rationele argumenten een rol spelen, bijvoorbeeld: ziet iemand er 'aardig' uit, heeft iemand een prettige stem, is iemand 'goed' gekleed? Termen als aardig, prettig en goed zijn niet of nauwelijks te objectiveren. Toch beïnvloeden ze de uiteindelijke beslissing. Kortom, selecteren is voor een groot deel een niet-rationeel proces waarbij het selectiegesprek een middel is om ondanks dat toch zoveel mogelijk objectieve informatie te verkrijgen.

Wat zijn nu precies de doelen van een selectiegesprek? Uit het voorgaande komen er drie naar voren: oriëntatie, informatie en motivatie.

##### ORIËNTATIE: WIE IS DE SOLLICITANT?

In de oriëntatiefase wilt u bevestiging van en aanvulling op gegevens krijgen. De sollicitatiebrief en het sollicitatie(inlichtingen)formulier zijn hierbij de vertrekpunten. Het beeld dat u van de sollicitant uit brief en formulier heeft gekregen, wordt zo gecompleteerd.

Wanneer u zich nader wilt oriënteren tijdens het selectiegesprek, let dan op:

- ! kennis en vaardigheden (opleiding, diploma's gevolgde cursussen, studieduur en overige leersituaties);
- ! ervaring en arbeidsverleden (vorige werkgevers, de functie die men bekleedde, reden van vertrek en dergelijke);
- ! persoonlijke omstandigheden (burgerlijke staat, leeftijd, gezondheid in relatie tot functie en hobby's);
- ! de persoon zelf (hoe ziet hij eruit, hoe is zijn kleding, waar en wanneer gedraagt hij zich vreemd).

Een sollicitatieformulier waarop concrete vragen voorkomen gericht op deze punten is tijdens het gesprek een praktisch hulpmiddel. Als selecteur krijgt u zo algemene informatie, die u tijdens het gesprek kunt uitdiepen. Dát is uw taak als selecteur: zorgen voor verduidelijking en verdieping van aanwezige informatie. U streeft ernaar van de sollicitant te horen waarom hij de functie wil en op grond waarvan hij meent daarvoor in aanmerking te kunnen komen.

#### INFORMATIE: WAT HEEFT U TE BIEDEN?

Nadere gegevens over uw organisatie en de vacature moeten zo worden gepresenteerd, dat de kandidaat in elk geval positief tegenover uw organisatie staat.

Voor de sollicitant is de volgende informatie van betekenis:

- ! Het bedrijf: wie bent u, wat doet u?
- ! Welke produkten of diensten biedt u uw klanten?
- ! Hoe past de vacature hiërarchisch in het personeelsplaatje van de organisatie?
- ! Welke werkzaamheden staan hem te wachten? Welke uitdagingen? Welke bedreigingen?
- ! Welke eisen worden aan de kandidaat gesteld?
- ! Wat houdt de opleiding en begeleiding in?
- ! Globale aanduiding van de arbeidsvoorwaarden (zo mogelijk ook een salarisindicatie).
- ! Sfeer en structuur van de organisatie (hoe gaat men met elkaar om?).

Van belang is te onderkennen dat de organisatie als zodanig eisen stelt aan de kandidaat. De vraag of iemand zich thuisvoelt in een organisatie hangt in belangrijke mate af van omvang en cultuur van de organisatie. Bijvoorbeeld: administrateur A voelt zich het best thuis in een dynamische en wat informele sfeer. Administrateur B geeft de voorkeur aan een organisatie met administratieve regelmaat en discipline.

#### MOTIVATIE: HOE (SAMEN) VERDER?

Het selectiegesprek heeft niet alleen tot doel te selecteren. Beide partijen moeten positief en constructief afscheid van elkaar nemen. De baan kan maar aan één persoon worden gegeven en de kandidaat kan slechts bij één organisatie tegelijk werken.

Beide partijen staan voor een besluit. Als selecteur zult u tegenover kandidaten met wie u verder wilt, heel duidelijk moeten zijn. Leg de vervolgspraak direct vast. Laat de kandidaat niet in het ongewisse. Daar waar u twijfelt, steekt u niet over. Zowel de organisatie als de sollicitant wil zichzelf presenteren als 'beste partij' voor de ander. Om toch beide die informatie te krijgen op grond waarvan de juiste beslissing kan worden genomen is het doorvragen naar wensen en verwachtingen heel belangrijk. Het allerbelangrijkst blijft echter de voorlopige afronding. De afronding van het gesprek, waarbij, wanneer men dat wil, het vervolg wordt vastgelegd. De sollicitant B vanuit zijn situatie van onvoldoende uitdaging in de huidige baan of werkloosheid B zal daarop zijn vragen richten. De organisatie wil de juiste persoon op de juiste plaats en probeert de functie zo realistisch mogelijk voor te stellen. Echter, ook de minder goed motiverende aspecten zullen moeten worden aangeroerd om achteraf het gevoel van 'miskoop' bij een van beide te vermijden.

#### SELECTIE DOOR ÉÉN PERSOON

Hiervoor komt in eerste instantie de personeelsfunctionaris in aanmerking. Argument is dat het voeren van selectiegesprekken niet iedereen op het lijf is geschreven. Sommige afdelingschefs brengen het er goed af, anderen erbarmelijk.

De personeelsfunctionaris (of in kleinere organisatie door degene die als deeltaak ook met personeelszaken is belast) heeft een zekere specialisatie om deze taak goed te kunnen uitvoeren. Ook is een belangrijk argument dat er een bepaalde eenheid komt in het voeren van selectiegesprekken.

Het gesprek wordt in principe met de sollicitant onder vier ogen gehouden, waarbij de chef van de afdeling (waar de kandidaat komt te werken) direct na deze fase in de sollicitatieprocedure voor het voetlicht kan komen. Hij is het, die straks met deze kandidaat moet werken en hij moet akkoord gaan met de keuze. Bovendien kan hij de sollicitant in een latere selectiefase beter beoordelen op het punt van zijn vakbekwaamheid.

De personeelsfunctionaris weet uiteraard vooraf wat de vakeisen zijn, maar de chef kan dit beter taxeren. Hij kan tevens de sollicitant meer gedetailleerd over de werkzaamheden op de afdeling inlichten.

#### SELECTIE DOOR EEN TEAM

Kiest u voor deze werkwijze, houd dan in elk geval het selectieteam zo klein mogelijk. Drie personen is het maximum. Mogelijke teamleden:

- ! de personeelsfunctionaris (of iemand die met personeelszaken is belast)
- ! het afdelingshoofd
- ! een collega (bij grotere organisaties) of
- ! een directielid (bij kleinere organisaties).

Voor sommige sleutelposities is deelname van een directielid aan het selectieteam noodzakelijk. Elke deelnemer aan het selectieteam moet weten welke rol daarin voor hem is weggelegd, met andere woorden: de taken moeten worden verdeeld.

- ! Wie verstrekt de informatie over de organisatie?
- ! Wie over het werk en de afdeling?
- ! Wie verzorgt een eventuele rondgang door het bedrijf?
- ! Wie praat over toekomstverwachtingen en carrièremogelijkheden?
- ! Wie stelt welke vragen (over ervaring, privé, kennis en vaardigheden)?
- ! Hoe wordt gerapporteerd?
- ! Onder wiens leiding wordt nabesproken?

#### SELECTIE DOOR EEN DUO

Een derde mogelijkheid is dat de toekomstige chef en de sollicitant het gesprek met elkaar voeren in aanwezigheid van de personeelsfunctionaris. Afhankelijk van de gespreksvaardigheid van de chef neemt de personeelsfunctionaris meer of minder actief deel aan het gesprek.

De personeelsfunctionaris zal er naar moeten streven dat de chef die informatie krijgt, die nodig is om te beoordelen of de sollicitant de functie aankan. Ook let hij erop, dat de sollicitant voldoende informatie krijgt, zodat deze zelf kan beoordelen of hij de functie aankan en wil.

Over de arbeidsvoorwaarden zal de personeelsfunctionaris meer kunnen vertellen. Deze zaken zal hij daarom voor zijn rekening nemen. Ook dient hij het gesprek af te ronden, omdat hij gedurende de sollicitatieperiode de vertegenwoordiger van het bedrijf is voor de kandidaat.

Sollicitatiegesprekken in duovorm kunnen nogal bedreigend overkomen. Vooral wanneer het tweetal niet op elkaar is ingespeeld, kan een onplezierige situatie ontstaan. Dergelijke gesprekken kunnen ontaarden in kruisverhoren.

Het selecteren van de binnengekomen brieven is misschien wel het belangrijkste onderdeel van de voorbereiding. Dit is het eerste contact tussen de sollicitant en uw organisatie, maar u weet niet wie er achter de brief steekt. Hier komt nog bij dat het schrijven van brieven en het opstellen van een zakelijk curriculum vitae niet tot het standaardopleidingspakket behoren. Voor de selecteur brengt dat een probleem met zich mee: er valt nauwelijks een betrouwbare relatie te leggen tussen de kwaliteit van de brief en curriculum vitae en de potentiële geschiktheid van de kandidaten. De kans geschikte kandidaten op grond van hun brief af te wijzen is dan ook niet denkbeeldig.

Hoe kunt u dit zoveel mogelijk voorkomen?

- ! Formuleer een aantal sleutelvereisten, waaraan een kandidaat zou moeten voldoen en waarover informatie in de brieven terug te vinden kan zijn.
- ! Beoordeel alle binnengekomen brieven op die sleutelvereisten zonder daaraan direct een beslissing te koppelen.
- ! Noteer op elke brief die sleutelgegevens waarover geen informatie in die brief wordt verstrekt.
- ! Nadat u alle brieven heeft gelezen deelt u ze in drie categorieën in:
  - B voldoet aan sleutelvereisten \ uitnodigen voor een gesprek;
  - B voldoet gedeeltelijk aan de sleutelvereisten \ kandidaat eventueel op reservelijst zetten;
  - B voldoet niet aan sleutelvereisten \ afwijzen.

Voor de zekerheid kunt u nog iemand anders vragen, de voorgaande exercitie uit te voeren. Vergelijk beide resultaten.

Wees niet te terughoudend in het uitnodigen van kandidaten voor een gesprek. Beter (achteraf gezien) drie gesprekken teveel gevoerd dan uiteindelijk niet de ideale kandidaat te hebben uitgenodigd!

## 4.2 UW HOUDING ALS SELECTEUR

Elke sollicitatiesituatie heeft iets onnatuurlijks, iets gedwongens. De sollicitant neemt aan het gesprek deel met een duidelijk doel voor ogen: hij wil de baan! Daarom wil hij een zo positief mogelijke indruk maken. Hij zal uit zichzelf geen dingen vertellen die in zijn nadeel zijn, maar vooral zijn positieve eigenschappen benadrukken.

De selecteur moet hiermee rekening houden. Hij weet dat de wat onwerkelijke situatie een belemmering vormt om een goed beeld van de sollicitant te krijgen. Zolang de sollicitant zich als sollicitant gedraagt, vertroebelt dit het beeld. Als de selecteur erin slaagt de sollicitant 'gewoon' te laten doen, ontstaat een zuiverder beeld.

Als selecteur dient u ervoor te zorgen, dat de sollicitant zich op zijn gemak voelt. Zorg daarom in de eerste plaats voor een rustige ruimte waar u niet wordt gestoord door telefoon of in- en uitlopende mensen. Probeer een rustige en gemoedelijke gespreks sfeer te creëren door enkele openingsvragen te stellen, die niet direct verband houden met de sollicitatie. Bijvoorbeeld: 'Heeft u het gemakkelijk kunnen vinden? U komt uit ....., is het daar plezierig wonen?'

Na deze 'ijsbreker' komt u ter zake. Uw houding als selecteur tijdens het begin van het gesprek moet worden gekenmerkt door openheid en actief luisterend naar de reacties. U bepaalt hier de sfeer, zodat de sollicitant zich voor u gaat openstellen.

Wees u ook bewust van uw non-verbale gedrag, ook wel lichaamstaal genoemd. Houd vooral oogcontact met de sollicitant. Hoe zit hij erbij (achterover in een stoel) of straalt hij werkelijke interesse uit? Vooraf kunt u kiezen voor een bepaalde houding. Als u bijvoorbeeld de stressbestendigheid van een sollicitant wilt toetsen, neemt u een confronterende houding aan: 'u zegt nu wel dat uw huidige werkgever tevreden is over u, maar waarom wilt u daar dan weg?' Ook kunt u bewust extreem heersend gedrag vertonen, om te zien in hoeverre de sollicitant voet bij stuk houdt en tracht zijn verhaal af te maken. Het geregeld in de rede vallen van de sollicitant is ook zo'n techniek. Over deze drie manieren om de sollicitant te benaderen wordt verschillend gedacht. De één vindt dat dit soort praktijken niet in een behoorlijk selectiegesprek thuishoort. Anderen vinden het geoorloofde methoden om een zo compleet mogelijk beeld van de sollicitant te krijgen.

Als selecteur dient u ervoor te zorgen, dat u tijdens het sollicitatiegesprek niet voortijdig in een onvoldoende gefundeerd enthousiasme vervalt, dan wel aangeeft dat u de kandidaat niet 'ziet zitten'.

Pas ervoor op dat naarmate de nood om een vacature te vervullen hoger is, u eerder geneigd zult zijn een sollicitant als een geschikte kandidaat te zien. U heeft daar op korte termijn immers alle belang bij. Zo'n kandidaat lost uw problemen op. In verband hiermee is het van groot belang dat u, voordat u ook nog maar één sollicitatiebrief heeft gezien, formuleert aan welke eisen een kandidaat op zijn minst moet voldoen, wil deze een redelijke kans maken.

Deze functie-eisen moeten zodanig worden geformuleerd dat bij de sollicitant op redelijk betrouwbare wijze kan worden vastgesteld of hij er al dan niet aan voldoet. De constatering bijvoorbeeld, dat voor een succesvolle functie vervulling vasthoudendheid en incasseringsvermogen belangrijk zijn, is op zich relevant, maar het zal tijdens een selectiegesprek moeilijk vast te stellen zijn in hoeverre een kandidaat van deze kwaliteiten blijk zal geven in de toekomst. Er moet dus vastgesteld worden op welke concrete situaties die vasthoudendheid en dat

incasseringsvermogen betrekking zullen hebben. Aan de hand van die concretisering kunnen dan vragen worden geformuleerd, die relevante informatie over genoemde eigenschappen opleveren op grond waarvan een rationele beslissing kan worden genomen.

De procedure is zowel nuttig met betrekking tot de 'oriënterende' doelstelling van het selectiegesprek als ook voor het informeren en motiveren van de sollicitant, mits er géén meningen of subjectieve opvattingen van u doorheen lopen.

Het concretiseren van de functie-eisen leidt ertoe dat de functie-inhoud voor de sollicitant inzichtelijk wordt en hij beter kan beoordelen of de vacature hem past of niet. Hieruit volgt dat u en de sollicitant tijdens het gesprek BEIDEN ter zake doende onderwerpen ter beschikking hebben om met elkaar door te praten. Hierdoor wordt voorkomen dat er in het selectiegesprek eenrichtingsverkeer ontstaat: u die zich van allerlei informatie omtrent de sollicitant voorziet en de sollicitant die te weinig inzicht heeft in de taakstelling en daardoor geen afgewogen beslissing kan nemen.

#### 4.3 WELKE SELECTIECRITERIA HANTEERT U?

Om te kunnen beoordelen of een sollicitant een functie succesvol zal kunnen vervullen, zult u informatie moeten hebben over:

- ! kennis, vaardigheden en ervaring van de sollicitant;
- ! de persoonlijkheid van de sollicitant;
- ! de persoonlijke geschiktheid van de sollicitant voor de organisatie (cultuur).

##### KENNIS, VAARDIGHEDEN EN ERVARING

Het is voor elke functie mogelijk op basis van de functiebeschrijving concreet aan te geven wat iemand aan kennis, vaardigheden en ervaring dient te bezitten om de functie succesvol te kunnen vervullen. Informatie over kennis is zowel mondeling (gesprek) als schriftelijk (sollicitatieformulier, psychologisch onderzoek) te verkrijgen. Vaardigheden kunt u observeren en objectief meten, onder andere in praktijksimulaties. Laat een lasser lassen en onmiddellijk valt op of hij hierin vaardig is. Vervolg het gesprek met een verkoper die de drie moderne talen moet beheersen achtereenvolgens in Duits, Engels en Frans. Als u deze talen zelf niet spreekt, haal er dan een collega bij die ze wel beheerst. U blijft de vragen in het Nederlands stellen en uw collega luistert naar de antwoorden in de vreemde taal.

Vragen over kennis, vaardigheden en ervaring stelt u om tijdens het sollicitatiegesprek achter de 'schutting' van de sollicitant te kunnen kijken. Hieronder volgt een aantal voorbeeldvragen. Het is niet de bedoeling dat u al deze vragen stelt. Gebruik ze alleen wanneer u meer informatie nodig heeft of wanneer u een bevestiging zoekt voor een vermoeden.

##### OPLEIDING

- ! Waar heeft u wat gestudeerd?
- ! Wat heeft u later nog gedaan om uw niveau te verhogen?

##### ERVARING

- ! Waar heeft u gewerkt en in welke functie?
- ! Aan welke speciale projecten/opdrachten heeft u gewerkt?
- ! In wat voor situaties bent u geplaatst die geen directe relatie met uw functie hadden?

##### BEOORDELEN

- ! Een van uw taken is het beoordelen van medewerkers. Wat is volgens u het verschil tussen beoordelen en het voeren van functioneringsgesprekken?
- ! Welke voorbereidingen treft u voordat u een functioneringsgesprek ingaat?
- ! Hoe bereidt u zich voor op een beoordelingsgesprek?



**MONDELINGE COMMUNICATIE**

- ! Wat zijn uw ervaringen met spreken in het openbaar?
- ! Heeft u wel eens een presentatie gehouden?
- ! Vindt u het plezierig iets nieuws uit te leggen aan onbekenden? Waarom?
- ! Wilt u even doen alsof ik een nieuwe medewerker ben en mij uitleggen wat uw huidige bedrijf in de markt betekent?

**PROBLEEMANALYSE**

- ! Hoe bepaalt u welke van uw producten/diensten de klant het liefst heeft?
- ! Hoe krijgt u eventuele problemen op uw afdeling boven tafel?
- ! Wat doet u als een klant zegt dat de goederen weer niet op tijd geleverd zijn?

**SCHRIFTELIJKE COMMUNICATIE**

- ! Aan welke eisen moet naar uw inzicht een verslag van een vergadering voldoen?
- ! Hoe moet volgens u een wervende advertentietekst eruit zien?
- ! Aan welke voorwaarden moet een offerte voldoen?

**TALLEN**

- ! Wilt u deze vraag beantwoorden in het Duits, Engels of Frans?

**PERSOONLIJKHEID**

Wanneer u bijvoorbeeld het doorzettingsvermogen van de sollicitant wilt toetsen, kunt u daar alleen via observatie achter komen. U kunt niet veel meer doen dan naar de kandidaat kijken en luisteren. De antwoorden van de kandidaat op de hierna geformuleerde vragen kunnen u enig (subjectief) inzicht verschaffen in zijn persoonlijkheid.

**LEIDINGGEVEN**

- ! Een van uw taken is het geven van leiding aan een team van twaalf medewerkers. Hoe zou u dit aanpakken?
- ! Wat zijn volgens u de problemen die geregeld bij leidinggeven voorkomen?
- ! Wat is het eerste doel dat u als leidinggevende wilt nastreven?
- ! Welke aspecten moeten dan noodzakelijk zeer veel aandacht krijgen?
- ! Wat is de tijdsbesteding in uw huidige functie?

**INITIATIEF**

- ! Houdt u ervan het middelpunt van activiteiten te zijn?
- ! Welke suggesties van u zijn concreet doorgevoerd?
- ! Hoeveel nieuwe klanten heeft u benaderd?
- ! Wat zijn uw persoonlijke doelstellingen?
- ! Wat doet u als een opdracht/project gereed is?

## CREATIVITEIT

- ! Wat doet u als een klant vraagt om artikel B en dat artikel is uitverkocht?
- ! Welke bijdrage heeft u geleverd aan een reorganisatie?
- ! Heeft u wel eens een mailing samengesteld en in hoeveel exemplaren is deze verzonden?
- ! Houdt u ervan volgens een vast, u bekend patroon te werken?

## OMGAAN MET MENSEN

- ! Zijn er situaties waarin anderen zich aan uw gedrag ergeren? Kunt u deze situaties beschrijven?
- ! Komt het vaak voor dat anderen uw uitspraken in twijfel trekken?
- ! Wat zijn de sterke en zwakke punten van uw directie in het contact met u?
- ! Heeft u wel eens het gevoel dat anderen hun voorstel er, ondanks uw goede argumentatie, gewoon doordrukken?

GESCHIKTHEID VOOR DE ORGANISATIE

Om te kunnen vaststellen of iemand binnen de cultuur van uw organisatie past, moet u weten of zijn opvattingen overeenkomen met de waarden en normen van de organisatie of afdeling. Deze informatie is moeilijk te achterhalen. De volgende vragen kunnen hierbij als leidraad dienen.

## PLANNING EN ORGANISATIE

- ! Hoe introduceert u veranderingen?
- ! Wordt er bij u wel overgewerkt en waarom?
- ! Wat doet u met rapporten van uw medewerkers?
- ! Wat zijn voor u criteria voor prioriteitsstelling?
- ! Hoe denkt u over tijdverantwoording?
- ! Hoe introduceert u een nieuw idee?
- ! Hoe denkt u de effectiviteit van een afdeling te kunnen meten?
- ! Aan welke zaken denkt u als we het hebben over energiebesparend werken?
- ! Van welke zaken dient u op de hoogte te zijn, om uw eerste ondergeschikte bij diens afwezigheid te kunnen vervangen?
- ! Welke aspecten mag u beslist niet over het hoofd zien bij het opmaken van een vakantie- en vrije dagen-rooster?

## OMGAAN MET STRESS

- ! Op welke wijze merken uw collega's of uw relatie (man, vrouw) dat u op uw werk erg druk bent?
- ! Hoe ontspant u zich na een drukke werkweek?
- ! Hoe reageert u wanneer anderen u agressief benaderen?
- ! Wat frustriert u aan uw huidige functie/werkomgeving?

**FLEXIBILITEIT**

- ! Hoe denkt u over verhuizing in verband met een promotie?
- ! Onder welke omstandigheden zou u afwijken van geldende procedures?
- ! Hoe denkt u over handhaving van naar uw mening goede bedrijfsgewoonten?
- ! Heeft u vaak het gevoel dat uw medewerkers niet volgens de afspraken handelen?

**BETROUWBAARHEID**

- ! Waarom denkt u dat u eerlijk bent?
- ! Zijn er situaties waarin u liegen acceptabel vindt?

**MOTIVATIE**

- ! Wat bevalt u goed aan uw huidige baan?
- ! Als u zelf een functie kon creëren, hoe zou die er dan uitzien en waarom?
- ! Kunt u aangeven welke elementen een functie voor u moet hebben om plezierig te kunnen werken?
- ! Geeft u er de voorkeur aan met collega's te werken of werkt u liever alleen en waarom?

#### 4.4 FASEN EN VRAGEN IN HET SELECTIEGESPREK

In elk selectiegesprek kunnen verschillende fasen worden onderscheiden. Het is om verschillende redenen van belang deze fasen in het oog te houden. Zo wordt eenrichtingsverkeer van selecteur naar sollicitant voorkomen en is de selecteur verplicht voldoende tijd uit te trekken voor de afronding.

In de praktijk kan de volgende fasering worden gehanteerd.

##### INTRODUCTIEFASE

- ! Het doel van het gesprek uiteenzetten en tijdsduur aangeven.
- ! Toelichten wat de functie, de organisatie en de bedoeling zijn van de aanwezige functionaris(sen) van de organisatie.
- ! Verduidelijken wat er na afloop van het gesprek gaat gebeuren.

##### INFORMATIEFASE

- ! Het vragen van informatie aan de sollicitant en duidelijk maken waarom men bepaalde informatie van hem wil hebben.
- ! Het verschaffen van informatie aan de sollicitant over de functie, de organisatie, enzovoort.

##### AFRONDING

- ! Vragen aan de sollicitant hoe hij het gesprek heeft ervaren en of hij eventueel verder wil gaan met de procedure.
- ! Zeggen hoe en waarom men eventueel verder wil gaan.

Vragen kunnen in drie hoofdgroepen worden onderverdeeld: gesloten vragen, half open of half gesloten vragen en open vragen. Deze vragen worden elk met een bepaald doel gesteld. Daarnaast kennen we ook nog de strik vragen en de suggestieve vragen, maar die kunt u tijdens een selectiegesprek beter niet stellen.

##### GESLOTEN VRAGEN

Op gesloten vragen zijn slechts twee beperkte antwoorden mogelijk: goed/fout of ja/nee. Gesloten vragen beginnen altijd met een werkwoord. Met de gesloten vraag kunt u feiten achterhalen. Een nadeel is dat de sollicitant vrijwel geen eigen inbreng heeft. Hij wordt als het ware in een keurslijf gedwongen. Van gesloten vragen kunt u er twee per minuut stellen:

- ! Bent u geslaagd voor het HBO?
- ! Bent u getrouwd?
- ! Heeft u nog een avondstudie gevolgd?

##### HALF OPEN OF HALF GESLOTEN VRAGEN

Bij half open of half gesloten vragen krijgt de sollicitant een zekere vrijheid zich te uiten over het onderwerp waarvan de grenzen zijn bepaald.

Inzichtvragen zijn half open vragen. Ze gaan dieper dan de gesloten vragen, want behalve kennis wordt ook gekeken naar het inzicht van de sollicitant. Voorbeelden zijn:

- ! Noemt u eens enkele voor- en nadelen van het verschuiven van de koopavond van donderdagavond naar vrijdagavond.
- ! Weet u wat de gevolgen van het verdubbelen van het budget kunnen zijn?

De sollicitant moet een bepaald antwoord geven en krijgt geen kans om eindeloze, niet ter zake doende verhalen te vertellen. Doet hij dit toch, dan luistert hij slecht of weet hij het juiste antwoord niet en probeert hij zich er door middel van verbaal geweld uit te redden. Van half open vragen kunt u er gemiddeld één per twee minuten stellen (vraag, antwoord, aantekening van het antwoord). Hoewel het antwoord dus minder vastligt dan bij gesloten vragen, kunt u van tevoren het antwoord min of meer omschrijven. Een eenvoudige controle is dan mogelijk.

#### OPEN VRAGEN

Open vragen geven de sollicitant veel kans zich te uiten om op die manier veel van zichzelf te laten zien.

Enkele voorbeelden:

- ! Welke positie verwacht u over vijf jaar te bereiken?
- ! Welke mogelijkheden ziet u voor een verdere marktpenetratie?
- ! Waarom is de functie van hoofd administratie van belang voor de verdere uitbouw van de organisatie?

Dit zijn uitstekende vragen om de sollicitant aan de praat te krijgen. De verbaal goed begaafde kandidaten zijn hier duidelijk in het voordeel. Nadeel van de open vraag is dat het antwoord niet op juistheid te controleren is. Het antwoord heeft ook geen einde. Om zicht te krijgen op de houding die de sollicitant aanneemt ten opzichte van collega's en chefs, zijn deze vragen evenwel onontbeerlijk. Bijvoorbeeld: met wat voor soort mensen werkt u graag en met wat voor soort mensen vindt u het moeilijk samenwerken?

Voor selectie van sollicitanten voor (commerciële) functies waarin veel gepraat moet worden, is de open vraag zeer geschikt. Goed observeren en goed luisteren zijn hier van groot belang.

	GESLOTEN VRAAG/ KENNISVRAAG	HALF OPEN VRAAG/ INZICHTVRAAG	OPEN VRAAG/ MENINGSVRAAG
Tijdsplanning	Twee per minuut	Eén à twee per minuut	In principe oneindig
Antwoord controleerbaar	Ja	Ja	Neen
Nadelen	! Sollicitant kan niets van zichzelf laten zien ! Zeer directief ! Antwoord is goed of fout	! Stelt hoge eisen aan vakkennis van de interviewer	! Verbaal sterker in het voordeel ! U kunt worden beïnvloed ! Non-directief

TABEL 4.1 SOORTEN VRAGEN EN TOEPASSINGSMOGELIJKHEDEN

VRAGEN OM DE VERMIJDEN

## STRIKVRAGEN

Strikvragen worden nogal eens gesteld om te bekijken of de sollicitant erin trapt. Wat levert het goede antwoord echter op? Moet hieruit blijken dat iemand slimmer is dan uzelf? De sollicitant gaat er namelijk te goeder trouw vanuit, dat u zich integer opstelt.

## SUGGESTIEVE VRAGEN

Suggestieve vragen leggen de sollicitant het juiste antwoord in de mond. Bijvoorbeeld: vindt u ook niet dat afdelingen in bedrijven beter moeten samenwerken?

Om u naar de mond te praten zal de sollicitant dan trachten een antwoord te geven dat u bevalt. U krijgt echter geen inzicht in wat de sollicitant ervan vindt. U hoort uzelf antwoorden!

Vermijd ook de vragen die:

- ! reeds op het sollicitatieformulier zijn beantwoord;
- ! geen verband houden met de functie waar het om gaat;
- ! fantasieloos zijn en waarop een uitgeslapen sollicitant een kant-en-klaar antwoord heeft;
- ! niet neutraal zijn en de houding van de selecteur verraden.

VRAGEN OM NOOIT TE VERGETEN

## WELKE ANDERE SOLLICITATIES HEEFT U NOG LOPEN?

Het antwoord op deze vraag is van belang, als de kandidaat zich tot potentiële nummer één gaat ontpoppen. De sollicitant zal er meestal geen moeite mee hebben om hierop eerlijk antwoord te geven. Het tegendeel is eerder waar. Afhankelijk van de situatie kunt u hierop nog doorvragen.

- ! In welk stadium bent u daarmee?
- ! Naar welke van de twee bedrijven/functies gaat uw voorkeur uit?

## WAT IS UW HUIDIGE SALARIS?

Een vraag die in vele selectiegesprekken ten onrechte achterwege blijft. Zeker in selectiegesprekken voor hogere functies kunt u deze vraag rustig stellen. Het salaris is een belangrijk gegeven; zonder dat zou de selectieprocedure minder effectief verlopen. Een goede kandidaat zal van een eventuele overstap een vooruitgang verwachten, ook op het materiële vlak. Als dan aan het eind van de procedure blijkt dat die financiële verbetering er niet inzit, trekt de kandidaat zich misschien terug en u kunt weer opnieuw beginnen.

FOUTEN VOORKOMEN

U bent ook maar een mens. U zult dan ook moeten oppassen voor het maken van de volgende fouten.

## U VRAAGT ALLEEN, MAAR VERTELT NIETS

De sollicitant heeft ook zijn vragen en moet de kans krijgen die te stellen. Dit is behalve eerlijk ten opzichte van de sollicitant, ook van belang voor de organisatie. Als de sollicitant op onderdelen onvoldoende is geïnformeerd, kan het zijn, dat hij de verkeerde beslissing neemt. Eenmaal aangenomen ontstaat er dan op termijn een niet-geplande vacature.

## U GEEFT GEKLEURDE INFORMATIE

U bent erop uit de sollicitant binnen te praten en stelt alles prachtig voor. Als het om een moeilijk te vervullen vacature gaat ontstaat deze fout als vanzelf. Mogelijkheden worden dan beloften en waarschijnlijkheden zekerheden. Het gevaar van toekomstige teleurstellingen is dan groot, met als mogelijk gevolg: wederom een vacature.

#### U PRAAT TE VEEL

Er zijn selecteurs die zo vol van zichzelf zijn en die zichzelf zo graag horen praten, dat ze de sollicitant niet aan het woord laten. Zorg dat het u niet overkomt.

#### SUGGESTIES VOOR TE STELLEN VRAGEN

Hieronder volgen enkele vragen die de sollicitant de kans geven onderwerpen te behandelen, die hij beheerst of die hij belangrijk vindt (open en/of half open vragen).

- ! Een van de dingen waarover wij met u willen praten is uw huidige (c.q. vorige) baan. Wilt u daarover eens iets meer vertellen?
- ! Van welke onderdelen van uw huidige functie heeft u het idee dat u ze bijzonder goed doet? Op grond waarvan vindt u dat?
- ! Wat vindt u in uw werk moeilijk om te doen of voor elkaar te krijgen?

Voorts is het belangrijk te weten hoe de sollicitant over zijn huidige werkkring denkt.

- ! Hoe vindt u uw huidige baan?
- ! Wat voor problemen komt u in uw huidige werk tegen en wat doet u eraan?
- ! Om welke redenen wilt u van baan veranderen?
- ! Wat zijn enkele plus- en minpunten van uw huidige baan?

De kans van slagen voor iemand in een bepaalde functie wordt voor een belangrijk deel bepaald door zijn houding ten opzichte van collega's, chefs en de directie.

- ! Waarover verschilde u wel eens van mening met uw chef?
- ! Wat vindt u van de manier waarop u en de anderen op uw afdeling door uw chef worden behandeld?
- ! Kunt u enkele zaken noemen, die uw chef heeft gedaan en waarmee u in het bijzonder eens/oneens bent?
- ! Hoe vindt u dat uw werk wordt beoordeeld en bent u het daarmee eens?

Als selecteur moet u weten naar wat voor soort werk een sollicitant zoekt.

- ! Wilt u enkele dingen noemen, die voor u in een baan belangrijk zijn en waarom?
- ! Wat verwacht u in een nieuwe baan te vinden, dat u in uw huidige werk niet heeft?
- ! Wat voor positie verwacht u over vijf jaar bereikt te hebben?

#### VRAGEN VAN DE SOLLICITANT AAN DE SELECTEUR

Behalve dat u de vragen dient voor te bereiden die u sollicitanten wilt stellen, moet u zich ook voorbereiden op vragen die sollicitanten kunnen stellen. Vaak zijn die gericht op meer informatie over uw bedrijf, de vacature zelf, de collega's, de carrière en dergelijke. Zorg daarom dat u de antwoorden op deze vragen paraat heeft.

- ! Wat is het organisatieschema van uw bedrijf?
- ! Kunt u de functie en de daaraan verbonden werkzaamheden nader toelichten?
- ! Wat is de functie-omschrijving?
- ! Hoe lang bestaat deze functie?
- ! Door wie werd het werk de laatste tijd verricht en met welke resultaten?
- ! Wat kunt u vertellen over diegenen die aan mij moeten rapporteren?
- ! Aan wie rapporteer ik?
- ! Zijn er interne sollicitaties?
- ! Hoe zijn de medewerkers over deze selectieprocedure geïnformeerd?
- ! Wat zijn de faciliteiten voor studie, cursussen enzovoort?
- ! Zijn er mogelijkheden voor job-rotation?
- ! Wat zijn de verwachtingen over hetgeen in deze functie moet worden bereikt?
- ! In geval van goed functioneren, wat zijn de promotiekansen? Wat is er met de vorige functionaris gebeurd?
- ! Is het in dit geval een uitzondering of gebruikelijk dat mensen van buitenaf worden aangehouden? Wat is gebruikelijk bij dit soort procedures?
- ! Hoe is de marktontwikkeling voor de producten van dit bedrijf?
- ! Kan ik een gesprek hebben met de huidige/voorlopige functionaris die opgevolgd gaat worden?



#### 4.5 SAMENVATTING

De schaarste op de arbeidsmarkt zal de komende jaren alleen maar toenemen. Teruglopende geboorte-aantallen en toenemende vergrijzing zullen ook voor u consequenties hebben. Het optimaliseren van uw selectieprocedure kan u helpen om succesvol te zijn bij het vinden van de juiste man/vrouw voor de open plaats binnen uw organisatie. Voor wat betreft het maken van de goede koppeling tussen bedrijfscultuur en de persoonlijke stijl van de kandidaat wordt verwezen naar paragraaf 5.7.

4.5 CRITERIALIJST VOOR SELECTIE

Hieronder volgt een lijst met criteria die u kunnen helpen bij de selectie van medewerkers.

Naam : .....

Datum : .....

GESPREKSVAAARDIGHEID

1 VOORBEREIDING

Bereidt zich op het te voeren gesprek dusdanig voor, dat doel, strategie en mogelijke alternatieven zijn gewogen en bepaald. Heeft in deze fase achtergrondinformatie van de gesprekspartner ingewonnen.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....  
 .....  
 .....  
 .....

2 KWALIFICATIE/ANALYSE

Tast in deze fase van het gesprek af wat de werkelijke beweegredenen zijn van de gesprekspartners. Zoekt naar de zogenaamde rationele en emotionele behoeften.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....  
 .....  
 .....  
 .....

3 PRESENTATIE/ADVIES

Is in staat voor de gesprekspartner of een klein gezelschap een presentatie te houden die volledig op de werk- en leefsituatie van de doelgroep is afgestemd. Speelt met zijn argumentatie in op de rationele en emotionele behoeften.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....  
 .....  
 .....  
 .....

4 BEÏNVLOEDING

Neemt voor het realiseren van een beslissing niet alleen contact op met de rechtstreeks betrokkene, maar vooral ook met de zogenaamde directe en indirecte beïnvloeders binnen de organisatie.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

5 BEZWAREN OVERWINNEN/WEERSTANDEN OPLOSSEN

Echte zakelijke of technische bezwaren (nadelen) worden omgebogen tot rationele en emotionele voordelen of er worden andere sterke rationele en emotionele voordelen tegenover gezet.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

6 AFSLUITEN/AFSPRAKEN MAKEN

Neemt instemmingssignalen snel waar. Reageert hierop door een afsluitvoorstel of maakt een correcte afspraak. Durft te vragen om een akkoord.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

7 ONDERHANDELEN

Weet op creatieve wijze te onderhandelen over voorwaarden en condities van een transactie zonder dat de winstresultaten van de onderneming worden benadeeld.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

8 NAZORG

Is na het gesprek nog in de gesprekspartner geïnteresseerd. Neemt contact op en vraagt naar de tevredenheid of de eventueel tegengekomen moeilijkheden. Een bepaalde vorm van controle is hierbij inbegrepen.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

9 RELATIE-OPBOUW

Bouwt een contact op met de andere partij, zodanig dat hij op onverwachte tijdstippen altijd welkom is. Weet een relatie tot stand te brengen zodat de andere partij tot extra inzetten te brengen is. Men doet wat extra's voor hem.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

PERSOONLIJKE GEDRAGSEIGENSCHAPPEN

1 Besluitvaardigheid

Neemt beslissingen en schrikt niet terug voor het vellen van oordelen, om handelend op te treden of zichzelf in te zetten (nek uit te steken).

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

2 RISICO'S NEMEN

Het handelend optreden of hiertoe de aanzet geven, waarbij doelbewust een gecalculeerd risico wordt genomen om een erkend voordeel of profijt te realiseren.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

3 OBJECTIVITEIT

Benadert zaken op een onbevooroordeelde rationale wijze. Laat eigen voorkeur en persoonlijke gevoelens zijn zakelijke handelwijze zo min mogelijk beïnvloeden.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

4 STRESSTOLERANTIE/ZELFBEHEERSING

Levert onder druk of in geval van tegenwerking constante prestaties. Reageert beheerst in een stress-situatie

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

5 FLEXIBILITEIT

Kan eigen benadering of stijl waar nodig aanpassen om een doel te bereiken.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

6 AANPASSINGSVERMOGEN

Is in staat zich onopvallend aan te passen in een nieuwe of veranderende situatie. De uitgangspunten blijven hierbij gelijk. Weet alleen via aangepaste wegen toch het gestelde doel te bereiken.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

7 MEEGAANDHEID

Houdt zich vast aan de voorschriften of procedures. Vraagt eerst toestemming aan z'n chef voordat wordt afgeweken van de regels.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

8 MOED

Toont lef en durf in het aanpakken van nieuwe problemen. Schrikt niet terug voor uitdagingen.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

9 VASTHOUDENDHEID

Blijft bij een ingenomen standpunt of plan de campagne, totdat het gewenste doel is gerealiseerd, dan wel niet langer redelijk haalbaar is.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

10 ZELFSTANDIGHEID

Handelt op basis van eigen mening en is in staat om zonder continu de directe chef 'lastig te vallen', de gestelde doelen te realiseren.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

11 COLLEGIALITEIT

Werkt met collega's op een positieve wijze samen. Helpt ook wanneer het geen direct voordeel voor hemzelf oplevert.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

INTELLECT/LEERCAPACITEIT

1 PROBLEEMANALYSE

Herkent problemen. Verkrijgt ter zake doende gegevens, brengt deze met elkaar in verband en identificeert de mogelijke oorzaken van de gebreken op snelle en efficiënte wijze.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

2 CIJFERMATIGE ANALYSE

Analyseert, ordent en presenteert cijfermatige gegevens op een logische manier. Bijvoorbeeld financiële of statistische gegevens ten behoeve van afnemers of de eigen onderneming.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

3 SYSTEMATISCH DENKEN

Herkent met elkaar in verband staande zaken of gebieden. Voorziet veranderingen van zaken veroorzaakt door interne of externe invloeden.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

4 KRITISCH DENKEN

Trekt uit bepaalde feiten de juiste conclusie. Kan veronderstellingen van feiten onderscheiden. Neemt goed verschil tussen sterke en zwakke argumenten waar.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....



5 MECHANISCHE AANLEG

Handig in het omgaan met mechanische instrumenten en werktuigkundige apparaten; toont door zijn handelwijze begrip voor mechanische verwantschappen.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

6 ADMINISTRATIE

Handig in het ordenen, archiveren en controleren van papierwerk en administratiedocumenten.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

7 INTELLIGENTIE

Beschikt over een ruime mate van intelligentie. Weet deze waar nodig toe te passen. Wordt hierdoor in zijn optreden niet belemmerd.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

8 IMPROVISATIEVERMOGEN

Is vindingrijk in het zoeken van oplossingen in situaties waarin de gebruikelijke middelen niet of in onvoldoende mate aanwezig zijn. Reageert adequaat op onverwachte situaties en neemt dan effectieve maatregelen.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

9 OORDEELSVORMING

Beoordeelt gegevens en bepaalde handelwijzen naar hun waarde en neemt besluiten die gebaseerd zijn op logische veronderstellingen, die een weerspiegeling van feitelijke gegevens vormen.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

10 LEREN VAN DE PRAKTIJK

Nieuwe informatie wordt snel opgenomen. Past deze in de praktijk adequaat toe, ook als het gaat om ingewikkelde of omvangrijke informatie.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

WERKINSTELLING/CARRIÈREVISIE

1 WERKNORMEN

Stelt hoge eisen aan zichzelf in zijn werk en streeft ernaar aan die eisen te voldoen.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

2 WERKMOTIVATIE

Heeft plezier in het werk op zich; vindt voldoening in zijn werk; toont dit ook aan anderen.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

3 MATE VAN VERBONDENHEID

Heeft grote toewijding aan het bedrijf; is bereid zich extra in te spannen ten bate van het bedrijf.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

4 ZELFONTPLOOIING

Geeft blijk van een actief streven naar een verdere eigen ontwikkeling; maakt gebruik van aangeboden gelegenheden en zoekt die gelegenheden ook op om eigen bekwaamheid en deskundigheid op te schroeven.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

5 AMBITIE

Streeft naar een hoger niveau binnen de organisatie, naar een grotere erkenning als persoon.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

6 ENERGIE

Werkt in een hoog tempo en met een enorme inzet.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

7 CARRIÈREVISIE

Geeft blijk vooruit te willen. Is bewust met zijn carrière bezig.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

8 INITIATIEF

Onderneemt activiteiten om doelstellingen te realiseren en om zaken te beïnvloeden. Begint liever uit zichzelf dan passief af te wachten.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

9 INCASSERINGSVERMOGEN/VEERKRACHT

Weet tegenslagen, aanvallen op zijn persoon te verwerken op een wijze die zijn effectief functioneren niet beïnvloedt. Verwerkt teleurstellingen waarbij de doeltreffendheid van zijn handelen gehandhaafd blijft.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

MENSELIJKE VERHOUDINGEN

1 OMGANG

Gaat gemakkelijk om met andere mensen; neemt initiatieven om gesprekken op gang te krijgen; sluit zich gemakkelijk aan in een gezelschap; doet graag mee. Heeft grote toewijding aan het bedrijf; is bereid zich extra in te spannen ten bate van het bedrijf.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....  
 .....  
 .....  
 .....

2 INDRUK

Maakt direct, qua persoon (kleding, houding, reageren) een goede eerste indruk. Dwingt aandacht en respect af. Toont zelfvertrouwen. Weet die indruk te handhaven bij voortzetting van het contact.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....  
 .....  
 .....  
 .....

3 MATE VAN ACCEPTATIE

Zijn persoonlijke stijl is niet irritant voor medewerkers, collega's, afnemers, enzovoort.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....  
 .....  
 .....  
 .....

4 INLEVINGSVERMOGEN

Observeert op een invoelende wijze het gedrag en de non-verbale reacties van anderen. Voelt goed aan waar anderen aan toe zijn en waaraan zij behoefte hebben. Is zich bewust van het effect van zijn eigen gedrag op anderen.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....  
 .....  
 .....  
 .....

5 OVERREDINGSKRACHT

Maakt gebruik van de juiste vaardigheden en methoden om bij afnemers of andere belanghebbenden instemming voor of aanvaarding te krijgen van zijn idee, plan, activiteit of produkt. Doet dit op een heldere en overtuigende manier.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

6 TEAMWERK

Doet mee als volwaardig lid van een team, ook wanneer hij niet de leider ervan is. Levert effectieve bijdragen, zelfs wanneer zijn directe belang niet aanwezig is.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

7 SPREEKVAARDIGHEID

Formuleert duidelijk zijn mening met goed gebruik van de Nederlandse taal.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

8 SCHRIFTELIJKE COMMUNICATIE

Formuleert zijn gedachten of ideeën op een duidelijke en grammaticaal juiste manier in brieven en rapporten.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

9 ACTIEF LUISTEREN

Kan de juiste en belangrijke informatie halen uit gesprekken of enige andere wijze van communicatie. Maakt hiervan tijdens het gesprek doeltreffend gebruik.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

MANAGEMENTTECHNIEKEN

1 PLANNING EN ORGANISATIE

Het vaststellen van een gedragslijn voor zichzelf en/of anderen om een bepaald doel te realiseren. Het plannen van de juiste activiteiten, medewerkers, derden, middelen en materiaal.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....  
 .....  
 .....  
 .....

2 DELEGATIE

Maakt doeltreffend gebruik van medewerkers en andere beschikbare hulpkrachten om taken over te dragen. Toont inzicht in wanneer, op welke wijze en aan wie delegeren mogelijk is.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....  
 .....  
 .....  
 .....

3 MANAGEMENT-IDENTIFICATIE

Is in staat en bereid zich in te leven in de werk- en organisatiesituaties van het management.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....  
 .....  
 .....  
 .....

4 MANAGEMENT CONTROL

Weet op de juiste wijze gebruik te maken van controleprocedures voor werkprocedures, mensen en taken. Treedt handelend op om de resultaten van gedelegeerde taken of projecten te controleren. Bouwt controlepunten in zijn plannen in.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....  
 .....  
 .....  
 .....

5 LEIDERSCHAP

Geeft richting aan een groep. Maakt gebruik van het in de groep aanwezige potentieel. Brengt waar nodig een samenwerkingsverband tot stand in een groep.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

6 HELIKOPTERBLIK

Geeft er blijk van overzicht over het geheel te hebben. Kan zaken van een afstand bekijken en in hun groter verband zien.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

7 TIJDGEBREK

Toont bewustzijn van tijdslimieten. Stelt op een doeltreffende manier prioriteiten voor eigen werkzaamheden. Maakt optimaal gebruik van beschikbare tijd.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

8 STIMULEREN/MOTIVEREN VAN COLLEGA'S

Heeft een zodanige instelling ten opzichte van zijn collega's, dat hij het als een natuurlijke zaak beschouwt zijn collega's te stimuleren en hen waar nodig in te schakelen om te komen tot betere prestaties in de ruimste zin van het woord.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....



9 OMGEVINGSBEWUST ZIJN

Houdt rekening voor eigen organisatie, leveranciers en afnemers met de invloed die uitgaat van externe factoren. Is over het algemeen goed geïnformeerd over zaken die voor de onderneming van belang kunnen zijn.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

10 MAATSCHAPPIJVISIE

Doorziet het effect van voorgenomen acties in relatie tot diverse maatschappelijke belangen. Weet de consequenties van maatschappelijke stromingen in te calculeren in plannen en beslissingen.

4	5	6	7	8	9	10

Ontbreekt: .....

.....

.....

.....

.....

TOTAALOVERZICHT CRITERIA

Naam : .....

Functie : .....

Datum : .....

Gespreksvaardigheid	Sterk	Zwak	Ontbreekt
1 Voorbereiding			
2 Kwalificatie/analyse			
3 Presentatie/advies			
4 Beïnvloeding			
5 Bezwaren overwinnen/weerstanden oplossen			
6 Afsluiten/afspraken maken			
7 Onderhandelen			
8 Nazorg			
9 Relatie-opbouw			

Persoonlijke gedragseigenschappen	Sterk	Zwak	Ontbreekt
1 Besluitvaardigheid			
2 Risico's nemen			
3 Objectiviteit			
4 Stresstolerantie/zelfbeheersing			
5 Flexibiliteit			
6 Aanpassingsvermogen			
7 Meegaandheid			
8 Moed			
9 Vasthoudendheid			
10 Zelfstandigheid			

11 Collegialiteit			
-------------------	--	--	--

Intellect/leercapaciteit	Sterk	Zwak	Ontbreekt
1 Probleemanalyse			
2 Cijfermatige analyse			
3 Systematisch denken			
4 Kritisch denken			
5 Mechanische aanleg			
6 Administratie			
7 Intelligentie			
8 Improvisatievermogen			
9 Oordeelsvorming			
10 Leren van de praktijk			

Werkinstelling/carrièrevisie	Sterk	Zwak	Ontbreekt
1 Werknormen			
2 Werkmotivatie			
3 Mate van verbondenheid			
4 Zelfontplooiing			
5 Ambitie			
6 Energie			
7 Carrièrevisie			
8 Initiatief			
9 Incasseringsvermogen/veerkracht			

Menselijke verhoudingen	Sterk	Zwak	Ontbreekt
1 Omgang			
2 Indruk			
3 Mate van acceptatie			
4 Inlevingsvermogen			
5 Overredingskracht			
6 Teamwerk			
7 Spreekvaardigheid			
8 Schriftelijke communicatie			
9 Actief luisteren			

Managementtechnieken	Sterk	Zwak	Ontbreekt
1 Planning en organisatie			
2 Delegatie			
3 Management-identificatie			
4 Management control			
5 Leiderschap			
6 Helikopterblik			
7 Tijdgebrek			
8 Stimuleren/motiveren van collega's			
9 Omgevingsbewust zijn			
10 Maatschappijvisie			