



*Doeltreffend selecteren in sollicitatiegesprekken*

# Het begin van investeren in **menselijk** kapitaal

12

Uw patiënten ervaren uw praktijk alleen maar als vakkundig als u talentvolle medewerkers in dienst hebt. Het is daarom uitermate belangrijk te investeren in de ontwikkeling van uw personeel. Net zo belangrijk is het om bij het rekruteren van nieuwe medewerkers uitvoerig stil te staan bij de kwaliteit van de kandidaten.

*tekst: Charlotte van den Wall Bake, heeft haar eigen coaching en consultancy bedrijf*

**Dit artikel geeft u een aantal praktische handvatten om tijdens sollicitatiegesprekken de toegevoegde waarde van nieuw menselijk kapitaal in kaart te brengen.** Daarnaast wordt onder andere aandacht besteed aan: de waarde van een adequaat functieprofiel, gericht selecteren op basis van ervaring én competenties en enkele gesprekstechnieken die u tijdens een selectiegesprek kunt toepassen.

## **Functieprofiel**

Voordat u begint met het werven en selecteren van nieuwe medewerkers voor uw praktijk, is het van groot belang om eerst een aantal zaken helder in kaart te brengen: Wat is de functie inhoud? Welke ontwikkelingen kan deze functie verwachten? Het is daarom belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan het opstellen van een adequaat functieprofiel. Regelmatig wordt voor de makkelijkste weg gekozen door klakkeloos een oude omschrijving opnieuw te gebruiken. Een goede voorbereiding is cruciaal en deze begint met het opstellen van een overzicht van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dit profiel wordt vervolgens aangevuld met wensen over wat de ideale kandidaat meeneemt aan werkervaring, scholing en aan vaardigheden. Bovendien horen ook beschrijvingen van uw praktijk en cultuur bij het functieprofiel. Het is essentieel om de voorbereiding te beginnen met het in kaart brengen van deze ingrediënten. Op grond van een dergelijke analyse kunt u de verdere selectieprocedure vorm geven. Bovendien krijgt de geïnteresseerde sollicitant op die manier een zo compleet mogelijk beeld van de baan en de werkomgeving.

## **Selectie**

Bij sollicitatiegesprekken gaat het om het selecteren van de kandidaat die het meeste kan bijdragen aan het realiseren van de ambitie van uw praktijk. Een uitstekende gespreksvoorbereiding is daarom van groot belang. Deze begint met

het verdiepen in de sollicitant op papier: Wat is de meest recente en wat is de meest relevante werkervaring? Is dit bij een vergelijkbare praktijk en hoe verhoudt de werkervaring zich tot de vacature? Welke informatie is bekend over deze praktijk? Kandidaten stellen het over het algemeen bijzonder op prijs wanneer ze merken dat hun gesprekspartner zich heeft verdiept in hun sollicitatie. Dit kan bijvoorbeeld met het van te voren bedenken en noteren van een aantal vragen, maar vanzelfsprekend ook door het CV en de brief – voorzien van aantekeningen – mee te nemen naar het gesprek. Uiteraard wordt het sollicitatiegesprek gevoerd in een ruimte waarin het gesprek ongestoord kan plaatsvinden.

### Gesprekfasen

Om de kandidaat op zijn gemak te stellen is het plezierig om een gesprek te beginnen met 'small talk'. Het is echter zaak om niet te lang te wachten met de introductie: Wat is het doel van het gesprek en wat is de verwachte eindtijd. Vervolgens is het – voordat het hemd van het lijf van de kandidaat wordt gevraagd – wel zo attent om eerst wat over uw praktijk en uzelf te vertellen. Daarna is het tijd om de kandidaat aan de tand te voelen: Wat brengt deze mee aan relevante kennis en ervaring. Wat beweegt hem of haar om bij uw praktijk en specifiek naar deze functie te solliciteren? Hoe ziet het CV eruit en wat zijn redenen geweest om bepaalde stappen te maken? Andere relevante onderwerpen om aandacht aan te besteden zijn bijvoorbeeld ambitie en werkhouding. Na ongeveer een uur, anderhalf uur kunt u behoorlijk inschatten in welke mate de kandidaat voldoet aan het functieprofiel.

### Referentie

Weet u hoe vaak relevante referenties worden nagetrokken? Het antwoord is: zelden! Dit is verbazingwekkend gezien de enorme waarde hier van. Onderzoek heeft uitgewezen dat het merendeel van de mensen die zich actief op de arbeidsmarkt oriënteert, hun CV fraaier maakt dan de werkelijkheid.

## Weet u hoe vaak relevante referenties worden nagetrokken? Het antwoord is: zelden!

Werkgevers die een echte rotte appel hebben aangenomen, hebben vaak verzuimd de referenties te checken. Om echt te weten wat voor vlees u in de kuip krijgt, kunt u er niet om heen om tenminste één referentie na te trekken. Dit kan overigens niet zonder toestemming van de kandidaat.

### Onderbuik gevoel

Niets menselijks is menig interviewer vreemd; vaak wordt er afgegaan op de eerste indruk. Natuurlijk is het belangrijk dat

#### Gesprekfasen

- 'small talk'
- introductie, doel en duur van het gesprek
- voorstellen van uzelf en uw praktijk
- interview kandidaat
- uitleg verloop sollicitatieprocedure
- afronden gesprek

#### Voorbeeldvragen

- wilt u in het kort vertellen wat uw huidige functie inhoudt?
- met wie werkt u samen en kunt u iets meer over die samenwerking vertellen?
- welke werkzaamheden vindt u in uw werk leuk/ minder leuk en waarom?
- met welke werkzaamheden in onze functie hebt u nog geen ervaring?
- waarom wilt u weg bij uw huidige werkgever?
- waarom wilt u juist in deze praktijk werken?
- wat lijkt u aantrekkelijk in deze baan?
- wat hoopt u over drie jaar te doen?
- wat vindt u lastige patiënten en waarom?
- vertelt u eens wat meer over uzelf.
- hebt u bezwaar tegen het werken tijdens weekenddiensten?
- hebt u nog meer sollicitaties lopen?
- bij wie kunnen we eventueel referenties inwinnen?

de zogenaamde 'klik-factor' aanwezig is. Een onderbuikgevoel alleen volstaat echter niet om iemand aan te nemen. Het is daarom belangrijk om te toetsen in welke mate iemand past in het profiel. Dit kan bijvoorbeeld met de STAR methodiek. Ook kunt u veel informatie ontlenuen aan de non-verbale communicatie van uw sollicitant.

### STAR-methode: Competentiegericht interviewen

Een vuistregel bij sollicitatiegesprekken is een 70-30 procent-verhouding, waarbij de sollicitant het meest aan het woord is. Het is daarom belangrijk om open vragen te stellen. U onderzoekt in het gesprek naast de inhoudelijke kennis en ervaring die een kandidaat meeneemt ook zijn of haar competenties. Vaak wordt in sollicitatiegesprekken de bekende vraag gesteld: 'Wat zijn je goede en slechte eigenschappen?'

Of 'Wanneer ik nu een collega zou bellen, wat zou deze dan over jou zeggen?'. Dit zijn op zich geen verkeerde vragen. Maar door ze net iets anders te stellen en met doorvragen komt er over het algemeen waardevollere informatie op tafel. Met de STAR-methode kan inzicht worden verkregen op mogelijkheden om te slagen in de toekomstige functie.

- Situatie: Noem eens een voorbeeld van een situatie waarin je een gesprek had met een lastige patiënt.
- Taak: Wat was jouw taak?
- Actie: Hoe heb je dat aangepakt?
- Resultaat: Wat was het resultaat/effect van je activiteiten?

Op deze manier kunt u gericht vragen naar competenties waarnaar u op zoek bent. U kunt deze techniek ook anders toepassen door te vragen naar een voorbeeld uit een vorige werkervaring waaruit een van de sterke eigenschappen van de kandidaat naar voren komt? **MO**