

Het selecteren van personeel

Het kaf van het koren scheiden

Het op de juiste gronden aannemen en laten doorstromen van medewerkers is cruciaal voor het rendement van organisaties. Sterk bepalend voor de kwaliteit van selectie- en plaatsingsbeslissingen zijn de deskundigheid van de beoordelaars en de effectiviteit van de gebruikte instrumenten: de validiteit (meet je wat je wilt meten?) en de betrouwbaarheid (nauwkeurigheid) van de methode.



De doelstelling bij het uitvoeren van selecties is tweeledig: personen op een rechtvaardige wijze beoordelen, door kwaliteiten op een objectieve wijze vast te stellen en het management van organisaties in staat stellen gefundeerde beslissingen te nemen over personen.

Assessment: meten is weten

Door middel van een assessment worden op systematische wijze competenties van personen in kaart gebracht, afgezet tegen van tevoren bepaalde vereisten voor functies of ontwikkelingstrajecten. Met een scala aan instrumenten (capaciteitentests, persoonlijkheidsvragenlijsten en praktijksimulaties) worden kwaliteiten en tekortkomingen in kaart gebracht zodat betere beslissingen genomen kunnen worden, gebaseerd op inhoudelijke argumenten en objectieve rendementsoverwegingen. Naarmate het aantal invalshoeken en observatiemomenten toeneemt, wordt de beoordeling misschien niet gemakkelijker, maar wel genuanceerder.

Gedrag voorspelt gedrag

Een vast onderdeel binnen een assessment-programma is het interview, ook bedoeld om kennis over (vermeende) kwaliteiten van kandidaten te vergaren. De laatste jaren wordt vooral gebruik gemaakt van het gedragsgerichte of criteriumgerichte interview, dat zich kenmerkt door zogenaamde

'STAR'-vragen (Situatie, Taak, Aanpak, Resultaat) die zich richten op daadwerkelijk plaatsgevonden praktijkvoorbeelden van de kandidaat. De gedachte daarbij is dat gedrag uit het verleden een goede voorspeller is voor gedrag in de toekomst.

ReSQ-interviewmethode®

Het STAR-interview is onlangs uitgebreid met de ReSQ-interviewmethode®, die vooral ondersteuning biedt bij het (vaak lastige proces van) interpreteren en beoordelen van tijdens een STAR-interview verkregen voorbeelden. De methode geeft de mogelijkheid verkregen informatie systematisch in kaart te brengen door onafhankelijk van elkaar een aantal waarden van de ingebrachte voorbeelden te beoordelen.

Om kandidaten gelijke kansen te geven en te voorkomen dat (op STAR-vragen) voorbereide kandidaten in het voordeel zijn ten opzichte van niet of minder goed voorbereide kandidaten, wordt voorafgaand aan het interview gelegenheid gegeven een ReSQ-vragenlijst® in te vullen, met behulp waarvan de kandidaat per competentie relevante gedragsvoorbeelden kan beschrijven. Voor het interview is vervolgens van belang dat de interviewer gericht getraind is in het kritisch beoordelen van de ingebrachte informatie.

Transparantie en 'fairheid'

De ReSQ-methode® biedt vooral voordeel wanneer grotere aantallen kandidaten op een uniforme en efficiënte wijze 'gefilterd' dienen te worden door een of meerdere selecteurs of door een selectiecommissie. Het is geen vervanging van een assessment waar competenties en capaciteiten immers door middel van een uitgebreid testprogramma, vragenlijsten en gedragsobservaties in kaart worden gebracht. Evenmin kan een interview een vervanging zijn van een 'real-life' proefperiode waarin men kan beoordelen hoe effectief een functionaris de werkzaamheden doet die hij/zij geacht wordt te verrichten. Wel is het een tijd- en kostenbesparend alternatief wanneer een volledig assessment niet mogelijk is.

Een belangrijk argument om de ReSQ®-methode in te zetten is de transparantie ervan, waarmee de acceptatiegraad bij deelnemers verhoogd wordt. De kandidaat is immers zelf medeverantwoordelijk voor de inbreng van het bewijsmateriaal. Naarmate een kandidaat zich op een meer volwassen wijze behandelt voelt en de mate van ervaren 'fairheid' toeneemt, wordt het gemakkelijker de uiteindelijke uitkomst te accepteren, ook wanneer deze eventueel minder positief is. ■

Drs Reggy Tan, psycholoog NIP

www.tanamsterdam.nl, www.resq-nl.com