



**Het houden van
doelgerichte selectiegesprekken.**

Hoe selecteer ik een **STAR** team?

Goed geschoolde en betrokken medewerkers zijn van wezenlijk belang binnen de fitnessbranche. Toch is dit een van de meest ondergewaardeerde processen. Veel clubs beginnen pas met werving wanneer zij daadwerkelijk iemand nodig hebben. Ook wordt er vaak genoeg genomen met minder gekwalificeerde werknemers, zodat er dan maar iemand voor de functie is aangenomen. Vreemd wanneer je je bedenkt dat de werving en selectie van een nieuwe medewerker een enorme investering voor de club is. Kijk naar de kosten voor de werving, investering in tijd en het inwerken van nieuwe medewerkers. Mismatches moeten daarom zoveel mogelijk voorkomen worden.

Het ontwikkelen en behouden van een doelgericht selectiesysteem zorgt ervoor dat de juiste mensen op de juiste werkplek terechtkomen. Dit komt vervolgens de productiviteit en effectiviteit weer ten goede. Succesvolle organisaties laten het juiste type mensen instappen en mensen die niet binnen die organisatie passen, zo snel mogelijk uitstappen. Hierbij gebeurt het afscheid nemen bijna altijd te laat en praktisch nooit te vroeg. Maar hoe krijg je als club de goede mensen aan boord? Wie zijn die goede mensen dan? En hoe kun je hier vooraf bij het selectiegesprek op selecteren? Als interviewer heb je informatie nodig die je helpt om te voorspellen hoe de kandidaat in de toekomst zal functioneren. Een effectief selectiesysteem kent drie doelen: het moet accuraat, eerlijk en doelgericht zijn. Een selectieprofiel voor succes omvat vragen over de volgende onderdelen:

Functie-eisen:

- Werkervaring
- Functiespecifieke kennis
- Opleidingen
- Uitvalfactoren
- Dimensies
- Vaardigheden
- Motivatie

Dimensies

Dimensies zijn de doelen waar je je op richt tijdens het selectieproces. Dimensies beschrijven de kennis en de gedragingen geassocieerd met succes of falen in een functie. Je primaire verantwoordelijkheid als doelgerichte selectie-interviewer is om informatie te verzamelen van de kandidaat over kennis, gedragingen en motivatie. Tijdens het interview werk je met een lijst van dimensies om informatie over de genoemde drie onderdelen te verkrijgen. Dimensies waar je wellicht naar

zoekt zijn: professionele vakkennis, passend bij functie en verkrijgen van commitment. Deze dimensies zijn per functie verschillend, omdat iedere functie weer andere dimensies nodig heeft. Zie het als een voetbalteam, waarbij het elftal ook uit spelers met diverse functies bestaat. Als een team alleen maar uit spitsen zou bestaan, dan zouden er veel doelpunten gemaakt worden, Maar er zouden ook veel tegendoelpunten worden gemaakt. Je hebt dus een energetisch team nodig met diverse dimensies en eigenschappen. Een team bestaande uit slechts één typering werkt vaak niet optimaal. Vaak focussen we in selectiegesprekken op de klik die je als interviewer hebt met de kandidaat. Als deze overeenkomt met jouw voorkeurstijl en gedrag, wordt deze kandidaat vaak aangenomen, ondanks dat deze wellicht niet gekwalificeerd genoeg is of de juiste persoon voor de functie is. Neem jouw eigen team eens onder de loep. Bestaat jouw team uit mensen met verschillende eigenschappen en kwaliteiten?

STAR voor succes

Een format van een op dimensie georiënteerd selectie-interview focust zich op vragen op de specifieke kennis, motivatie en gedragingen die van belang zijn in de uit te oefenen functie. Je doet dit door zoveel mogelijk vragen te stellen om volledige STAR'S te achterhalen. Een STAR is een afkorting voor de componenten die noodza-



kelijk zijn voor een compleet gedragsvoorbeeld. Het helpt de interviewer om alle gewenste informatie te verzamelen en functiespecifieke informatie te evalueren. Om een goede voorspeller van toekomstig gedrag te zijn of het achterhalen van gedrag uit het verleden moeten je vragen het volgende omvatten:

- Situatie of Taak (opdracht) die de kandidaat heeft meegemaakt (waarom),
- Actie die de kandidaat ondernomen heeft (wat of hoe gedaan),
- Resultaat van de kandidaat zijn acties (effect of actie).

De *situatie of opdracht* is de achtergrond of context waarin de kandidaat actie heeft

ondernomen. Het verklaart waarom de kandidaat actie heeft ondernomen. *Actie* is wat de kandidaat heeft gedaan in die situatie of opdracht en hoe hij dit gedaan heeft. *Acties* zijn het hart van de STAR, omdat zij je vertellen hoe het gedrag van de kandidaat is geweest. Het *resultaat* is het gevolg van de door de kandidaat ondernomen acties. Deze acties vertellen ons welke veranderingen of verschillende acties van deze kandidaat resultaat hebben opgeleverd en of deze acties effectief en gepast waren voor het betreffende onderwerp. Het resultaat is de effecten van de kandidaat zijn acties die vertellen wat het verschil is geweest van de kandidaat. In onderstaand schema kun je als interviewer de STAR gemakkelijk noteren tijdens het selectiegesprek.

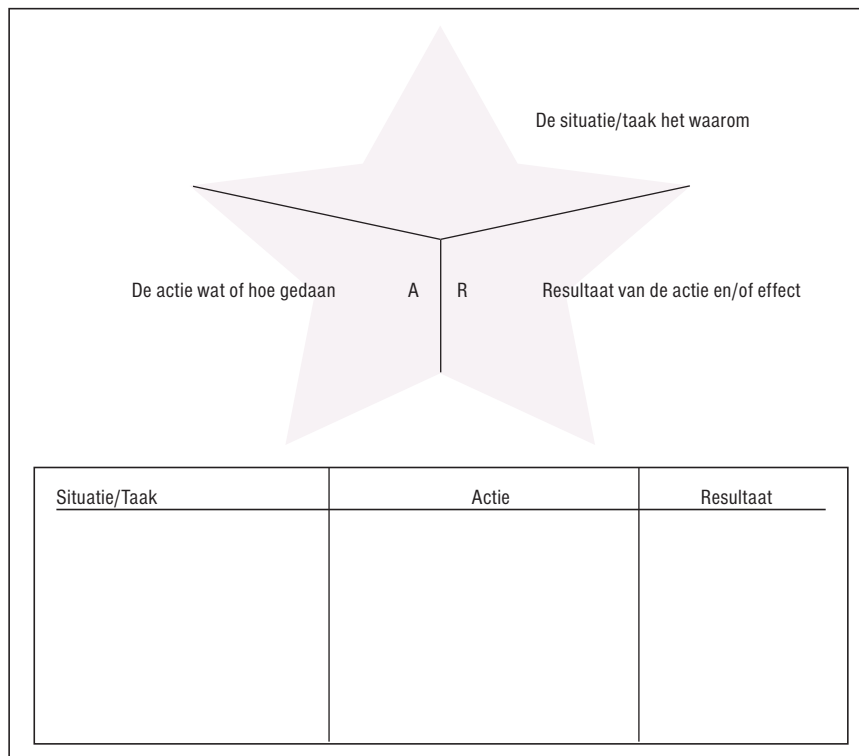
Geeft iemand niet volledig antwoord of heb je geen volledig antwoord ontvangen, dan is het van belang om door te blijven vragen totdat dit wel het geval is. Kom je niet tot een volledige STAR, dan klopt er vaak iets niet in het verhaal van de kandidaat. Meest voorkomende fouten:

Interviewers missen belangrijke informatie. Interviewers focussen alleen op een paar gebieden die van belang zijn voor het werksucces. Ze missen dus een volledig plaatje van de sollicitant.

Interviewers overkijken op de jobfit en organisatiefit. Interviewers hebben de neiging om mensen van hetzelfde type aan te nemen, omdat hier een match mee is, zonder te kijken of de persoon daadwerkelijk gekwalificeerd is.

Interviewers hebben geen selectie-elementen in een systeem georganiseerd. Zonder een georganiseerde benadering worden er vaak andere selectie-elementen gebruikt voor verschillende kandidaten. Hierdoor worden er appels met peren vergeleken.

Kandidaten haken af na het interview. Als je als interviewer zelf constant aan het woord bent of niet goed georganiseerd bent, mis je belangrijke informatie. Maar een goede kandidaat kan hierdoor ook afhaken, omdat hij/zij denkt dat dit gelijk staat aan het presteren van de organisatie.



Meer weten over selectiegesprekken, interviewtechnieken of motivatie? Kijk dan op www.hddgroep.nl. Mirte de Jager is werkzaam als Manager bij SLIM, het Sport & Lifestyle Institute for Managementtraining van de HDD Groep.
Telefoon: +31 (0)416 67 51 00,
E-mail: mirte@hddgroep.nl.