



MARJO LOUWERS-JANSSEN

# HEBBES!

AL MEER DAN  
**10.000**  
EXEMPLAREN  
VERKOCHT!

MEER DAN 800  
COMPETENTIE-  
GERICHTE  
VRAGEN

THEMA.

# Voorwoord

Gefeliciteerd! Je hebt het jezelf met de aankoop van dit boek makkelijk gemaakt. De kunst om het juiste talent aan te trekken is voor veel organisaties in de komende jaren dé uitdaging. De economie groeit, babyboomers gaan met pensioen. Er is sprake van historisch hoge personeelstekorten. Voor iedere 100 werklozen zijn er inmiddels 180 vacatures (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022).

De competenties die ik beschreef in de vorige drukken van dit boek zijn allemaal nog steeds van belang. Maar door allerlei ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, door Covid-19, thuiswerken en de steeds verder oprukkende toepassingen van artificiële intelligentie is er behoefte aan nog meer toekomstbestendige competenties, zoals zelfsturing. Het lijkt erop dat we in een overgangsfase zitten bij de verschijning van de herziene editie van dit boek, dat in 2007 voor het eerst werd gepubliceerd. Hoewel machines mensen (nog) niet volledig buitenspel zetten, gaan banen veranderen of worden zij in meer of mindere mate geautomatiseerd.

Wat ons nog uniek maakt? Dat we iets voor ons kunnen zien wat (nog) niet bestaat. Volgens experts is het straks nog een van de weinige vaardigheden die mensen voor hebben op computers. Denken voorbij wat er is, ons richten op wat er zou kunnen zijn. Het vermogen mentale modellen te creëren van situaties die zich – nog – niet voordoen. Met andere woorden: je verbeelding gebruiken. Daarom heb ik met name op die gebieden nieuwe competenties toegevoegd.

Maar het intelligentiequotiënt (IQ) alleen is niet onderscheidend voor succes. Het vermogen in sociale situaties goed te functioneren (emotionele intelligentie) is minstens even belangrijk. Daarbij horen zelfkennis, zelfbeheersing en het vermogen eigen emoties en die van de ander te herkennen. Dat talent heeft een computer (nog) niet. En juist dat talent zetten wij op ons werk te weinig in. De ervaring leert dat management- en wervingsprofessionals het aantrekken (en behouden) van talentvolle medewerkers als belangrijkste prioriteit hebben bij zowel reorganisaties als talentmanagement. De focus ligt meer dan voorheen op interne mobiliteit, flexwerkers en zzp'ers. Kortom, het proces van selecteren, kiezen en beslissen heeft een brede verandering ondergaan.

Kiezen in een selectietraject is vaak heel lastig. Kiezen komt oorspronkelijk van het Latijnse woord *gustus* (in het Italiaans *gusto*), dat smaak betekent. Is het selecteren van mensen een kwestie van smaak? Zo ja, hoe zit het dan met de smaak van de selecteur? Ik hoop dat dit praktische werkboek je zal ondersteunen bij het objectief kiezen van de diverse smaken die je nodig hebt. Hoe? Door middel van gestructureerde selectiegesprekken.

Veel selecteurs maken gebruik van selectie-interviews bij het selecteren van personeel. Geen enkel ander selectie-instrument kan zich daarmee meten. Deze populaire methode kent echter ook een keerzijde. Tijdgebrek, onervarenheid, afgaan op buikgevoel of slechte zoekprofielen maken niet ieder interview tot een succes. Zonde van je investering in zowel tijd als geld. Zonde van je imago. Zonde voor zowel selecteur als sollicitant.

Er bestaat namelijk een duidelijk verschil in kwaliteit tussen het vaak gevoerde ongestructureerde selectiegesprek en het gestructureerde! De ervaring leert dat managers liever de ongestructureerde variant gebruiken ('ik wist het al na twee minuten' is een veelgehoorde uitspraak). Ze vinden het gestructureerde gesprek te star of onpersoonlijk of kennen de theorie van sollicitatiegesprekken niet. Met een goed gestructureerd selectiegesprek ben je echter in staat om net zo voorspellend te meten als met een intelligentietest! Op die manier kan het dus een belangrijk (én goedkoop) instrument zijn bij het selecteren van personeel.

Een goed gesprek voeren vergt wel enige voorbereiding. Daar kan dit handboek je bij helpen. Ik vertrouw erop dat je met dit praktische boek een nog beter (selectie)gesprek kunt voeren en dat het je inspireert om zelf nog meer vragen te bedenken. Naast wellicht een andere kijk op werving en selectie als geheel.

De vragen in deze editie zijn wederom mede tot stand gekomen dankzij de vele deelnemers aan mijn trainingen selectievaardigheden en sollicitatietrainingen, opdrachtgevers, gedreven collega's en outplacement-kandidaten die ik de achterliggende jaren heb ontmoet – naast mijn eigen ervaringen op het brede HRM-vakgebied en research naar het onderwerp, waarvan ik de 'oogsten' graag met je deel.

Aan alle lezers: veel leesplezier en succesvolle matches toegewenst!

*Marjo Louwers-Janssen*  
*Zaltbommel, februari 2022*

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	13
<b>Een beetje theorie</b>	17
<b>Competenties en voorbeeldvragen</b>	35
1 Aanpassingsvermogen/adaptief vermogen	36
2 Aanspreken/feedback geven	38
3 Adviseren	40
4 Ambitie	41
5 Anticiperen	42
6 Argumenteren	43
7 Artisticiiteit	44
8 Assertiviteit	45
9 Beïnvloeden	47
10 Besluitvaardigheid	48
11 Bestuurlijk en tactisch inzicht	51
12 Betrokkenheid	53
13 Coachen	55
14 Commercieel inzicht	57
15 Conceptueel denken	58
16 Conflicthantering	59
17 Creativiteit/vindingrijkheid	61
18 Delegeren	63
19 Didactische vaardigheden	65
20 Discipline	67
21 Discussiëren	69
22 Distantie/afstand bewaren	70
23 Diversiteit (benutten)	71
24 Doorvragen	73
25 Doorzettingsvermogen	74
26 Draagvlak creëren	76

27	Durf	77
28	Empathie	78
29	Energie	80
30	Feedback geven	81
31	Feedback ontvangen	82
32	Feedback vragen	83
33	Flexibiliteit/wendbaarheid/agility	84
34	Gespreksvaardigheid	87
35	Impact	89
36	Initiatief/zelfstandigheid/proactief handelen	90
37	Inlevingsvermogen/sensitiviteit	93
38	Innovatie-/vernieuwingsgerichtheid	96
39	Integriteit	98
40	Inventiviteit	100
41	Inzet	102
42	Klantgerichtheid/service-oriëntatie	103
43	Kostenbewust handelen	106
44	Kritisch denken	107
45	Kwaliteitsgerichtheid	108
46	Leervermogen cognitief/digitale geletterdheid	110
47	Leervermogen sociaal	114
48	Loyaliteit	116
49	Luisteren	118
50	Marktgerichtheid	120
51	Mensenkennis	122
52	Mensgericht leiderschap	123
53	Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid	126
54	Motiveren	128
55	Netwerkvaardigheid	131
56	Nieuwe media (inzicht in)	132
57	Observeren	133
58	Omgaan met weerstand	135
59	Omgevingsbewustzijn	136
60	Onafhankelijkheid/autonomie	138
61	Onderhandelen	140
62	Ondernemerschap	142
63	Oordeelsvorming	144
64	Oplossingsgerichtheid	146
65	Organisatiesensitiviteit	147
66	Organisatietalent	149
67	Organiserend vermogen	150
68	Organiseren van eigen werk	152

69	Overtuigen	153
70	Overwicht/dominantie/impact	154
71	Plannen en organiseren	156
72	Presenteren	158
73	Probleemanalyse	161
74	Reflecteren	164
75	Representativiteit	166
76	Resultaatgerichtheid/doelgerichtheid	167
77	Risicobewustzijn	169
78	Samenwerken (multidisciplinair)	170
79	Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid	173
80	Sensitiviteit/inlevingsvermogen	175
81	Sociabiliteit	176
82	Sociale intelligentie	177
83	Stressbestendigheid	178
84	Taakgericht leiderschap	181
85	Tactisch schakelen	183
86	Timemanagement	185
87	Veerkracht (emotioneel)	187
88	Veranderingsgerichtheid	189
89	Verantwoordelijkheid	191
90	Verbindend leiderschap (ook op afstand)	192
91	Visie/strategisch denken	194
92	Voortgangsbewaking	197
93	Zelfkennis	199
94	Zelfontwikkeling	200
95	Zelfstandigheid	203
96	Zelfsturing	204
97	Zelfvertrouwen	206
98	Zorgvuldigheid/accuratesse	209
	<b>Literatuur</b>	<b>211</b>
	Over de auteur	215

# Inleiding

Traditioneel bij wervings- en selectietrajecten is dat de ene partij (de organisatie) een goede andere partij (de kandidaat) aan de haak wil slaan. Bij succes slaak je de vreugdekreet: ‘Hebbes!’

‘Aan de haak slaan’ heeft echter niet per definitie een positieve betekenis. Het roept associaties op met ‘vangen en gevangen worden’. En ook blijkt de vis die van het haakje in het leefnet verdwijnt soms meer te hebben van een ‘kat in de zak’. Of de vreugdekreet ‘Hebbes!’ een positieve nagalm heeft, hangt in belangrijke mate af van het gedrag van de visser én de vis.

De metafoor van het vissen daagt uit tot de volgende vragen: Is vissen de kunst van het jagen en de overheersing, de verovering? Is de werkgever of werknemer alleen op zoek naar het eigen belang of het eigen gewin? Of is vissen de kunst van het verleiden tot een tijdelijke ontmoeting en een onbeschadigde terugkeer in het water? Richten de werkgever en de werknemer zich op wederzijdse belangen?

Andere vragen die al snel opkomen, zijn: Wie vist op wie in de vijver die arbeidsmarkt heet? Vist de onderneming of instelling op rondzwemmende werknemersvissen of vist de werknemer op driftig zoekende en zwemmende werkgevers?

De beantwoording van deze vragen is niet los te zien van het perspectief van waaruit je dit boek openslaat. Bekijk je dit boek als werkgever of namens de werkgever als P&O’er, HRM’er, (lijn)manager, recruiter of leidinggevende? Zie je de eigen onderneming als visser of als de vis die in een overvolle vijver interessant genoeg is om aan de haak te worden geslagen? Wordt er gejaagd of verleid? Bekijk je dit boek als werknemer? Zie je jezelf als vis of als visser, als jager of verleider? Of bekijk je



dit boek vanuit beide perspectieven? De beide perspectieven ontmoeten elkaar in ieder geval in het wervings- en selectieproces.

Werving en selectie heeft, mijns inziens, alles te maken met een steeds meer geëmancipeerd ‘ontmoeten en kiezen’. De afhankelijkheid van een partij ten opzichte van de andere maakt steeds meer plaats voor wederzijdse afhankelijkheid. Werving en selectie wordt steeds meer een tweezijdige verantwoordelijkheid, waarbij twee partijen die elkaar ontmoeten uiteindelijk op basis van een goede wederzijdse match bewust voor elkaar kiezen.

Het kiezen wordt ook steeds meer een duurzaam proces. Werkgever en werknemer kiezen steeds nadrukkelijker én bewuster voor elkaar bij het aangaan van een arbeidsrelatie. Maar vooral ook daarna. Steeds meer bevestigen zij jaarlijks de keuze voor elkaar. Of niet. Als zij besluiten om niet langer voor elkaar te kiezen, dan is de terugkeer op de arbeidsmarkt ook steeds meer een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid geworden. Allerlei activiteiten liggen steeds dichter tegen elkaar aan. Werving en selectie, de instroom, vormt steeds vaker het startpunt van de doorstroom. Vanaf de eerste dag na binnenkomst wordt gewerkt aan de ontwikkeling, steeds meer in de vorm van loopbaanontwikkeling. De loopbaanontwikkeling sluit vervolgens steeds nadrukkelijker aan op de uitstroom, al dan niet onder de titel outplacement.

De wil en het vermogen van werkgevers én werknemers om elkaar de juiste vragen te stellen of de juiste vragen op tafel te brengen kunnen een kleine, maar wel belangrijke stap zijn op het pad van de verdere emancipatie van werving en selectie. Het biedt aanknopingspunten voor het wederzijds maken van betere keuzes en daarmee het wederzijds boeken van betere en duurzame resultaten. Grote, maar vooral ook duurzame veranderingen beginnen klein en wel ‘tussen de oren’. Moge dit boek inspireren tot grote veranderingen die klein beginnen: bij jezelf.

Voor het leesgemak heb ik in de teksten personen in de mannelijke vorm aangeduid, wat uiteraard onverlet laat dat het ook vrouwen kan betreffen.

# Een beetje theorie

Competenties, wat zijn het eigenlijk? De term is niet nieuw en er zijn heel veel definities van het woord competentie in omloop:

- Competenties is een ander begrip voor 'bekwaam' of 'bevoegd'.
- Competenties zijn unieke onderscheidende kenmerken.
- Competenties zijn eisen waaraan iemand moet voldoen.
- Competenties zijn iemands individuele persoonskenmerken die ten grondslag liggen aan zijn succes.
- Competenties zijn bekwaamheden die tot uitdrukking komen in succesvol gedrag.
- Competenties beschrijven cruciaal gedrag dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren en daarmee aan het realiseren van afdelings- en organisatiedoelen.

Met andere woorden: succesvol gedrag is essentieel voor een goed resultaat. Iemand die de voor een bepaalde functie vereiste competenties in ruime mate bezit, kan ook succesvoller gedrag in die functie laten zien. Zijn gedragsrepertoire stelt hem in staat om het voor de functie vereiste of gewenste gedrag in te zetten. De competenties zelf bestaan uit combinaties van intelligentie, kennis, vaardigheden, attitude of motivatie en kwaliteiten. Hoewel iedere competentie wel enige mate van intelligentie, kennis, vaardigheid, attitude of motivatie en kwaliteiten vereist, zal bij de ene competentie de nadruk liggen op intelligentie en kennis (bijvoorbeeld probleemanalyse), bij de andere op vaardigheid en kwaliteiten (bijvoorbeeld onderhandelen), en bij een derde competentie op attitude/motivatie (bijvoorbeeld samenwerken).

Een belangrijke rol binnen competentie management is weggelegd voor het competentiegericht selectiegesprek. Het selectiegesprek is het meest gebruikte selectie-instrument. Maar liefst 94 procent van alle procedures bevat één of meer gesprekken. Dit is opmerkelijk, want de betrouwbaarheid (meet je steeds hetzelfde?) en de validiteit (meet je wat je wilt meten?) van deze gesprekken zijn over het algemeen vrij laag. Dat komt door het grote ad-hockarakter van veel selectiegesprekken. Selecteurs worden van de gang geplukt ('Wil jij ook nog even praten met onze kandidaat?') of ze krijgen geen duidelijk selectieprofiel in de vorm van te meten criteria/competenties. Ook de geïnterviewden zouden zich beter kunnen voorbereiden als ze weten welke competenties voor de organisatie belangrijk zijn en voor die competenties relevante voorbeelden doornemen.

Het belangrijkste selectie criterium is vaak het gevoel dat de selecteur of sollicitant heeft overgehouden aan het gesprek. In de praktijk is dat een weinig effectieve voorspeller ... De uitspraak 'een goede voorbereiding is het halve werk' is bij een competentiegericht selectiegesprek dan ook op zijn plaats. Waar je als selecteur in het selectieproces immers naar zoekt, is de kandidaat die de juiste input kan leveren om de gewenste resultaten van de functie te behalen. Als sollicitant zoek je naar een gesprekspartner die echt naar je luistert in plaats van naar zijn buikgevoel als het om je competenties gaat.

Om de kans op een succesvolle selectie zo groot mogelijk te maken zul je als interviewer een aantal competenties moeten definiëren die als uitgangspunt dienen voor het totale selectieproces. Ook als de organisatie waarin je werkt competenties voor diverse functies heeft bepaald, is het belangrijk om jezelf als selecteur goed voor te bereiden. Bijvoorbeeld: Waarom is deze competentie belangrijk voor de organisatie? Wat betekent klantgerichtheid in deze specifieke functie? Welke gedragsvoorbeelden horen daarbij?

Als je een nieuwe medewerker of collega moet selecteren, start je met het maken van een functieanalyse om de vereiste en gewenste competenties te bepalen. Vrijwel alle valkuilen die je bij het selecteren kunt

tegenkomen, komen voort uit het overslaan of niet voldoende aandacht geven aan deze fase. Vaak is er bijvoorbeeld wel een functiebeschrijving beschikbaar, maar deze bevat meestal alleen algemene kenmerken, is wat statisch van aard, is in veel gevallen ook verouderd en in een bepaalde periode vastgesteld. De omgeving van een organisatie verandert immers voortdurend, waardoor ook een afdeling of team (in samenstelling) kan veranderen. Alleen werken met functiebeschrijvingen biedt daarom onvoldoende informatie om een echt goed beeld te geven van de vacature.

In de voorbereiding van een competentiegericht selectiegesprek is het dan ook heel belangrijk om goed na te denken over wat je van een nieuwe medewerker/collega verwacht. Wat gaat hij toevoegen aan de bestaande populatie? Voor de korte termijn, maar zeker ook voor de lange termijn!

## SMART en/of SWART

Om competenties te kunnen bevragen en beoordelen in een selectiegesprek is het belangrijk dat deze meetbaar of waarneembaar zijn. Immers: als je zegt dat iemand moet kunnen samenwerken, is het nog niet duidelijk wat daarmee bedoeld wordt in die specifieke functie. Hoe zorg je ervoor dat de competenties zo goed en eenduidig mogelijk meetbaar worden? Hierbij geldt: hoe specifiek, hoe beter. Omschrijf de gewenste competenties daarom in SMART-termen.

Maar competentie is ook gedrag. Gedrag is waarneembaar. Daarom staan in dit boek ook veel gedragsvoorbeelden. Hoe specifiek je dit gedrag waarneemt, hoe beter. Omschrijf de gewenste competenties dan in SWART-termen.

<b>Specifiek</b>	Wat is het concrete gedrag dat je verwacht? Wat moet iets opleveren?
<b>Meetbaar</b>	Hoe kun je dat gedrag meten op grond van eerder vertoond gedrag? Verwacht je dit gedrag direct of mag iemand zich hierin ontwikkelen, en hoe meet je de vorderingen?
Of	
<b>Waarneembaar</b>	Wanneer neem je het gedrag dat je verwacht waar? Wat kan iemand doen om dat gewenste gedrag nog meer zichtbaar te maken?
<b>Acceptabel</b>	Is deze competentie haalbaar voor sollicitanten, als je kijkt naar het vereiste opleidingsniveau en de vereiste ervaring?
<b>Realistisch</b>	Is de competentie realistisch vanuit het oogpunt van de organisatie/functie-inhoud?
<b>Traceerbaar</b>	Competenties staan nooit op zichzelf. Is de competentie af te leiden van taken en resultaatgebieden van de organisatie/functie?

Voor de competentie ‘samenwerken’ zou je dit bijvoorbeeld als volgt kunnen uitwerken:

<b>Specifiek</b>	Gedragsvoorbeelden kunnen zijn: speelt informatie en ervaringen door die voor anderen van belang zijn, bespreekt meningsverschillen met collega’s en klanten op een tactvolle en constructieve wijze zonder het conflict uit de weg te gaan, laat blijken het gezamenlijke resultaat boven het eigen resultaat te stellen.
<b>Meetbaar</b>	Sollicitant moet voorbeelden van situaties kunnen noemen waarin hij in een team of in nauwe samenwerking met klanten heeft gewerkt.

# 1

# Aanpassingsvermogen/ adaptief vermogen

---

## Definitie

Blijft doelmatig (agile) handelen door zich aan te passen aan een veranderende omgeving of veranderende taken, andere vakgebieden of verantwoordelijkheden en/of mensen.

## Gedragsvoorbeelden

- Houdt overzicht bij onverwachte gebeurtenissen.
- Stelt zich snel in op een nieuwe situatie.
- Heeft ruimte, begrip en respect voor andere dan de eigen ideeën en werkwijzen.
- Stelt oorspronkelijk doel bij om een effectieve bijdrage te kunnen blijven leveren.
- Heeft bij verandering oog voor prioriteiten.
- Laat zich overtuigen als hier gegronde redenen voor zijn.
- Schakelt gemakkelijk over van de ene naar de andere activiteit.
- Voelt zich in wisselende omstandigheden op zijn gemak.
- Speelt gemakkelijk in op onverwachte, maar urgente zaken.
- Werkt in een crisissituatie de belangrijkste taken goed af.

## Selectievragen

- Organisaties zijn vaak in beweging. Kun je een beleidswijziging aangeven voor je functie en wil je benoemen hoe je daarmee bent omgegaan?
- Wat zijn de specifieke cultuurverschillen tussen je huidige organisatie en de vorige? Wat betekende dat voor jouw opstelling?
- Ik zie in je sollicitatiebrief dat je regelmatig van baan bent veranderd. In welke baan heeft het inwerken je de minste/meeste moeite gekost en waarom?

- 
- Kun je een belangrijke verandering in de organisatie weergeven waar je in eerste instantie zelf niet achter stond? Wanneer en op basis van welke argumenten heb je je wel bij deze verandering neergelegd?
  - Welke problemen deden zich voor toen je de laatste keer van werkring bent veranderd? Hoelang heeft het geduurd voordat je gewend was? Op welke wijze heb je je georiënteerd op de nieuwe werkring?
  - Hoe reageer je als er onverwacht een beroep op je wordt gedaan, bijvoorbeeld voor een klus die hoge prioriteit heeft? Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin dat is voorgekomen?



# 2

## Aanspreken/ feedback geven

---

### Definitie

Op een directe manier het gedrag van de ander ter sprake brengen, zodat deze zich bewust wordt van zijn gedrag en de effecten daarvan op anderen.

### Gedragsvoorbeelden

- Gaat uit van het gedrag en niet van de persoon.
- Geeft de ander in duidelijke bewoordingen aan welk gedrag hij waargenomen heeft.
- Geeft de ander aan wat het effect van zijn gedrag is.
- Geeft de ander aan wat de eventuele effecten van zijn gedrag zijn op de functie-, afdelings- of organisatiedoelen.
- Draagt andere gedragsmogelijkheden aan die effectiever zouden kunnen zijn.
- Nodigt de ander uit om op de feedback te reageren en luistert naar de reactie van de ander.

### Selectievragen

- Beschrijf een situatie waarin je feedback hebt gegeven over foutief handelen van een ander. Wat deed je precies? Wat was het resultaat?
- Beschrijf een situatie waarin het geven van feedback niet het gewenste resultaat opleverde. Hoe ging je te werk? Wat was de reactie van de ander? Kun je bedenken hoe je het de volgende keer anders zou kunnen doen?
- Beschrijf een situatie waarin je niet bent overgestapt op het geven van feedback, terwijl dit misschien wel beter was geweest. Wat hield je tegen? Waarom?

- 
- Wil je mij op dit moment eens feedback geven op de manier waarop ik dit gesprek met je voer? Wat vind je er goed aan en wat is voor verbetering vatbaar? Wat valt je op aan mij? Wat zou je aan anderen over mij vertellen als zij je vragen: ‘Wat was het voor iemand?’

*Zie ook de competentie ‘Feedback geven’ op pagina 81.*