

Hoofdstuk 2

Verschillende soorten sollicitatiegesprekken

.....

In dit hoofdstuk:

- ▶ Verschillende soorten sollicitatiegesprekken
 - ▶ Succesvolle strategieën voor elk sollicitatiegesprek
 - ▶ De uitkomst van sollicitatiegesprekken beïnvloeden
-

In onze snel veranderende wereld worden allerlei uiteenlopende soorten sollicitatiegesprekken gevoerd. In dit hoofdstuk komen de populairste soorten aan bod en vind je handige tips om er een succes van te maken.

Voor het gemak heb ik de soorten sollicitatiegesprekken gerangschikt aan de hand van *het doel, de gesprekspartner, de techniek en de locatie.*

Gesprekken aan de hand van het doel

Hier volgen verschillende soorten gesprekken met elk een ander doel.

Netwerkgesprek

De nogal informele netwerkgesprekken zijn een goede manier om informatie te verzamelen over bedrijven waar je eventueel zou willen werken. De belangrijkste stelregel hierbij is dat je niemand rechtstreeks om werk vraagt, maar in eerste instantie alleen op zoek gaat naar advies en informatie.

Vertel om te beginnen zo veel mogelijk bekenden dat je op zoek bent naar werk en vraag of ze misschien bedrijven kennen die nieuwe medewerkers zoeken of bedrijven waarin jij uitstekend zou passen. Misschien kennen ze iemand bij het bedrijf dat jij wel interessant vindt? Als

alles meezit, kun je zo uiteindelijk in contact komen met mensen bij interessante bedrijven en misschien zelfs met mensen die nieuw personeel mogen aannemen.

Als er geen vacatures zijn, zul je niet snel op gesprek worden uitgenodigd als je rechtstreeks om werk vraagt. Een gesprek heeft dan overduidelijk geen zin, omdat je gesprekspartner je toch geen baan kan aanbieden. Verzoeken om informatie worden echter zelden geweigerd, dus als je zegt dat je informatie wilt verzamelen, maak je een goede kans om op gesprek te worden uitgenodigd. Bereid je wel goed voor op dit soort gesprekken, want je informatieverzoek moet wel serieus zijn. Als je te doorzichtig te werk gaat en overduidelijk alleen geïnteresseerd bent in een baan, voelen mensen zich voor de gek gehouden en zijn al je kansen sowieso verkeken.

Uiteindelijk zijn bedrijven allang blij als ze zich de kosten van personeelsadvertenties en alle gewoonlijke rompslomp bij een vacature kunnen besparen. Als je het goed aanpakt en uiteindelijk bij de juiste persoon op de juiste plek terechtkomt voor een gesprek, is een netwerkgesprek dus een uitstekende manier om aan een nieuwe baan te komen. Het is niet voor niets dat zeventig procent van de vacatures tegenwoordig via netwerken wordt vervuld.

Met wie je ook in gesprek komt, vraag altijd of je gesprekspartner nog meer mensen kent die interessante informatie kunnen verschaffen. Op die manier bouw je een uiterst waardevol netwerk op dat altijd van pas kan komen tijdens je loopbaan, ook als je niet op zoek bent naar werk.

Voorselectie



In grote organisaties vormen sollicitatiegesprekken een proces dat uit twee fasen bestaat, de *voorselectie* en de *selectie*. Deze fasen kunnen op hun beurt uit verschillende stappen bestaan.

Persoonlijke sollicitatiegesprekken in het kader van voorselectie worden gevoerd op de locatie van de werkgever, bij onafhankelijke wervings- en selectiebureaus en op banenmarkten.

Voorselectiegesprekken zijn bedoeld om alleen de best gekwalificeerde kandidaten over te houden.

De selecteur, gewoonlijk een HR-medewerker of een medewerker van een wervings- en selectiebureau, ondervraagt alle kandidaten en stuurt de overgeblevenen door voor een gesprek met iemand die een definitieve selectie maakt. Dit is gewoonlijk de afdelingsmanager of de baas waaronder de succesvolle kandidaat komt te werken.

Mensen die de voorselectie verzorgen, hebben in het algemeen meer ervaring met het voeren van sollicitatiegesprekken dan de mensen die de uiteindelijke selectie voor hun rekening nemen. Ze zijn professioneel ge-

schoold op dit gebied en hebben van het voeren van sollicitatiegesprekken een ware kunst gemaakt. Het is hun taak om feiten te verzamelen en kandidaten met ontoereikende kwalificaties of een mager cv de deur te wijzen.

Wanneer de voorselectie door professionals wordt gedaan (en niet wordt overgelaten aan een receptionist bijvoorbeeld), wordt er nauwkeurig aangegeven wat er mis met je is en waarom je niet tot de uiteindelijke selectie wordt toegelaten.

Bij de voorselectie wordt bepaald of je over de minimale kwalificaties beschikt voor de functie, en niet of je de beste kandidaat bent. Veelvoorkomende onderwerpen voor het voorselectiegesprek zijn:

- je loopbaan;
- je salarishistorie of -eisen;
- je vaardigheden of capaciteiten voor de functie;
- gaten in je cv;
- eventuele leugens in je cv;
- je persoonlijkheid (betrouwbaar, teamworker, enzovoort).

Bij de voorselectie is het nog te vroeg om je persoonlijkheid of je denkprocessen te testen. Er moet alleen worden bepaald of je kwalificaties voldoende zijn om door te mogen naar de volgende ronde. Daarom wordt gekeken naar je ervaring, opleiding en vaardigheden en wordt nagegaan hoe je bekend staat.

Degene die de voorselectie doet, kan het zich niet veroorloven om kandidaten met onvoldoende kwalificaties door te laten dringen tot de volgende selectieronde. Daarom is men bij de voorselectie louter geïnteresseerd in de feiten.



Tip: Geef antwoord zonder al te veel omhaal van woorden en bewaar je beste dramatische trucjes voor het selectiegesprek.

Wanneer uit de feiten blijkt dat je voldoende gekwalificeerd bent voor de functie, ligt de weg naar het selectiegesprek open en ben je zelf de enige die deze weg nog kan blokkeren. Zolang je niet spontaan redenen opgeeft om je alsnog weg te sturen, ben je klaar voor de volgende ronde.

Wat als bij de voorselectie blijkt dat je niet op dezelfde golflengte zit als degene die de voorselectie uitvoert? Zolang je niet naar een HR-functie solliciteert, kan dit geen kwaad. Jullie gaan dan immers niet samenwerken.

Bij de voorselectie kun je niet worden aangenomen, maar wel worden weggestuurd.

Selectiegesprek

Stel dat je wordt aangenomen, maar niet aan de verwachtingen blijkt te voldoen. Is de voorselectie dan niet goed verlopen? Nee, daar kan het nooit aan liggen. Degene die de voorselectie doet, maakt de uiteindelijke keuze.

Bij het selectiegesprek ontmoet je de leidinggevende, het afdelingshoofd of iemand anders die de bevoegdheid heeft om je aan te nemen. Vaak is deze gesprekspartner je eventuele toekomstige leidinggevende, dus jij hebt nu ook de kans om te bepalen of het klikt. (Soms word je ondervraagd door meerdere personen, zoals in de paragraaf 'Groepsge-sprek' wordt uitgelegd.)

Je gesprekspartners bij het selectiegesprek zijn meestal niet geschoold in het voeren van sollicitatiegesprekken. Deze mensen vertrouwen op hun intuïtie en hopen dat ze zo snel mogelijk klaar zijn, zodat ze weer verder kunnen met hun 'echte' werk.



Tip: Aangezien het selectiegesprek nogal eens afdwaalt, moet je wat vragen paraat houden om het gesprek weer terug op de juiste spoor te krijgen en om een opening te creëren om je kwalificaties te beschrijven en aan de functie te koppelen.

Zelfs als je gesprekspartner iemand lijkt met wie je wel eens een pilsje zou willen pakken, moet je niet vergeten dat hij of zij probeert te bepalen welke kandidaat de beste investering is voor het bedrijf. Een verkeerde keuze kan een bedrijf namelijk duizenden euro's kosten aan opleidingstijd, het corrigeren van fouten, de ontslagprocedure en een nieuwe wervings- en selectieprocedure. Mensen in een selectiecommissie zijn op zoek naar:

- ✔ **Een sterk gepresenteerde persoonlijkheid;** of je past bij de andere werknemers, of je aardig bent en goed gemotiveerd om aan de slag te gaan in deze functie.
- ✔ **Kwalificaties en vaardigheden;** in welke opzichten jij de baan beter aan kunt dan andere kandidaten.
- ✔ **Specifieke details van je werkervaring of opleiding;** bewijzen dat je niet alleen een soortgelijke functie hebt uitgeoefend of hiervoor bent opgeleid, maar ook hoe je die achtergrond in de nieuwe functie wilt toepassen.
- ✔ **Hoe je omgaat met specifieke voorbeeldsituaties;** nog meer bewijzen van je superieure kwalificaties.

Ervan uitgaande dat je het selectiegesprek voert met je toekomstige baas of een collega met wie je goed moet kunnen opschieten, is het bij het selectiegesprek zaak om over te schakelen op een hogere versnelling. Je brengt nu de beste kenmerken van je persoonlijkheid naar voren (je houdt je dus niet meer in zoals bij de voorselectie). Dit is ook de ge-

legenheid om na te gaan of het klikt met je potentiële leidinggevende. Als je het gevoel krijgt dat het allemaal wat moeizaam loopt, denk dan goed na voordat je 'ja' zegt tegen deze baan.

In *Blazing Saddles*, de ultieme parodie op de western, speelt **Harvey Korman** een bendeleider die schurken rekruteert om een stadje te vernietigen. Wanneer hij **Cleavon Little** ondervraagt, maakt Korman zich in eerste instantie zorgen of ze wel op dezelfde golflengte zitten wanneer hij Little vraagt om zijn kwalificaties als boef te beschrijven. Wanneer Little hem vertelt dat zijn laatste klus het op hol brengen van vee was, staat Korman op het punt hem af te wijzen, want het op hol laten slaan van vee is niet echt een pre in schurkenland. Little glimlacht veelbetekend en zegt dan 'En als ik nu vertel dat dit in het Vaticaan gebeurde?' Korman weet dan opeens zeker dat Little en hij uit hetzelfde hout gesneden zijn. Little wordt meteen aangenomen.

Voorselectie gecombineerd met selectie

In kleinere bedrijven wordt de voorselectie vaak gecombineerd met de selectie. Het resultaat is gewoonlijk een gruwelijk lang gesprek waarin niet alleen wordt getest of je de perfecte kandidaat bent, maar waarin ook je uithoudingsvermogen en motivatie voor de functie op de proef worden gesteld.



Tip: Begin zo snel mogelijk met het verkopen van je beste kwaliteiten.

Promotiegesprek

Hoewel je met je specifieke informatie van binnen in het bedrijf en je goede reputatie een voorsprong hebt wanneer je binnen het bedrijf promotie maakt, moet je oppassen voor een teveel aan zelfvertrouwen: denk nooit dat je automatisch voorrang krijgt op andere interne kandidaten of op externe kandidaten.

Benader het promotiegesprek als een sollicitatie bij een geheel nieuw bedrijf. Verzamel van tevoren informatie (zie hoofdstuk 3) en zorg ervoor dat je goed op de hoogte bent van trends en andere actuele zaken in de bedrijfstak.

Als je de enige interne kandidaat bent voor de baan, kun je je kennis van het beleid, de plannen en de cultuur van het bedrijf gebruiken om aan te geven dat je, anders dan externe kandidaten, een vliegende start kunt maken. Ga vervolgens in op actuele problemen binnen het bedrijf die je onmiddellijk zou aanpakken.



Als je een niet-leidinggevende functie hebt, en je solliciteert naar een leidinggevende functie, zou je je kunnen voorbereiden door een boek over managementtechnieken te lezen, zoals bijvoorbeeld *Managen voor Dummies* van Bob Nelson en Peter Economy.



Tip: Het is niet zo verstandig om te benadrukken dat je er al twintig jaar trouwe dienst op hebt zitten en verslag te doen van al je successen, met name wanneer de macht binnen een bedrijf aan het verschuiven is van babyboomers naar mensen uit generatie X.

Een op de jeugd georiënteerd management is niet geïnteresseerd in verhalen over vroeger. Ze willen weten of je het *toekomstige werk* aankan.

Je kunt gerust ingaan op wat je de afgelopen tien jaar hebt bereikt, maar focus daarbij wel op concrete voorbeelden van je werk en vaardigheden die aangeven hoe geschikt je bent voor de nieuwe functie. Geef voorbeelden van je flexibele instelling. Vertel over de uitstekende manier waarop je nieuwe taken en verantwoordelijkheden hebt opgepakt. Focus op de toekomst en niet op het verleden.

Oriënterend gesprek bij een werver

Wervers (recruiters in het Engels) die ook betaald krijgen wanneer ze niet de kandidaat leveren die uiteindelijk wordt aangenomen, staan niet altijd te springen om voortdurend werkzoekenden over de vloer te krijgen. Tijd is geld, nietwaar. Toch kan het zinvol zijn bij dergelijke werwers langs te gaan voor een oriënterend gesprek. Dat is dus gewoon een kwestie van blijven proberen tot je er terecht kunt.

Tenzij de persoon met wie je het oriënterende gesprek voert toevallig op zoek is naar een kandidaat voor een functie die je op het lijf is geschreven, moet je met name informatie verstrekken die van pas komt bij de werving van kandidaten voor een toekomstige vacature. Houd daarbij de volgende regels in acht:



- ✓ Laat altijd een actueel cv achter.
- ✓ Kom onmiddellijk ter zake en laat het gesprek niet langer duren dan twintig minuten.
- ✓ Licht je ervaring, prestaties en vaardigheden toe.
- ✓ Bedank je gesprekspartner voor het gesprek.

Tip: Speel vooral niet de rol van een verlegen, amateuristische werkzoekende. Het is juist van belang dat je een goede indruk maakt met je communicatieve vaardigheden en bondigheid. Neem gezamenlijk je cv door en kom snel ter zake.

Voorselectiegesprek met een werver

Soms worden wervers alleen betaald wanneer ze de winnende kandidaat leveren. Hoe meer mensen ze zien, hoe groter het aantal kandida-

ten is waaruit ze kunnen kiezen voor het vervullen van een vacature. Bij dit type wervers is het dus het gemakkelijkst om een gesprek te krijgen.

Dit betekent niet dat je hier zomaar iemands tijd kunt verdoen. Leg je cv voor en zet een subliem optreden neer waarin je je uiteenlopende werkervaringen uit de doeken doet. Probeer een zodanige indruk te maken dat ze je in gedachten houden voor een toekomstige vacature.



Tip: Zorg ervoor dat je hoog scoort op de volgende eigenschappen:

- ✓ Persoonlijkheid/vriendelijkheid.
- ✓ Uitstekende communicatievaardigheden.
- ✓ Enthousiasme en veel interesse in het werk.
- ✓ Leiderschapskwaliteiten, initiatiefrijk.
- ✓ Handig en goed op de hoogte.
- ✓ Ervaring (enige werkervaring).

Gericht gesprek met een werver

Een werver kan contact met je opnemen over een specifieke vacature. Na verloop van tijd krijg je dan te horen wie de opdrachtgever is. De kans is groot dat je bent benaderd omdat je al een soortgelijke functie vervult. Het staat dan in ieder geval vast dat je bekend bent met de bedrijfstak.

Heb je het zo druk gehad met je baan dat de tijd ontbrak om trends in de bedrijfstak bij te houden, spijker dan zo snel mogelijk je kennis bij. Wervers van wervings- en selectiebureaus kunnen je niet aannemen, maar ze vormen een noodzakelijke horde die je moet overwinnen op weg naar een gesprek met hun opdrachtgever. Doe het volgende om indruk te maken in een gericht gesprek met een werver:



- ✓ Laat zien dat je duidelijke carriëredoelen hebt en geef aan hoe deze functie bij deze doelen past.
- ✓ Stel diepgaande, intelligente vragen over het bedrijf en de functie om te laten zien dat je je huiswerk hebt gedaan.

Tip: Op internet kun je wervings- en selectiebureaus vinden die zijn gespecialiseerd in jouw bedrijfstak of beroep.

Tweede gesprek

Wanneer je wordt uitgenodigd voor een tweede gesprek met dezelfde persoon, is dat omdat men wil nagaan of je inderdaad zo fantastisch

bent als je in eerste instantie leek. Je weet dat je talenten worden gewaardeerd, dus blaas niet al te hoog van de toren om jezelf te promoten. Het is niet de bedoeling dat je in dit gesprek al je kansen weggooit.



Tip: Bij een tweede gesprek moet je doen alsof de baan al van jou is. Wees zelfverzekerd en evenwichtig, geef nog wat extra voorbeelden van je prestaties en stel nog een aantal diepgaande vragen over het bedrijf. Dit betekent wel dat je meer informatie moet verzamelen in de bibliotheek, op internet of via gesprekken met netwerkcontacten uit de desbetreffende bedrijfstak.

Wanneer je wordt uitgenodigd voor een tweede gesprek met iemand anders, is die tweede gesprekspartner meestal de leidinggevende van de eerste, of iemand anders met wie je veel te maken zult krijgen in je nieuwe baan. Er wordt nu algemener naar je gekeken, hoofdzakelijk om na te gaan hoe je in het bedrijf past, nu en in de toekomst. Wees vriendelijk en stel vragen over de koers van het bedrijf. Benadruk je productiviteit en je uitstekende vermogen om doelstellingen te realiseren.

Het kan voorkomen dat je voor nóg een gesprek wordt uitgenodigd. Er zijn zelfs mensen die vijf tot tien gesprekken voeren. Soms is dat een beetje te veel van het goede. Waarom vindt men zoveel gesprekken soms nodig?

Het kan zijn dat er sprake is van besluiteloosheid. Soms zijn er meerdere medewerkers die allemaal moeten of willen meebeslissen, maar is het onmogelijk om al die mensen tegelijkertijd bij elkaar te krijgen. Een andere mogelijkheid is dat men bang is de verkeerde keuze te maken. Naast een test hier en daar (zie hoofdstuk 6), kunnen managers alleen varen op je cv, referenties en het sollicitatiegesprek. In geval van twijfel kan het dus zijn dat ze gesprekken voeren tot ze een ons wegen.

Sollicitatiegesprekken per gesprekspartner

Je loopt kans dat je met meerdere gesprekspartners te maken krijgt, soms zelfs tegelijkertijd. Mogelijk moet je gesprekken voeren samen met een aantal andere kandidaten. Het komt ook voor dat je meerdere gesprekken achtereenvolgend moet voeren, allemaal bij hetzelfde bedrijf. Laat je niet verrassen door deze verschillende methoden en houd er rekening mee bij je voorbereidingen.

Eén-op-ééngesprek

Het één-op-ééngesprek is de traditionele methode voor sollicitatiegesprekken. Je maakt kennis met de werkgever, gewoonlijk bij de werkge-

ver op kantoor, en bespreekt de baan en jouw vaardigheden en andere kwalificaties die verband houden met de baan. Dit boek staat boordevol tips voor het één-op-ééngesprek.

Groeps gesprek

Bij dit soort gesprekken word je geconfronteerd met verschillende ondervragers. Gewoonlijk zijn dit mensen van de afdeling waar je eventueel komt te werken, maar het kunnen ook vertegenwoordigers zijn van de verschillende afdelingen in de organisatie.

Je zou niet bij zo'n duur gesprek zitten (bedenk maar eens wat alle tijd van al die mensen bij elkaar kost), als je niet aan de functie-eisen voldeed. Er zitten zoveel mensen bij het gesprek om te zien of ze met je overweg kunnen en of je in het bedrijf past. Begroet iedere gesprekspartner afzonderlijk en deel je cv uit. Straal zelfvertrouwen uit. Maak snel een schema om te onthouden wie waar zit.

Tover een glimlach tevoorschijn voordat je aan je eerste antwoord begint en bedank iedereen voor de uitnodiging voor dit gesprek. Begin vervolgens aan je antwoord, dat waarschijnlijk begint met 'U vroeg of ik wat over mezelf wilde vertellen ...'

Is het belangrijk om te bepalen wie degene is die de meeste autoriteit uitstraalt en je meeste opmerkingen op die persoon richten? Niet perse. De baas kan heel goed stil in een hoekje blijven zitten om je te observeren. Speel op veilig en houd oogcontact met iedereen die tegenover je zit. Je speelt voor een volle zaal!

Bij groepsgesprekken komt de nadruk te liggen op je interpersoonlijke vaardigheden, leiderschapskwaliteiten en stressbestendigheid. In een groepsgesprek wil men niet alleen horen wat je zegt, maar ook zien hoe je je gedraagt en hoe je met deze situatie omgaat.

Zodra het gesprek is afgerond, bedank je alle aanwezigen: 'Bedankt voor dit prettige gesprek. Ik weet nu zeker dat ik hier graag zou willen werken. Ik hoor graag binnenkort iets van u en hoop u binnenkort op de werkvloer te treffen.'



Tip: Stel vragen. Vat van tijd tot tijd de belangrijkste punten samen om de groep gefocust te houden. Gebruik een notitieboekje om vragen te onthouden die tegelijkertijd zijn gesteld. Vertel erbij dat je elke vraag even belangrijk vindt en dat je geen enkele vraag onbeantwoord wilt laten.

Opeenvolgende gesprekken

Als je een reeks gesprekken voert, zijn er ook verschillende ondervragers, maar spreek je niet iedereen tegelijkertijd. Meestal voer je eerst een gesprek met degene die verantwoordelijk is voor de voorselectie,

vervolgens met de lijnmanager en daarna met de manager daarboven (en misschien nog met een handjevol mensen daartussenin). Je kansen nemen toe naarmate je meer gesprekken mag voeren in deze procedure.



Tip: Gedraag je zo neutraal mogelijk, net als bij de voorselectie. Maak echter een uitzondering voor gesprekken met mensen met wie je mogelijk gaat samenwerken. Laat in die gesprekken je persoonlijkheid meer op de voorgrond treden.

Soms moet je net als alle andere kandidaten opeenvolgende gesprekken voeren die voor een hele dag of zelfs voor twee dagen gepland staan.



Tip: Wanneer je eerste gesprekspartner zegt dat je door mag voor het tweede gesprek met iemand anders, kun je proberen alvast wat informatie over je tweede gesprekspartner te verzamelen. Stel een vraag als 'Zit u een beetje op één lijn met nummer twee wat betreft uw opvattingen over klantenservice?' Zo krijg je de informatie die je nodig hebt om een band te kweken met de tweede gesprekspartner. Gebruik deze techniek voor elk volgend gesprek.

Wanneer je wordt ondervraagd door de ene persoon na de andere, is het ook van belang dat je een consistent verhaal houdt. Vul een verhaal niet telkens anders in. Wanneer de verschillende ondervragers hun aantekeningen naast elkaar leggen, moeten ze het wel over dezelfde persoon hebben.

Soorten gesprekken per techniek

Tijdens een sollicitatiegesprek heb je wel wat anders aan je hoofd dan de techniek van je gesprekspartner, maar je gesprekspartner is altijd op zoek naar een speciaal soort talent dat zich onder deze stressvolle omstandigheden openbaart. Probeer van tevoren na te gaan waarnaar je gesprekspartner op zoek is.

Gesprekken op basis van gedrag

Bij gesprekken op basis van gedrag vertel je verhalen, meestal over praktijkvoorbeelden waarmee je je verkoopverhaal kunt staven. Bij dit soort sollicitatiegesprekken wordt ervan uitgegaan dat resultaten behaald in het verleden garanties bieden voor de toekomst. De kandidaten wordt dan ook gevraagd hoe ze met specifieke situaties zijn omgegaan en welk soort *gedrag* ze hebben vertoond om problemen op te lossen. Als in het verleden is gebleken dat je goed problemen kunt oplossen, wordt aangenomen dat dit je ook in de toekomst goed zal afgaan. Bij deze gesprekstechniek wordt de nadruk gelegd op 'Wat heb je *wanneer gedaan*', en niet op 'Wat *zou* je doen *als?*'



Aan alle kandidaten worden in principe dezelfde vragen gesteld. Je kunt gedragsvragen (die je moet beantwoorden met een *aangetoonde vaardigheid of eigenschap*) herkennen aan inleidende zinnnetjes zoals 'Vertel eens over een situatie waarin ...', 'Geef eens een voorbeeld van je vaardigheden op het gebied van ...' 'Kun je je herinneren of je wel eens ...' of 'Waarom heb je ...?'

Denk eens terug aan een moment dat u op het punt stond een enorme deal te sluiten, en de klant het op het laatste moment liet afhieten en niets meer van zich liet horen. Wat hebt u toen gedaan?

Laten we het eens hebben over het moment waarop u de omloopsnelheid van de voorraad hebt verbeterd. Tot welke orde van grootte behoorden deze verbeteringen?

Vertel eens wat over een drama dat zich op de werkvloer onder uw ogen leek te gaan voltrekken en dat u toch nog ten goede hebt weten te keren.

Geef eens een beschrijving van de risico's die uw ondergeschikten mochten nemen.

Kunt u een voorbeeld geven van een moment waarop u een visie voor uw organisatie hebt weten toe te passen?

Waarom hebt u uw studie niet gevolgd aan een universiteit die hoger staat aangeschreven op uw vakgebied?

Bedrijven die op het gedrag gerichte gesprekken voeren, moeten eerst bepalen welk gedrag belangrijk is voor de baan. Als leiderschap bijvoorbeeld gedrag is dat voor de functie wordt gewaardeerd, worden er verschillende vragen gesteld over voorbeelden van je leiderschapskwaliteiten:

Vertel eens over de laatste keer dat u een project moest leiden zonder dat u een duidelijk idee had van de gewenste richting. Hoe hebt u het project op de rails gekregen?



Aangezien er bij gedragsgestuurde gesprekken pogingen worden ondernomen om na te gaan welk voorspelbaar gedrag kandidaten vertonen en er niet alleen naar de werkervaring wordt gekeken, zijn groentjes in dit soort gesprekken geduchte concurrenten voor mensen met veel ervaring.

Bij het verzamelen van voorbeelden om je vaardigheden te illustreren, kun je putten uit je gedrag in het verleden op willekeurige terreinen: je opleiding, schoolprojecten, werkervaring, vrijwilligerswerk, activiteiten, hobby's en zelfs je privé-leven.



Tip: Bij het ophalen van herinneringen moet je proberen een *thema* aan te houden, een patroon dat is terug te zien in alle keuzen die je hebt gemaakt wat betreft je opleiding, loopbaan en andere activiteiten. Voorbeelden van thema's zijn leiderschap, probleemoplossend vermogen,

onderhandelen, initiatief nemen, problemen overwinnen, ergens een succes van maken, omgaan met stress, belangrijke doelen opofferen, omgaan met mensen die het niet met je eens zijn, toewijding, arbeids-ethos, taakgerichtheid en communicatieve vaardigheden. Verzamel een handvol anekdotes waarmee je je thema kunt illustreren en tover ze op het juiste moment uit je hoge hoed.

Hier zijn nog enkele tips voor het beantwoorden van gedragsgerichte vragen:



- ✓ Een goede manier om een verhaal te vertellen met een begin, een midden en een eind, is de PAR-techniek: *probleem, actie, resultaat*. Hier is een voorbeeld. *Probleem*: Een e-commercebedrijf maakte behoorlijk veel verlies. *Actie*: Ik heb de technische ondersteuning uitbesteed en zeven nieuwe productlijnen toegevoegd. *Resultaat*: De kosten zijn met acht procent gedaald, de opbrengst is met veertien procent gestegen en we sloten voor het eerst een jaar af met winst en goede vooruitzichten voor het daaropvolgende jaar.
- ✓ Groentjes: Geef geen droge opsomming van de vakken die je hebt gehad. 'Ik kon mijn economieopdracht niet oplossen en heb toen mijn docent om hulp gevraagd.' Nee! Blik terug op klassenprojecten, werkervaringen en activiteiten naast je opleiding. Haal je succesverhalen uit het echte leven.
- ✓ Probeer niet te klinken alsof je elke lettergreep en elke klemtoon uit je hoofd hebt geleerd of als een machine die op commando alle antwoorden uitspuugt. Geef gewoon toe dat je voorbeeld een complex probleem betrof waarvoor je lang hebt moeten experimenteren om de beste oplossing te vinden. Je moet tenslotte een beetje menselijk overkomen!

Houd er rekening mee dat je gesprekspartner meer interesse heeft in de gekozen strategie dan in de precieze details van je succesverhalen. Welke redenering zat er achter je acties? Waarom heb je het op die manier aangepakt? Welke vaardigheden heb je toegepast?

Gesprekken op basis van gedrag zijn vandaag de dag erg populair omdat werkgevers je toekomstig gedrag willen voorspellen aan de hand van je gedrag in het verleden. Men denkt namelijk dat mensen gedurende hun leven telkens opnieuw dezelfde rol spelen.

In de showbusiness wordt dit ook wel typecasting genoemd. De bekende filmster **Bruce Willis** stopte op een gegeven moment een tijdje met actiefilms en verklaarde deze stap als volgt: 'Ik heb de wereld nu zo vaak gered dat mijn nieuwe telefoonnummer een alarmnummer is.'