

Praktisch naslagwerk

Werving en Selectie

Uw gids voor professioneel en plezierig

werven van medewerkers

Het praktisch naslagwerk Werving en Selectie is de derde publicatie in de reeks Zakelijke Diensten Publicaties uitgegeven door De Vries advies & training. Wij reiken u nuttige tips aan, waarmee u binnen uw organisatie direct aan de slag kunt.

Inhoudsopgave

1. Werving en selectie	3
1.1 De stappen	3
1.2 De functieomschrijving	3
1.3 De advertentie	4
1.4 De mogelijkheden om kandidaten te bereiken	4
1.5 Selectiecriteria	5
1.6 Het sollicitatiegesprek	6
1.7 Andere selectiemethoden	7
2. Het communicatiemodel	9
2.1 Hoe vindt communicatie plaats?	9
2.2 Hoe wordt zo goed mogelijk gecommuniceerd?	10
2.3 Het belang voor de leidinggevende van goede communicatie	14
2.4 Samenvatting en tips	14
Bijlagen:	
Voorbeeld criteriatabel	15
Lijst met gedragscriteria	16

1. Werving en selectie

Het werven en selecteren van nieuwe medewerkers is een vak apart dat met de grootste mogelijke zorgvuldigheid gebeuren. Gebeurt dat niet, dan kunnen situaties ontstaan waar zowel de medewerker als het bedrijf grote schade kunnen ondervinden.

Om een onderscheid te kunnen maken in de procedure tussen werving en selectie definiëren wij de begrippen werving en selectie als volgt:

Werving is:

“het geheel van activiteiten dat erop is gericht geschikte kandidaten te bewegen zich aan te melden als gegadigde voor een vacante vacature”.

Selectie is:

“het doen van een juiste personeelskeuze door het kritisch en methodisch afwegen van de kandidaten naar capaciteiten en belangstelling tegen de selectie-eisen die voor de functie gelden”

Werving en selectie heeft als resultaat dat geschikte kandidaten zich aanmelden en dat u uit de geschikte kandidaten de juiste keuze maakt.

Beide onderdelen zijn natuurlijk niet los van elkaar te zien. Welk nut heeft werving, als u niet selecteert? En hoe kunt u nu selecteren als u niet eerst heeft geworven? We spreken dus ook altijd over werving en selectie als geheel.

1.1 De stappen

Een werving- en selectieprocedure bestaat uit een aantal stappen.

Deze stappen zijn:

1. Actualiseren of opstellen van de functiebeschrijving
2. Samenstellen van het selectieteam
3. Opstellen van de vacature of advertentietekst
4. Bekendmaken van de vacature intern en eventueel extern
5. Selecteren van de brieven
6. Plannen van de selectiegesprekken
7. Voeren van één of meer rondes van selectiegesprekken
8. Beslissen of en met welke kandidaten verder wordt gegaan
9. Zo nodig informatie inwinnen.
10. Benoeming.
11. Informeren van de niet geselecteerde kandidaten.

1.2 De functiebeschrijving

Om de vereiste informatie over een functie te verzamelen heeft u verschillende methoden tot uw beschikking. De meest gebruikte zijn het interviewen van de betrokken functionarissen, managers en/of instructeurs of hen één of meer vragenlijsten laten invullen.

De functiebeschrijving bevat meestal de volgende onderwerpen:

1. Wat is het hoofddoel van de functie?
2. Wat zijn de belangrijkste verantwoordelijkheden?
3. Wat zijn de belangrijkste permanente taken en wat zijn incidenteel voorkomende taken?
4. Welke leidinggevende taken zijn er?
5. Hoe is de organisatorische inbedding?
6. Wat zijn de belangrijkste contacten, zowel in- als extern?
7. Welke bijzondere werkomstandigheden zijn er?

Een goede functiebeschrijving is niet langer dan één of twee A4-tjes. Aan de hand daarvan stelt u de criteria vast voor de vacature of advertentietekst.

1.3 De advertentietekst

Hierna geven wij een aantal tips die u helpen bij het opstellen en vormgeven van de advertentietekst

1. Mensen lezen kopregels vijf keer zoveel vaker dan gewone. Een “vette kop” die goed in het wit staat is dus belangrijk.
2. Een kopregel moet specifiek zijn. “Wij zoeken een groepsleidster” is dan ook veel duidelijker dan “Wij zoeken een medewerker”. Nog beter zijn vette koppen die een onderdeel van de functie beschrijven. Bijvoorbeeld: “Groepsleidster gezocht voor onze babygroep”.
3. Onderzoek toont aan dat degene die een nieuwe baan zoekt eerst kijkt naar
 - Functienaam
 - Opleidingsniveau
 - Standplaats

Deze drie elementen moeten dan ook meteen uit de advertentietekst springen. Ze vergroten de kans aanzienlijk dat kandidaten de hele advertentie lezen en vervolgens reageren. Het salaris en de organisatie blijken op de vierde en vijfde plaats te komen.

Volgens de sollicitatiecode van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid (NVP) horen de volgende onderdelen in de advertentie.

- Functienaam
- Functie-eisen
- Belangrijkste taken en bevoegdheden
- Plaats in de organisatie
- Inkomensindicatie (tenzij dit om bepaalde redenen niet mogelijk is)
- Naam en telefoonnummer van de contactpersoon voor verdere informatie en het aanvragen van een sollicitatieformulier.
- Bijzondere arbeidsvoorwaarden of –omstandigheden, zoals consignatie.
- De eventuele mogelijkheden van een psychologisch onderzoek.
- Datum waarop brief en/of sollicitatieformulier in het bezit van de organisatie moet zijn.

1.4 De mogelijkheden om kandidaten te bereiken

Het arsenaal is groot. De keuze voor een bepaald medium hangt af van het soort vacature, de zwaarte van de functie, het contract (tijdelijk of vast) en de inschatting of de vacature gemakkelijk is te vervullen.

U kunt zowel intern als extern werven. Intern door de advertentie te plaatsen op het publicatiebord voor interne mededelingen, plaatsing op intranet of door de medewerkers te benaderen, die, bijvoorbeeld in een beoordelingsgesprek, eerder te kennen gaven belangstelling te hebben voor een dergelijke functie.

Extern kunt u werven door:

- Adverteren in gedrukte media: landelijke dag- en weekbladen; regionale dag- en weekbladen; huis-aan-huis bladen; vakbladen enz.
- Adverteren via andere media: Tv-reclame (STER, vacaturebank of regionale omroepen), teletekst, kabelkrant, etalagereclame, aanplakbiljetten op reclamezuilen, borden etc., luchtmedia.
- Het plaatsen van de vacature op een vacaturebank op het Internet, zoals bijvoorbeeld Monsterboard, TotalJobs etc.
- Het opvragen van relevante CV's via gespecialiseerde sites op het Internet, zoals werk.nl, Monsterboard, Jobnews.
- Het publiceren van de vacature op uw eigen website.
- Het benaderen van, in andere procedures, afgewezen sollicitanten.
- Het gebruikmaken van open sollicitatiebrieven.
- Het houden van open dagen.
- Het houden van excursies voor scholen.
- Het reageren op advertenties waarin personeel zich aanbiedt.

- Voorlichting op scholen.
- Stands op banenmarkten.
- Gebruik te maken van de persoonlijke relatie van werknemers met potentiële medewerkers.
- Het bieden van stagemogelijkheden.
- Het inschakelen van bemiddelende instanties, zoals: CWI, Bureaus voor werving en selectie, Uitzendbureaus.

In de praktijk blijken advertenties in de gedrukte media en op Internet, interne media, mond-tot-mond-reclame, het CWI en voorlichting op scholen veruit het meest te worden gebruikt.

1.5 Selectiecriteria

Je kunt spreken van een juiste selectie als de nieuwe medewerker goed is geplaatst: u hebt dan een evenwicht bereikt tussen capaciteiten en belangstelling van de nieuwe medewerker en de eisen van de functie. De eisen van de functie komen tot uitdrukking in de selectiecriteria. Onder selectiecriteria verstaan we de eisen, die de functie aan de nieuwe medewerker stelt uit het oogpunt van capaciteiten, vaardigheden, 'feeling', instelling, persoonskenmerken en fysieke eisen.

Bij de vaststelling van selectiecriteria is een aantal zaken van belang. In de eerste plaats de "harde criteria", zoals opleidingseisen of een bepaald aantal jaren ervaring. Daarnaast aspecten, die met name te maken hebben met het gedrag van mensen: de gedragscriteria. Per functie zullen deze verschillen. Bij de ene functie is bijvoorbeeld creativiteit het meest belangrijke criterium, terwijl in een meer administratieve functie het omgaan met details zeer belangrijk wordt gevonden.

Het *vaststellen* van de criteria per functie is belangrijk. Nog belangrijker is de criteria ook te *gebruiken* bij:

- Het selecteren van de sollicitatiebrieven
- Het selecteren van de kandidaten
- De eindselectie

Dit kan door het maken van een criteriatabel, die als leidraad dient voor de selectieprocedure en die ook in het sollicitatiegesprek gebruikt wordt. Een voorbeeld van een criteriatabel is als bijlage opgenomen.

Als bijlage hebben wij verder opgenomen een tabel met gedragscriteria en een aantal voorbeeldvragen. Met de in de tabel genoemde aspecten en de voorbeeldvragen kunt u bepalen of de kandidaat daar voldoet aan de gestelde criteria. De tabel is bedoeld als hulpmiddel bij de voorbereiding van het sollicitatiegesprek.

Selectiecriteria zijn niet vast; ze veranderen met de functie mee als deze zich naar inhoud en/of functie-uitvoering wijzigt. Dit verschijnsel doet zich vooral voor als de organisatie verandert.

Het selecteren op basis van zorgvuldig geformuleerde criteria en de geboden hulpmiddelen helpen u te voorkomen dat u in valkuilen stapt als:

- **Alleen afgaan op de eerste indruk.**
De kandidaat is in het begin van het sollicitatiegesprek sterk gericht op de verwachtingen die het bedrijf van hem of haar heeft. De ware aard komt meestal in een latere fase van het gesprek naar voren.

- **Vooroordelen**
Ons denken is een ingewikkelde set van waarden en normen, die we beschouwen als vanzelfsprekend en normaal. Dat deze het karakter kunnen hebben van vooroordelen zijn wij ons meestal niet bewust. De kandidaat die niet voldoet aan onze normen en waarden kan daardoor minder kans maken.
“Hij komt van oorsprong uit Colombia. Dus om hem nou die functie in de narcoticabrigade te geven?”
- **Te weinig indicaties**
Mensen hebben de neiging om een reeks oordelen te vormen op grond van enkele, soms geheel op zichzelf staande feiten. “Omdat hij net een bekeuring heeft gehad zal hij wel moeite hebben met de regels”. Hij loopt vast moeilijk in het gareel”.
- **Negatieve informatie weegt zwaarder**
Wij zijn vaak geneigd eerst te zoeken naar risico’s. Positieve dingen vallen snel in het niet. Deze valkuil vermijdt u door te vragen naar voorbeelden, die het tegendeel bewijzen. Hebt u de indruk dat een kandidaat onnauwkeurig is? Vraag dan naar voorbeelden, waaruit het tegendeel blijkt.
- **Aantrekkelijkheid scoort**
Mensen die aantrekkelijk zijn, zeker als ze van het andere geslacht zijn, blijken meer kans te krijgen bij de selectie. Die regel blijkt overigens niet op te gaan voor vrouwen in hogere functies.
- **Invloed van kandidaten op elkaar**
Als meerdere kandidaten achter elkaar worden uitgenodigd, is de kans groot dat een goede kandidaat, net na een sublieme kandidaat, erg slecht wordt beoordeeld. Het omgekeerde effect doet zich voor als zich na een slechte kandidaat een redelijk geschikte kandidaat aandient.
- **Projectie**
Als een kandidaat, op één of meerdere aspecten, overeenkomsten vertoont met zaken, waarmee één of meer leden van de selectiecommissie zich identificeren dan leidt dat tot overwaardering. Iemand heeft op dezelfde lagere school gezeten of speelt in een dixieland-orkest. Dan liggen er plotseling ruimere kansen voor de kandidaat.

Stel vóórdat u de brieven gaat beoordelen de selectiecriteria vast. Zo komt u niet terecht in deze valkuilen.

Brieven zijn bijna alleen maar te beoordelen op de “harde” criteria, zoals opleiding, ervaring etc.

1.6 Het sollicitatiegesprek

Na de beoordeling van de brieven nodigt u mensen uit voor een sollicitatiegesprek. Dit sollicitatiegesprek bereidt u goed voor. U moet immers in een korte tijd beoordelen of u met iemand voor lange tijd in zee wilt.

Een goede voorbereiding:

- Stuur een duidelijke uitnodigingsbrief of -mail, zodat de kandidaat weet waar hij aan toe is. Vermeld daarin wie bij het gesprek/de gesprekken aanwezig zijn en vanuit welke rol, de naam van de contactpersoon, hoe laat het gesprek begint, waar het is en hoe lang het duurt.
- De receptionist weet van de komst van de kandidaat.
- Laat de sollicitant niet wachten. Plan een pauze van dertig minuten tussen twee gesprekken om eventueel uitlopen op te vangen en indrukken te noteren.
- Neem de brief, het sollicitatieformulier, de criteria en de advertentie nog eens door.
- Zorg dat u niet gestoord wordt.
- Plan de plaats van het gesprek en de deelnemers zorgvuldig. Ga bij voorkeur niet tegenover elkaar zitten, maar schuin tegenover elkaar.
- Zorg dat de sollicitatiebrieven van de concurrenten niet op tafel liggen.
- Maak goede afspraken over de rolverdeling tijdens het gesprek.
- Haal een sollicitant zelf op. Dit is van invloed op de openheid van het gesprek.

Hoe structureer ik het sollicitatiegesprek?

Het is belangrijk het gesprek goed te faseren. Dat geeft beide partijen zekerheid. Een fasering die veel voordelen met zich meebrengt is de volgende:

1. Welkom
2. Voorstellen van de selecteurs
3. Informatie over de opbouw van het gesprek
4. Korte informatie over de organisatie
5. Informatie over de sollicitant
6. Informatie over de functie en de situatie
7. Bespreken van de belangrijke arbeidsvoorwaarden
8. Bestaat er nog steeds belangstelling
9. De verdere procedure/afspraken

Een veel voorkomende valkuil is dat de selecteurs zelf, in hun enthousiasme over het bedrijf, veel aan het woord zijn. Uiteraard hebben kandidaten recht op informatie, maar een belangrijk doel van het sollicitatiegesprek is dat u veel te weten komt over de kandidaat.

Zorg daarom in het gesprek dat de kandidaat 70% aan het woord is en de selecteurs 30%.

Zorg dat er, na het gesprek, voldoende tijd is om het gesprek te evalueren, de scores van de kandidaten op de verschillende selectiecriteria te wegen en een beslissing te nemen.

1.7 Andere selectiemethoden

Behalve het sollicitatiegesprek zijn er nog meer methoden die u kunt gebruiken om een goede selectie te maken. In de meeste gevallen worden deze methoden aanvullend gebruikt op de sollicitatiegesprekken.

De meest gebruikte zijn:

- a. Het psychologisch onderzoek
- b. De Assessment Center Methode
- c. Het inwinnen van referenties

Onderstaand worden drie methoden kort beschreven.

Het psychologisch onderzoek

Dit lijkt voor iedereen een black box. Zo van "ik moest met blokjes spelen en wat rare vragen beantwoorden en na het gesprek kon de psycholoog mij precies vertellen hoe ik in elkaar steek". Dat is natuurlijk niet waar. Psychologische onderzoeken zitten wetenschappelijk verantwoord in elkaar en hebben zeker toegevoegde waarde. Ze leveren snel en doelmatig informatie op over de kwalificaties van de sollicitant.

Een psychologisch onderzoek bestaat meestal uit een groot aantal tests en een nagesprek met de psycholoog.

De volgende tests worden veel toegepast:

- intelligentietest
- vaardigheidstest
- testen die persoonlijkheidskenmerken meten
- belangstellingsregistratie

Bij de beoordeling van de testresultaten zal de selecteur kijken of de kenmerken van de sollicitant en de kenmerken van de functie en de organisatie op elkaar aansluiten.

Tegenwoordig werken bedrijven ook vaak met geautomatiseerde varianten van de psychologische test. Standaard testprogramma's testen dan op intelligentie, vaardigheden en persoonlijkheidskenmerken, in relatie tot een aantal standaardcriteria, die het bedrijf voor de diverse functies heeft vastgesteld. Een psycholoog beoordeelt vervolgens de op de computer ingevulde tests en stelt een rapport op. De nadelen van deze vorm van testen zijn groot. Zo heeft de psycholoog de kandidaat bijvoorbeeld niet zelf kunnen observeren. Het kostenaspect is vaak een reden om toch over te gaan tot "geautomatiseerd testen".

De Assessment Center Methode

Dit is een beoordelingsinstrument, dat inzicht geeft in de gedragsvaardigheden van de kandidaten. Het is te definiëren als een testprogramma, dat bestaat uit het uitvoeren van individuele activiteiten (soms ook groepsactiviteiten), tests en oefeningen, waarbij de kandidaten worden geobserveerd door beoordelaars. Vervolgens bepalen zij of een kandidaat beschikt over de eigenschappen en capaciteiten die essentieel zijn voor de functie. Bedrijven gebruiken deze methode vaak in combinatie met een psychologisch onderzoek.

Het is ook mogelijk een 'mini-assessment' op te zetten binnen het eigen bedrijf.

Bij het uitvoeren van een 'mini-assessment' wordt een aantal fasen doorlopen:

- vaststellen van de criteria voor een effectieve functie vervulling
- samenstellen van een pakket oefeningen
- selecteren van de kandidaten

Een andere belangrijke pijler is de registratie van het gedrag. Dit proces kent een aantal stappen, te weten:

- welk gedrag wordt getoond in een bepaalde situatie
- welk gedrag is gewenst in deze tevoren uitgewerkte situatie
- waarderen van het getoonde en gewenste gedrag
- evalueren van het gedrag met de verschillende beoordelaars
- geven van een eindoordeel

Na iedere simulatie bespreken de beoordelaars hun waarnemingen en scores en voegen deze samen tot een eindbeeld. Dit waarborgt een zo groot mogelijke objectiviteit en betrouwbaarheid. De van iedere beoordelaar gevraagde motivering garandeert de kwaliteit van de beoordeling. Nadat alle simulaties zijn afgerond bepalen de beoordelaars voor elke kandidaat de eindresultaten. Hierna wordt het eindoordeel bepaald, geformuleerd en gemotiveerd en tenslotte worden de profielen van de kandidaten vergeleken met de functie-eisen en kunnen de conclusies worden getrokken.

Het inwinnen van referenties.

Het inwinnen van referenties door de selecteurs wordt nogal eens achterwege gelaten. Als na de brievenselectie en de sollicitatiegesprekken een kandidaat erg positief wordt beoordeeld, wordt er vaak geen toegevoegde waarde aan toegekend. Wij pleiten ervoor het inwinnen van referenties als structureel onderdeel van het selectieproces in te plannen. Dit levert vaak belangrijke informatie op over de kandidaat. Per slot van rekening kent de referent de kandidaat goed en hij/zij kan uw beeld over de kandidaat completeren. Het is uiteraard zaak een dergelijk gesprek goed voor te bereiden. Het stellen van open vragen is hierbij essentieel. De grootste valkuil bij het inwinnen van referenties is het stellen van suggestieve, gesloten vragen. Door deze vragen wordt het de referent heel gemakkelijk gemaakt om bevestigend te antwoorden. Terwijl uw doel is om zaken van de kandidaat te weten te komen die u tot nu toe niet wist en waar u rekening mee moet houden in uw beslissing.

Referenties worden alleen ingewonnen met toestemming van de kandidaat en bij voorkeur als laatste onderdeel van de sollicitatieprocedure.

2. Het communicatiemodel

Communiceren doen wij altijd en elke dag, zonder dat wij ons dat altijd bewust zijn. Maar wat is communicatie eigenlijk? Het woord communicatie stamt af van het Latijnse woord *communicare*. Het betekent iets met iemand delen, iets gemeen hebben met iemand. Wat communiceren wij zoal? Het antwoord is: een boodschap, een gedachte, een intentie.

Communicatie is een proces, waarin het overdragen, uitwisselen of verkrijgen van informatie centraal staat.

Het doel van dit proces is dat de ontvanger deze informatie op de juiste manier ontvangt. Het is echter de vraag of de informatie altijd op de juiste manier overkomt. Daarom besteden we hier aandacht aan de vragen: 'hoe vindt communicatie plaats?' en 'wat kunnen we er zelf aan doen om zo goed mogelijk te communiceren?'

2.1 Hoe vindt communicatie plaats?

Mensen brengen op verschillende manieren informatie over, namelijk, verbaal, non-verbaal en via intonatie.

Verbaal

Verbale communicatie vindt plaats met woorden. Dit kan door te praten of te schrijven, via film, radio, tv of krant.

Non-verbaal

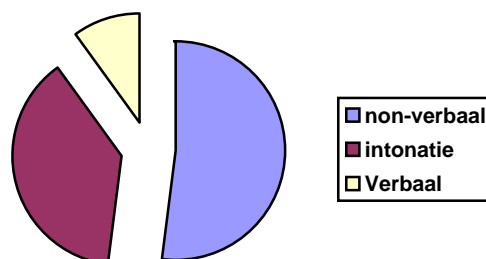
Bij non-verbale communicatie worden geen woorden gebruikt. Non-verbale communicatie vindt plaats door gebaren, gezichtsuitdrukkingen of houding.

Maar ook omgevingsfactoren als muziek in een bedrijf, bloemen op de receptie of geluiden, zijn vormen van non-verbale communicatie.

Intonatie

Ook intonatie speelt in de communicatie een belangrijke rol. Intonatie bepaalt h oe de dingen worden gezegd, zoals hard, zacht, vriendelijk, kortaf enz. Met intonatie wordt vaak duidelijker overgebracht hoe iemand ergens over denkt, dan met de woorden zelf.

Non-verbale signalen en intonatie spelen een grotere rol dan u in eerste instantie denkt. Uit onderzoek is gebleken dat bij het communiceren de non-verbale signalen het sterkst worden opgepakt (55 %), daarna de intonatie (38 %) en dan pas de feitelijke woorden (7%).



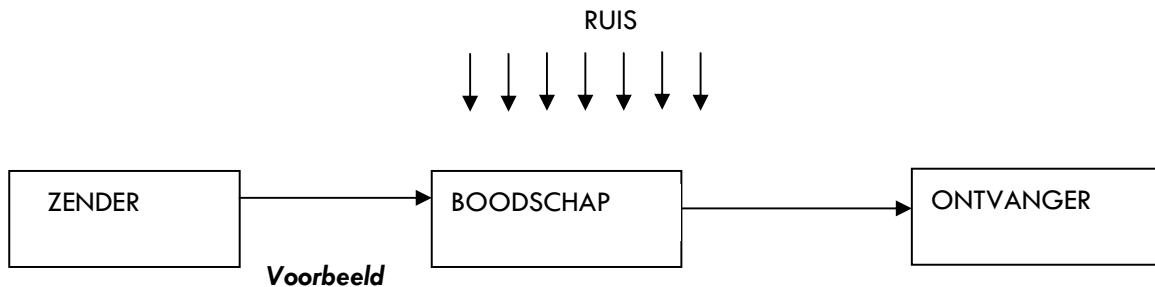
Zender/ontvanger

Bij communicatie gaat het, zoals gesteld, om het uitwisselen van informatie. Daarbij is altijd sprake van een zender en een ontvanger. De zender (de verteller) geeft informatie en de ontvanger (de luisteraar) krijgt informatie. Meestal vindt in een gesprek tussen de gesprekspartners een voortdurende rolwisseling plaats. In beide rollen (zender en ontvanger) is het van belang om te weten hoe u die rol zo goed mogelijk vervult. De zender moet de informatie zo duidelijk mogelijk geven. De ontvanger moet zo goed mogelijk proberen te begrijpen wat de zender zegt.



Ruis

Wanneer het fout gaat in de communicatie kan dat aan allerlei factoren liggen. We spreken dan van 'ruis' in de communicatie. Vergelijk een niet goed op de zender afgestemde radio, waarbij ook ruis optreedt. Deze 'ruis' kan ontstaan doordat de ontvanger niet goed is afgestemd (niet goed luistert) of doordat de zender zich niet goed uitdrukt. Maar ook allerlei factoren van buitenaf kunnen van invloed zijn. Zo kunt u tijdens een gesprek afgeleid worden doordat er bijvoorbeeld andere mensen binnen komen lopen, doordat de telefoon begint te rinkelen, of doordat uw gedachten vanzelf afdwalen. Door deze 'ruis' kan de gegeven informatie worden vertroebeld en kan er bij de ontvanger een andere boodschap overkomen dan de bedoeling is.



Hieronder volgt een voorbeeld om het optreden van ruis in de communicatie te illustreren. Een sollicitant vertelt uitgebreid over zijn werkervaring, terwijl uw collega lachend binnenkomt en aanstalten maakt om u iets te vertellen. Hier wordt je door afgeleid, waardoor u het laatste deel van het verhaal mist.

2.2 Hoe wordt zo goed mogelijk gecommuniceerd?

Om het communicatieproces beter te kunnen hanteren en zo veel mogelijk ruis te voorkomen, gaan we wat dieper in op de vaardigheden die een rol spelen bij het praktisch communiceren.

Communicatievaardigheden

1. spreken
2. luisteren
3. samenvatten en vragen stellen
4. houding, gedrag en stemgebruik
5. waarnemen

Spreken

Wanneer u zelf de zender bent, bent u degene die informatie geeft. U wilt dan zo duidelijk mogelijk overkomen. Goed spreken is daarbij van groot belang. Dat betekent rustig, duidelijk en goed gearticuleerd spreken. Maar dit heeft ook te maken met uw taalgebruik. Spreek bijvoorbeeld met buitenstaanders geen dialect en gebruik geen afkortingen die buiten uw bedrijf niet bekend zijn. Bijvoorbeeld: "We hebben bij de t.d. een vacature als o.m. Spreek de woorden voluit, dus: "We hebben bij de technische dienst een vacature als onderhoudsmedewerker". Bij het geven van informatie is het belangrijk dat u zo kort en bondig mogelijk bent, maar wel volledig. De sollicitant weet immers vaak helemaal niets van datgene wat u zelf misschien al voor de zoveelste keer moet gaan vertellen.

Door een vriendelijke en betrokken houding aan te nemen luistert de sollicitant graag naar je. Kijk bij het spreken de luisteraar aan, maar ook weer niet al te lang en te nadrukkelijk. Hetzelfde geldt voor gebaren, tijdens het spreken. Een goed gebruik hiervan kan jouw betoog ondersteunen, maar een teveel aan gebaren kan de ander juist afleiden van wat u te zeggen hebt.

Luisteren

Zo mogelijk nog belangrijker dan het spreken is het luisteren in de rol van de ontvanger. Goed luisteren betekent actief en geconcentreerd luisteren, waarbij u zich zo weinig mogelijk laat afleiden. Het helpt als u de spreker daarbij aankijkt.

Behalve gebeurtenissen in uw omgeving kunnen ook uw eigen gedachten storend werken tijdens het luisteren. Veel mensen zijn tijdens het praten van de spreker al bezig hun eigen antwoord te formuleren, waardoor niet meer goed gehoord wordt wat de ander nu precies zegt. Kortom, u luistert goed wanneer u de sollicitant uit laat praten, interesse toont en tijdens het luisteren niet met uw eigen gedachte bezig bent.

Samenvatten en vragen stellen

Bij goed luisteren hoort ook dat u zo nu en dan controleert of u de ander goed hebt begrepen. U doet dit door ter verduidelijking vragen te stellen en door zo nu en dan tijdens het gesprek samen te vatten. U kunt bijvoorbeeld vragen: "als ik het goed begrijp, zegt u dat...?" Of: "dus wat u wilt weten is...?" Op deze manier controleert u of u de ander goed hebt begrepen en geeft tevens de gelegenheid aan de ander u te corrigeren, wanneer dat nodig is. Ook kunt u, wanneer u zelf informatie geeft, vragen of u duidelijk bent geweest. Samenvatten is zeker op zijn plaats bij een lang sollicitatie gesprek en/of wanneer er afspraken zijn gemaakt. De belangrijkste zaken uit het gesprek worden dan nog eens op een rijtje gezet en gecontroleerd en gemaakte afspraken worden bevestigd.

Soorten vragen

Op bepaalde vragen krijgt u bepaalde antwoorden. Bijvoorbeeld: De sollicitant vertelt iets over haar opleiding. U kunt dan verschillende vragen stellen:

- "Wanneer ben je geslaagd?"
- "Welke vakken heb je gedaan?"
- "Waar heb je de opleiding gevolgd?"
- "Hoe beviel de opleiding?"
- "Wat vond je leuk aan het vak?"

Op verschillende vragen krijgt u verschillende antwoorden. Daarom is het belangrijk om u af te vragen *wat voor vraag u gaat stellen*. Zo zal de ene vraag meer diepgang in het gesprek brengen dan de andere vraag. We onderscheiden daarbij open en gesloten, suggestieve en reflecterende vragen.

Open, gesloten, reflecterende en suggestieve vragen

Open vragen

Open vragen zijn vragen waarbij de ander, binnen de vraagstelling, vrij is om te bepalen hoe hij de vraag zal beantwoorden. Oftewel: de ander geeft een eigen invulling aan het antwoord en dat geeft natuurlijk veel meer informatie over de meningen, belevingen, gedachten en ideeën van de ander.

Open vragen beginnen meestal met *waarom, wat, wie, wanneer, waar, welke of hoe*. Met open vragen intensiveert u het contact. Verder neemt een gesprek, waarin u vooral open vragen stelt meer tijd in beslag, dan een gesprek met alleen gesloten vragen. Als een boodschap meer is dan een mededeling moet u open vragen stellen om de bedoelingen van de ander te doorgronden.

Gesloten vragen

*Gesloten vragen zijn vragen waarop eigenlijk maar één antwoord mogelijk is. Gesloten vragen beginnen meestal met een werkwoord zoals, *wilt u, kunt u, enz.* Gesloten vragen nodigen minder uit om achtergrondinformatie te geven. Als u alleen feitelijke informatie wilt, zijn gesloten vragen zeer geschikt, als u achtergrondinformatie wilt zijn open vragen geschikter.*

Reflecterende vragen

Een bijzonder soort vraag is de *reflecterende vraag*. Een reflecterende vraag heeft als doel: met een vraag controleren of u iets goed begrepen hebt. Bijvoorbeeld: Als ik het goed begrijp bedoel je dat..... Klopt dat?" Voor effectief tweerichtingsverkeer is het stellen van reflecterende vragen een must. Het aardige van een reflecterende vraag is dat een vraag met een samenvatting combineert!

Suggestieve vragen

Een type gesloten vraag waarmee u het antwoord stuurt is de *suggestieve vraag*. Het is eigenlijk geen vraag, maar een verkapte mening. Bijvoorbeeld: "Lijken je de werktijden in de recreatiesector ook niet zwaar?" Dit is geen vraag maar een mening, verpakt in een vraag. Als u dan toch de mening van de ander wilt vraagt u: "Hoe denk je over de werktijden in de recreatie?" Suggestieve vragen moet u alleen stellen in onderhandelingen en verkoopgesprekken. In alle andere gevallen moet u ze afleren, want ze belemmeren effectieve communicatie.

Overigens zijn de meeste suggestieve vragen gesloten. Als suggestieve vragen open zijn zit het suggestieve meestal in de toonzetting. (Bijvoorbeeld:: "wat vind je *dáár* nou van?")

E-in en E-ex vragen

Naast de indeling in open, gesloten en suggestieve vragen kennen we nog de indeling in E-in en E-ex vragen.

Met E-in vragen "Exploreer" (=onderzoek) je *binnen* het referentiekader van de ander. Oftewel: E-in vragen zijn vragen die ingaan op, en aansluiten bij wat de ander zegt. Oftewel: u vraagt *door*. U concentreert zich volledig op hetgeen de ander zegt zonder uw mening daarin te betrekken.

Een E-ex vraag gaat niet door op wat de ander heeft gezegd. De vraag komt voort uit *uw* referentiekader. Oftewel: u stuurt het gesprek in de richting van een onderwerp waar u het hebben wilt.

Soorten vragen

- **Open of gesloten vragen**
- **Suggestieve vragen**
- **Reflecterende vragen**
- **E-in/E-ex vragen**

Bijvoorbeeld: iemand vertelt u dat zij ontevreden is over het gesprek dat zij onlangs met haar baas heeft gevoerd.

De E-in vraag: "Waar ben je ontevreden over"?

De E-ex vraag: "Heb je haar verteld dat je ontevreden bent?"

In ieder gesprek komen E-ex en E-in vragen voor. Echter, veel gesprekken zouden aan communicatieve waarde winnen als er *meer* E-in vragen en *minder* E-ex vragen gesteld zouden worden. Logisch, want het effect van tweerichtingsverkeer neemt toe als u meer moeite doet om de ander te begrijpen en daar dragen E-in vragen meer aan bij dan E-ex vragen.

E-in vragen zijn bijzonder geschikt om door te vragen op een boodschap van de ander. Daarover gaat de volgende paragraaf.

Dóórvragen

Als alle zenders eerlijk, volledig, duidelijk en ter zake doende zouden antwoorden, zou doorvragen nooit nodig zijn.

Maar helaas, u kunt als ontvanger het gevoel hebben dat de zender:

- Niet alles vertelt. (Doorvragen: “Wat is er nog meer dat ik moet weten om je goed te begrijpen?”)
- Onduidelijke argumenten gebruikt. (Doorvragen: “Waar baseer je dat op?”)
- Moeilijke woorden gebruikt. (Doorvragen: “Wat bedoel je met dat woord?”)
- Tegenstrijdige informatie geeft. (Doorvragen: “Je zei net dit, en nu dat. Kun je dat eens uitleggen?”)

Doorvragen als:

- **de zender vaag blijft;**
- **de zender niet alles vertelt;**
- **moeilijke woorden gebruikt;**
- **tegenstrijdige informatie geeft.**

Zonder doorvragen is het haast onmogelijk om de zender goed te begrijpen. Doorvragen is voor veel mensen niet gemakkelijk. Dat kan te maken hebben met de angst om dom gevonden te worden, of de angst om te confronterend te zijn. Probeer uw “angsten” door oefening te overwinnen, want ze staan effectieve communicatie in de weg.

Doorvragen op informatie die vaag is noemen we overigens *concretiseren*. Antwoorden als: “Het gaat wel.” Of: “Het team vindt.” Nodigen uit tot concretiseren, met vragen als: “Wat bedoel je met, het gaat wel?” Of: “Wie in het team vinden dat?”

Op het moment dat een zender vage begrippen, gebeurtenissen, gedragingen of gevoelens benoemt, nodigt u de zender uit tot concretisering. Wellicht is het nodig eerst samen te vatten hoe u de informatie begrepen hebt.

Gedrag, houding en stemgebruik

Zoals gesteld zijn de non-verbale signalen in de communicatie van grote invloed. De houding van degene die praat, de gezichtsuitdrukking, de eventuele gebaren, de afstand die iemand tot u houdt, de hoogte en intonatie van de stem, kortom iemands gedrag tijdens het gesprek zegt veel over de bedoeling van de verteller. Wanneer u zich daar goed van bewust bent, kunt u de (verborgen) bedoelingen van de ander sneller begrijpen, maar u kunt ook zelf hier bewuster gebruik van maken om uw eigen bedoelingen in de communicatie te ondersteunen. Zo zal iemand die in een gesprek letterlijk meer afstand van u neemt, vermoedelijk daarmee laten blijken dat hij het niet met u eens is. En wat u zelf zegt zal sneller worden geaccepteerd (of minder weerstand oproepen), wanneer u de ander lachend toespreekt.

Vragen naar gedrag

Als u zeker wilt zijn van wat de ander non-verbaal uitzendt, dan kunt u daar ook weer naar vragen. Maar dit vereist wél voorzichtigheid, want mensen uiten in hun non-verbale gedrag vaak gevoelens. Dat u daarnaar vraagt vinden veel mensen trouwens niet prettig. Het is veiliger om u op de feiten te richten.

Maar raakt de ander zichtbaar geëmotioneerd dan is het beter dat u dit niet negeert en bijvoorbeeld vraagt “Je lijkt nogal geïrriteerd. Mag ik vragen waarom?” of “Ik merk dat mijn verhaal je niet onberoerd laat. Mag ik vragen hoe dat komt?” Op deze manier raakt uw gesprekspartner zich bewust van zijn eigen reactie en krijgt bovendien de ruimte om ‘stoom af te blazen’. Ook biedt het ruimte om het gesprek, op een minder gespannen manier, voort te zetten en levert het u misschien zinvolle informatie op.

Waarnemen

Behalve door goed te luisteren, proberen we ook, uit onze waarneming van de ander, zijn bedoelingen af te leiden. Bij het waarnemen observeert u het totale gedrag van de ander en geeft u daar een bepaalde betekenis aan. Maar waarnemen gebeurt zelden objectief. Want iedereen neemt waar op een andere manier. Ook wanneer u naar hetzelfde kijkt geeft u daar een andere betekenis aan dan de ander.

Factoren die onze waarneming beïnvloeden

Onze waarneming wordt sterk beïnvloed door onze persoonlijke instelling, onze ervaring en onze wensen en verlangens. Wanneer u bijvoorbeeld positief over de medemens denkt, hebt u ook meer ruimte voor een ander. Bent u echter nogal pessimistisch ingesteld, dan zult u, wat een ander doet of zegt, waarschijnlijk ook sneller negatief opvatten. Of wanneer er gesproken wordt over 'groot', 'makkelijk', 'snel', 'niet ver', of 'mooi', dan zijn dit begrippen die voor veel interpretaties vatbaar zijn. Staat er bijvoorbeeld in een advertentie: "voor de mooiste camping van Drenthe" dan denkt de één dat de natuur op deze camping erg mooi is en de ander verwacht een subtropisch zwemparadijs, disco en nachtcafé. Het is dus ook goed er op te letten dat u zelf ondubbelzinnig bent in de informatie die u geeft.

In het algemeen geldt dat u misverstanden in de communicatie kunt voorkomen door duidelijke en zo concreet mogelijke informatie te geven en door het gedrag van de ander niet te snel te interpreteren.

2.3 Het belang voor de leidinggevende bij goede communicatie

Om goed met iemand te kunnen communiceren, iemand ergens toe te kunnen bewegen, moet u in feite weten wat die ander beweegt. Daarnaast spelen bij de ander ook achtergrond, ervaring, instelling, en dergelijke een rol. Juist voor de leidinggevende is het van belang uit te gaan van die ander om het gewenste resultaat te krijgen. Daarbij moet de leidinggevende zich goed bewust zijn van de reactie die zijn optreden (houding, intonatie en dergelijke) bij de ander teweeg kan brengen.

2.4 Samenvatting en tips

In de communicatie met anderen ontstaan gemakkelijk misverstanden. We noemen dit de ruis. Om dit zoveel mogelijk te voorkomen is de manier waarop we spreken, luisteren, vragen stellen, samenvatten, waarnemen en onze houding en gedrag van groot belang. Hiervoor gelden de volgende tips.

- Als u zelf informatie geeft, houdt het dan beknopt, maar wees wel volledig.
- Spreek duidelijk, goed gearticuleerd en gebruik makkelijke woorden.
- Luister met aandacht naar de ander en kijk hem daarbij aan. Laat de ander uitpraten, toon interesse en wees tijdens het luisteren niet met uw eigen gedachten bezig.
- Reageer op feiten en alleen, indien echt noodzakelijk, ook op de manier waarop iets wordt gezegd.
- Om duidelijk te krijgen wat de ander wil, kunt u open vragen stellen. Open vragen beginnen met 'wie', 'wat', 'waar', 'waarom', 'wanneer' en 'hoe'.
- Vat het gesprek soms samen in uw eigen woorden. Doe dit zeker aan het einde van het gesprek. U kunt dan controleren of u en de sollicitant elkaar goed hebben begrepen en eventuele afspraken bevestigen.
- Controleer ook of het gevraagde en uw eventuele toezeggingen reëel en haalbaar zijn.
- Let tijdens het gesprek op uw gedrag en op de intonatie van uw stem. Toont u zich in het algemeen ontspannen, vriendelijk en enthousiast.

Bijlage: Criteriatabel

 criterium	-/-	+	+/+
Opleidingen:			
Werkervaring:			
Gedragcriteria:			
1.			
2.			
3.			
Overige eisen:			

Bijlage: lijst met gedragscriteria

Gedragscriterium	Wat betekent het	Hoe is het zichtbaar? Drie belangrijke punten:	Welke vragen stel je erover? De drie belangrijkste vragen:
Aanpassingsvermogen	Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgeving, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.	<ul style="list-style-type: none"> Houdt overzicht bij een onverwachte gebeurtenis. Stelt zich snel in op een nieuwe situatie. Werkt mee bij veranderingen. 	<ul style="list-style-type: none"> Wat doe je als er in je werk iets onverwachts tussendoorkomt? Wat vond je het lastigst toen je van baan/school veranderde? Hoe ging je daarmee om? Hoe heb je je op dit gesprek voorbereid? Wat zijn de plannen voor je loopbaan? Welke termijn heb je daarbij in gedachten? Hoe belangrijk is geld voor je? Wil je een voorbeeld geven waar dat uit blijkt? Wat trekt je aan in deze functie?
Ambitie	Er naar streven hogerop te komen in de wereld. Zich de moeite geven zichzelf te ontwikkelen om dit te bereiken.	<ul style="list-style-type: none"> Heeft een plan voor eigen persoonlijke ontwikkeling en loopbaan. Streeft naar zelfstandigheid en/of verantwoordelijkheid in de organisatie. Zit niet vastgebakken aan één werkgebied of één functie. 	<ul style="list-style-type: none"> Als mensen je om advies vragen, wat voor soort problemen hebben ze dan? Wat heb je in die situatie geadviseerd? Heb je wel eens een hele nieuwe benadering ergens voor bedacht? Wat was dat dan en hoe werkte dat? Ben je creatief? Hoe uit zich dat dan?
Creativiteit	Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken ter vervanging van bestaande.	<ul style="list-style-type: none"> Voelt snel aan waar het in de kern om gaat. Komt met een geheel nieuwe benadering of aanpak. Kijkt over de grenzen van eigen vak en afdeling. 	<ul style="list-style-type: none"> Heb je onlangs nog extra lange (werk)dagen gemaakt? Wat was hiervoor de reden? Hoeveel uren slaap heb je normaal gesproken nodig? Wat doe je naast je werk/school? Hoeveel tijd besteed je daar gemiddeld aan?
Energie	Gedurende een lange periode in hoge mate actief zijn wanneer de functie dat vraagt. Hard werken. Uithoudingsvermogen hebben.	<ul style="list-style-type: none"> Ziet niet op tegen extra werk. Houdt onder aanzienlijke belasting lang vol. Heeft naast het werk nog nevenactiviteiten. 	
Gedragscriterium	Wat betekent het	Hoe is het zichtbaar? Drie belangrijke punten:	Welke vragen stel je erover? De drie belangrijkste vragen:
Initiatief	Kansen signaleren en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.	<ul style="list-style-type: none"> Is actief in woord en gedrag. Komt uit eigen beweging met idee of oplossing. Onderneemt ongeraagd actie 	<ul style="list-style-type: none"> Heb je wel eens ideeën naar voren gebracht om dingen te veranderen/verbeteren? Wat was dat dan? Heb je op eigen initiatief de laatste tijd nog dingen georganiseerd? Wat dan? Op welke manier heb je je eigen werk gemakkelijker kunnen maken?
Integriteit	Handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in activiteiten die met de functie te maken hebben.	<ul style="list-style-type: none"> Neemt verantwoordelijkheid voor het eigen handelen. Staat voor gedane toezeggingen en verplichtingen. 	<ul style="list-style-type: none"> Iedereen heeft een manier om goede cijfers op school te halen, bijvoorbeeld door oude proefwerken te achterhalen of een leraar proefwerkvragen te ontfutselen. Had je die ook? Hoe denk je daar nu over?

Inzet	Gedrag dat getuigt van het stellen van hoge eisen aan het eigen werk. Laten zien niet tevreden te zijn met een gemiddelde prestatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Is zich goed bewust van de eigen normen en waarden en handelt consequent daarnaar. • Toont enthousiasme en bereidheid. • Is een harde werker. • Zoekt verantwoordelijkheid en uitdaging. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soms moeten we de waarheid wel eens een klein beetje geweld aandoen als we te maken hebben met een moeilijk of kwetsbare persoon. Kun je daar een voorbeeld van geven uit je eigen praktijk? • Kun je een situatie aangeven waarin je vasthield aan je eigen principes, waardoor je iets niet kreeg wat je wel graag wilde? • Hoe lagen je gemiddelde cijfers op school? Ging het halen van hoge cijfers je gemakkelijk af? • Kun je je een situatie herinneren waarin je je er naar je eigen idee met een “Jantje van Leiden” vanaf hebt gemaakt?
Gedragscriterium	Wat betekent het	Hoe is het zichtbaar?	Welke vragen stel je erover?
Klantgerichtheid	Onderzoeken van wensen en behoeften van de gast en hiernaar handelen. Anticiperen op behoeften van klanten en een hoge prioriteit geven aan goede dienstverlening en klanttevredenheid.	Drie belangrijke punten: <ul style="list-style-type: none"> • Toont begrip voor de wensen en belangen van een klant. • Vraagt of aan verwachtingen, wensen of behoeften is voldaan, opent mogelijkheid tot correctie of bijstelling. • Reageert op een klacht met prompt herstel, zonder defensief gedrag. 	De drie belangrijkste vragen: <ul style="list-style-type: none"> • Vroeg of laat krijgen we allemaal te maken met een klant die onredelijke eisen stelt. Wanneer ben je voor het laatst in zo' n situatie geweest? Wat heb je toen gedaan? • Wat doe je om zeker te zijn dat een klant tevreden is? Geef eens een voorbeeld? • Wat doe je als een klant een klacht heeft? • Als je al eerder hebt gewerkt, hoeveel tijd had je nodig voordat je je ingewerkt voelde in je functie? Wat vonden anderen daarvan? • Heb je wel eens iets gedaan waarvan je achteraf dacht: als ik het opnieuw zou moeten doen, pakte ik het anders aan? • Welke dingen uit je opleiding kun je in de praktijk toepassen? • Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je, door goed te luisteren, informatie hebt opgepikt die een ander wellicht zou zijn ontgaan? • Gebeurt het wel eens dat je gedachten afdwalen als iemand je iets vertelt? • Vind je jezelf iemand die goed kan luisteren? Waaruit maak je dat op?
Leervermogen	Nieuwe informatie in zich opnemen en deze effectief toepassen	<ul style="list-style-type: none"> • Trekt lering uit eigen ervaringen. • Zoekt informatie die in de werksituatie toepasbaar is. • Probeert door vragen of verder onderzoek achter diepere oorzaken van problemen of successen te komen. 	
Luisteren	Tonen belangrijke informatie op te pakken uit mondelinge mededelingen. Doorvragen, ingaan op reacties	<ul style="list-style-type: none"> • Laat de ander uitspreken. • Toets of de boodschap goed is begrepen. • Geeft een goede samenvatting van wat is gezegd. 	

<p>Gedragscriterium</p> <p>Omgaan met details</p> <p>Ondernemerschap</p> <p>Ontwikkelen van cliënten of medewerkers</p> <p>Optreden</p>	<p>Wat betekent het</p> <p>Langdurig en effectief om kunnen gaan met detailinformatie.</p> <p>Signaleren van kansen in de markt, zowel voor bestaande als voor nieuwe producten of diensten. Daarnaast handelen en daarbij risico's durven nemen met het oog op uiteindelijk voordeel voor het geheel.</p> <p>Analyseren van ontwikkelingsbehoeften en het (laten) uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten</p> <p>Een goede eerste indruk maken en deze indruk handhaven</p>	<p>Hoe is het zichtbaar? Drie belangrijke punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft oog voor routines en procedures. • Werkt nauwkeurig. • Besteedt aandacht aan inhoud en vormgeving van een product voor aflevering. • Komt aan met ideeën voor nieuwe toepassingsgebieden, producten, diensten. • Streeft naar hoge kwaliteit en vertrouwt het beter te kunnen doen dan anderen. • Ziet kansen en mogelijkheden en benut die. • Geeft aanwijzingen of voorbeelden om de ander iets te leren. • Legt uit waarom het zo moet. • Ondersteunt en bemoedigt. • Toetst of het lukt en/of begrepen is. • Geeft coachende begeleiding, instrueert, oefent vaardigheden. • Gedraagt zich bij eerste contact toepasselijk en correct. • Heeft een positieve uitstraling. • Representatief, vertegenwoordigt de afdeling op passende wijze. 	<p>Welke vragen stel je erover? De drie belangrijkste vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe controleer je je eigen werk op fouten? Wanneer was de laatste keer dat je dat deed? Hoe deed je dat? • Hoe zagen je werkstukken of scripties eruit? Wat deed je om ze goed te laten uitzien? • Welke ontwikkelingen zijn je de laatste tijd opgevallen in de branche? • Welke kansen zie je hierin voor nieuwe diensten? • Heb je wel eens een nieuw product op de markt gebracht of ontwikkeld? • Heb je wel eens lesgegeven? Vertel eens wat je toen deed. • Wat waren de resultaten (bijvoorbeeld van zwemlessen)? • Ben je wel eens in de situatie geweest dat je een collega iets moest leren? Hoe deed je dat? • Heb je wel eens een presentatie voor publiek verzorgd? Hoe deed je dat? • Hebben anderen je wel eens gezegd wat voor eerste indruk je op hen maakt? • Natuurlijk is dit ook in het gesprek prima te meten. Kijk en noteer: uitstraling, correct, persoonlijkheid.
<p>Gedragscriterium</p> <p>Probleemanalyse</p> <p>Samenwerken</p>	<p>Wat betekent het</p> <p>Signaleren van problemen, herkennen van verbanden tussen gegevens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen, zoeken van terzake doende gegevens.</p> <p>Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is</p>	<p>Hoe is het zichtbaar? Drie belangrijke punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Signaleert tijdig aankomende problemen • Onderneemt actie wanneer een relevant probleem zich voordoet • Stelt logisch en methodisch vast waar een fout zit en bepaalt evenzo de oorzaak ervan • Helpt collega's • Stelt gezamenlijk belang boven eigenbelang • Uit zich positief over prestaties van een collega 	<p>Welke vragen stel je erover? De drie belangrijkste vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heb je wel eens vóór anderen een belangrijk probleem signaleerd? Wat was dat dan? • Met welk belangrijk probleem heb je de afgelopen maanden te maken gehad? Hoe ben je daarmee omgegaan? • Ben je wel eens geconfronteerd met een situatie die later veel ingewikkelder bleek te zijn? Wat deed je toen? • Werk je op dit moment samen met collega's? Doen zich wel eens problemen voor in die groep en hoe ga je daarmee om? • Kun je je een situatie herinneren waarin je je niet kon

Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid	Ideeën en meningen in begrijpelijke en correcte taal op schrift stellen	<ul style="list-style-type: none"> • Schrijft een correcte brief of notitie • Correcte spelling en zinsbouw • Formuleert helder en compleet 	<p>vinden in de werkwijze van het team waar je in werkte? Wat heb je toen gedaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ben je wel eens in een situatie geweest dat een team uit elkaar viel omdat men niet met elkaar kon werken? Wat heb je toen gedaan? • Wat waren je cijfers voor Nederlands op school? • Welke ervaring heb je in het schrijven van brieven? • Maken anderen je wel eens attent op spelfouten of slecht lopende zinnen?
Gedragscriterium	Wat betekent het	Hoe is het zichtbaar?	Welke vragen stel je erover?
Sociabiliteit	Zich zonder moeite onder andere mensen kunnen begeven. Gemakkelijk naar andere toestappen en zich gemakkelijk in gezelschap mengen.	Drie belangrijke punten: <ul style="list-style-type: none"> • Spreekt zelf mensen aan. • Legt gemakkelijk contact. • Is lid van commissies en/of verenigingen. 	De drie belangrijkste vragen: <ul style="list-style-type: none"> • Kwam het wel eens voor dat je onbekende mensen moest aanspreken? Hoe ging dat? • Zoek je in je vrije tijd graag mensen op? • Ben je lid van verenigingen?
Stressbestendigheid	Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel.	<ul style="list-style-type: none"> • Raakt bij ernstige storing of fout niet in paniek. • Blijft gestructureerd werken wanneer verschillende mensen tegelijk een beroep doen op dienstverlening. • Blijft goed functioneren onder snel veranderende of belastende omstandigheden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Waarover heb je je het meest opgewonden de laatste tijd? En waarover het minst? • Heb je wel eens gewerkt bij extreme drukte? Hoe zorgde je dat je kalm bleef? • Heb je wel eens iets heel verdrietigs meegemaakt? Hoe ging je daarmee om in relatie tot je werk?

Eindredactie

TaalHelder-Tekstbureau, Mr. R.A. Bouwer

Telefoon 06 1979 6861
E mail taalhelder@live.nl