

Rekruteren met NLP

Vandamme, R. Rekruteren met NLP. *NLP & Co, Tijdschrift van De School voor NLP*, nr. 2, december 2000, p. 4-5

Rekruteren is een favoriet domein voor het toepassen van NLP. De uitdaging is om te stellen dat we geen testen nodig hebben, omdat we dank zij de NLP methodieken in staat zijn via interviews betrouwbare informatie te verzamelen. Daar spelen drie vaardigheden in mee: ten eerste: het scheppen van een vertrouwensvol klimaat dat meer kans geeft op eerlijkheid. Ten tweede het "lezen" van lichaamstaal en ten derde: de doelgerichte vraagmethode. In dit artikel belichten we de laatste vaardigheid en tonen je hoe je NLP kunt toepassen om preciezer te werken in je interviews.

De professionele interviewstijl contrasteert met het kille van testen en het subjectieve van selectiegesprekken, zoals het volgende mopje aantoont.

Drie secretaresses komen op sollicitatie. Het moet vlug gaan. De bedrijfspsycholoog stelt aan de directeur voor om ze alle drie tegelijk te interviewen. Aan de eerste vraagt de psycholoog: "hoeveel is 1 plus 1?" "Twee" zegt ze. "Goed" zegt de psycholoog, "je mag gaan". Aan de tweede vraagt hij: "hoeveel is 1 plus 1?" De tweede antwoordt: "11". "Zeer goed, je mag gaan" antwoordt de psycholoog. Aan de derde stelt hij dezelfde vraag en die antwoordt: "het kan 2 of 11 zijn". "Ook zeer goed, je mag gaan" antwoordt de psycholoog. "Heel vreemd" zegt de directeur "wat concludeer je?" "Wel", zegt de psycholoog, "de eerste neem je als je voor routine kiest, de tweede voor originaliteit en de derde voor ruimdenkendheid". "Goed gezien" zegt de directeur "mag geef toch die maar met haar kort rokje".

Subjectiviteit en sympathieën, zijn de grootste valkuilen in processen van rekrutering. Er is ook niet altijd een objectieve assesment mogelijk of voorhanden. Vandaar de vraag: hoe kunnen we via een interview goed leren beslissen?

Wij geloven dat als je excellent leert interviewen, je alle informatie te weten komt die je nodig hebt om te beslissen. Laat ons eerst kijken welke informatie betrouwbaar is. Een kandidaat zegt bijvoorbeeld in een interview dat hij zeer goed leiding kan nemen over een afdeling. Hij zegt ook dat hij het graag wilt doen en dat dit bedrijf hem aantrekt.

Tja, wat heb je aan die informatie? Ten hoogste kun je zeggen dat die persoon je naar de mond praat en een verhaaltje heeft voorbereid. We stellen dat betrouwbare informatie te vinden is in concrete voorbeelden die de persoon aanhaalt ter illustratie. Je kunt daarom de geijkte zin nemen: "kun je mij een voorbeeld geven waaruit blijkt dat je goed kunt leiding geven?" Het is niet moeilijk om deze vraag te stellen. Je kunt hem van buiten leren en toepassen op alle jobcriteria die je wil onderzoeken.

Het vragen naar voorbeelden dient om gedragsmatige informatie te krijgen. Als de persoon je kan vertellen: "ik zei toen tegen hen: en nu ga je deze taak onmiddellijk uitvoeren zoals ik het vraag", en als je kunt inschatten dat hij dat werkelijk zo gezegd heeft, dan kun je besluiten dat hij het gedrag "directief" zijn als competentie beschikbaar heeft. We gaan ervan uit dat als de persoon in zijn verleden een gedrag gesteld heeft, er veel kans is dat hij – als de omgeving motiverend is – dat gedrag opnieuw kan of zal stellen.

De vraag naar een voorbeeld genereert gedragsmatige informatie. We noemen het de "behavior based method" van interviewen. Dit is heel wat anders dan de veel voorkomende geval studie vraag: "wat zou je doen als je groep medewerkers geen zin heeft om een taak uit te voeren?" Alle vragen die beginnen met "wat zou je doen als.." leveren hypothetische antwoorden op: "als...dan...". We krijgen geen informatie over gedrag maar over een mening. De voorspellingswaarde van meningen, voornemens en theorieën is vrij gering. Van veel grotere invloed is de omgeving. Vandaar onze zoektocht: hoe reageerde de persoon in omgeving X?

Vragen naar een voorbeeld is niet moeilijk. De competentie van de interviewer komt echter aan de orde om het antwoord te duiden. Ten eerste moet je letten op de snelheid waarmee de persoon een voorbeeld vindt. Als hij lang moet zoeken naar een voorbeeld kun je al beginnen besluiten dat het thema bij de persoon toch niet zo paraat aanwezig is. Ten tweede kun je observeren of er in zijn lichaamstaal signalen zijn van incongruentie. Even wegkijken, een oogtrekje, rood worden of een schokje, kunnen je doen zeggen dat hij je iets op de mouw spelt. Ten derde, en dit is het belangrijkste, moet je nagaan op welk niveau de persoon antwoordt. Wat bedoelen we daarmee?

We merken dat ongeveer 80% van de kandidaten op de vraag: "geef een voorbeeld" niet antwoorden met een voorbeeld. De rekruteerden die dat niet gezien heeft, gaat de mist in want hij zal beginnen luisteren en vragen stellen over hoe de persoon het onderwerp ziet. We kunnen de antwoordwijze van de kandidaat op drie niveaus situeren: de persoon geeft een omschrijving of definitie, de persoon geeft een groep van voorbeelden, en ten derde, de persoon geeft een tijd en ruimtelijk gespecificeerd voorbeeld.

Laten we van de diverse niveau een voorbeeld geven:

Recruteerder: "Kun jij goed delegeren?"

Kandidaat: "ja"

R: kun je een voorbeeld geven waaruit blijkt dat je goed kunt delegeren?

K: ja, ik vind dat leidinggeven veel te maken heeft met delegeren. Je moet je medewerkers vertrouwen, dan doen ze ook dingen voor je." (niveau van beschrijvingen).

R: kun je een voorbeeld geven waaruit blijkt dat je goed kunt delegeren?

K: ja, ik werk graag met bekwame medewerkers. Ik geef hen dan algemene opdrachten en check daarna of ze het alleen kunnen klaren." (niveau groep van voorbeelden).

R: kun je een voorbeeld geven waaruit blijkt dat je goed kunt delegeren?

K: ja, in mijn vorig werk, in de periode vanaf februari, ben ik overgeschakeld. Ik zei tegen mijn medewerkers: "dit zijn de resultaten die jullie moeten bereiken" daarna heb ik gezegd.... (niveau tijd en ruimte gespecificeerd voorbeeld).

Kenmerkend voor deze rekruteringsstijl is dat de interviewer rigoureu toewerkt naar het niveau van gedrag. Het is praktisch altijd noodzakelijk om kandidaten beleefd te onderbreken om hun woordenvloed te stoppen en het doel voor ogen te houden: "je visie is heel interessant, kun je een voorbeeld geven waaruit blijkt dat je die visie ook toepast in vorige werksituaties?"

De volgende stap is om het voorbeeld uit te spitten. Gekend is het STAR model. Binnen elk voorbeeld vraag je naar de kenmerken van de Situatie, de Taak die de persoon te doen had, de Acties die hij deed en het Resultaat.

Als je een aantal detailvragen stelt, wat gemakkelijker is als je ook thuis bent in de competentie, dan zal het quasi onmogelijk zijn voor de persoon om zich uit de slag

te trekken met algemeenheden. Detailanalyse van voorbeelden geven uitsluitel of iemand iets kan of niet kan, iets gedaan heeft of niet gedaan heeft.

De gedragingen dienen als evidentie voor de aanwezigheid van een jobcriterium. We veronderstellen hierbij dat de interviewer weet wat hij wil te weten komen. Uit onze ervaring blijkt vaak dat de jobcriteria niet gespecificeerd zijn of dat we niet weten tot op welk niveau iemand competent moet zijn.

Het is bijvoorbeeld belangrijk om vooraf te weten of het voldoende is dat iemand delegeert door zijn mensen los te laten, dan wel dat het noodzakelijk is dat de persoon hen coacht. Of neem het voorbeeld van een lokketbediende in een bank. "Ze moeten meer commercieel zijn" werd gezegd. Maar wat bedoelt men daarmee. Een oefening vooraf is nodig, zodat de rekruteerder weet met wat hij de gedragsmatige evidentie moet vergelijken.

Het antwoord is vrij eenvoudig: de gedragsmatige evidentie bij de kandidaat moet vergelijken worden met vooraf gedefinieerde gedragingen. We hebben geen definitie nodig van "commercieel zijn" want dat is voor alle betrokkenen multipel interpreteerbaar. Laat eens zes mensen typische gedragingen opsommen die een evidentie zijn van "commercieel zijn aan een lokket" en wat merk je? Allemaal verschillend. De ene zegt: "vriendelijk zijn" "de andere zegt verkopen", een derde zegt: "een kort rokje".

Zo is de cirkel rond. De oefening die de kandidaat moet doen, is ook weggelegd voor de rekruteerder: welke zintuiglijke specifieke gedragingen illustreren mijn mooie woorden.