



E-guide **Gedragsggericht** **Interviewen in 2026**

Van buikgevoel naar gegronde conclusies.
Hoe je écht talent herkent in een gesprek.

Een Quintessence-gids voor HR-professionals die beter willen kiezen.

Hoofdstuk 1

Uitgangspunten

Als interviewer kunt u zich voornemen om het de kandidaat lastig te maken door hem voortdurend te wijzen op tekorten, zwakke punten en gebrekkige formuleringen, of u kunt het plan opvatten om zijn vertrouwen te winnen door hem op zijn gemak te stellen, door zeer veel informatie te geven, door uw bedoelingen te verwoorden enzovoort.

consensus

In beide gevallen gaat de interviewer, meestal zonder het zelf te beseffen, ervan uit dat de kandidaat zelf die confronterende stijl of die empathische aanpak ook verwacht. Nu, deze consensus komt zelden voor.

Doordat de selecteur en de kandidaat verwachtingen koesteren over het interviewgedrag van de ander en beiden denken dat hun eigen gedrag voor de ander een vanzelfsprekendheid is, ontstaat er in het interview al van meet af aan een eerste 'misverstand'. Want de overeenkomst tussen de interviewstijl die de selecteur wil toepassen en het verwachtingspatroon van die interviewstijl bij de kandidaat, is laag.

De selecteur gaat er ook vaak van uit dat het gedrag van de kandidaat tijdens het interview een voorafbeelding is van zijn (werk)gedrag. Het geobserveerde gedrag tijdens het interview wordt veralgemeend. Het wordt door de interviewer aangenomen als een fundamenteel en blijvend gegeven dat zich steeds zal herhalen, ook in andere gelijksoortige omstandigheden. De selecteur laat vaak na om het gedrag van de kandidaat tijdens het interview te relativeren.

**gedrag is
situationeel
bepaald**

Het zou beter zijn te vertrekken van de idee dat het gedrag van de kandidaat zich veeleer onderscheidt naargelang de situatie waarin de kandidaat zich bevindt. Dat is wellicht te sterk uitgedrukt, maar de mogelijke verschillen tussen het gedrag tijdens het interview en tijdens het werk zijn reëel. Het responsgedrag tijdens het interview en het werkgedrag kunnen zeer verschillend zijn.

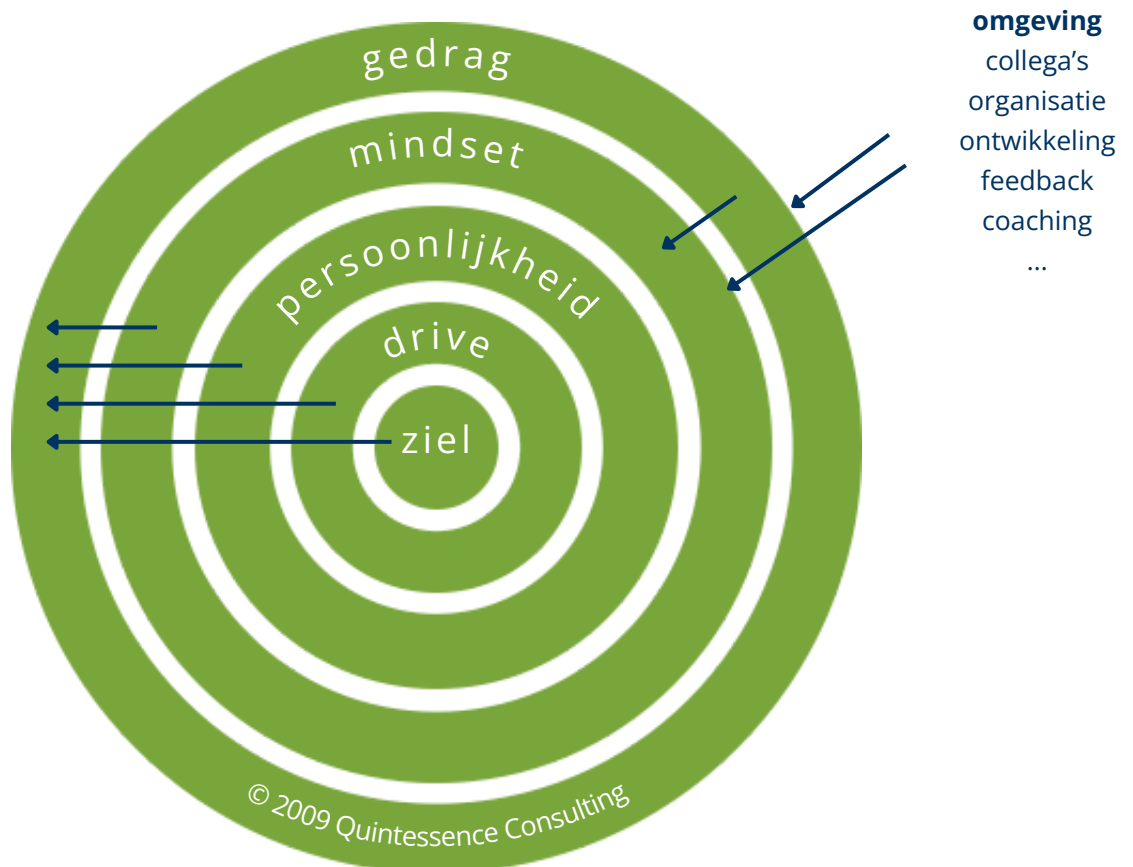
Wij schrijven een bepaald gedrag te vlug toe aan een persoonlijkheidseigenschap, terwijl vele gedragingen veeleer door de situatie worden uitgelokt.

De omschrijving van Kurt Lewin van gedrag illustreert dat duidelijk:

$$G = f(P,O)$$

Volgens deze interactionistische visie van Lewin ontstaat het gedrag uit een wisselwerking van een bepaalde persoon en een bepaalde situatie. Gedrag is het resultaat van de persoon en een situatie, en van de interactie of de beïnvloeding tussen beide. Wijzigt het een of het ander - de situatie of de persoon - dan mag men ook ander gedrag verwachten.

Concreet betekent dit dat dezelfde persoon anders zal handelen als de situatie wisselt en dat twee verschillende personen anders zullen reageren op dezelfde situatie.



FIGUUR 1.1: Het interactiemodel (Lou Van Beirendonck, 1996)

Deze stelling opent een mooi perspectief op het selectie-interview. Als we een goed beeld willen krijgen van de manier waarop een kandidaat zich gedraagt in een bepaalde situatie, dan loont het om tijdens het interview in te gaan op concrete ervaringen en voorbeeldsituaties uit het verleden van de kandidaat. Deze kunnen ons immers iets leren over het getoonde gedrag in specifieke situaties.

consistentie

De kwaliteit van onze voorspelling hangt ook af van de consistentie van de informatie die we verzamelen. In een traditioneel interview zijn kandidaten jammergenoeg niet zo consistent. Onderzoeksresultaten tonen aan dat het responsgedrag van de kandidaten in selectie-interviews veeleer een lage consistentie vertoont (Herriot, 1981; Hugh & Oswald, 2000).

Gedrag voorspelt gedrag. Het gedragsgericht interview peilt naar gedrag in concrete situaties. De vraagtechniek kan ons helpen om meer consistente informatie te verzamelen, en die gedragsinformatie uit het verleden blijkt ook een goede voorspeller te zijn van gedrag in de toekomst, voor zover de situatie gelijksoortig is.

Voor een selecteur die professioneel wil werken zou de voorspellende waarde van een selectie-interview de toetssteen moeten zijn om een bepaald interviewmodel te kiezen of te verwerpen.

validatie

De voorspellende waarde of predictieve validiteit van een selectietechniek verwijst naar de vraag of de selectietechniek het mogelijk maakt om voorspellingen te maken over toekomstig functiegedrag. De validiteitscoëfficiënt geeft weer in welke mate onze selectie juist is geweest, met andere woorden: in welke mate we een geschikte kandidaat hebben gekozen. Dit wordt uitgedrukt in een correlatiecoëfficiënt tussen de eindbeoordeling en het al of niet succesvol presteren in de job, bijvoorbeeld één jaar later. Een coëfficiënt gelijk aan nul wil zeggen dat we hebben geblunderd en evengoed hadden kunnen tossen. Een coëfficiënt gelijk aan één wil zeggen dat we in een glazen bol hebben gekeken en de perfecte keuze hebben gemaakt. Een coëfficiënt van -1.0 wil zeggen dat onze voorspelling van iemands prestatie volledig het tegengestelde is van de latere prestatie op de werkvloer.

In een overzichtsartikel publiceerden Champion e.a. in 1997 belangrijke gegevens over de structuur van het interview en het effect ervan op de voorspellende kracht. De gemiddelde validiteit van gestructureerde interviews blijkt tweemaal zo hoog te zijn als die van een ongestructureerd interview (.23 voor het ongestructureerde, .48 voor het gestructureerde interview).

wetenschappelijke waarde

Ze inventariseren een aantal eigenschappen van het interview die bijdragen tot de kwaliteit van de voorspelling.

De predictieve validiteit kan worden verhoogd door structuur aan te brengen, en die structurering wordt vooral gerealiseerd door de volgende factoren:

- ✓ vragen stellen op basis van een duidelijke functieanalyse
- ✓ standaardiseren van de vragen
- ✓ vragen stellen naar het gedrag dat de persoon in het verleden heeft getoond, waarbij het principe van de gedragsconsistentie wordt gehanteerd. (Gedrag in het verleden is de beste voorspeller voor gedrag in de toekomst.)

Het structureren van het interview heeft een positief effect op zijn voorspellende waarde, en in dat verband worden ook andere suggesties geformuleerd (van der Maesen, 2008), onder andere:

- ✓ Stel aan elke sollicitant dezelfde vragen.
- ✓ Vraag door, vraag meer uitleg, vraag naar voorbeelden.
- ✓ Maak gedetailleerde aantekeningen, zet meerdere interviewers in, gebruik dezelfde interviewer voor alle sollicitanten in een procedure.
- ✓ Stel gestructureerde beoordelingsschalen op.
- ✓ Plan vooraf een interviewtraining.

Onderzoek toont aan dat minderheidsgroepen minder worden achtergesteld door het gestructureerd interview dan door een ongestructureerde tegenhanger (van der Maesen, 2008).

Schmidt & Hunter gaven in Psychological Bulletin van februari 1998 een overzicht van de beste voorspellers voor job performance. Hun resultaten zijn gebaseerd op jarenlang onderzoek van een hele reeks resultaten van afzonderlijke onderzoeken die werden samengeteld (o.a. Lievens, 2001). Belangrijk om in het achterhoofd te houden is dat goede onderzoeksresultaten op die manier worden samengelegd met zwakkere. Met betrekking tot assessmentcenters bijvoorbeeld zijn er onderzoeksresultaten gepubliceerd die qua predictieve validiteit variëren tussen .20 en .48, verschillen die uiteraard sterk samenhangen met de kwaliteit van de methode in kwestie. De resultaten en stellingen van Schmidt & Hunter bieden in elk geval een goed referentiekader, omdat ze nooit (op overtuigende wijze) zijn weerlegd (Lievens, 2001). Tabel 1.1 geeft een overzicht van hun resultaten.

Selectietechniek	Voorspellende validiteit (met functieprestatie als algemeen criterium)
Work samples (arbeidsproeven)	.54
Cognitieve vaardigheidstests	.51
Gestructureerde interviews	.51
Tests naar functiekenis	.48
Proefperiode	.44
Integriteitsvragenlijsten	.41
Ongestructureerde interviews	.38
Assessmentcenters	.37
Biodatavragenlijsten	.35
Persoonlijkheidsvragenlijsten (Big Five Factor Consciëntieusheid)	.31
Referenties	.26
Jaren werkervaring	.18
Jaren opleiding	.10
Belangstellingsvragenlijsten	.10
Grafologie	.02
Leeftijd	-.01

TABEL 1.1: Overzicht van de voorspellende validiteit van selectietechnieken volgens Schmidt en Hunter (1998)

NB De cijfers zijn gemiddelde validiteiten. Dat betekent dat de validiteit in een concrete situatie positief of negatief van het gerapporteerde cijfer kan afwijken. Voor het ene selectiemiddel is de spreiding in validiteit groter dan voor het andere. Voor zover het na te gaan was, is een ondergrens van validiteit vermeld; 90% van de validiteitscoëfficiënten ligt hoger dan deze grenswaarde. Een positief van nul afwijkende ondergrens van validiteit geeft reden om veel vertrouwen te hebben in de waarde van een soortgelijke selectiemethode voor een functie die lijkt op de functies waarvoor de validiteit al is onderzocht. Een voorwaarde om vertrouwen te kunnen hebben is natuurlijk wel dat de methode volgens de regels van de kunst is geconstrueerd.

De resultaten tonen goede validiteitscoëfficiënten voor onder andere:

- ✓ meer gestructureerde technieken
- ✓ methoden die gebaseerd zijn op de samplebenadering
- ✓ technieken die cognitieve capaciteiten meten
- ✓ methoden die op een kwaliteitsvolle manier persoonlijkheidskenmerken meten

Een meer gestructureerde en systematische techniek met een goede validiteitscoëfficiënt is het gestructureerde interview (validiteit van .51). Bij een gestructureerd interview wordt de inhoud vooraf meer expliciet vastgelegd. De interviewer laat zich met andere woorden minder leiden door zijn intuïtie tijdens het gesprek, maar meer door vooraf bepaalde vragen en een vooraf vastgelegde interviewstructuur. Het gedragsgericht interview, zoals verder in dit boek beschreven, is hier een goed voorbeeld van. Bij dit type interview wordt aan de kandidaat gevraagd om over een concrete situatie uit het verleden te vertellen over een voor de job relevante competentie. Het antwoord van de kandidaat wordt dan verder gestructureerd bevraagd volgens de STAR-methode (Situatie, Taak, Actie, Resultaat). De goede voorspellende validiteit voor meer gestructureerde en systematische technieken steekt significant af tegen meer intuïtieve technieken, die een significant lager resultaat opleveren qua voorspelling.

Daarnaast tonen de resultaten van Schmidt en Hunter aan dat er goede validiteitscoëfficiënten verkregen worden voor technieken die gebaseerd zijn op de samplebenadering. Deze methodologie van beoordelen is gebaseerd op de generalisatie van gedrag. We gaan ervan uit dat er een samenhang bestaat tussen de prestatie van een individu tijdens de selectie en zijn prestatie op het werk. Met andere woorden, de prestatie van een kandidaat op een work sample wordt veralgemeend tot zijn prestatie in het algemeen taakgebied. Dit betekent dat we, om een goede voorspelling te maken, kandidaten tijdens het selectiegebeuren het best kunnen plaatsen in situaties die zo functie-relevant mogelijk zijn. Situaties die met andere woorden zo dicht mogelijk samenhangen met wat de kandidaten in hun eventueel latere functie dienen te doen (Lievens, 2001). Ook dit principe vinden we terug bij de techniek van gedragsgericht interviewen. Door naar relevante voorbeelden uit het verleden te vragen, krijgen we immers indicaties van iemands competentie voor de job.

De gegevens van Schmidt & Hunter tonen dus aan dat het selectie-interview in zijn klassieke vorm lager scoort in vergelijking met een gestructureerde wijze van interviewen. Wie het interview louter in zijn klassieke vorm hanteert als selectie-instrument, moet zich professioneel en deontologisch bezinnen. We zijn als selecteur verantwoordelijk voor het aanwerven en niet-aanwerven van mensen. Kunnen we funderen waarom we iemand afwijzen? Kunnen we de kandidaat recht in de ogen kijken? Kunnen we zeggen waarom we een sollicitant op basis van het selectiegesprek hebben afgewezen als hij erom vraagt?

De lezer zal al begrepen hebben dat wij wantrouwig staan tegenover selectiemethoden die wetenschappelijk niet degelijk onderbouwd zijn en die de voorspellende waarde van het selectieadvies niet systematisch kunnen verhogen. Het gaat immers om de kwaliteit van het selectiewerk. Beroepshalve zijn we verplicht ons daarover te bezinnen en te streven naar een beter instrument. Ervaring heeft geleerd dat het selectie-interview op zich niet goed noch slecht is, maar dat de selecteur, zelfs met goede vragen, toch nog tot de verkeerde beslissing kan komen.

Waar gaat het bij de meeste interviewers dan fout? Welke factoren zijn bepalend voor de kwaliteit? Globaal genomen zijn er een drietal relevante condities. Deze condities worden in dit boek uitgewerkt en volgen de chronologie van de wervingsprocedure. Allereerst zullen we pleiten voor een systematischere aanpak van de voorbereiding door op zoek te gaan naar de relevante criteria op basis van een degelijke jobomschrijving. Ook de structuur van het interview zelf en de elementen die daarbij aan bod komen, spelen een rol. Ten slotte komen we bij de derde en laatste fase, namelijk de evaluatie van wat de kandidaat ons heeft gezegd en niet heeft gezegd. Een grondige registratie en een functioneel opgebouwd evaluatieschema kunnen de selecteur hierbij bijzonder behulpzaam zijn. Een combinatie van een goede methodiek en getrainde interviewers brengt soelaas.

Bovendien kan men het selectie-interview niet alleen zien als een evaluatie door de selecteur van de sterke en zwakke kanten van de kandidaat. Het selectiegesprek is ook een belangrijke bron aan informatie voor de kandidaat. Beide partijen bereiden een samenwerkingsrelatie voor, die zowel een juridisch als een psychologisch contract impliceert.

We weten wel wat een wervings- en selectieprocedure ongeveer kost, omdat we daar doorgaans de rekening van gepresenteerd krijgen. Maar minder bekend is de opbrengst of de toegevoegde waarde van een uitstekende nieuwkomer in vergelijking met een middelmatig of zelfs een minder goed functionerend personeelslid.

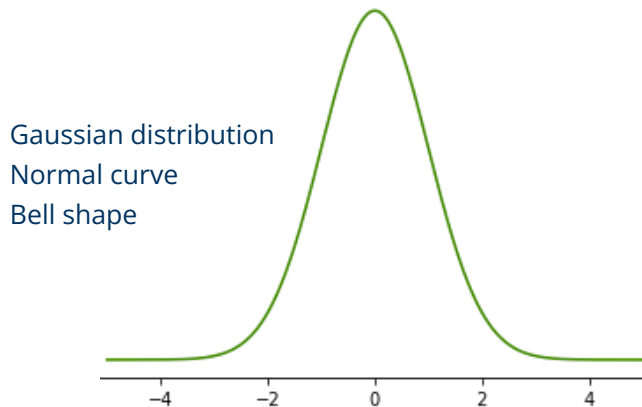
planning

In het selectieproces kunnen we ervan uitgaan dat vier factoren bepalen hoe effectief ons selecteren wel is:

- 1 meer gestructureerde technieken
- 2 methoden die gebaseerd zijn op de samplebenadering
- 3 technieken die cognitieve capaciteiten meten
- 4 methoden die op een kwaliteitsvolle manier persoonlijkheidskenmerken meten

Ook in de organisatiepsychologie geldt de absolute wetmatigheid van de spreiding van de prestaties van de medewerkers volgens de bekende curve van Gauss.

Gausscurve



FIGUUR 1.2: De curve van Gauss

Uit talrijke studies blijkt dat de spreiding van de prestaties van de medewerkers in een soortgelijke functie de normale verdeling volgt. We kunnen dus aannemen dat de financiële meerwaarde van een betere medewerker (concreet: een medewerker die één standaarddeviatie hoger scoort in zijn prestatiebeoordeling), in vergelijking met een modale werknemer, ongeveer uitkomt op 40% van het jaarsalaris van de modale werknemer. Dat percentage moet beschouwd worden als een ondergrens; in de praktijk zal de betere medewerker een groter verschil uitmaken.

return-on-investment

Om wervings- en selectiespecialisten bewust te maken van deze belangrijke financiële impact, hebben Tom Janz en zijn medewerkers een formule uitgewerkt om die financiële gevolgen precies te bepalen. Janz hanteert daarbij een aantal variabelen zoals de validiteitscoëfficiënt, de selectieratio en het jaarlijkse verschil in persoonlijk rendement.

formule

Ook de selectieratio wordt uitgedrukt in een coëfficiënt van nul tot één. Deze ratio geeft de verhouding weer van het aantal kandidaten dat werd aangeworven en het aantal kandidaten dat heeft gesolliciteerd. Een selectieratio van .30 bijvoorbeeld wil zeggen dat 30% van de sollicitanten werd aangeworven.

Het jaarlijkse verschil in persoonlijk rendement is moeilijker te bepalen en verschilt nogal naargelang de functie. Janz gaat er dus van uit dat het verschil tussen een middelmatige medewerker en een duidelijk betere werknemer neerkomt op 40% van het jaarsalaris van de modale werknemer. Uit de praktijk blijkt dat de schatting van 40% eerder aan de lage kant ligt en dat we dus vaak te maken hebben met grotere verschillen, die kunnen gaan tot 100 en zelfs 150%.

Tabel 1.2 bevat de resultaten in euro van de formule als we aannemen dat we de validiteit van het interview met .20 kunnen verhogen, bijvoorbeeld door een betere interviewmethode. Verder geeft de tabel de resultaten bij drie verschillende selectieratio's en bij drie geschatte verschillen in persoonlijk rendement.

winstmarge

Jaarlijks verschil in persoonlijk rendement (in euro)

Selectieratio	1.630	8.180	40.900
.90	65	327	1.630
.50	261	1.308	6.544
.10	572	2.863	14.315

TABEL 1.2: Winstmarges per aanwerving en per jaar dienst (validiteitsverschil van .20)

Bron: Janz, Hellervik & Gilmore (1986)

De financiële gegevens uit tabel 1.2 hebben betrekking op één aanwerving met haar repercussies tijdens het eerste jaar na de aanwerving. Ze dienen dus nog te worden geëxtrapoleerd. Bij de aanwerving van twee medewerkers die twee jaar in dienst blijven, moet men deze bedragen al met vier vermenigvuldigen. Zo zal, naar wij hopen, blijken dat het begrip 'investeren in mensen' geen holle frase is.

investeren

Tom Janz publiceerde hierover meer gedetailleerde tabellen in zijn boek 'Behavior Description Interviewing' (Janz e.a., 1986). Hij citeert het voorbeeld van een HR-manager in een groot ziekenhuis die verwachtte in de komende drie jaar 490 aanwervingen te moeten doen voor gegradueerde verpleegkundigen. Hij beoogde een verbetering met .30 punten van de validiteitscoëfficiënt voor de interviews, omdat die tot dan toe ongestructureerd verliepen en werden afgenomen door de hoofdverpleegkundige, die niet was opgeleid voor die taak. De HR-manager schatte het jaarlijkse verschil in persoonlijk rendement tussen de betere en de modale verpleegkundige op 6.000 dollar. Er werden per vacature vijf kandidaten verwacht. Gemiddeld bleven de verpleegkundigen drie jaar in dienst.

voorbeeld

De verwachte winstmarge bedroeg volgens de utiliteitsformule 2.520 dollar per aanwerving per jaar. Dat betekent een totale opbrengst van 2.520×490 (aantal aanwervingen) $\times 3$ (gemiddelde diensttijd) of 3.704.400 dollar.

Aan deze besparingen gingen natuurlijk ook kosten vooraf. In de eerste plaats duurde het interview twintig minuten langer. Dat kostte het ziekenhuis $0,33 \text{ uur} \times 2.450 \text{ (kandidaten)} \times 15 \text{ dollar per uur}$ of een globale som van 12.127 dollar. De kosten voor de training van de interviewers en het ontwikkelen van het interviewsript bedroegen 8.000 dollar.

Deze kosten-batenanalyse geeft een batig saldo voor het ziekenhuis van ongeveer 3.000.000 dollar. Het onderzoek van Janz is niet zo recent meer, maar het is toch exemplarisch voor andere onderzoeken met betrekking tot utiliteit of het economisch nut. Ook in andere onderzoeken zijn de batige saldi zeer hoog op voorwaarde dat selectiebeslissingen genomen worden op basis van instrumenten met een hoge predictieve validiteit. Het economisch nut van instrumenten is namelijk rechtstreeks gekoppeld aan de predictieve validiteit van die instrumenten (van der Maesen, 2003). Een gedragsgericht interview kenmerkt zich door structuur en door een gestandaardiseerde aanpak. Onderzoek toont duidelijk aan dat deze twee ingrediënten de validiteit van het interview aanmerkelijk verhogen (Janz, 1989; van der Maesen, 1992; Campion e.a., 1997). Op die manier is het duidelijk dat een gedragsgericht interview met zijn hogere validiteit ook onmiddellijk impact heeft op het economisch nut van dit instrument, uiteraard telkens op voorwaarde van een correcte toepassing ervan.

Verwijzend naar de meta-analyse van Schmidt & Hunter (1998) berekent van der Maesen (2003) dat na een selectie met validiteit van .51 de verwachte meeropbrengst per persoon per jaar ongeveer 8.000 euro hoger is dan bij een selectie met een validiteit van .20. De berekeningen zijn uitgevoerd met het BCG-utiliteitsmodel (van der Maesen, 1992). Als een organisatie de selectieprocedure vijf jaar aanhoudt en per jaar tien nieuwe mensen selecteert die gemiddeld vijf jaar in dienst blijven, bedraagt het verschil in utiliteit ongeveer 2.000.000 euro. Natuurlijk is een procedure waarin uitsluitend wordt geselecteerd met één instrument onrealistisch, maar het gaat erom te laten zien welke bedragen gemoeid zijn met meer valide selectieprogramma's (van der Maesen, 2003).

Meer leren?

Bekijk het programma van de opleiding.
Of plan een vrijblijvend gesprek met een van onze trainers.

info@quintessence.be | +32 (0)3 281 44 88

www.quintessence.be