



Rijksoverheid

2

In 4 stappen naar een gestructureerd interview

*Voor vacaturehouders, recruiters en HR-professionals
die gaan voor gelijke kansen in selectie*



Inleiding

Het gestructureerde interview is, net als een objectievere eerste selectie, bedoeld om je te helpen zoveel mogelijk op talent te selecteren. Met een gestructureerd interview voorkom je dat het gevoel van een ‘klik’ ertoe leidt dat je in een sollicitatiegesprek onbewust vooral je eigen eerste indruk bevestigt. We voelen immers sneller een positieve klik met mensen die meer op ons lijken. En we staan niet open voor informatie die in strijd is met onze eerste indruk. Stereotypen over een kandidaat kunnen ertoe leiden dat het ene gesprek gaat over leiderschapservaring, terwijl het andere bijvoorbeeld gaat over ontwikkelingen in het nieuws.

Door gestructureerd interviewen krijg je een objectiever oordeel over de geschiktheid van een kandidaat. Ook maak je kandidaten onderling beter en objectiever vergelijkbaar.

LET OP!

Een volledig objectief selectieproces bestaat uit twee delen: een objectievere eerste selectie en een gestructureerd interview. Om je hele proces te objectiveren, ga je idealiter eerst met [Handleiding 1: In 6 stappen naar objectievere eerste selectie](#) aan de slag. En vervolgens met deze handleiding.

Met de volgende vier stappen werk je toe naar een optimaal gestructureerd interview

1 Formuleer interviewvragen gericht op competenties

Wanneer uiteindelijk, bij voorkeur dus na objectievere eerste selectie, een of meer kandidaten op gesprek mogen komen, is het zaak dat interview gedegen voor te bereiden. Gestructureerd interviewen begint altijd met het van tevoren opstellen van je interviewvragen. Dit zijn competentiegerichte vragen die je formuleert met de zogeheten STARR-methode (Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie). Deze methode helpt je om in het interview te focussen op iemands gedrag en competenties in plaats van op iemands persoonskenmerken en eigenschappen.

2 Maak de normeringstabel en scoreformulieren

Als je de interviewvragen hebt geformuleerd, is het bijna tijd voor het interview zelf. Maar voordat het zover is, is het handig om ook de beoordeling alvast goed voor te bereiden. Lees: een normeringstabel op te stellen, en een individueel beoordelingsformulier en totaalscoreblad te maken.

3 Richt het proces van een gestructureerd interview in en volg dat

Het gestructureerde interview zelf is een vast proces, van de ontvangst van een kandidaat tot en met de afsluiting van het interview en de tijd tussen twee interviews in. In dit hele proces blijf je continu focussen op de objectieve geschiktheid van de kandidaat.

4 Beoordeel onafhankelijk

Als alle interviews achter de rug zijn, is het tijd om de kandidaten onafhankelijk te beoordelen, zelf én met de andere selecteurs. En uiteraard om te bepalen wie er doorgaat, op basis van de scores en níét op basis van ‘een onderbuikgevoel’.

Inhoud

- 1 Formuleer interviewvragen gericht op competenties
- 2 Maak de normeringstabel en scoreformulieren
- 3 Richt het proces van een gestructureerd interview in en volg dat
- 4 Beoordeel onafhankelijk

Praktische hulp

Heb je na lezing van deze handleiding behoefte aan verdere praktische hulp bij het implementeren van gestructureerd interviewen in jouw organisatie? Kijk dan op www.talentsbelangrijker.nl/kennis-en-inspiratie waar en bij wie je terecht kunt.

1 Formuleer interviewvragen gericht op competenties

Gestructureerd interviewen begint altijd met het van tevoren opstellen van je interviewvragen. Dit zijn competentiegerichte vragen die je formuleert met de zogeheten STARR-methode. STARR staat voor **Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie**. Deze methode helpt je om te focussen op iemands gedrag en competenties in plaats van op iemands persoonskenmerken en eigenschappen. Met STARR blijf je dus weg van mogelijke (onbewuste) associaties bij een kandidaat.

Wat moet je doen bij het formuleren van de interviewvragen?

- Bedenk gedrags- en situatiegerichte vragen
- Geef de kandidaat de gelegenheid voor het geven van aanvullende informatie



Bedenk gedrags- en situatiegerichte vragen

Bij de objectievere eerste selectie ([handleiding 1](#)) heb je de functie-eisen tot de kern teruggebracht en inclusiever gemaakt. Op basis van die functie-eisen ga je nu de interviewvragen bedenken. In totaal vier tot zes basisvragen is een mooi aantal. Met de inleiding van het interview, de afsluiting en het doorvragen (zie verderop) vul je de tijd dan waarschijnlijk al.

In grote lijnen kun je met de STARR-methode twee soorten vragen formuleren die met competenties te maken hebben:

- Gedragsgerichte vragen, die een beeld geven van iemands gedrag in het verleden.
- Situatiegerichte vragen, die zicht bieden op iemands huidige en toekomstige gedrag.

Bij beide vormen is het overigens belangrijk dat je voordat je de vraag stelt aan de kandidaat duidelijk maakt welke competentie je bij diegene zoekt. En waarom die competentie zo belangrijk is. Bijvoorbeeld: 'We hebben veel stakeholders, verspreid over verschillende onderdelen van het bedrijf. Netwerken is daarom een belangrijke competentie.' Verder is het belangrijk dat iedere kandidaat dezelfde vraag krijgt en dat je vraagt naar concreet gedrag.

Voorbeelden van gedragsgerichte vragen

- Voor de competentie 'netwerken': 'Vertel eens over een keer dat je op een bijeenkomst was waar je niemand kende. Hoe pakte je dat aan?'
- Voor de competentie 'discipline': 'Geef eens een voorbeeld van een geval waarbij je je doel behaalde door grote discipline.'
- Voor de competentie 'analytisch vermogen': 'Kun je een concreet voorbeeld geven van nieuwe inzichten die je hebt verworven door complexe informatie te analyseren? Hoe zijn deze inzichten precies ontstaan?'
- Voor de competentie 'samenwerking': 'Als je als team werkt aan een gezamenlijk doel, is het belangrijk dat iedereen daar actief aan meewerkt en bijdraagt aan de onderlinge communicatie. Hoe pak jij dat aan? Gebruik voor je beschrijving een concreet voorbeeld van een situatie die jij hebt meegemaakt.'
- Voor de competentie 'betrouwbaarheid': 'Beschrijf een situatie waarin je gemaakte afspraken niet kon nakomen. Wat gebeurde er? Waarom kon je de afspraken niet nakomen? Wat deed je hierna? Wat vond je hiervan?'
- Voor de competentie 'klantgerichtheid': 'Kun je een recent voorbeeld geven van een situatie waarin een klant ontevreden was? Wat heb je toen gedaan?'

Dat is een goed voorbeeld!

- Voor de competentie 'ambitie': 'We vinden het belangrijk dat onze medewerkers ambitie tonen. Daarmee bedoelen we dat je gedrag laat zien dat gericht is op je carrière en het boeken van succes daarin. Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin jouw ambitie tot uiting kwam?'
- Voor de competentie 'empathie': 'Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je bent geconfronteerd met gevoelens of opvattingen die heel nadrukkelijk afweken van die van jezelf? Hoe reageerde je? Wat was het resultaat?'

Voorbeelden van situatiegerichte vragen

- Voor de competentie 'klantgerichtheid': 'Een boze klant meldt zich aan je loket, met een klacht over een bedrag dat ten onrechte is geïncasseerd. Ze beweert dat ze de bestelling nooit heeft gedaan, dat ze nooit ergens hulp krijgt en nauwelijks rondkomt. Hoe zou je omgaan met deze situatie?'
- Voor de competentie 'overtuigingskracht': 'Je wilt graag extra budget voor het organiseren van een evenement. Stel je voor dat ik je leidinggevende ben en de noodzaak daarvan niet zie. Ik ben benieuwd op welke manier je me zou proberen te overtuigen.'

Dat is een goed voorbeeld!

Doorvragen - voorbeelden van STARR-vragen

Soms is een antwoord van een kandidaat onvoldoende duidelijk om zicht te krijgen op haar of zijn competenties. Met de onderstaande STARR-vragen kun je dan doorvragen:

SITUATIE

- Wat was de concrete situatie?
- Wat gebeurde er?
- Wat ging eraan vooraf?
- Wie waren erbij betrokken?
- Waar speelde het zich af?
- Wanneer vond het plaats?

TAAK

- Welke opdracht heb jij concreet gekregen?
- Wat was je rol?
- Welke verantwoordelijkheid had jij?
- Wat wilde je bereiken?
- Wat werd van je verwacht?
- Wat verwachtte je van jezelf in deze situatie?

ACTIE

- Wat hoorde/zei/deed/voelde je?
- Hoe pakte je het aan?
- Hoe werd op jou gereageerd?
- Wat zei/dacht/voelde men volgens jou?
- Wat is de reden dat je het op deze manier hebt aangepakt/opgelost?



RESULTAAT

- Wat kwam eruit?
- Wat was het concrete resultaat?
- Hoe liep het af?
- Hoe reageerden de anderen op het resultaat?
- Is er een vervolg op gekomen?

REFLECTIE

- Hoe kijk je terug op deze situatie?
- In welke mate ben je tevreden over de kwaliteit van je handelen?
- Wat lukte goed, wat zou je anders doen en wat heb je geleerd?
- Op welke manier zijn je competenties verder ontwikkeld en welke competenties wil je verder ontwikkelen?
- Wat ga je anders doen door je nieuwe inzichten?
- Welke leerdoelen neem je mee voor de toekomst?

Bij de reflectie blikken de kandidaten dus terug op het behaalde resultaat en de genomen acties. Zouden zij terugkijkend zaken anders hebben aangepakt? En waarover waren zij juist tevreden? De antwoorden kunnen extra inzicht bieden in (de ontwikkelbaarheid van) competenties en gedrag.



– Uit de praktijk –

‘Door met competenties te werken, is het allemaal veel concreter en transparanter, ook richting kandidaten.’

Geef de kandidaat de gelegenheid voor het geven van aanvullende informatie

Bedenk eventueel nog een of twee vragen waarmee de kandidaat aanvullende informatie over zichzelf kan geven. Als je dit doet, geldt ook nu weer: stel iedere kandidaat wel dezelfde vragen en stel vooraf vast wat je zoekt in het antwoord.

Je zou de kandidaat bijvoorbeeld open kunnen uitnodigen om de eigen sterke en/of unieke kanten te benadrukken:

- We zijn benieuwd wat jouw pad is geweest om uit te komen waar je nu bent, kun je ons in twee minuten meenemen?
- Wat zouden we over je moeten weten om een beeld te krijgen van wat jou tot een sterke kandidaat maakt?
- Kun je ons vertellen waar je het meest trots op bent?

Of je nodigt open uit tot een toelichting op de motivatie en match met de organisatie:

- Wat maakt dat je bij ons hebt gesolliciteerd?
- Wat verwacht je van werken bij ons?
- Hoe heb je je georiënteerd op deze functie, of voorbereid op dit gesprek?

Veel gestelde vraag

Wat helpt verder bij het formuleren van vragen die echt zicht geven op competenties?

- **Formuleer de vragen open**, zodat ze met meer dan een ‘ja’ of ‘nee’ kunnen worden beantwoord. Zo bieden ze een basis om (met de STARR-methode) door te vragen over de situatie.
- Om starters en mensen met een niet-standaard profiel de ruimte te geven de meest relevante ervaring te noemen, kan het nuttig zijn **om expliciet te maken dat ze ook mogen putten uit bijvoorbeeld hun vrijwilligerswerk, opleiding, of privésfeer**.
- **Lijsten van competenties** bestaan vaak al in je organisatie, bijvoorbeeld in taakomschrijvingen en beoordelingsmatrices. Als je online zoekt naar ‘competentiegids’, kom je goed uitgewerkte voorbeelden tegen. Zoals de voor iedereen online toegankelijke en uitgebreide ‘Competentiegids Rijk’. Hierin staan concrete gedragsvoorbeelden waarnaar je in een interview kunt vragen.

2 Maak de normeringstabel en scoreformulieren

Als je de interviewvragen hebt geformuleerd, is het bijna tijd voor het interview zelf. Maar voordat het zover is, is het handig om de beoordeling alvast voor te bereiden. Lees: een normeringstabel op te stellen, en een individueel beoordelingsformulier en totaalscoreblad te maken.

Dit is van belang om bias zoveel mogelijk te vermijden. Beoordeling op basis van normeringstabellen leidt tot minder bevooroordeeldheid, doordat de beoordelaars focussen op de antwoorden op de interviewvragen over competenties, en niet op de persoon.

- Maak bij elke vraag een normeringstabel
- Bereid de scoreformulieren voor

Check al deze punten!

Maak bij elke vraag een normeringstabel

Een normeringstabel bevat informatie over wat je zou kunnen terugzien in het antwoord van een kandidaat, met daarbij de scores. Beschrijf in zo'n tabel samen met de vacaturehouder bijvoorbeeld welke antwoorden een kandidaat idealiter zou moeten geven op de interviewvragen. Doe dit ook voor kandidaten die minder en die niet voldoen aan het gewenste profiel. Welke antwoorden zouden zij geven?

Kies een schaal waarmee je onderscheid kunt maken

Om bias te voorkomen is het van belang deze normeringstabel op te stellen vóórdat je het interview gaat houden. Houd daarbij voldoende bandbreedte in je scores, gebruik bijvoorbeeld 1-5. Als je werkt met 3 punten, blijkt in de praktijk dat je uiteindelijk te weinig onderscheid kunt maken tussen de kandidaten om goed te kunnen selecteren. Van een 7-punts schaal worden de uitersten vaak niet gebruikt.

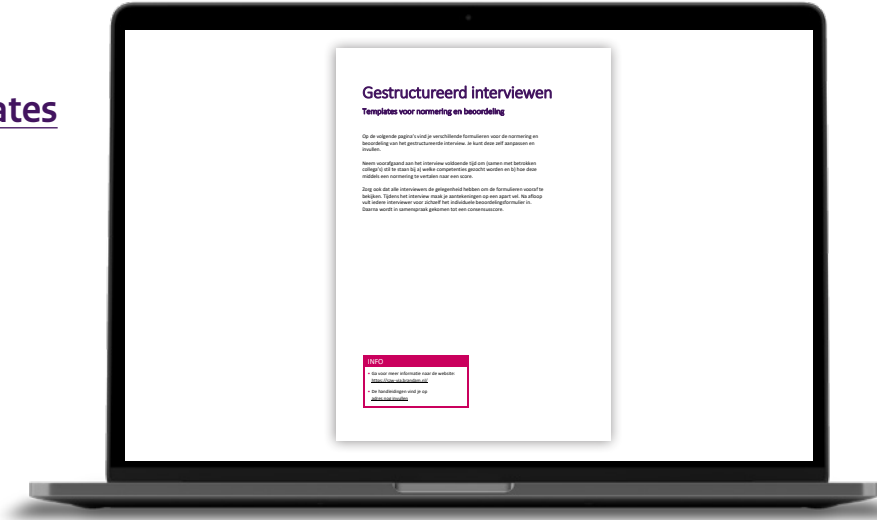
– Uit de praktijk –

‘Het is goed om vooraf bewust bezig te zijn met wat je nu eigenlijk echt wil weten. En prettig om kandidaten daarna ook goede terugkoppeling te kunnen geven.’

Normeringstabel (voorbeeld)

Competentie	< vul hier de competentie in en herhaal voor alle competenties >		
Weging	< vul hier de weging in van deze competentie >		
Score	Rating	Toelichting	Beschrijving van de elementen die terugkomen in een antwoord op dit niveau
1	Onvoldoende	De competentie is geheel afwezig	< beschrijf wat je in de antwoorden verwacht terug te zien bij deze score >
2	Matig	De competentie is in beperkte mate aanwezig, minder dan voor de functie gewenst	< beschrijf wat je in de antwoorden verwacht terug te zien bij deze score >
3	Voldoende	De competentie is in voldoende mate voor de functie aanwezig	< beschrijf wat je in de antwoorden verwacht terug te zien bij deze score >
4	Goed	De competentie is in ruime mate voor de functie aanwezig	< beschrijf wat je in de antwoorden verwacht terug te zien bij deze score >
5	Excellent	De competentie is in hogere mate dan vereist voor de functie aanwezig	< beschrijf wat je in de antwoorden verwacht terug te zien bij deze score >

Online vind je [aanpasbare templates](#)



– Uit de praktijk –

‘De vacaturehouders, onze managers, waren in eerste instantie niet heel enthousiast. Die hebben het altijd druk en waren niet happig op extra werk. Maar zodra je ze laat zien dat het echt werkt, dat je zo een eerlijkere en objectievere sollicitatieprocedure krijgt, dan worden ze wel enthousiast.’

Bereid de scoreformulieren voor

Voor iedere kandidaat zijn er twee formulieren: een individueel beoordelingsformulier voor iedere beoordelaar en een totaalscoreformulier. Op het individuele formulier kan een beoordelaar aangeven hoe die de antwoorden op de competentiegerichte interviewvragen scoort. Dit gebeurt op een 5-puntsschaal, waarbij een 5 voor 'excellent' staat en een 1 voor 'onvoldoende'. Op het totaalscoreformulier komen de beoordelaars gezamenlijk tot een consensuscore voor elke afzonderlijke competentie. Uiteindelijk leiden deze consensuscores samen tot een totaalscore voor de betreffende kandidaat.

Veel gestelde vraag

Wat kan ik doen om mijn vacaturehouder te laten wennen aan de verandering?

- **Neem je vacaturehouder op tijd mee in de nieuwe aanpak** – niet direct voor het interview, maar al langer van tevoren. Vacaturehouders hechten vaak veel waarde aan een persoonlijke kennismaking. Leg ze uit waarom je voor gestructureerd interviewen kiest, neem eventuele zorgen weg en vertel wat je precies van ze verwacht.
- **Oefenen helpt.** Gun jezelf en de vacaturehouder de tijd om te wennen aan het gestructureerd interviewen. Na verloop van tijd wordt dit makkelijker en minder tijdrovend. Het is bekend dat standaardisatie vaak training vergt.
- **Maak de vacaturehouder duidelijk dat we al decennialang weten dat een ongestructureerd gesprek een weinig effectieve manier van selecteren is.** Er is consensus over dat gestructureerde interviews meer voorspellende waarde hebben voor hoe goed een kandidaat zal zijn.



3 Richt het proces van een gestructureerd interview in en volg dat

Dan is het zover: het gestructureerde interview zelf. Zorg dat je bij zo'n interview altijd een vast proces doorloopt. En blijf daarbij continu focussen op de objectieve geschiktheid van de kandidaat. Hoe kan zo'n proces eruitzien? En hoe bewaar je die objectiviteit?

- Bereid de kandidaat voor op een gestructureerd interview
- Zorg ervoor dat je tijdens het gesprek aantekeningen kunt maken
- Stel de kandidaat op zijn of haar gemak
- Maak het gespreksproces duidelijk aan de kandidaat
- Stel de voorbereide vragen, luister en vraag door
- Laat vragen over culturele achtergrond achterwege
- Maak volledig gebruik van de beschikbare tijd
- Rond neutraal af

Check
al deze
punten!

Bereid de kandidaat voor op een gestructureerd interview

Dat je als organisatie een gestructureerd interview gebruikt, zou je voorafgaand aan het gesprek al duidelijk kunnen maken aan de kandidaat. Dat kan in de uitnodiging, maar bijvoorbeeld ook in de vacaturetekst.

Een voorbeeld van zo'n tekst

'Om te zorgen dat we alle kandidaten op dezelfde manier beoordelen op haar of zijn kwaliteiten, maken we gebruik van een gestructureerd interview. Daarin stellen we iedereen dezelfde vragen, in dezelfde volgorde. De vragen zijn gericht op het beter begrijpen van wat jouw competenties zijn, op basis van gedragsvoorbeelden. Aan het einde van het gesprek is er ruimte om zelf nog een aantal vragen te stellen aan ons. Het gesprek duurt voor alle kandidaten een uur.'

Zorg ervoor dat je tijdens het gesprek aantekeningen kunt maken

Het is niet de bedoeling om al meteen tijdens het interview scores te bepalen. Je zou dan minder goed kunnen luisteren naar de kandidaat. Wat wel handig is, is om bij elk antwoord wat aantekeningen te maken. Daarmee kun je eenvoudiger scores toekennen na het gesprek. Aantekeningen maken wil niet zeggen dat je het hele gesprek in volzinnen moet noteren; steekwoorden of kernzinnen zijn genoeg. Blijf altijd in contact met de kandidaat. Het is dan ook goed om ervoor te zorgen dat je iets hebt om aantekeningen op te kunnen maken. Ook kan het handig zijn de voorbereide vragen uit te printen. Doe dat allemaal voordat de kandidaat arriveert voor het interview.

Stel de kandidaat op zijn of haar gemak

Als je de kandidaat ophaalt voor het interview, stel je hem of haar natuurlijk op het gemak. Normaliter zou je dat wellicht doen door te zoeken naar onderlinge overeenkomsten, zoals gedeelde interesses en opleiding. Hiermee zou je echter onbewust een voorkeur kunnen krijgen voor kandidaten met wie je wat gemeen blijkt te hebben. Daarom kun je het beter over neutrale 'koetjes en kalfjes' hebben tijdens de wandeling naar de ruimte waar het interview plaatsvindt.

Voorbeelden van neutrale vragen bij het ophalen:

- Leuk om je te ontmoeten. Heb je een goede middag/weekend/reis gehad?
- Hoe gaat het?
- Was het makkelijk te vinden?
- Hoe ben je gekomen?

Veel gestelde vraag

Hoe voorkom ik dat een gestructureerd interview onpersoonlijk voelt, of kunstmatig voor de kandidaat?

- In de praktijk komt dit weinig voor. **Volgens recruiters vinden kandidaten het gestructureerd interviewen over het algemeen duidelijk, voelen ze zich serieus genomen en hebben ze het idee dat ze op objectieve wijze worden vergeleken** met andere kandidaten. Recruiters geven ook aan dat kandidaten het van meerwaarde vinden om onderbouwde feedback te ontvangen in het geval van een afwijzing. Het geven van dergelijke feedback is beter mogelijk als het interview competentiegericht is, in plaats van gefocust op de 'klik'.
- Je hebt ook in een gestructureerd interview ruimte voor interactie. Doorvragen met de STARR-methode is mogelijk en zelfs een goed idee.
- **Ook kun je gebruikmaken van technieken voor actief luisteren**, bijvoorbeeld door ter afsluiting van een onderwerp het antwoord te resumeren: 'Heb ik goed begrepen dat...?' De kandidaat kan dan zelf kiezen om meer toelichting te geven, of bevestigen dat het beeld klopt.
- **Actief luisteren kan daarnaast door je non-verbaal belangstellend op te stellen.** Luister rustig en knik af en toe aanmoedigend, of laat door middel van expressie de kandidaat zijn of haar verhaal verder doen.

Maak het gespreksproces duidelijk aan de kandidaat

Gebruik het begin van het interview, bijvoorbeeld de eerste 10 minuten, om het gespreksproces aan de kandidaat te verhelderen.

1. **Verwelkom de kandidaat**

2. **Leg uit wat gestructureerd interviewen inhoudt**

3. Vertel waarom je als organisatie voor een gestructureerd interview hebt gekozen
Bijvoorbeeld: 'We vinden het belangrijk dat we besluiten nemen aan de hand van ieders unieke kwaliteiten. En niet alleen op basis van een 'klik'. Daarom experimenteren we met gestructureerd interviewen. Aan de hand van jouw gegeven antwoord leren wij jou steeds beter kennen.'

4. Maak duidelijk hoe je precies de vragen gaat stellen
Bijvoorbeeld: 'We stellen iedere kandidaat dezelfde vragen, in dezelfde volgorde, zodat we echt goed ingaan op de belangrijkste criteria voor dit werk. We zullen ook wat open vervolgvragen stellen, zodat we een zo goed mogelijk beeld krijgen van jou.'

5. Vertel dat de kandidaat kan meehelpen om het interview succesvol te maken
De kandidaat kan bijvoorbeeld:

- zelf ook vragen stellen;
- uitleggen hoe zij of hij zich in de werkpraktijk gedraagt;
- ook putten uit concrete voorbeelden uit vrijwilligerswerk, opleiding, of privésfeer.

6. Zeg dat de selecteurs scores bijhouden en daarom aantekeningen maken tijdens het interview

7. Meld hoe lang het interview ongeveer duurt

8. Stel de selecteurs voor en laat de kandidaat zichzelf voorstellen

9. Vraag de kandidaat of hij of zij op dit moment zelf al vragen wil stellen

10. Licht toe waarom deze kandidaat is uitgenodigd
Hierdoor kan de kandidaat zich zekerder voelen en beter uit de verf komen.

– Uit de praktijk –

'Na afloop wist ik sommige dingen niet van de kandidaat. Maar als ik me afvraag wat ik dan miste aan informatie, dan gaat het om zaken die er voor de functie niet toe doen.'

Stel de voorbereide vragen, luister en vraag door

De kern van het interview bestaat uit de vragen die je in [stap 1](#) hebt voorbereid. Uiteraard is niet alleen het stellen van die vragen van belang, maar ook het luisteren naar de antwoorden en het op basis daarvan doorvragen. Dat doorvragen kan nodig zijn om een volledig beeld te krijgen van het antwoord op de vraag. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een kandidaat continu praat over ‘wij’, waardoor haar of zijn exacte rol onduidelijk blijft. Of een kandidaat geeft een abstract antwoord, zoals ‘Ik vind het belangrijk dat iedereen op tijd betrokken is’ of ‘Mijn ervaring is dat je beter iets later kunt beginnen dan het werk dubbel te doen’. Dergelijke antwoorden zijn voor verschillende interpretaties vatbaar. Vraag dan of de kandidaat concreter kan worden door het geven van een voorbeeld of toelichting. Gebruik ook bij het doorvragen de STARR-methode, [zie stap 1](#).

Laat vragen over culturele achtergrond achterwege

Stel geen vragen over de culturele achtergrond van de kandidaat. Die vragen zijn vaak gebaseerd op stereotypen die je in jaren hebt opgebouwd. Ook al stel je ze vanuit een goede intentie, de kandidaat kan het gevoel krijgen dat hij of zij ‘anders’ is, waardoor diegene zich minder op het gemak voelt.

Maak volledig gebruik van de beschikbare tijd

Als je een uur hebt gereserveerd voor het interview, gebruik dat dan ook helemaal. Hoe meer tijd je hebt om iemand te leren kennen, hoe completer en beter het beeld wordt dat je van hem of haar krijgt.



– Uit de praktijk –

‘Ik had ook wel vooroordelen over het gestructureerd interviewen: het zal wel onnatuurlijk en voorgekauwd en saai zijn. Maar dat bleek helemaal niet zo te zijn. Je moet alle sollicitanten toch langs dezelfde lat leggen, dus waarom niet op deze manier?’



1 2 **3** 4

Rond neutraal af

Gebruik het slot van het interview, bijvoorbeeld de laatste 10 minuten, om het gesprek goed en neutraal af te ronden. Mogelijke elementen van de afsluiting:

1. Vraag of de kandidaat nog iets wil delen over zichzelf
2. Check of de kandidaat zelf nog vragen heeft
3. Leg het vervolg van de procedure uit
4. Bedank de kandidaat en sluit het gesprek af
5. Stel nadien geen vragen meer

Veel gestelde vraag

Hoe test ik de motivatie van de kandidaat?

- **Motivatie is met opzet geen onderdeel van de methode.** De reden is dat motivatie geen voorspeller is van werksucces. En dat antwoorden lastig te scoren zijn, want welk antwoord zoek je precies?
- **Vraag jezelf dus allereerst af of het vragen naar iemands motivatie echt nodig is. En wat je werkelijk probeert te achterhalen door te vragen naar motivatie.** Kun je niet beter vragen naar de affiniteit die de kandidaat heeft met de branche? Of naar of de kandidaat nieuwe dingen wil en kan leren? Daarmee maak je de vraag specifiek en beter te beoordelen.
- In de praktijk zetten sommige werkgevers de vraag naar motivatie wel in, voor als de scores tussen twee of meer kandidaten gelijk zijn. Tot die tijd negeren ze de antwoorden op motivatiegerichte vragen.

4 Beoordeel onafhankelijk

Dan is het tijd om de kandidaten onafhankelijk te beoordelen, eerst zelf én – als alle interviews achter de rug zijn – met de andere selecteurs. En uiteraard om te bepalen wie er doorgaat, op basis van de scores en níét op basis van ‘een onderbuikgevoel’.

Bij een gestructureerd interview gaan er vaak andere kandidaten door dan bij een ongestructureerd interview. Naar verwachting wordt een deel van dit verschil verklaard door de wijze van scores. Het is dus belangrijk ook hier een aantal aandachtspunten in acht te nemen. Welke?

- Voorkom het bespreken van kandidaten tussen interviews door
- Herinner jezelf aan objectiviteit voordat je scores toekent
- Noteer je scores per vraag in stilte voor jezelf
- Vul samen het totaalscoreformulier in
- Besluit op basis van de scores wie doorgaat
- Evalueer en verbeter

Check al deze punten!

✓ Voorkom het bespreken van kandidaten tussen interviews door

Stel je hebt verschillende interviews op dezelfde dag, bespreek de kandidaten dan niet tussentijds met de andere selecteurs. Bewaar dat soort gesprekken en discussies tot het moment van de gezamenlijke beoordeling.

✓ Herinner jezelf aan objectiviteit voordat je scores toekent

Richt jezelf erop om objectief te blijven voordat je zelf de scores gaat toekennen. Dat kun je bijvoorbeeld doen door dit hardop uit te spreken, door het bovenaan het beoordelingsformulier te schrijven, of op een zichtbare post-it te zetten.

✓ Noteer je scores per vraag in stilte voor jezelf

Na afloop van elk gestructureerd interview – en voordat je in gesprek gaat met een eventuele andere kandidaat – noteer je op basis van je aantekeningen voor jezelf je scores in het individuele beoordelingsformulier (zie stap 2). Op deze manier wordt jouw oordeel niet beïnvloed door meningen van de andere selecteurs. Gebruik daarnaast je aantekeningen om de gedragsvoorbeelden uit het gesprek centraal te houden, niet de non-verbale communicatie en presentatie van de kandidaat.

– Uit de praktijk –

‘Een onbewust vooroordeel bij iemand met een fysieke beperking zou kunnen zijn: daarmee kun je niet functioneren als postbezorger. Voor je het weet sta je dan bij een recruiter met z-o achter. Bij ons kwam zo’n kandidaat op gesprek en zij is alleen beoordeeld op haar competenties. Ze heeft in het nieuwe proces een eerlijke kans gekregen. De vrouw is ook aangenomen en doet haar werk naar volle tevredenheid.’



✓ Vul samen het totaalscoreformulier in

De scores van het individuele beoordelingsformulier kun je vervolgens kopiëren naar het totaalscoreformulier (zie stap 2). Vul met alle selecteurs per vraag – en niet per kandidaat – deze formulieren in. Iedereen vult dus om te beginnen de scores voor de eerste competentie in op alle totaalscoreformulieren, daarna de scores voor de tweede competentie, et cetera. Bespreek daarna ieders onderbouwing en gedragsvoorbeelden voor elke competentie. Dit gesprek kan je ook helpen om de normering beter te kalibreren: verstaan jullie wel hetzelfde onder een competentie?

- Waaruit bleek voor jou dat een competentie al dan niet aanwezig was?
- Past het gedragsvoorbeeld met de opgestelde normering?
- In hoeverre lijkt de sollicitant op jou en herken je jezelf in de ander?

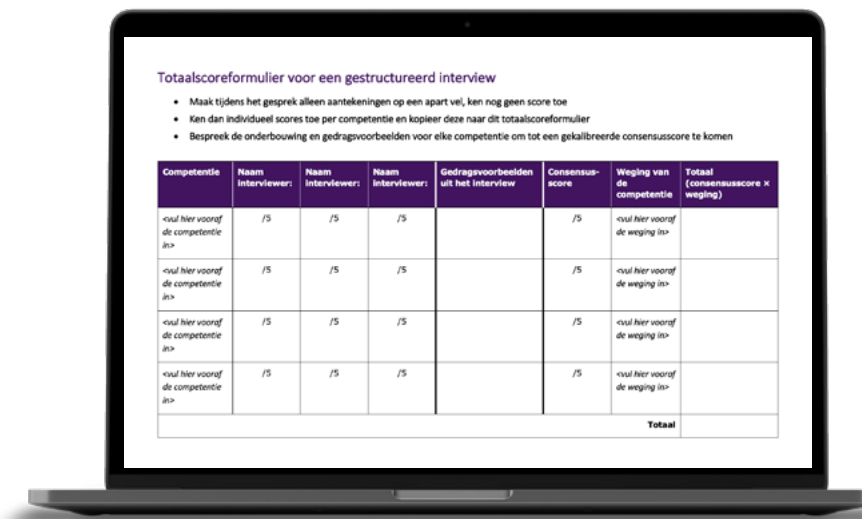
Rouleer bij deze bespreking wie het eerst aan het woord is over een kandidaat. Dit om te voorkomen dat dit elke keer bijvoorbeeld de meest senior persoon is en iedereen meegaat in haar of zijn oordeel.

Uiteindelijk kom je zo met elkaar tot één totale score per kandidaat.

– Uit de praktijk –

‘De managers zijn positief, bijvoorbeeld omdat ze heel duidelijke bevindingen kunnen terugkoppelen naar de kandidaten. Waarom ze het wel of niet geworden zijn. Die transparantie is een voordeel. Maar zeker ook de kandidaten zijn positief, we horen terug dat ze deze werkwijze prettig vinden, dat ze zich gelijk behandeld voelen.’

Online vind je aanpasbare templates van een totaalscoreformulier



Besluit op basis van de scores wie doorgaat

Als de gewogen totaalscores van alle kandidaten bekend zijn, is het tijd te besluiten wie er doorgaat. Houd daarbij vast aan die scores en pas ze niet aan je gevoel aan.

Evalueer en verbeter

Evalueer en verbeter waar nodig het gestructureerde interview. Sta na afloop van een sollicitatieprocedure met alle betrokkenen bijvoorbeeld stil bij de volgende vragen:

- Zijn jullie tevreden met de in stap 1 bedachte vragen? Zijn er aanpassingen nodig om een completer beeld te krijgen van de geschiktheid van de kandidaat?
- Zijn jullie het eens over hoe de aan- of afwezigheid van een bepaalde competentie eruitziet (de normering)? Als er scores ver uiteenliepen, kan dat een teken zijn dat verschillende selecteurs een ander referentiekader hebben voor wat betreft de aan- of afwezigheid van een competentie. Probeer daar zicht op te krijgen en verbetering in aan te brengen.
- In hoeverre is het gelukt om de kandidaat objectief te beoordelen? In welke mate hebben jullie je laten leiden door intuïtieve aspecten bij de beoordeling van de kandidaten? Hebben er onbewuste stereotypen een rol gespeeld? Hoe kun je hier in de toekomst anders mee omgaan?
- Welke tips, adviezen en aanbevelingen hebben jullie voor een volgende sollicitatieronde en/of collega's? Schrijf deze op.
- Zijn jullie tevreden met de verschillende onderdelen van het gestructureerd interviewen: de inleiding, het doorvragen, de rolverdeling, de dynamiek van het gesprek? Wat is ervoor nodig om een volgend gesprek beter te laten verlopen?

– Uit de praktijk –

‘Onlangs nog hebben we een medewerker aangenomen over wie de hiring manager twijfelde of diegene wel in het team paste. Aan de andere kant waren de competentiescores allemaal positief. Een lang verhaal kort: die medewerker is aangenomen en blijkt prima te functioneren.’



Het ministerie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid, ABU, AWWN, FNV, NBBU, Randstad Groep Nederland, SER/Diversiteit in Bedrijf en VNO-NCW voeren samen de *Werkagenda Voor een Inclusieve Arbeidsmarkt* uit, gericht op meer (culturele) diversiteit op het werk.

Wij maken ons er hard voor dat steeds meer werkgevers doen wat werkt om (culturele) diversiteit te bevorderen in instroom, doorstroom en behoud. Met steeds meer zichtbaarheid van goede voorbeelden van werkgevers en met steeds meer kennis bij HR-professionals over hoe zij hieraan kunnen bijdragen.

Deze handleiding beschrijft bewezen effectieve stappen richting gelijke kansen in werving en selectie, die in de praktijk goed toepasbaar zijn. Deze stappen reflecteren de stand van de wetenschap en zijn bij honderden echte vacatures getest, door tientallen werkgevers.

Lees voor meer informatie over de effectiviteit de [factsheet](#).

Dit is een uitgave van de Rijksoverheid
www.rijksoverheid.nl

Januari 2023

