



**Universiteit  
Leiden**  
The Netherlands

## **Solliciteren**

Venema, P.

### **Citation**

Venema, P. (1996). Solliciteren. *Bestuurskundige Berichten*, 11(1), 9-14. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233953>

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](#)

Downloaded from: <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233953>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Tot besluit van deze beschouwing wil ik evenwel nog een paar stappen verder gaan en aangeven hoe zulke controle kan worden gerealiseerd.

Om te beginnen is het mijns inziens wenselijk dat er een Europees Verdrag met betrekking tot de politieke samenwerking komt. Dit

verdrag moet vanzelfsprekend meer behelzen dan een opsomming van de vormen van samenwerking die toelaatbaar dan wel wenselijk zijn. Meer concreet zou het ten eerste de oprichting van een internationaal politieorgaan bij de Europese Commissie moeten inhouden dat in de plaats komt van Trevi, Interpol (voor zover het (West-)Europa betreft) en UCLA-T, en dat daarenboven ook operationeel de draaischijf van de Europese samenwerking wordt. Ik weet dat zelfs de mogelijke komst van zo'n politie-orgaan nogal wat mensen, om heel verschillende motieven overigens, afschrikt, maar vanuit een oogpunt van controle door het Europees Parlement, is een ontwikkeling in deze richting verre te verkiezen boven wat er tot op heden gebeurt. En ten tweede zou een dergelijk verdrag moeten voorzien in de vorming van een permanente internationale overleg- en coördinatiestructuur van de Openbare Ministeries uit de betrokken landen. Zo'n structuur is volstrekt nodig geworden om een adequate justitiële controle op de Europese politieverwerking, zoals die in het eerder genoemde orgaan, ook in concrete gevallen, vorm wordt gegeven, te kunnen verzekeren.

Verder zou een grotere harmonisatie van justitiële politievervoegd-heden en politiemethodes of, sterker nog, een meer uniforme organisatie en regeling van het vooronderzoek in strafzaken in West-Europa, niet alleen de doeltreffendheid van de internationale

politiesamenwerking maar ook zowel de directe als de indirecte controlebaarheid ervan ten goede komen. Dan is het immers pas duidelijk aan welke juridische maatstaven zulke samenwerking in concreto is gebonden, dan heeft het voor de politie niet zoveel zin meer om op zoek te gaan naar landen waar haar mogelijkheden ruimer zijn dan in andere, dan is het niet langer een groot probleem om telkenmale passende justitiële ambtenaren te vinden om te overleggen over de opzet en vooral over het verloop van onderzoeken.

Ik besef natuurlijk ook wel dat, ondanks de gemeenschappelijke origines en tradities van de respectievelijke wetboeken van strafvordering, zulke wensen op het vlak van de harmonisatie niet op korte termijn zullen c.q. kunnen worden gehonoreerd. Het zou inderdaad al heel wat zijn als er, naar Amerikaans of Duits federalistisch voorbeeld, via de opstelling van een Europees model-wetboek van strafvordering een serieuze discussie over een dergelijke ontwikkeling op gang zou worden gebracht. ■

**De auteur is nog immer student Bestuurskunde aan het einde van zijn studie en levert regelmatig een bijdrage aan de Bestuurskundige Berichten**

#### Noten

1. M. den Boer, The quest for European policing: rhetoric and justification in a disorderly debate, in: M. Anderson & M. den Boer (editors), *Policing across national boundaries*, London/New York: Pinter Publishers, 1993, blz. 174-196.

2. C. Fijnaut & J. Jacobs (eds.), *Organized crime and its containment: a transatlantic initiative*, Deventer: Kluwer Law & Taxation, 1991; C.J.C.F. Fijnaut & R.H. Hermans, *Police cooperation in Europe: lectures at the international symposium on surveillance*, Lochem: Van den Brink, 1987.

3. M. Anderson, *Policing the world: Interpol and the politics of international police co-operation*, New York: Oxford University Press, 1989, blz. 3.

4. Anderson, op.cit., blz. 137-139.

5. Anderson, op.cit., blz. 74-104.

6. P.M. Frielink, *Infiltratie in het strafrecht: een onderzoek naar de materieelrechtelijke en formeelrechtelijke aspecten van het opsporen van strafbare feiten door middel van infiltratie*, Amhem/Antwerpen: Gouda Quint--Kluwer Rechtswetenschappen, 1989; H.H. Haas, *V-Leute im Ermittlungs- und Hauptverfahren: neue prozeßuale Aspekte*, Pfaffenweiler: Centaurus Verlagsgesellschaft, 1986.

7. L. Lenaerts, Schengen: de stand van zaken op het einde van 1991, in: C. Fijnaut, J. Stuyck & P. Wytink, *Schengen: proeftuin voor de Europese Gemeenschap?*, Amhem: Gouda Quint, 1992, blz. 1-12.

8. Lenaerts, op.cit., blz. 4-5.

# Solliciteren

**Over solliciteren valt veel te schrijven. Er zijn dan ook honderden boeken over volgeschreven. In dit artikel zal het hele proces van solliciteren de revue passeren. Van de brief en curriculum vitae, via gesprek en de psychologische test naar het assessment center.**

Peter Venema

## Ik, mij en mezelf

Bij het zoeken van een baan staan drie vragen centraal? In de eerste plaats: wat wil ik? Ten tweede: wie ben ik? En drie: wat kan ik?

Wat wil ik? Wil ik carrière maken? De eerste jaren 80 uur per week werken en daarna 60 uur en weinig of geen tijd voor een relatie? Of wil ik een betrekking waarbij relatie, kinderen, werk en vrije tijd op elkaar kunnen worden afgestemd? Of liever vijf jaren werken en dan twee jaren door Afrika reizen. Wil ik bij de overheid of het bedrijfsleven werken?

Maar kan ik dat ook? Ben ik iemand die keihard wil werken en alles opzij wil zetten voor een carrière? Kan ik dat avontuurlijke leven dat mij voor ogen staat wel aan, of vind ik het alleen leuk om erover te lezen?

De laatste vraag: wat kan ik, is ook belangrijk. Je kunt nog zo graag financieel manager willen worden, maar als cijfers je totaal niet liggen, zal het moeilijk worden.

## De eerste stappen

Veel studenten beginnen pas na het behalen van hun titel aan de zoektocht naar een baan. Volgens de deskundigen moet je eerder beginnen, ongeveer een half jaar voor het afstuderen. Oriënteren moet nog eerder, circa anderhalf jaar van te voren. Dat betekent dat je van de sectoren waar je interesse naar uitgaat vakbladen, jaarverslagen, begrotingen, personeelsadvertenties en krantenberichten lee-

st, zodat je thuis raakt in de sector. Behalve schriftelijke informatie kun je natuurlijk ook meegaan op excursie naar een organisatie en kijken of er in je kennisgeving iemand zit die er werkt of er veel van af weet en daar een gesprek mee hebben om je te oriënteren. Misschien kom je er dan wel achter dat je dit eigenlijk niet wilt doen. Als je vroeg genoeg bent begonnen heb je alle tijd om je opnieuw te oriënteren.

## Waarop solliciteren

Solliciteren op advertenties lijkt misschien het meest voor de hand te liggen, maar open sollicitaties, sollicitaties via netwerken of stages komen ook vaak voor. Solliciteren op een personeelsadvertentie lijkt het simpelste. Daarin staan de eisen en wensen van de organisatie vermeld en als je daar globaal aan voldoet en zij beantwoorden ook aan jou verlangens dan kun je schrijven. Bedenk wel, dat sommige organisaties verplicht zijn een advertentie te plaatsen, terwijl de functie al is vervuld.

Open sollicitaties aan bedrijven waarvoor je graag zou willen werken is een tweede optie. Je maakt een selectie van organisaties waar je zou willen werken en schrijft hen een brief. Natuurlijk niet honderd keer dezelfde brief met een andere aanhef. De man of vrouw op personeelszaken zit niet te wachten op een obligaat briefje, hij of zij zal deze snel doorverwijzen naar de prullenbak. Zorg dus voor een overtuigende brief.

Een derde mogelijkheid is via netwerken. Een kennis kan werken bij de organisatie waar jij ook aan de bak wil komen. En laat hij nou weten dat er binnenkort een functie vrijkomt. Wat houdt je tegen om een open sollicitatie te sturen? Bovendien kun je via het netwerk veel informatie krijgen over de organisatie. Dit netwerk hoeft natuurlijk niet te bestaan uit 'directe' kennissen, ook vrienden van vrienden en ouders van, etcetera komen in aanmerking. Netwerken is 'in' Het is de bedoeling dat je hard werkt aan een hoogwaardig netwerk. Het is wel de bedoeling dat je minimaal net zo gul bent met het geven als met het ontvangen van adviezen. Anders zou dat netwerk zich voor jou wel eens kunnen sluiten.

De laatste maar zeker niet de minst belangrijke manier om aan een baan te komen is de stage. Dit kan de verplichte stage zijn of een vrijwillige extra stage, bijvoorbeeld via Integrand. Grote voordelen zijn het opdoen van werker-ervaring, een grondige kennismaking met de sector en met de specifieke organisatie in het bijzonder. Bovendien leert de organisatie jou goed kennen. Nadeel is natuurlijk wel de vergoeding, deze staat vaak niet in verhouding tot de hoeveelheid en het niveau van de te verrichten arbeid. Maar gezien de grote werkloosheid kunnen organisaties zich steeds meer veroorloven. Het is belangrijk om (als je je ongevraagd als stagiair aan komt bieden) met een concreet

probleem te komen dat je voor hen wilt oplossen. Dat vergoot de kans dat je mag komen.

#### De functie

Vervolgens verzamel je over de functie waarnaar je wilt solliciteren zoveel mogelijk gegevens. Hieronder gaan we uit van de personeelsadvertentie, maar hetzelfde geldt voor open sollicitaties. Wat voor opleidingen en werkervaring worden er gevraagd? Welke eigenschappen dien ik te bezitten? Wat voor extra eisen worden er gesteld, bijvoorbeeld rijbewijs, bereidheid om naar het buitenland te gaan? Welke leeftijd?

Loop alle punten na en kijk of je eraan voldoet. Zo niet en is dat punt essentieel dat is het verstandiger om niet te solliciteren. Zorg ervoor dat eventuele onduidelikheden nu worden opgelost: bellen. Begin goed voorbereid aan dat telefoontje. De persoon die je belt neemt misschien wel deel aan de selectieprocedure. De adverteerder zal met alle plezier vragen beantwoorden, het werkt voor hem als een filter.

Bekijk ook of je dit wel wilt doen. Voldoet de organisatie en de aangeboden functie aan jouw eisen en wensen. Dit is tegenwoordig misschien een beetje grootspraak, zoveel keus heb je niet, maar als je solliciteert naar een functie die je echt graag wilt hebben, zal de selecteur dat merken.

#### De brief

Als je eenmaal zover bent moet de brief en het bijbehorende curriculum vitae (daarover later meer) geschreven worden. Misschien ten overvloede, maar fouten in het adreshoofd of spelfouten zijn funest, waarschijnlijk verdwijnt de brief onmiddellijk op de stapel voor het beruchte "Tot onze spijt..."-briefje. Zorg voor normaal taalgebruik, niet overdreven formeel maar ook niet te amicaal.

Let ook op dat werkwoordsvormen van worden en zijn niet te vaak voorkomen. Ook zinnen die beginnen die met "ik" moeten er niet te vaak in staan. Kringlooppapier is misschien wel goed voor het milieu, maar niet voor een sollicitatiebrief. Tenzij je bij Milieudefensie of een vergelijkbare organisatie solliciteert. De brief dient er netjes uit te zien. Koffievlekken, doorhalingen en vier maal gevouwen brieven zijn absoluut uit den boze. De lay-out dient duidelijk en helder te zijn. Brieven waarbij de tekst linksboven begint en rechtsonder eindigt, de tekst niet inspringt, er geen witregels en regelafstand één nodigen niet uit tot lezen! Vraag altijd iemand om de brief te lezen voor het versturen. Deze zal er gemakkelijker de fouten uit halen.

De sollicitatiebrief dient kort en krachtig te zijn. Niet langer dan twee A4-tjes en het liefst één. Zorg ervoor dat bekend is aan wie de brief wordt gericht, zodat de aanhef correct is. Staat dat niet in de advertentie bel dan op en vraag ernaar. De brief begint in principe met geachte mevrouw/mijnheer. Vervolgens staat er natuurlijk naar welke functie je solliciteert en naar aanleiding waarvan. Dit kan heel kort en bondig.

Ten tweede de motivatie, dit is het belangrijkste deel van de brief. Twee vragen moeten in dit stuk beantwoord worden: waarom solliciteer ik op deze functie en waarom moeten ze mij hebben. Zorg ervoor dat je zo concreet mogelijk bent. Niet: "Het lijkt mij leuk om...", maar "Tijdens mijn stage was ik ... en opdrachtgever en klanten waren tevreden". De functie-eisen in de advertentie dienen terug te komen in de motivatie. Hierbij kunnen twee methoden gevolgd worden. Ze expliciet noemen en behandelen of impliciet ze in je verhaal naar voren laten komen.

Voor eventuele minpunten, je hebt bijvoorbeeld geen drie jaren werkervaring, geef je bijvoorbeeld aan dat je stage of nevenactiviteiten voldoen aan dezelfde eisen. Een aanbeveling die in elke sollicitatiegids te vinden is: wees creatief, spring eruit. De organisatie krijgt stapels brieven, waarom zouden zij die van jou selecteren? Probleem is natuurlijk, hoe schrijf je een brief die eruit springt? Niet door overdreven te schrijven over de geweldige *team-player* met tomeloze inzet en *problemsolver* eerste klas die jij bent en dat ze jou dus moeten aannemen. Een aaneenschakeling van (positieve) clichés werkt niet. Schrijf liever kort en bondig over de stageopdracht, tijdens welke je een opdracht voor het bedrijf binnenhaalde, omdat je goed oplette. Wel kun je er in de afsluiting gebruik van maken als zij in de advertentie zoeken naar een journalist met klinkende resultaten: "Ik hoop dat mijn resultaten in uw ogen de kwalificatie klinkend verdienen."

De afsluiting dient in dezelfde stijl te zijn als de aanhef. Normaal gesproken "Hoogachtend,". Laat een witregel open voor de handtekening en typ vervolgens je naam. Onderaan de bladzijde komt te staan "bijlage: curriculum vitae". Eventuele andere bijlagen (bijvoorbeeld publikaties) worden ook vermeld: "Bijlagen: curriculum vitae / publikaties".

Mocht je solliciteren naar een creatieve functie (bijvoorbeeld in de reclamewereld) dan ben je volledig vrij. Van videobrieven tot uitklapbrief. Dit gaat dan ook op voor het curriculum vitae.

#### Het curriculum vitae

Het curriculum vitae biedt een overzicht van persoonsgegevens, onderwijs genoten vanaf de lagere school, werkervaring, nevenactivi-

teiten en referenties. Uitermate belangrijk is de lay-out. Deze dient zeer helder en overzichtelijk te zijn. Het is niet de bedoeling dat het een verhaal wordt. De selecteur moet niet wat hij in de brief leest hier precies zo weer lezen. Een CV is in zekere mate selectief, je kunt bepaalde zaken weglaten en afhankelijk van de functie laat je bepaalde zaken naar voren komen. Maar een CV moet volledig zijn, in de zin dat er geen gaten mogen vallen. Van elk jaar moet te vinden zijn wat je aan het doen was.

Een CV begint met de persoonsgegevens: naam, adres, telefoonnummer, enzovoorts. Tegenwoordig vermeldt lang niet iedereen meer zijn of haar geboortedatum (hier wordt dan in het gesprek absoluut naar gevraagd, eventueel op een wat minder vriendelijke manier), huwelijkse staat, geboorteplaats en nationaliteit. Dergelijke gegevens mag je weglaten, maar men kan er natuurlijk wel naar vragen tijdens het gesprek.

De resterende punten kunnen op twee manieren worden gepresenteerd. Chronologisch of omgekeerd chronologisch. In de Verenigde Staten is een veel ruimere variëteit aan mogelijkheden geoorloofd, bijvoorbeeld een ordening naar kwaliteiten, hier is men daar nog niet zo van gecharmeerd.

Als tweede volgt het genoten onderwijs. Vermeld per school de periode, type, afstudeerrichting, de naam van de instelling en de vestigingsplaats. Het is niet de bedoeling dat het vakkenpakket en de behaalde cijfers worden vermeld. Natuurlijk kun je een vak speciaal vermelden, als het precies aansluit bij de functie-eisen.

Ten derde werkervaring (ook vakantiewerk) en stages. Tenminste voor zover zij relevant zijn en dat kan al gauw het geval zijn. Krantenbezorger zal niet echt hoog scoren, maar werk met ve-

rantwoording wel.

Ten vierde nevenactiviteiten. Dit kunnen bestuursfuncties zijn, maar ook het geven van bijles op een middelbare school. Het is verstandig om deze activiteiten te vermelden.

Ten vijfde kun je een groot aantal dingen opnemen. Bijvoorbeeld talenkennis, hobby's, rijbewijs, publikaties, referenties, enzovoorts. Als ze de moeite waard zijn, je hebt wel vier talencursussen op hoog niveau met goed gevolg doorlopen of meerdere publikaties op je naam, kun je ze onder een eigen kopje opnemen. Wees voorzichtig met referenties, zorg ervoor dat degene die je erop zet, dat weet en dat hij of zij een volledig en positief beeld van jou zal kunnen geven!

#### Het gesprek

Het interview is zeer belangrijk en subjectief. Een objectief interview bestaat niet, dat is zowel nadelig als voordelig. De selecteur is op zoek naar iemand die in de organisatie past. Daarbij zal hij voor een deel op zijn intuïtie afgaan.

Behoor je tot de kleine groep gelukkigen die voor een gesprek wordt uitgenodigd, dan dien je je daarop voor te bereiden. Je dient je grondig informatie over de organisatie, functie, sector te verzamelen. Liefst uitgebreider dan voor het schrijven van de brief. Deze kennis dien je nu paraat te hebben, zodat je het in het gesprek kan gebruiken. Bereid de vragen die je aan de selecteur wilt stellen goed voor en denk erover na. Als je geen vragen stelt zal dat ongeïnteresseerd overkomen. Kennis is macht, bovendien is in de ogen van de selecteur kennis motivatie. Het spreekt voor je als je alles over de sector weet.

Het tweede punt bij de voorbereiding is te kijken hoe jij overkomt op anderen. Slechte persoon-

lijke verzorging zal moeten veranderen, betweterig gedrag werkt ook niet echt, geen sociale activiteiten is ook niet positief. Zorg ervoor dat men bij binnenkomst een verzorgd persoon ziet met een positieve uitstraling en zelfvertrouwen. Een heikel punt is altijd de kleding. Probeer een beeld te krijgen van wat men verwacht en kies anders iets "grijs". Uitbundig, veel bloot of opvallend kan goed vallen, maar de kans is groter dat het een minpunt oplevert. Ook is het vrij belangrijk om op tijd te komen, zorg ervoor dat je op tijd bent en neem alle relevante papieren mee! Een interview is voor een sollicitant een verkoopgesprek, hij of zij tracht zichzelf aan de organisatie te verkopen, een beetje beter voor te doen dan hij in werkelijkheid is.

Bij de start van het gesprek zal de selecteur kort vertellen wat de bedoeling is. Accepteer altijd de aangeboden koffie/thee. Geef op vragen bondig antwoord en formuleer helder en duidelijk. Wollige antwoorden wekken verwarring op en de selecteur kan een onduidelijk verhaal snel doorprikken door simpele hoe, wie, wat, waarom, wanneer en waar vragen te stellen. Soms zal de selecteur daarna iets vertellen over de organisatie en de functie. Dan zal het echte interview volgen. In tegenstelling tot wat sommigen denken, kijkt een selecteur niet door mensen heen of komt hij alles te weten. Wel zal hij na een goed interview veel weten.

De vele vragen die er dan gesteld zullen worden zijn er in vele soorten: gesloten, open, herhalings-, strik-, hypothetische, reflectieve vragen en vragen naar gevoelens en waarden. Gesloten vragen zijn vrij simpel: wanneer heeft u uw diploma behaald? Open vragen kunnen alle kanten opgaan en de vrijheid om te ant-

woorden is groot. De selecteur kan een vraag herhalen om te kijken of uw verhaal consistent is of omdat u de vraag in eerste instantie niet bevredigend heeft beantwoord. Zorg ervoor dat het antwoord hetzelfde blijft. Strikvragen zijn vragen die bedoeld zijn om u in een val te laten lopen. Deze kunnen over feiten gaan, door expres onjuiste informatie te presenteren of door vaktermen verkeerd te gebruiken. Als het jou niet opvalt hang je. Ook kan gevraagd worden om toelichting van een antwoord als de selecteur twijfelt aan het gegeven antwoord. De simpele vraag naar wanneer en bij wie kan een bewering over jaren werkervaring onderuit halen. Hypothetische vragen plaatsen je voor een probleem. Hij zal kijken naar hoe het probleem wordt opgelost, hoe goed de oplossing is en hoe je met waarden en normen omgaat. Vaak zal de interviewer ook vragen stellen over zijn vragen: reflectieve vragen. Wat dacht u van de vraag? Bent u tevreden met het antwoord, of zou u nu een ander antwoord geven? De selecteur probeert te achterhalen hoe je de vraag hebt geïnterpreteerd en hoe je gedachtengang was. De vraag naar gevoelens en waarden probeert te achterhalen hoe je over bijvoorbeeld reizen denkt. De antwoorden kunnen botsen met de ideeën van de selecteur. Probeer bij elke vraag te achterhalen wat de selecteur graag wil horen. Wat verwacht de organisatie als antwoord? Zorg voor een gezonde afweging tussen eigen mening en de verwachting, want als je een baan hebt waar gewerkt wordt op een manier die tegen al jouw principes ingaat, zal je snel weer willen vertrekken!

Wat voor vragen zal een selecteur stellen? Na vragen over opleiding, werkervaring, publikaties en nevenactiviteiten zullen meer algemene vragen volgen (Nota bene:

Deze kunnen al aan de hand van de voorheen genoemde vragen behandeld worden). Noemt u eens twee positieve eigenschappen van uzelf? Beantwoord deze vraag kort. Te lang uitweiden zal worden uitgelegd als ijdel en vooral met zichzelf bezig zijn. Vervolgens komt meestal de vraag naar de negatieve eigenschappen. Iedereen heeft negatieve eigenschappen, dus zeg niet geen. Presenteer de negatieve eigenschappen als een probleem van bescheiden omvang: "Een minpunt(je) is..." en dat je het probleem onderkent en hebt opgelost. Ook zal gevraagd naar waarom jij denkt een geschikte kandidaat te zijn voor de functie? Verder zijn vragen te verwachten over hetgeen waarop je tot nu toe het trotst bent geweest? Of moet je vertellen over een situatie waarbij jij het initiatief nam tot iets. Bereid dit soort vragen voor (in de meeste boeken over sollicitatiegesprekken zijn lange lijsten te vinden) en zorg voor korte bondige duidelijk antwoorden. Overdenk ook de consequenties van antwoorden, als toekomstige barman moet je beste prestatie niet iets eenzaam en stils zijn!

De interviewer kan zorgen voor onbeantwoorbare vragen, stiltes laten vallen, niets noteren, etcetera. Dit alles kan zijn om te testen hoe je met druk en spanning om kan gaan, reageer niet agressief. Stel gewoon de vraag of het antwoord niet aan de verwachtingen voldeed of: "Heeft u nog meer vragen?" Absoluut wangedrag valt natuurlijk niet te tolereren, hierop kun je de selecteur rustig aanspreken. Spreek ook af wanneer je bericht kan verwachten, of je zelf moet bellen of dat er geschreven gaat worden. Indien je wordt afgewezen vraag altijd naar het waarom. Een antwoord in de trant van "De andere kandidaat was beter" is niet genoeg. Want

dat weet je al, anders was je wel uitgenodigd voor een volgend gesprek.

#### De psychologische test

Als je de eerste ronde met succes hebt volbracht volgt er bij de tweede ronde meestal een gesprek en een of meerdere tests. Eén daarvan kan de psychologische test zijn. Deze test is bedoeld om min of meer (!!) objectief vast te stellen wat de capaciteiten en vaardigheden zijn van een persoon. Daarbij gaat men ervan uit dat dit een goede voorspelling is over de te verwachten prestaties. Het leuke met psychologische tests (daaronder vallen ook de verschillende IQ-testen) is dat je ervoor kunt trainen! Een sprong van bijvoorbeeld 15 IQ punten is mogelijk. Psychologische tests zijn er voor vele eigenschappen en vaardigheden, bijvoorbeeld: intelligentie, leiderschap, eerlijkheid, stressbestendigheid, creativiteit, mensbeeld, enzovoorts.

Er zijn vele soorten tests en deze kunnen uit meerdere (verschillende) onderdelen bestaan. De schriftelijke test in open of gesloten vorm. Hierbij moet je vooral denken aan intelligentietests. Een mondelinge test behoort ook tot de mogelijkheden. Deze raken langzaam uit de mode want ze zijn duur en vragen veel tijd. Belangrijk bij deze test is hoe je het zegt. Bij de observatietest wordt je uitgebreid geobserveerd, voornamelijk om te kijken hoe je iets doet: planmatig of impulsief, zorgvuldig of slordig. Bij een spiegelkamer weet je hoe laat het is. Een gesprek met de psycholoog zal altijd deel uitmaken van de test. Deze zal allerlei vragen stellen, hele simpele en hele moeilijke. Denk goed na over de vragen, een open ietwat gechargeerd antwoord kan later (in de test) tegen je gebruikt worden.

De samenleving verandert, pro-

bleem is dat tests hier vaak achteraan lopen. Vrouwen en minderheden zullen vaak slechter scoren op een test dan mannen, omdat tests gericht zijn op de Europese en Amerikaanse man.

De intelligentie of IQ meet iets, maar niet de intelligentie! Eigenlijk wordt alleen de score op een test gemeten. Een twee keer zo hoge score, wil dus niet zeggen twee maal zo intelligent. Bovendien is het een momentopname. Nog afgezien van de voorspellen van de waarde van de test! Want er wordt geen *real-world intelligence* getest, je moet oplossingen zoeken voor kleine abstracte problemen. Maar, ze worden zeer veel gebruikt en velen moeten er verplicht aan mee doen. Intelligentie bestaat uit vele elementen, Thru-stone heeft intelligentie opgedeeld in zes elementen: ruimtelijk inzicht, woordenschat, rekenvaardigheid, taalsnelheid, geheugen en redeneren. Om de eigenschappen te meten halen psychologen de door velen gevreesde cijferreeksen uit de kast, de uitgevouwen kubus, enzovoorts. Voor bijna alle opdrachten geldt, oefenen en de score zal hoger uitvallen.

Om een beeld van iemands persoonlijkheid te krijgen zal men vaak een lange lijst van stellingen op je afvuren, vaak schriftelijk. Deze moeten dan beantwoord worden met "Ja? Nee?" of "Juist? Onjuist?". Zo zal men karaktertrekken proberen vast te leggen: verongelijkt, inadequaat, rigiditeit, zelfwaardering, autonomie, ambitie, enzovoorts. Met enig gezond verstand is te voorspellen wat de manager in spé moet antwoorden op de vraag: "Heeft u moeite met het nemen van beslissingen?", daarom zijn er in de vragenlijst controlevragen ingebouwd. Dezelfde vraag keert terug, maar net iets anders geformuleerd. Met de waarheid echt geweld aandoen over eigenschappen heb je waarschijn-

lijk alleen jezelf: je valt tijdens de test door de mand of in je nieuwe functie.

Het laatste onderdeel is vaak het persoonlijke gesprek. De psycholoog kan nog aanvullende gegevens willen verzamelen of er waren tegenstrijdigheden in de tests, waarover duidelijkheid dient te komen. Sommige dingen zijn in een test niet te meten: representatief uiterlijk, in staat om een prettig gesprek te voeren. Laat je nooit verleiden tot allerlei negatieve uitspraken over je vorige functie, loyaliteit aan de organisatie wordt zeer gewaardeerd. Let erop dat je bij zaken als gehechtheid aan statussymbolen gemiddeld scoort voor een persoon met deze functie.

De psycholoog zal een profiel hebben samengesteld waar de nieuwe manager/verkoper aan moet voldoen. Dit kan bestaan uit volstrekt logische eisen (opleiding, representatief uiterlijk), maar ook echt organisatie-afhankelijke (voorkeur voor snelle auto's) Deze kunnen alleen achterhaald worden door een grondige voorbereiding.

#### Assessment Centers

Een dagje doorbrengen op een *assessment center* komt steeds vaker voor. Een bezoek zal laat in de sollicitatieprocedure plaatsvinden, het is een dure liefhebberij. Op een *assessment center* wordt geprobeerd om een min of meer realistische situatie te creëren waar de sollicitant midden in wordt gezet. De sollicitant wordt beoordeeld op een groot aantal gedragskenmerken, bijvoorbeeld: leiding geven, sensitiviteit, oordeelsvorming, discipline, inzet, ambitie, initiatief, stressbestendigheid, besluitvaardigheid, enzovoorts. Daarvoor heeft men een aantal verschillende tests ontwikkeld.

In de eerste plaats de beroemde postbak. In beperkte tijd (vaak te weinig tijd) moet de kandidaat

reageren op alle stukken en memo's in het postvak. Daarbij moet hij analyseren, beslissingen nemen en besluiten waarop hij wel gaat reageren en waarop niet, memo's schrijven naar personen in de organisatie. Er vindt altijd een nagesprek plaats, waarin het hoe en waarom van de verschillende acties van de sollicitant wordt achterhaald. Gekeken wordt ook of de sollicitant de juiste prioriteiten legt.

Ten tweede de gesprekssimulatie. Voor dit rollenspel krijgt men tijd om zich voor te bereiden en in te lezen. De tegenspeler(s) van de sollicitant spelen een collega, klant, ondergeschikte in een 'realistische' situatie. Men tracht een situatie die voorkomt in de functie te simuleren om te kijken hoe de kandidaat reageert. De nadruk ligt hier op het meten van communicatieve eigenschappen en leidinggevende kwaliteiten.

Ten derde de analysesimulatie. Hier krijgt de sollicitant een gecompliceerd probleem voorgelegd. In enkele uren dient hij het probleem geanalyseerd te hebben en zijn oplossing/beslissing aan te bieden. Dit kan zijn in de vorm van een presentatie, maar ook in de vorm van een rollenspel.

Ten vierde de besluitvormings-oefening. Hierbij krijgt de kandidaat een probleem voorgelegd. Aan de *assessor* kan hij vragen stellen om extra informatie te verkrijgen. De *assessor* geeft alleen antwoord op de vragen. Vervolgens dient de kandidaat zijn beslissing te presenteren. Hierbij zal de *assessor* kritische vragen stellen.

Een andere simulatie betreft meerdere sollicitanten in het spel. In een groepsdiscussie dient de groep tot een beslissing te komen, zonder dat er vooraf een voorzitter is aangesteld. Een bekend probleem is dat elke kandidaat een zo groot mogelijk budget voor zijn

afdeling moet verkrijgen en tevens goed moet samenwerken.

Planningsoefening is de zesde veel gebruikte simulatie. Hier moet de kandidaat werkzaamheden voor zijn werknemers of voor zichzelf plannen, veelal voor een dag.

Als een na laatste het *management game*. Hierbij dienen kandidaten zich voor enkele uren te verplaatsen in een bepaalde rol, veelal met tegenspelers die een ander team vormen. Door de rollen te wisselen kunnen vele kenmerken bekeken worden.

Als laatste het gedragsgerichte interview. Hierbij wordt de kandidaat gevraagd om bepaalde situaties uit het verleden zo nauwkeurig mogelijk te beschrijven, om te kijken hoe de kandidaat handelde en zo een beeld te schetsen van het te verwachten handelen van de sollicitant in de nieuwe functie.

#### Positie van de sollicitant

De sollicitant staat in de gehele procedure vrij zwak. Hij of zij wil graag een baan en de *assessor* beslist daar over. Er is dus geen sprake van een gelijkwaardige relatie, zeker niet gezien de hoge werkloosheid. Of je moet al zo goed zijn, dat ze jou vragen, maar dat overkomt slechts weinigen.

Een eerste probleem bij alle tests is onbewuste of bewuste discriminatie. Een test kan bepaalde groepen uit de samenleving lager laten scoren. Dit kan bewust gebeuren of onbewust, door bijvoorbeeld bepaalde eisen te stellen die men onmisbaar vindt voor de functie, maar het eigenlijk niet zijn. Bekende voorbeelden van discriminatie zijn ras, geslacht, leeftijd en lichamelijke handicaps.

Ten tweede de rechtspositie van de sollicitant. Deze is slecht geregeld. De selecteur hoeft zich slechts aan een beperkt aantal regels te houden en vele aanvullen-

de regels van bijvoorbeeld branche-organisaties zijn slechts richtlijnen. En misschien het belangrijkste probleem, inherent aan de ongelijke relatie: protesteren verkleint de kans op de baan! Bovendien bewijst het maar! Solliciteren is voor een groot deel een subjectief proces, waarbij veel selecteurs afgaan op de eerste indruk. Er is altijd wel een reden te verzinnen, waarop men iemand kan afwijzen zonder de werkelijke redenen te noemen. De reden "Wij verwachten dat u niet goed binnen de bestaande organisatiecultuur zult passen", kan altijd naar voren worden gebracht.

Een derde probleem vormt de trukendoos van de selecteur. Er zijn legio voorbeelden van te geven: geen stoel voor de sollicitant in de kamer, de selecteur doet alsof hij de sollicitant niet hoort binnen komen, de sollicitant tegen het licht laten in kijken, de verwarming hoog zetten en zelf je jasje uit doen, het geven van slechte testresultaten terwijl dat niet het geval is, in een *assessment center* een *assessor* mee laten spelen in de simulatie en hem bewust de boel laten verzieken, enzovoorts. En dit is nog maar een kleine selectie uit de trukendoos. Als sollicitant dien je hierop assertief en niet agressief te reageren. Als kandidaat valt tijdens of na een dergelijke behandeling ook te overwegen of men voor een organisatie wil werken. Haalt de organisatie dergelijke geintjes alleen uit met sollicitanten of ook met het personeel...

Een vierde probleem vormt de verborgen agenda van de personen in de organisatie. Want als men eenmaal tot de laatste ronde is doorgedrongen zal men vaak te maken krijgen met een panel. In dit panel kunnen de personen botsende belangen hebben. De chef wil een niet te goede ondergeschikte hebben (niet de beste kan-

didaat), de toekomstige collega wil de positie van de chef overnemen en wil een nieuw persoon voor zijn eigen functie (andere functie-eisen) en het hoofd personeelszaken wil gewoon de beste kandidaat. Ook al ben je misschien de beste kandidaat voor de aangeboden functie, de kans is vrij groot dat je het niet wordt.

#### Conclusie

Wat is nu het belangrijkste bij het solliciteren? **Voorbereiden!** Zorg ervoor dat je goed voorbereid begint aan de procedure. En vertrouw op eigen kunnen. Veel succes. ■

#### De auteur is redacteur van de Bestuurskundige Berichten

Voor dit artikel is gebruik gemaakt van de volgende nuttige boeken:

*De oriëntatiegids. Praktijkids voor hoger opgeleiden*, P. van der Klugt (red.), Postbank, Rotterdam 1995.

G. Lettinga, *Solliciteren is werken. Gids voor actieve sollicitanten*, Groningen 1992.

B. Edens, *De Sollicitatiegids. Praktische handleiding voor succesvol solliciteren*, Loopbaanbibliotheek Intermediair, Amsterdam 1994

A. Besems, *Persoonlijke loopbaanplanning. Handboek voor loopbaanzelfmanagement*, Baam 1993.

J.J.R. van Minden, *Alles over selectiegesprekken*, Amsterdam/Antwerpen 1993.

Alles over management tests en psychologische tests, Amsterdam/Antwerpen 1994.

W. van der Meeren & J. Gerrichhauzen (redactie), *Selectie en Assessment. Theorie en praktijk*, Utrecht/Heerlen 1993.

F.J.R.C. Dochy & T.R. de Rijke (redactie), *Assessment Centers. Nieuwe toepassingen in opleiding, onderwijs en HRM*, Utrecht 1995.

# De Talentendatabank

Audrey Arlaud

Drie jaar geleden richtte Martijn Nitzsche, die aan de TU Delft als mijnbouwkundige is afgestudeerd, de Talentendatabank op. De Talentendatabank is een elektronische intermediair op de arbeidsmarkt van hoog opgeleiden. Nitzsche stortte zich op het fenomeen arbeidsmarkt, in zijn woorden een diffuus systeem. Volgens Nitzsche denken werkgevers te weten wie ze voor een bepaalde functie zoeken. Maar omdat ze het aanbod niet kennen, kunnen ze dat eigenlijk niet denken. Bovendien zijn werkgevers er eigenlijk nooit zeker van of de ideale persoon tussen de kandidaten zit, ook al zijn er bijvoorbeeld honderden reacties gekomen op een advertentie. CV's zijn grillig meent Nitzsche. Daarmee bedoelt hij dat elke loopbaan wel een verrassende wending kan nemen. Daar wordt volgens hem in onvoldoende mate rekening mee gehouden. Werkgevers laten in de selectie te snel bepaalde kandidaten buiten de boot vallen, omdat de selectie anders te moeilijk wordt. Niet in Delft gestudeerd of geen drs. voor je naam? Dan val je direct af en naar andere bekwaamheden wordt niet gekeken.

De Talentendatabank houdt in de selectie wel grondig rekening met de grilligheid van CV's. De selectie gebeurt met behulp van een neutraal netwerk, dat ontworpen is door het Amsterdamse bureau Sentient Machine Research. Een neutraal netwerk is geïnspireerd op het menselijk brein en is zodanig in staat te leren. Het grote voordeel van neutrale netwerken is dat ze niet afhankelijk zijn van goed gedefinieerde regels en dat ze zelfs geschikt zijn voor toepassingen waarvan de regels onvolledig, onbetrouwbaar of onbekend zijn. Aangezien de regels van selectie meestal niet volledig duidelijk zijn (waarom valt een kandidaat nu eigenlijk in de smaak?), lijkt een neutraal netwerk uitermate geschikt om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt op elkaar af te stemmen.

De wijze waarop de Talentendatabank werkt en de *software* die hiervoor is ontwikkeld is uniek in de wereld. Zoekende werkgevers vinden bij Nitzsche een geautomatiseerd bestand van tienduizend dossiers over 'talenten' onder de ruim zestigduizend afgestudeerden. De gemiddelde advertentie vraagt leeftijd, geslacht, opleiding, ervaring en motivatie. De Talentendatabank gaat verder.

De Talentenbank biedt een eigentijdse manier om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen. Het is een bureau dat hoger personeel selecteert met behulp van een neutraal netwerk. Het neutrale netwerk van de

Talentendatabank weegt als het ware die aspecten uit iemands CV die voor de functie het belangrijkst zijn. Momenteel is de databank gevuld met meer dan tienduizend CV's, zowel op universitair als op HBO-niveau. Doet een bedrijf voor de vervulling van een bepaalde vacature een beroep op de Talentendatabank, dan krijgt het een fax met de tien beste kandidaten. Deze CV's zijn anoniem. Als een bedrijf een bepaalde kandidaat wil uitnodigen, wordt deze eerst door de talentendatabank benaderd. Komt het tot een gesprek, dan betaalt het bedrijf zevenhonderdvijftig gulden. Wordt de kandidaat aangenomen, dan komt er nog eens een bruto maandsalaris bij.

In de afgelopen jaren zijn op die manier enkele honderden mensen aan een baan geholpen. Grote bedrijven en instellingen zoals BSO, Procter & Gamble, Rijkswaterstaat, PTT Research en Marks & Spencer doen regelmatig met succes een beroep op de Talentendatabank. Werkzoekenden, zowel net afgestudeerden als naar nieuwe uitdagingen zoekende werknemers, kunnen zich kosteloos inschrijven. Ze krijgen van de Talentendatabank een inschrijvings-diskette. Per vraag moet de kandidaat aangeven in hoeverre het aangeroerde onderwerp voor hem van belang is. Ook moet elke kandidaat een karakterschets geven en de vijf beste en slechtste eigenschappen omschrijven. Hij moet zichzelf dus beschrijven en aangeven welke eigenschappen het meest en welke het minst bij hem passen.

Bedrijven kunnen op basis van het ideale profiel zelf de meest geschikte kandidaat selecteren. Bij de selectie van kandidaten wordt de werkgever bijgestaan door een speciaal ontworpen *software*-programma ("Datadetective"). Hierin kunnen niet alleen harde eisen als leeftijd of geslacht worden gesteld, maar ook zachte eisen als medische achtergrond, commercieel gevoel, leidinggevende capaciteiten of zelfstandig kunnen werken. Op een dergelijke manier kan een bedrijf in een mum van tijd de meest geschikte kandidaat opsporen. In principe kunnen bedrijven zelf selecteren, maar in de praktijk laten zij het uitvissen liever aan de Talentendatabank over. De Talentendatabank kan snel en flexibel de meest geschikte kandidaat opsporen.

**De auteur is redacteur van de BB Informatie:** De Talentendatabank, Rhijngeesterstraat 58, 2341 BV Oegstgeest, 071-5157520.