

Ontwikkelingen in het selectie-interview

Inleiding

Het interview komt op de tweede plaats van de meest gebruikte selectiemiddelen, na de sollicitatiebrief. Dit gegeven maakt de kwaliteit van selectieprocedures sterk afhankelijk van de kwaliteit van het interview.

In deze bijdrage wil ik verslag doen van een aantal recente ontwikkelingen in het onderzoek naar het interview.

Ik wil drie onderwerpen aan de orde stellen:

1:

Tot ongeveer 1990 werd er door het wetenschappelijk forum slecht gedacht over de voorspellende waarde van het interview. Eigenlijk was interviewen een onmogelijke taak, werd aangenomen, en dit vermoeden werd bevestigd door de lage validiteitcoëfficiënt die niet veel hoger lag dan .15.

Door het werk van McDaniel en anderen (1987; 1994), van Wiesner & Cronshaw (1988) en van Huffcut en Arthur (1994) is er een kentering gekomen in de waardering van het interview. Zelfs een ongestructureerd interview had een validiteit van .20. Een gestructureerd interview haalde volgens onderzoek van de genoemde auteurs validiteiten van meer dan .40. "Gestructureerd" is een weinig precies begrip. Het geeft interviewers niet veel leidraad over de wijze waarop ze dan precies hun interview moeten inrichten. Onderzoek in later jaren heeft inzicht opgeleverd in de factoren die te maken hebben met het structureren van het interview en die de validiteit vooral begunstigen. Die factoren zal ik bespreken.

2:

Werkgevers kunnen moeilijk aan nieuwe medewerkers komen. Hun wervings- en selectiemiddelen zullen zij aantrekkelijk moeten maken om te kunnen vissen in de slinkende vijver van werkzoekenden. Hoe doen zij dit met het interview? Een andere trend is de verschuiving van een arbeidseconomie naar een kenniseconomie (Weggeman, 1997). Organisaties zullen hun kenniswerkers aan zich willen binden. Binding ontstaat als medewerkers in de organisatie kunnen realiseren wat zij vooral in hun werk van waarde vinden. Deze conditie is vervuld als de organisatie hun een cultuur biedt waarin ze zich thuis voelen. Hoe kan het interview de functie vervullen van instrument om te onderzoeken hoe persoonlijke waarden en organisatiecultuur bij elkaar passen? Wat betekenen deze wensen voor de mate van structuur van het interview?

3:

Tenslotte wil ik resultaten van onderzoek naar een nieuw type interview, het telefonische interview, onder de loupe nemen. Telefonisch interviewen lijkt vooral nuttig om het probleem van grote geografische afstanden te overbruggen die wel gelden in landen als de VS, maar die in Nederland ontbreken. Toch wil ik wat ideeën kwijt die pleiten voor deze manier van interviewen.

Structuur in het interview

Campion en medewerkers publiceerden in 1997 een overzichtsartikel over structuur in het interview. De gemiddelde validiteit van gestructureerde interviews blijkt tweemaal zo hoog te zijn als die van het ongestructureerd interview (.48 ten opzichte van .23). De auteurs gaan na welke componenten nu precies de structuur bepalen en komen tot een lijst van 15 componenten. Achtereenvolgens wordt bekeken hoe die 15 componenten van invloed zijn op

betrouwbaarheid, validiteit en acceptatie (door geïnterviewde, interviewer en wetgever) van het gestructureerd interview.

Hieronder behandel ik de principes die het grootste effect hebben op de validiteit van het interview. Ik voeg daaraan toe hoe men elk principe zou kunnen toepassen.

- 1 *Vragen zijn gebaseerd op functieanalyse.* Een functieanalyse is een systematische inventarisatie van de eisen die een functie stelt en de omstandigheden waarin iemand moet functioneren. Met de eisen aan de functiekant corresponderen capaciteiten, kennis, vaardigheden, persoonlijkheidseigenschappen, en dergelijke aan de persoonskant.

Toepassing:

In Nederlandse bedrijven wordt functieanalyse vaak gedaan aan de hand van een lijst met competenties. Competenties zijn zo'n beetje alle dingen die een succesvolle medewerker met zich meedraagt en die hem onderscheiden van minder succesvolle medewerkers. Een aantal mensen die in de organisatie de functie goed kennen gaat bij elkaar zitten en beoordeelt het belang van elke competentie. De vijf à tien belangrijkste competenties worden uitgezocht en opgenomen in de W&S-procedure.

Ik denk dat functieanalyse van een veel hoger kwaliteitsniveau mogelijk is en dat gebruik van betere methoden zich zullen doorvertalen naar een groter rendement van W&S-procedures.

- 2 *Aan elke sollicitant dezelfde vragen stellen.* Deze component en de vorige zijn de belangrijkste principes die van invloed zijn op het verhogen van de validiteit. Standaardisering, het hanteren van uniforme procedures bij afname en scoring, vergroot de mogelijkheid om mensen op betrouwbare wijze met elkaar te vergelijken.

Toepassing:

Deze component kan niet in de letterlijke zin worden toegepast. Men zou bijvoorbeeld bij het stellen van vragen soms rekening moeten houden met de sekse of de cultuur in de bevolkingsgroep waarvan men lid is. Af en toe zal iemand die wordt geïnterviewd behoefte hebben aan nadere uitleg. Het strikt hanteren van het interview als een mondeling afgenomen vragenlijst is te inflexibel. We pleiten dan ook voor het gebruik van een tussenvorm van een interview waarin zoveel mogelijk dezelfde basisvragen worden gesteld, maar waarin de psycholoog bij het "de diepte ingaan" de vervolgvragen flexibel kan aanpassen aan het concrete geval. Het gebruik van een interviewvragenbank kan bij het standaardiseren van het interview behulpzaam zijn (Van der Maesen en Linnenbank, 1996).

- 3 *Beperken van "prompts" en "follow-up"-vragen.* Deze vragen zijn bedoeld om antwoorden te laten verhelderen en nadere informatie te zoeken. Er wordt geadviseerd dat de interviewer zich beperkt tot neutrale prompts ("kunt u dit nader uitleggen", "kunt u een voorbeeld geven?").

Toepassing:

Het beperken van prompts is vooral raadzaam omdat de tijd beperkt is en de belangrijke vragen wel in die tijd aan de orde moeten zijn geweest.

- 4 *Stel betere soorten van vragen.* Vragen die de validiteit van het interview verhogen zijn:
 - a. "gedrag in het verleden"-vragen. Een bewezen principe is dat van de "behavior consistency": gedrag in het verleden is de beste voorspeller van gedrag in de toekomst.
 - b. "situationele" vragen: er wordt gevraagd wat iemand zou doen in een situatie die in de functie kan voorkomen.

Onderzoek heeft geen eenduidig antwoord gegeven over de superioriteit van één van beide soorten van vragen. Antwoorden op situationele vragen kunnen waarschijnlijk gemakkelijker worden *gefake*t. Gedrag dat in het verleden is vertoond is (ten dele) verifieerbaar, in de zin dat de interviewer aan de geïnterviewde kan vragen om de naam van een persoon die getuige is geweest van het vertoonde gedrag.

Toepassing:

Voor mensen die nog niet veel werkervaring hebben kunnen opbouwen ligt het soms meer voor de hand de situationele vorm van vragen te hanteren in het interview.

- 5 *Gebruik een groter aantal vragen.* Aan dit principe ligt ten grondslag dat een groter aantal observaties de foutenmarge reduceert. Het effect hiervan is niet uitgebreid onderzocht.
- 6 *Gebruik achtergrondinformatie op gecontroleerde wijze.* Er is geen eenduidig antwoord uit onderzoek of het beter is het interview in te gaan zónder of juist mét achtergrondinformatie over de persoon, bijvoorbeeld de informatie uit de sollicitatiebrief. In elk geval is wel bekend dat het gebruik van informatie gestandaardiseerd moet zijn en er sprake moet zijn van (met het oog op het gebruiksdoel) geselecteerde informatie.
- 7 *Geef gelegenheid tot vragen stellen ná het interview.* Dit aspect hangt samen met punt 3. De validiteit van dit principe is verder niet expliciet onderzocht.
- 8 *Scoor het antwoord op elke vraag (of elke dimensie).* Eerder dan een overall oordeel te geven aan het einde van het interview is het beter elke vraag (of desnoods elke dimensie) te scoren. Dit principe werkt op de validiteit door een verhoogde betrouwbaarheid.
- 9 *Gebruik gedetailleerde geankerde gedragsschalen (BARS).* Gebruik van BARS bevordert de overeenstemming tussen interviewers. Zij zullen dankzij de ankers concrete antwoorden beter op de schaal kunnen plaatsen. Via verhoogde betrouwbaarheid zal dit de validiteit van het interview beïnvloeden. Er is een verschillende mate van precisie mogelijk in BARS, van zeer gedetailleerde gedrag-in-situatie beschrijvingen tot globale labels van de punten in een schaal (bijv. 5=excellent).
- 10 *Maak gedetailleerde aantekeningen.* Dit verbetert de herinnering van antwoorden. Bovendien stimuleert dit het leerproces. Het is achteraf mogelijk waarderings van antwoorden te bediscussiëren met andere experts, een "antwoordenbank" op te bouwen, onderzoek te doen naar de gevarieerdheid van de respons en tot BARS (punt 9) te komen.

Toepassing:

In elk geval in het beginstadium van de invoering van een interviewmethode lijkt noteren van antwoorden een verstandig gebruik. Het gaat vooral ook om antwoorden die scoringsproblemen leveren (voldoende-onvoldoende?). Deze periode van noteren moet niet te lang duren omdat deze activiteit de taak voor de interviewer behoorlijk verzwaart.

- 11 *Zet een aantal interviewers in.* Er zijn twee mogelijkheden: panelinterview (meer interviewers interviewen tegelijkertijd) of serieel interview (meer interviewers interviewen achter elkaar). Principe hierachter is dat twee meer weten dan één. Studies naar de invloed van dit principe op validiteit zijn niet eenduidig.
- 12 *Gebruik dezelfde interviewer(s) voor alle sollicitanten.* Dit principe wordt opgevoerd in verband met de constatering dat interviewers niet even valide zijn.
- 13 *Discussieer niet met sollicitanten over hun antwoorden.* Het effect hiervan is onbekend.

- 14 *Geef interviewtraining.* Training betreft veelal de manier waarop valide componenten zoals boven beschreven het best worden geïmplementeerd. Er is enige evidentie dat betrouwbaarheid en validiteit positief beïnvloed worden.
- 15 *Gebruik statistische in plaats van klinische predictie.* In geval van statistische predictie van interviewgegevens weegt men scores op basis van hun waarde in de regressie van criteria op predictoren. Dit veronderstelt dat uitgebreid validatie-onderzoek is gebeurd.

De conclusie van Campion c.s. is dat de meest effectieve maatregelen om door structuur aan te brengen de validiteit te verhogen zijn: *vragen op grond van functie-analyse (1)*, *standaardisatie van vragen (2)* en *betere vragen stellen (4)*.

Het aanbrengen van meer structuur in het interview is niet alleen bevorderlijk voor de validiteit ervan. Het werkt ook in de hand dat selectieprocedures beter juridisch verdedigbaar zijn. Een ander positief gevolg is dat minderheidsgroepen door het gestructureerd interview minder worden achtergesteld dan door hun ongestructureerde tegenhanger. We behandelen hieronder twee studies die deze effecten hebben aangetoond.

Gollub Williamson, Campion, Malos, Roehling en Campion (1997) lieten zien dat structuur van het interview uiteen te leggen is in drie factoren: objectiviteit-functiegerelateerdheid, gestandaardiseerde toepassing en het gebruik van meer dan één interviewer. Objectiviteit heeft te maken met het stellen van specifieke, gedragsgerichte vragen waarmee de ambiguïteit en de noodzaak van interpretatie wordt teruggedrongen. Functiegerelateerdheid van interviewvragen is een kerneis die door de Amerikaanse Uniform Guidelines aan interviews wordt gesteld. Standaardisering heeft te maken met het stellen van dezelfde vragen aan kandidaten en het gebruiken van beoordelingsschalen waarmee de betrouwbaarheid van het beoordelingsproces kan worden verhoogd. Het gebruik van een aantal interviews of van panelinterviews zou vooroordelen tegengaan of corrigeren doordat meer observaties worden gedaan of meer mensen hun opinie uitspreken. De auteurs onderzochten 130 juridische procedures in de Verenigde Staten waarin het interview als selectiemiddel ter discussie stond. Hoe sterker de drie besproken structuuraspecten aanwezig waren in interviews, hoe groter ook de kansen om selectieprocedures met succes voor de rechter te verdedigen.

Huffcutt en Roth (1998) hebben een groot onderzoek verricht naar verschillen tussen etnische groepen personen in uitslagen op interviews, en wel speciaal van blanke versus zwarte en Spaanstalige kandidaten. Uit hun onderzoek bleek dat interviews in het algemeen kandidaten uit minderheidsgroepen minder benadelen dan een middel als de intelligentietest. In het interview scoort de minderheidsgroep gemiddeld 1/4 standaarddeviatie lager dan de meerderheidsgroep, waar dat voor de intelligentietest 1 standaarddeviatie is. Uit dit resultaat valt overigens niet te concluderen dat het interview meer valide is dan de intelligentietest. Het kan immers zo zijn dat de voorspelde lagere geschiktheid van kandidaten uit minderheidsgroepen ook werkelijk in de praktijk van de functie tot uiting komt. Het is wel zo dat de geobserveerde verschillen in interviewscores dichter (dan verschillen in intelligentiescores) in de buurt komen van verschillen in personeelsbeoordelingen (.3 à .4 standaarddeviatie in het voordeel van de meerderheidsgroep). Uit het onderzoek van Huffcutt en Roth blijkt verder dat de benadeling van minderheidsgroepen kleiner is in het gestructureerde dan in het ongestructureerde interview (.23 ten opzichte van .32 standaarddeviatie verschil). Ook was het nog zo dat het verschil tussen minderheids- en meerderheidsgroep kleiner is naarmate het gaat om complexere functies waarvoor wordt geselecteerd.

Alle resultaten van genoemd onderzoek wijzen erop dat organisaties veel betere mensen binnen hun poorten zullen krijgen als ze de meer structuur aanbrengen in hun interviews. Toch gaan organisaties niet massaal over op het gestructureerde interview, maar blijven ze een sterke voorkeur houden voor het ongestructureerde interview (Dipboye, 1997). Hoe komt dit? De volgende paragraaf zoekt naar een verklaring.

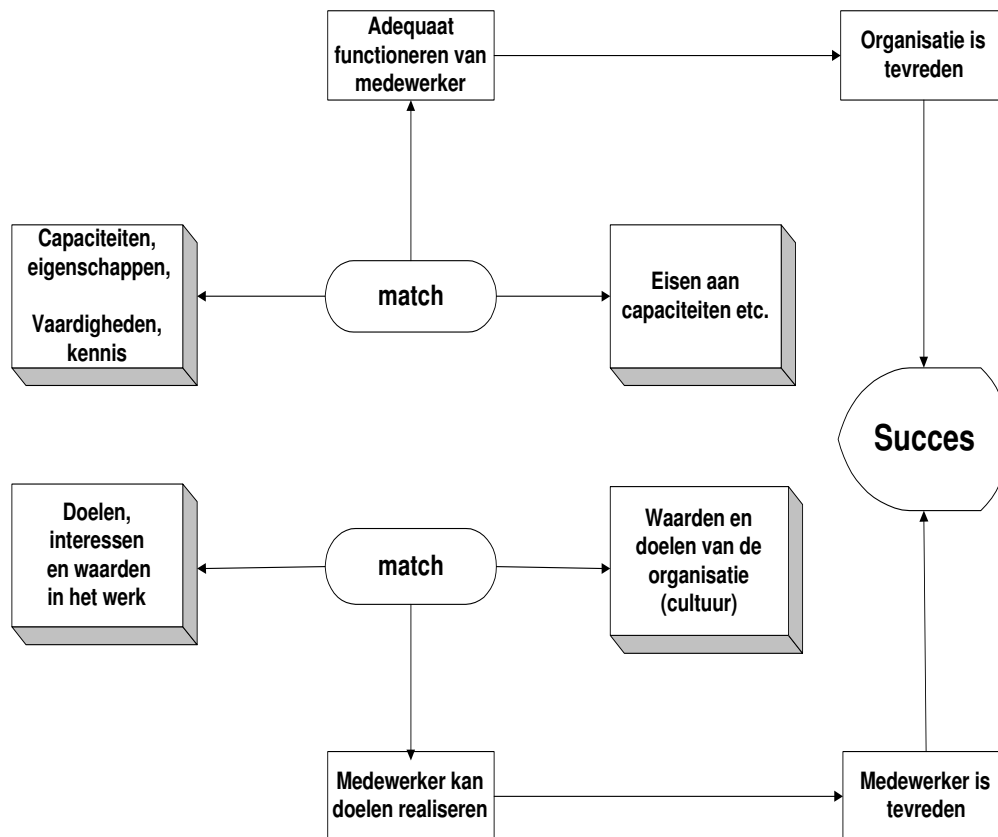
Interview als wervingsmiddel en voor persoon-organisatie fit

Het rendement van een selectieprocedure hangt af van twee factoren:

1. voldoet de persoon aan de eisen van de organisatie? Hoe geschikter de persoon (gelet op de resultaten die de persoon moet bereiken), hoe meer rendement.
2. voldoet de organisatie aan de wensen van de persoon? Hoe meer de organisatie de persoon toelaat zijn/haar waarden en doelen te bereiken, hoe tevredener de persoon zal zijn. Hogere tevredenheid komt tot uiting in een langer dienstverband; de organisatie zal de persoon langer aan zich weten te binden.

De eerste factor heeft eerder te maken met de eisen die de organisatie stelt, de tweede meer met de eisen en wensen van het individu.

Het plaatje hieronder beeldt de dubbele fit uit.



Afbeelding. Dubbele fit tussen persoon en organisatie

Het lijkt erop dat de fit tussen persoonlijke waarden en de organisatiewaarden een belangrijker plaats gaat innemen in het selectieproces. Selectie is steeds vaker een tweezijdig proces. Organisaties hebben het niet voor het uitkiezen; de arbeidsmarkt is krap. Sollicitanten kunnen kritisch zijn. Vooral kenniswerkers stellen hoge eisen aan organisaties.

Kenniswerkers zijn tegelijkertijd het belangrijkste kapitaalgoed van de organisatie. Een belangrijke overweging voor deze medewerkers om in de organisatie te komen en te blijven werken is of de organisatie bij hen past. De organisatie moet hen ter wille zijn en hen zo goed mogelijk informeren over wat ze in de organisatie zullen aantreffen. Het gaat dan om de mensen die er werken: wat vinden zij belangrijk, stemmen hun interessen en waarden overeen met de eigen waarden, zal de aspirant-medewerker zich op zijn gemak voelen tussen die mensen? Het gaat ook om het organisatieklimaat: houdt de organisatie rekening met de gemeenschappelijke waarden die de mensen belangrijk vinden, in de zin dat die worden vertaald in de stijl van leidinggeven, in systemen (beslissingsprocedures, feedback, beoordeling, loopbaanontwikkeling, kennisontsluitingssystemen) en in structuren (samenwerking) die mensen helpen (en niet belemmeren) om hun dominante gemeenschappelijke waarden te bereiken. Een sterke cultuur (gemeenschappelijke waarden) is één ding; het gaat er ook om dat die cultuur georganiseerd (geoperationaliseerd) wordt.

Het is de vraag of het gestructureerde interview voldoet aan de behoefte van de werkzoekenden aan informatie over de mate waarin de organisatie bij hun past (Dipboye, 1997). Het gestructureerde interview is vooral een werkgevers-instrument, niet een (aspirant)werknemers-instrument. Elementen als functiegerelateerdheid van de vragen, standaardisatie van vragen, reductie van informatieoverdracht tot de standaardvragen en antwoorden daarop, en gestructureerd gebruik van achtergrondinformatie beperken de actieve invloed van de sollicitant in het interviewproces. Het zou kunnen zijn dat de geïnterviewde het ongestructureerd interview beter accepteert als een eerlijk instrument dan het gestructureerd interview omdat het de mogelijkheid geeft van tweewegsinteractie, het de kwaliteit van de interactie verhoogt, en meer gelegenheid geeft zelf iets te laten zien over zijn geschiktheid. Daartegenover staat dat het gestructureerd interview weer scoort op andere aspecten die de acceptatie van het interview als eerlijke procedure bevorderen, namelijk consistentie van de procedure, functiegerelateerdheid en verminderde kans van willekeur en vooroordeel.

Dipboye (1997) noemt ook overwegingen van de kant van de interviewer (werkgever) die leiden tot weerstand tegen het gestructureerde interview. In de eerste plaats lijkt het structureren van het interview minder interessant voor de interviewer: het is saaier, doet niet beroep op eigen vaardigheden en het beperkt de regelruimte. De bevinding dat een gestructureerd interview tweemaal zo goed voorspelt als een ongestructureerd interview is een resultaat dat is gebaseerd op onderzoek bij duizenden interviewers. Mensen hebben nogal eens de neiging om hun eigen interviewcapaciteiten hoog in te schatten en te beweren dat hun eigen validiteit de validiteit van de modale ongestructureerde interviewer overstijgt. De neiging om vast te houden aan het ongestructureerd interview brengt Dipboye ook in verband met streven van selecterende managers aan macht en invloed. Met het gestructureerd interview geef je die macht en invloed weg. Nog een reden om vast te houden aan het ongestructureerde interview is dat er wordt afgeweken van een normale, universeel geaccepteerde manier van handelen in de organisatie (en erbuiten) en dat het moeilijk is om alle partijen in de organisatie voor die verandering mee te krijgen.

Een heel belangrijke functie van het interview in een krappe arbeidsmarkt is waarschijnlijk ook werving. Heel goede sollicitanten moeten door de interviewer worden overgehaald in dienst te komen. Dat lukt beter als interviewers "attentive, warm, thoughtful, socially perceptive, and likable in their conduct" zijn (Dipboye, p. 465). Ook veronderstelt Dipboye dat interviewers het ongestructureerde interview prefereren omdat dit hen beter in staat stelt te bekijken of sollicitanten gemakkelijk in het team passen en zich zullen gedragen als goede "organizational citizens". Hier gaat het om het zoeken naar de overeenstemming in waarden tussen organisatie en persoon (de tweede vorm van fit in het plaatje), maar dan vanuit werkgeversperspectief.

Concluderend: er zijn veel redenen voor interviewers en geïnterviewden om sceptisch te staan tegenover de gestructureerde aanpak van interviewen. Het is hier niet anders dan bij andere HRM-instrumenten zoals de personeelsbeoordeling of de vroege inschakeling in de procedure van een valide methode zoals een intelligentietest. Ook hier hebben mensen andere doelen dan alleen maar het geven of verkrijgen van oordelen over de geschiktheid van personen die accurater of valider zijn. Validiteit en economisch rendement zijn maar enkele van de criteria die de besluitvorming bepalen om over te stappen naar andere HRM-methoden.

Telefonisch en internetinterview

Schmidt en Rader hebben in 1999 de validiteit van telefonische interviews onderzocht. Het telefonisch interview is een dienst die door de Amerikaanse organisatie Gallup (van de opiniepolls) wordt aangeboden aan andere organisaties bij het selecteren van kandidaten.

Aan deze vorm van interviewen gaat een onderzoek vooraf. Eerst wordt onderzocht op welke thema's goede werknemers zich onderscheiden van minder goede. Thema's zijn "terugkomende patronen van denken, voelen en zich gedragen". Een voorbeeld van een thema is "developer": iemand voor wie dit thema een rol speelt, coacht en onderwijst anderen, vindt uit wat mensen kunnen en helpt hen om zich te ontwikkelen en te groeien. Voor elke functie worden tien à vijftien thema's (uit een totaal van 35) geïdentificeerd.

Voor elk thema zijn er interviewvragen of worden er interviewvragen opgesteld, ongeveer 120 voor een functie. Daarna worden heel goed en minder goed functionerende medewerkers individueel geïnterviewd met behulp van alle 120 vragen. Die vragen die de hele goede medewerkers onderscheiden van de minder goede worden behouden voor het telefonisch interview. Scoringsregels worden ontwikkeld die leiden tot een score van 0 of 1 van een antwoord op een thema; het thema is niet of wel aanwezig. De scores worden opgeteld. Personen uit organisaties kunnen worden getraind om de scoringsregels goed te gebruiken en vervolgens gecertificeerd. De interviewer wordt gescheiden van degene die de antwoorden interpreteert. De interviewer stelt alleen de vragen en stuurt alleen bij als blijkt dat de kandidaat de vraag niet begrijpt. Dan stelt de interviewer de vraag nog eens in andere woorden.

Een telefonisch interview duurt ongeveer 30 minuten. Enquêtes wijzen uit dat het telefonisch interview door werkzoekenden wordt gewaardeerd als heel acceptabel en eerlijk. Als verdere voordelen van het telefonisch interview worden genoemd dat het in korte tijd veel informatie bijeenbrengt, dat een kandidaat niet hoeft te reizen, en dat geen beroep wordt gedaan op schrijfvaardigheid (dit is voor allochtone kandidaten van belang). De interviewer zal zich niet laten beïnvloeden door fysieke aantrekkelijkheid van kandidaten. De antwoorden op de vragen worden spontaan gegeven, in tegenstelling tot de gang van zaken bij een sollicitatiebrief of een sollicitatieformulier waarin kandidaten de kans hebben om na te denken hoe zij zich zo gunstig mogelijk presenteren. Aan de andere kant is het natuurlijk wel zo dat het telefonisch interview alleen een functie heeft als voorselectie-instrument.

Belangrijk is natuurlijk ook de validiteit van het telefonisch interview. Schmidt en Rader konden onderzoek doen naar het verband van uitslagen van het telefonisch interview met verscheidene criteria zoals beoordelingen van leidinggevendenden, productiviteitscijfers en jaren diensttijd. Ze bundelden gegevens uit tientallen onderzoeken bij duizenden personen (meta-analyse). Het blijkt dat het telefonisch interview een hoge validiteit heeft voor beoordelingen, productiviteitscijfers en aantal jaren diensttijd. Deze validiteiten zijn in de buurt van de .40 en te vergelijken met de resultaten die eerder door McDaniel e.a. en door Wiesner en Cronshaw werden gevonden.

Zoals we reeds opmerkten zijn zowel productiviteit als jaren diensttijd parameters voor het rendement van een selectie-investering. Het gaat er bedrijven immers niet alleen om de meest geschikte mensen te vinden, maar deze ook lange tijd aan hen te binden. Op beide indicatoren scoort het telefonisch interview goed.

Er zijn verschillende opmerkingen te maken over dit type van interview.

Belangrijke pluspunten van de methode zijn de hoge validiteit en de hoge acceptatie ervan. Onbekend is hoeveel het ontwikkelen van de interviewmethode kost. Het ontwikkelen van de vragen, het uitvoeren van het empirisch onderzoek en het ontwikkelen van scoringsregels en het opleiden van mensen die de antwoorden scoren zal ongetwijfeld een flinke investering vereisen die alleen haalbaar is als een organisatie over een reeks van jaren een jaarlijks contingent van instromers voor een bepaalde functie nodig heeft.

Een ander punt van kritiek is dat de methode alleen eenrichtingsverkeer mogelijk maakt. De kandidaat heeft geen mogelijkheid zich op de hoogte te stellen van de context waarin hij misschien terecht komt. De vrees kan ontstaan dat dit interview veel van de gewenste wervingsfunctie mist. Daarvoor is volgens veel interviewers en kandidaten toch vooral een informele face-to-face gedachtewisseling het meest geschikt. Schmidt en Rader erkennen ook dat het telefonisch interview geen substituut kan zijn voor het face-to-face interview, maar, zoals gezegd, alleen als voorselectie-instrument kan dienen.

Tegenover de startinvestering staan de variabele kosten die flink zullen dalen. Het telefonisch interview reduceert de kosten voor zowel de werkgever als voor de werkzoekende. Werkzoekenden hoeven geen reiskosten te maken en zouden het interview in principe op het moment dat hen dat uitkomt kunnen ondergaan. Dit gemak verkleint wellicht hun weerstand om mee te doen aan selectieprocedures waaraan ze veel tijd kwijt zijn. Dure managers hoeven hun werk niet te onderbreken om in de belangrijke eerste selectiefase een rol te spelen; dankzij de standaardisering van vragen en scoring kunnen ook anderen dan de managers deze fase voor hun rekening nemen.

Wat is de kans op bedrog met deze methode? We zien twee mogelijkheden. De eerste is dat iemand anders dan de kandidaat de telefonische vragen beantwoordt. Deze mogelijkheid lijkt onwaarschijnlijk. Iemand anders zou dan aan de telefoon van de kandidaat de vragen beantwoorden. De kandidaat zou zich het risico op de hals halen om in een latere fase van de procedure (in het face-to-face interview) alsnog door de mand zou vallen.

Een tweede mogelijkheid is dat de vragen door een stroman worden getaped en doorgegeven aan de echte kandidaat die zich op het interview zou kunnen voorbereiden. Dit risico is realistischer. Het is de bedoeling van dit interview dat de kandidaat de vragen spontaan beantwoordt. Het risico zou verkleind kunnen worden door elk interview te laten bestaan uit een willekeurige greep uit de interviewvragen-database. Maar deze opzet stelt weer speciale methodologische eisen. Of men zou zich moeten neerleggen bij het mogelijk vooraf geïnformeerd zijn van kandidaten over de vragen, vanuit de gedachte dat het waarschijnlijk de beter gemotiveerden zijn die zich voorbereiden op het interview.

Het is aantrekkelijk te brainstormen over verdere gebruiksmogelijkheden van het telefonisch interview. Internet geeft weer nieuwe mogelijkheden. Een bedrijf zou op zijn website een internetinterview kunnen aanbieden. Deze manier van interviewen vereist dat de adspirant-werknemer over een PC met luidspreker en microfoon beschikt. De vragen worden afgespeeld met de PC-luidspreker. De kandidaat kan een vraag (binnen bepaalde grenzen) laten herhalen of parafraseren. Onmiddellijk na de vraag start de ontvangst via de microfoon van het mondeling antwoord van de kandidaat. Als de kandidaat klaar is met het beantwoorden van een vraag, kan hij dat aangeven door een klik met de muis. De volgende vraag wordt afgespeeld. Antwoorden worden gedigitaliseerd en opgeslagen in een database. Na het interview kan de kandidaat de antwoorden uploaden naar de server van het bedrijf.

Dit internetinterview is technisch realiseerbaar. Het is alleen de vraag of bedrijven door het aanbieden van deze vorm van werving en selectie hiermee competitief voordeel halen. Een marktonderzoek zou moeten uitwijzen of deze service in een behoefte voorziet. Het zou goed kunnen dat de methode van internet-interviewen bij jonge schoolverlaters (die bijvoorbeeld gewend is aan veelvuldige en openlijke mondelinge communicatie via gsm) veel beter aanslaat dan de oudere garde voor mogelijk houdt. Niettemin zal het voor de acceptatie van belang zijn te waarborgen dat het automateriaal zo snel mogelijk na interpretatie ervan wordt vernietigd.

Conclusie

Meer kennis is opgebouwd over de factoren die structuur in het interview bevorderen en die daarmee ook de validiteit van het interview gunstig beïnvloeden. Ondanks het feit dat het gestructureerde interview tweemaal zo valide blijkt als het ongestructureerde interview, houden veel organisaties vast aan de ongestructureerde variant. Er zijn ook goede redenen daarvoor die we in kaart hebben gebracht. De uitdaging is om de voordelen van beide methoden van interviewen in eenzelfde procedure te verenigen. Die procedure moet voldoen aan eisen van validiteit, acceptatie en efficiëntie.

Een procedure die valide is, maar niet geaccepteerd wordt door interviewers zelf of door sollicitanten, is slecht. Goed onderzoek naar wat wel en wat niet geaccepteerd wordt is daarom een noodzakelijke voorwaarde voor het ontwerpen van een succesvolle procedure.

Literatuur

Borman, W.C., Hanson, M.A., & Hedge, J.W. (1997). Personnel selection, Annual Review of Psychology, 48, 299-337

Campion, M.A., Palmer, D.K., & Campion, J.E. (1997). A review of structure in the selection interview, Personnel Psychology, 50, 655-702

Dipboye, R.L. (1997). Structured selection interviews, Chapter 22 (p 455-473) in: N. Anderson & P. Herriot (Eds.), International Handbook of Selection and Assessment, Chichester: Wiley

Gollub Williamson, L., Campion, J.E., Malos, S.B., Roehling, M.V., Campion, M.A. (1997). Employment interview on trial: linking interview structure with litigation outcomes, Journal of Applied Psychology, 82, 900-912

Huffcutt, A.I., & Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: interview validity for entry-level jobs, Journal of Applied Psychology, 79, 184-190

Huffcutt, A.I., & Roth, P.L. (1998). Racial group differences in employment interview evaluations, Journal of Applied Psychology, 83, 179-189

Maesen de Sombreff, P.E.A.M. & Linnenbank, P.C. (1996). Interviewvragenbank bij selectie-interviews, Handboek Loopbaanmanagement, Aflevering C.II.3.2., 1-12

McDaniel, M.A., Whetzel, D.L., Schmidt, F.L., Hunter, J.E., Maurer, S. & Russell, J. (1987). The validity of employment interviews: a review and meta-analysis, Unpublished Report OPM, Washington: Office of Personnel Management

Schmidt, F.L., & Rader, M. (1999). Exploring the boundary conditions for interview validity: meta-analytic evidence for a new interview type, Personnel Psychology, 52, 445-464

Weggeman, M. (1997). Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties, Schiedam: Scriptum

Wiesner, W.H. & Cronshaw, S.F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview, Journal of Occupational Psychology, 61, 275-290

Auteur

Dr. Paul van der Maesen de Sombreff is zelfstandig gevestigd A&O psycholoog in Van der Maesen Advies voor Personeelsmanagement in Den Haag. Website: www.vandermaesen.com.