

Selecteren volgens de BarHeim-methode

In 5 stappen
management- en directieposities
succesvol invullen



GrassGreener Europe™

Selecteren volgens de BarHeim-methode

In 5 stappen management- en directieposities succesvol invullen

Negen op de tien Nederlandse HR-managers en topbestuurders heeft in het verleden te maken gehad met de aanstelling van een ongeschikte manager of slecht functionerend directielid. Het vinden en selecteren van de juiste persoon voor een hoge managementpositie is vaak een uitdagende taak. Hoewel de meeste bedrijven hier serieus mee omgaan, gaat het helaas toch vaak mis.

De kosten van een recruitment mismatch zijn gigantisch. Een *bad hire* met een jaarsalaris van 150.000 euro kost voor een bedrijf naar schatting zes keer dit bedrag. Redenen hiervoor zijn onder andere dat klantrelaties en de sfeer op de werkvloer een ernstige deuk oplopen. Daarnaast moet er na het ontslag weer iemand anders ingewerkt worden. Het herstellen van de gemaakte fouten kost tijd én geld. En dan zijn er nog de kosten voor de ontslagvergoeding.

Retentiemanagement

GrassGreener Europe werkt met een eigen en bewezen methode voor het werven en selecteren van kandidaten voor sleutelposities binnen bedrijven. Dankzij deze methode neemt de retentie, ofwel het behouden van personeel, fors toe. 96 procent van door GrassGreener Europe geworven kandidaten zijn een jaar later nog succesvol werkzaam op de positie waarvoor zij zijn aangenomen.

Waarom het misgaat

De meeste HR-managers en recruitment-organisaties selecteren volgens standaardprincipes, ook wel de *hiring criteria* genoemd. GrassGreener Europe gebruikt hiernaast ook zogenoemde *firing criteria*, wat staat voor de redenen om iemand te ontslaan.

Theorie achter het succes

Gebruikmaken van de juiste selectiecriteria vormt de basis bij het vinden van de juiste kandidaat voor een hoge functie. Waar in het verleden een goed cv en werkervaring van een kandidaat centraal stonden, staat bij de BarHeim-methode het talent van de kandidaat centraal (*hiring criteria*), zijn persoonlijkheid en zijn manier van werken (*firing criteria*).

De goed presterende manager van de concurrent is niet per definitie de beste persoon voor jouw organisatie. De omstandigheden waaronder iemand werkt, bepalen vaak het succes. Getalenteerde mensen - met name binnen leidinggevende posities met veel verantwoordelijkheid - floreren in een specifieke bedrijfscultuur. En andersom ook: de kandidaat moet persoonlijkheidskenmerken en een manier van werken hebben die past bij het bedrijf. Deze voorwaarden zijn dan ook essentieel bij de BarHeim-methode.

Hiring criteria

De *hiring criteria* vertellen iets over wat iemand kan. Waar heeft hij gewerkt? Wat was zijn ervaring daar. Welke vaardigheden heeft hij? Daarnaast vormt de eerste indruk een belangrijk criteria. Is die gunstig of niet? Is iemand bijvoorbeeld zelfverzekerd? De eerste indruk is vaak heel bepalend.



Firing criteria

Mensen worden niet ontslagen vanwege een slecht cv of een slechte eerste indruk. Ze worden ontslagen door hun werkhouding en de persoonlijkheid die ze in de praktijk laten zien. Denk dan aan het gedrag op de werkvloer en in samenwerking met anderen.

Oftewel hun attitude en aptitude. Firing criteria zijn cruciale zaken die leidend moeten zijn bij de selectie. Vaardigheden en kennis kan een kandidaat aanleren. Ervaring kan hij opdoen. Met een persoonlijkheid wordt de kandidaat echter geboren. Die kan hij niet zomaar veranderen.

5 stappen van de BarHeim-methode



STAP 1: Opstellen van een consensusprofiel

De eerste stap is het scherp krijgen van het gewenste profiel van de kandidaat. Naast een functioneel profiel wordt er ook een psychometrisch profiel van de gewenste kandidaat opgesteld.

Om het juiste psychometrische profiel op tafel te krijgen, worden de verwachtingen in kaart gebracht van alle mensen die een rol spelen bij het selectieproces. Meestal gaat het om drie tot zes mensen. Elk van deze personen wordt gevraagd aan te geven wat de ideale karaktertrekken zijn van de nieuw te werven persoon.

Vaak zijn er vier of vijf betrokkenen die eenzelfde idee hebben over het gewenste karakter van de kandidaat en zijn er maar één of twee die daarvan afwijken. Diverse profielen worden daarom gebruikt om tot één consensusprofiel te komen. Het consensusprofiel wordt met behulp van software samengesteld. Als er grote verschillen zijn in de verwachtingen, wordt dat teruggekoppeld. Op basis van het consensusprofiel zal uiteindelijk naar de juiste kandidaat gezocht worden.

Het voordeel van deze aanpak is dat er tijdens de werving- en selectieprocedure geen grote verrassingen en discussies zijn over de persoonlijkheidskenmerken van de nieuwe collega.



STAP 2: Opstellen van Key Competency Questions

Om een scherp beeld van de gewenste vaardigheden en achtergrond van de gewenste kandidaat te krijgen, gebruikt GrassGreener Europe - naast de sollicitatiebrief, het cv en het sollicitatiegesprek - ook Key Competency Questions (KCQ's). Dit zijn open vragen die geselecteerde kandidaten moeten beantwoorden. Deze vragen geven inzicht in bepaalde (management)vaardigheden.

De hiring manager mag zelf de KCQ's uitzoeken. Daarvoor is een database aangelegd met 22 managementvaardigheden, met onder elke vijf tot vijftien bijpassende vragen. De hiring manager mag vijf vragen uitzoeken die het beste aansluiten op de vaardigheden die hij zoekt. Hij of zij kan ook zelf een vraag bedenken, als hij daar specifieke ideeën over heeft. Kandidaten beantwoorden vervolgens deze KCQ's.



De hiring manager waardeert de kwaliteit van ieder antwoord vervolgens met een cijfer. Deze punten worden bij stap 4 en 5 van het proces gebruikt om kandidaten met elkaar te vergelijken.

Het voordeel van KCQ's boven het cv is dat ze meer en nuttigere informatie opleveren. Een cv vertelt wel wat iemand gedaan heeft, maar niet hoe hij problemen heeft opgelost, wat hij of zij moeilijk vindt of hoe de kandidaat tegen bepaalde problematiek aankijkt. Met KCQ's werken heeft bovendien als voordeel dat kandidaten makkelijk en overzichtelijk met elkaar vergeleken kunnen worden.



STAP 3: Eerste selectie van kandidaten

Het zoeken naar kandidaten en het opstellen van een longlist zijn geheel voor rekening van GrassGreener Europe. De zoektocht naar nieuwe kandidaten blijft verder niet beperkt tot het eigen netwerk en de eigen kandidatendatabase. LinkedIn en Google zijn uitermate geschikt om geschikte kandidaten te vinden. Bij de latente kandidaten wordt geheadhunt, waarbij mensen in een vast dienstverband actief benaderd worden. Voor actief werkzoekenden wordt een online-campagne opgezet.

Eerste gesprekken

Na de eerste selectie wordt gestart met sollicitatiegesprekken. Over het algemeen worden er vrij veel kandidaten geïnterviewd (twintig gesprekken is niet ongebruikelijk), maar dat verschilt per opdracht.

Tijdens die gesprekken wordt met name gelet op de motivatie van kandidaten. Wat drijft hen om voor het bedrijf te werken? Daarnaast wordt er een indruk gevormd van de persoonlijkheid van de kandidaat.

Bij het maken van een eerste selectie is het belangrijk om breed te kijken. Dit is extra werk, maar het voordeel is wel dat de best beschikbare kandidaten geselecteerd kunnen worden.

Om dezelfde reden worden er vrij veel sollicitatiegesprekken gevoerd. Face-to-face ontmoetingen zijn van grote waarde bij het maken van een eerste selectie. Ze zorgen ervoor dat zaken worden ondervangen wanneer er iets fout gaat bij de psychometrische test.



STAP 4: Van longlist naar shortlist

De selectie van kandidaten voor de shortlist gebeurt op basis van de match van het psychometrische profiel van de kandidaat met het consensusprofiel.

Dossier

GrassGreener Europe legt een dossier aan voor de kandidaten die op de shortlist terecht komen.

Dit dossier bevat de volgende zaken:

- Een foto en een korte video van de kandidaat. Beide zijn nuttig om een eerste indruk te vormen.
- Cv en antwoorden op de KCQ's.
- Uitslag van de psychometrische test.
- Gespreksverslag van de indruk van de recruiter.
- Een rangschikkingstabel die laat zien hoe kandidaten zich onderling verhouden op de gebieden die de opdrachtgever belangrijk vindt voor de nieuwe rol. Als basis worden de KCQ's gebruikt, die de kandidaten hebben beantwoord.
- De door de kandidaat verstrekte salarisindicatie.

Samen met de hiring manager wordt een klein aantal kandidaten gekozen dat uiteindelijk doorgaat naar de laatste selectieronde. Meestal gaat het om zo'n drie tot vijf kandidaten. Het voordeel van een dossier is dat het hiring managers veel inhoudelijke informatie geeft over de kandidaten. Hiermee kunnen zij goed geïnformeerde beslissingen nemen over welke kandidaten daadwerkelijk op gesprek mogen komen.





Stap 5: Een kandidaat selecteren

De laatste selectieronde bestaat uit de selectiedag. Die ziet er als volgt uit: alle kandidaten komen op hetzelfde moment naar de potentiële werkgever en worden simultaan door de hiring manager en andere betrokkenen geïnterviewd. Om de anderhalf uur vindt er een wisseling plaats. GrassGreener Europe is ook aanwezig, maar heeft geen rol bij deze gesprekken. Aan het einde van de dag hebben de diverse betrokkenen alle kandidaten gesproken.

Aansluitend wordt - onder leiding van een consultant van GrassGreener Europe - met alle betrokkenen van het recruitmentproces vergaderd om een keuze te maken. In de meeste gevallen wordt deze keuze al vrij snel teruggebracht naar twee kandidaten en wordt de knoop zelfs binnen een uur doorgehakt.

Deze aanpak heeft een aantal voordelen. Op de eerste plaats gaat het sneller. Bedrijven kunnen in één dag een kandidaat kiezen en verliezen geen tijd met diverse selectierondes. Belangrijker is echter dat de keuze voor een kandidaat in gezamenlijkheid wordt genomen. Omdat het een groepsbesluit is, wordt dit beter gedragen in de organisatie.

GrassGreener Europe werkt al een aantal jaar volgens de beproefde BarHeim-methode en boekt hier goede resultaten mee. Uiteraard is er nog veel meer te vertellen over deze manier van werken. De consultants van GrassGreener Europe staan u daarom graag te woord voor een uitgebreide toelichting.