



HANDLEIDING BIJ DE TRAINING STARR-GESPREKKEN

SELECTIE HUISARTSOPLEIDING

drs. Mariëlle Damoiseaux
MD assessment coaching training
herziene versie 2023

Voorwoord	3
Inleiding	4
1. Het STARR interview	5
1.1. Gedrag voorspelt gedrag?	5
1.2. Waar komt de STARR methode vandaan?	7
1.3. Beoordelen, een kunst of kunstje?	7
1.4. Diversiteit en selectie	10
1.5. Beoordelingsvalkuilen vermijden met ORCWE	11
1.6. Selecteren op competenties	12
1.7. Competenties in beeld krijgen met de STARR	14
1.8. De elementen van de STARR	14
1.9. Wanneer is een STARR compleet?	16
2. De ORCWE-methode	17
2.1. Observeren en registreren	17
2.2. Classificeren: gedrag in competenties onderbrengen	20
2.3. Waarderen: hoe goed is de competentie ontwikkeld?	21
2.4. Evalueren: de uiteindelijke besluitvorming	22
3. De praktijk: hoe doe je het STARR gesprek?	23
3.1. De opbouw en afloop van het gesprek	23
3.2. De betekenis van gedrag in het selectiegesprek	24
3.3. STARR startvragen	24
3.4. Wat als het toch niet lukt?	27
Verantwoording	28
Bijlagen	29
Bijlage 1. De voorspellende waarde van verschillende selectietechnieken	29
Bijlage 2. Formulier beoordeling STARR interview	30
Bijlage 3. Taakgebieden, competenties en indicatoren uit de ComBel	33
Bijlage 4. Oefening registreren	36
Bijlage 5. Gebruikte literatuur	37

Voorwoord

Deze handleiding is gemaakt voor deelnemers aan de training Criterium gericht interviewen en beoordelen met de STARR. Deze training wordt jaarlijks gegeven aan nieuwe selecteurs van de Huisartsopleiding. Deelnemers leren in de training hoe ze het STARR interview kunnen gebruiken in de selectie van aios voor de opleiding tot huisarts.

Op verzoek van Huisartsopleiding Nederland is de eerdere versie van de handleiding uit 2015 door mij in 2023 herzien. De reden daarvoor is dat de opzet van de selectie van aios in 2023 is veranderd ten opzichte van de voorgaande jaren. In deze versie van de handleiding leg ik de nieuwe opzet uit en waar nodig zijn teksten aangepast of opgefrist. Zo heb ik ervoor gekozen om de handleiding niet meer in de formele u-vorm te schrijven, maar in de jij-vorm. Ik verwacht dat dat de leesbaarheid ten goede komt. In de kern blijft de handleiding hetzelfde: ze beoogt achtergrond en uitleg te geven bij de STARR als selectie-instrument. Een kleine waarschuwing vooraf: het lezen van de teksten alleen zal niet genoeg zijn om de STARR te leren gebruiken. Deelname aan een training met de mogelijkheid om te oefenen met de methodiek is een voorwaarde voor goed gebruik ervan.

Inleiding

De STARR-methode of het criteriumgerichte interview is ontwikkeld als onderdeel van de zogenaamde assessment center methode. Het wordt al zo'n 40 jaar gebruikt in selectieprocedures, coaching, beoordelings- en functioneringsgesprekken en is uitgebreid beschreven en gedocumenteerd, zowel in boekvorm als op het internet. Op YouTube zijn goede en minder goede voorbeelden te zien van deze gespreksmethode. Sollicitanten bereiden zich steeds vaker voor op het STARR interview met behulp van internet-filmpjes of gerichte sollicitatietrainingen. Er zijn zelfs speciale trainingen voor sollicitanten die tot de huisartsopleiding of een andere specialistische vervolgopleiding toegelaten willen worden. In Nederland is de methode onderdeel van de selectie voor de opleiding tot arts Maatschappij + Gezondheid, arts verstandelijk gehandicapten, specialist ouderengeneeskunde en dus ook de Huisartsopleiding.

In deze handleiding leg ik uit wat de methode inhoudt, hoe je een gesprek voorbereidt, welke vragen je kunt stellen, wat beoordelingsvalkuilen zijn en welke do's en don't's belangrijk zijn. De uitleg is afgestemd op de selectie van basisartsen voor de huisartsopleiding in Nederland.

Sinds 2012 is de STARR onderdeel van de selectie van de huisartsopleiding. De methode wordt door de selecteurs (huisartsopleiders, docenten en deelnemende aios) overwegend goed gewaardeerd. Met name het spreken over praktijkervaringen en concrete voorbeelden ervaren zij als heel stimulerend. Tegelijkertijd is dat ook het moeilijkste van de methode: praten over concrete gebeurtenissen en gedrag en niet over intenties, inzichten of (theoretische) concepten.

Ik hoop dat de handleiding in combinatie met praktijktraining je goed voorbereidt op de selectiedagen waaraan je gaat deelnemen. Van deelnemers aan de training en de selectie hoor ik vaak terug dat de methode niet alleen handig is in de selectieprocedure maar ook in het eigen werk als praktijkvoerder of docent. Hopelijk ga je dat ook ervaren. Veel succes!

4 februari 2023,
Mariëlle Damoiseaux

1. Het STARR interview

Een STARR gesprek is een interview: als selecteur bevraag je de sollicitant voor de opleiding over relevante criteria. Die criteria zijn van te voren bepaald en voor iedereen gelijk. Vooraf is bepaald wat de norm of meetlat is waarop je de antwoorden van de sollicitant beoordeelt. Daarmee is het STARR gesprek een gestructureerd interview, in tegenstelling tot een gesprek waarin het verloop en de inhoud van het gesprek niet vastliggen: een ongestructureerd interview dus. In een ongestructureerd interview liggen de vragen vooraf niet vast en is er van te voren niet bepaald wat goede antwoorden zijn. Er is vaak geen duidelijke structuur en de inhoud hangt erg af van de stijl en persoonlijkheid van de interviewer.

De effectiviteit van een interview als selectie- of beoordelingsinstrument hangt sterk af van de mate van structuur. Onderzoek naar de voorspellende waarde van interviews toont dat keer op keer aan. Een gestructureerd interview heeft een hogere voorspellende waarde dan een ongestructureerd interview. In de hedendaagse selectiepsychologie zijn er meerdere metastudies gedaan naar de voorspellende waarde van verschillende selectiemethoden, in 2021 nog door Sackett, Zhang, Berry en Lievens (Journal of applied psychology, 2021). Uit de nieuwe onderzoeksresultaten blijkt dat het gestructureerde interview een van de best scorende instrumenten is waarmee succes in studie of werk voorspeld kan worden (zie bijlage 1 voor de exacte correlaties).

1.1. Gedrag voorspelt gedrag?

In een STARR interview zijn we niet op zoek naar intenties of kennis van een sollicitant. Niet dat die niet interessant of belangrijk zijn, maar om kennis te toetsen hoef je niet per se een gesprek te voeren¹ en kennis en intenties alléén zijn niet voldoende om gedrag te voorspellen². Het STARR gesprek gebruik je juist om te onderzoeken over welke (voor het werk of de opleiding relevante) competenties de sollicitant beschikt. Je probeert te achterhalen hoe iemand zich gedraagt in situaties die voor de toekomstige functie relevant zijn. Laat de sollicitant in die situaties gedrag zien dat je zou willen zien of juist niet?

Het uitgangspunt bij de STARR methode is dat **gedrag in het heden en verleden toekomstig gedrag voorspelt**. We leggen dus een direct verband tussen het gedrag dat iemand laat zien in een aantal (functie)relevante situaties en het latere gedrag op de werkplek. Dat dit niet onlogisch is, illustreert het volgende voorbeeld.

¹ In selectieprocedures kun je de sollicitant bij voorbeeld een opdracht laten maken of een presentatie rond een bepaald thema laten voorbereiden. Bij grotere groepen kun je gebruik maken van een specifieke kennistoets.

² Dat intenties geen goede voorspeller zijn van gedrag weten we allemaal wel. Denk aan de vele goede voornemens die we maken aan het begin van een nieuw jaar. Er komt vaak weinig van terecht. Maar ook in het werk kunnen we ons van alles voornemen dat we vervolgens toch niet waarmaken.

Je hebt een kies die getrokken moet worden en wilt daarvoor een tandarts uitkiezen die goed is in 'kiezen trekken'. Welke van de volgende drie tandartsen kies je dan?

- ★ Tandarts A: heeft al eens eerder een kies bij je getrokken, een zenuw geraakt en geen nazorg verleend. Je hebt 3 weken kiespijn gehouden.
- ★ Tandarts B: legt uit dat hij in de afgelopen 2 jaar slechts eenmaal een zenuw heeft geraakt bij het trekken van een kies bij een patiënt. Hij heeft toen heel snel nazorg verleend, waardoor de patiënt na enkele uren pijnvrij was. Hij trekt meer dan 100 maal per jaar een kies. Tandarts B legt je ook uit wat hij geleerd heeft van die ene keer en hoe hij dat toepast om het raken van de zenuw bij het kiezen trekken te voorkomen. Wanneer je in jouw vriendenkring rondvraagt naar ervaringen met deze tandarts en het kiezen trekken wordt diens verhaal bevestigd.
- ★ Tandarts C: legt je uit dat hij geen ervaring heeft met het trekken van kiezen, maar dat hij net van de opleiding komt en precies weet hoe het moet. Hij zegt dat hij verwacht er geen problemen mee te zullen hebben.

Zoals de meeste mensen zul je wel voor tandarts B kiezen. Ik zeker wel! Bij die keuze speelt het volgende waarschijnlijk een rol voor je: je hebt ervaring met tandarts A en die ervaring was relevant, maar niet positief. Tandarts C kan geen ervaringsgegevens voorleggen en kan alleen zijn theoretisch inzicht en intenties als geruststelling naar voren brengen. Tandarts B heb je zelf nog niet aan het werk gezien, maar hij kan aan de hand van een voorbeeld aangeven hoe hij kiezen trekt en wat hij doet als het onverhoopt misgaat. Dat verhaal wordt door meerdere mensen bevestigd.

In deze simpele keuze wordt het principe van **gedrag voorspelt gedrag** geïllustreerd. Daarnaast kun je zien dat het niet altijd nodig is om het gedrag dat je wil beoordelen (trekken van kiezen) daadwerkelijk zelf waar te nemen of te ondervinden. Ernaar vragen en relevante voorbeelden inventariseren kan je ook al een goede indruk geven. Zeker wanneer er meerdere beoordelaars betrokken zijn.

Met dit principe werk je in het STARR gesprek. Je probeert bij de sollicitant of gesprekspartner gedrag in beeld te krijgen dat buiten jouw gezichtsveld heeft plaats gevonden en dat relevant is voor diens toekomstig functioneren. Je onderzoekt de aanwezigheid van gedrag bij iemand zonder dat je dat gedrag zelf waar kunt nemen.

1.2. Waar komt de STARR methode vandaan?

De methode is ontwikkeld als onderdeel van de assessment center methode. Kenmerkend voor de assessment center methode is onder andere dat er met meerdere beoordelaars gekeken wordt naar het aanwezige gedragsrepertoire bij de persoon en naar de kwaliteit van dat gedrag. Daarbij wordt het verzamelen van gedragsmatige informatie nadrukkelijk zo objectief mogelijk gedaan en met behulp van meerdere instrumenten: eerst informatie verzamelen door te observeren is het motto, pas dan interpreteren. Dat is niet voor niets.

1.3. Beoordelen, een kunst of kunstje?

In een selectieprocedure voor een opleiding wil je een beoordeling doen: je wil beoordelen of de sollicitant geschikt is om de opleiding succesvol af te ronden.³

Die beoordeling goed doen vraagt iets van ons. Beoordelen doen we de hele dag door, niet expliciet en bewust, maar impliciet en intuïtief. Als je het boek van Daniel Kahneman, *Thinking fast and slow*, gelezen hebt, weet je wat ik bedoel. Kort en simpel komt het hierop neer: Kahneman legt op een inspirerende manier uit hoe ons brein situaties beoordeelt en beslissingen neemt. Hij noemt de intuïtieve en impliciete manier van beoordelen ons *systeem 1 denken*. Daartegenover staat de rationele, doordachte manier van beoordelen: het *systeem 2 denken*. Systeem 1 werkt automatisch en snel, met weinig of geen inspanning en geen gevoel van controle.

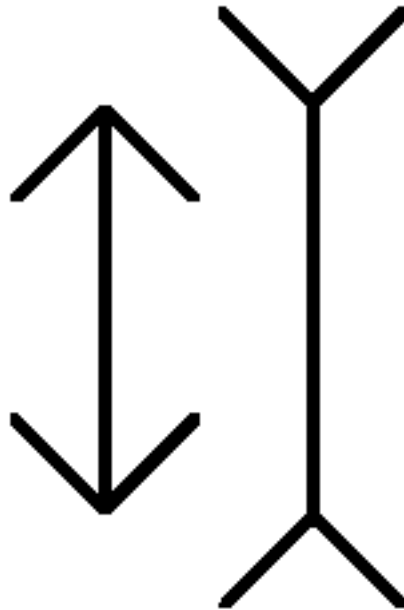
Systeem 2 omvat de bewuste aandacht voor de mentale inspanning die we verrichten, waaronder ingewikkelde berekeningen. Het vereist concentratie, focus en de keuze om ermee bezig te zijn.

Systeem 1 gebruiken we de hele dag door, bijvoorbeeld om auto te rijden, onder de douche te gaan, ontbijt klaar te maken, een telefoongesprek te voeren, de sommen 2+2 of 6x6 op te lossen, vijandigheid of blijdschap in iemands stem te herkennen, eenvoudige zinnen te begrijpen of aan te vullen (oorlog en), afstand in te schatten, beschrijvingen aan een bepaald beroep te koppelen. Bijvoorbeeld: een rustige en nette persoon met oog voor detail'. Welk beroep komt er in je op?

Systeem 2 wordt actief als systeem 1 het niet redt. Daarmee bedoel ik: als een situatie om meer gerichte aandacht vraagt. Bijvoorbeeld: ik vraag je om de som 213×76 uit te rekenen. Tenzij je een rekenwonder bent, moet je daar je best voor doen. Je moet dan even opletten, goed nadenken en misschien wel een papiertje erbij pakken. Het gaat niet vanzelf. Systeem 2 is meestal in sluimerstand. Veel van wat we dagelijks doen en aan indrukken te verwerken krijgen, kunnen we doen met behulp van systeem 1 denken. Dat kost relatief minder energie. Maar, er kleeft een nadeel aan systeem 1: het kent *biases*, vooringenomenheden waarmee we de wereld om ons heen ordenen en betekenis geven. Systeem 1 maakt gebruik van beslisregels die niet per se kloppen.

Er zijn heel veel illustraties van dit soort beslisregels en *biases*. Misschien ken je het volgende plaatje wel:

³ Let op: primair selecteer je voor de opleiding, niet expliciet voor het vak huisarts...



Je ziet twee verticale lijnen en in eerste instantie lijkt het of de linker lijn korter is dan de onderste. Maar, het is een illusie (de Müller-Lyer illusie). Beide lijnen zijn even lang. Door de diagonalen worden we op het verkeerde been gezet. Zelfs als je dit weet, is het lastig om te zien. Je moet er echt je best voor doen (systeem 2 moet dan aan het werk gaan).

Net zoals de visuele illusie van Muller-Lyer zijn er ook veel cognitieve illusies, schijnbare samenhangen, waardoor we conclusies trekken die niet kloppen of die op zijn minst niet op basis van voldoende informatie genomen zijn.

In selectiebeslissingen noemen we dat ook wel beoordelingsfouten. Zelf heb ik het liever over valkuilen of gewoontes.

In selectieprocedures is het gemakkelijk om in de beoordeling van kandidaten te snel te zijn. Onderzoek toont dat steeds weer aan. Hieronder vind je enkele voorbeelden van beoordelingsvalkuilen die je misschien herkent.

Het halo of horn effect. Dat werkt als volgt: een enkele (in de ogen van de selecteur) gunstige of ongunstige waar-neming maakt het hele beeld gunstig of ongunstig:



Voorbeeld van een halo: 'die sollicitant is zo vriendelijk en wellevend in het gesprek, dat is vast een goede samenwerker ...'
 Voorbeeld van een horn: 'deze sollicitant komt niet goed uit

diens woorden, die zoekt naar woorden. Dan zal die ook wel weinig zelfvertrouwen hebben'.

Projectie. Eigenschappen die we zelf bezitten kennen we aan de ander toe. Bij voorbeeld: je bent zelf verlegen in grotere groepen en meent dat ook bij de sollicitant te zien.

Eerste indruk. Onze eerste indruk van een persoon is bepalend voor ons beeld. Iemand die in de eerste paar minuten van het contact een plezierige indruk bij ons wekt, beoordelen we in het vervolg van het contact positiever dan iemand die in eerste instantie een minder prettige indruk bij ons oproept. De eerste indruk legt daardoor een zeer zwaar gewicht in de schaal in de uiteindelijke beoordeling. Frappant is dat we die eerste indruk al na 5 tot 10 seconden hebben opgemaakt.

Is die indruk dan altijd verkeerd? Dat hoeft zeker niet. De vraag is vooral: is de eerste indruk relevant voor de vraag die je met het gesprek probeert te beantwoorden? Als je iemand als vriendelijk en zorgvuldig inschat, dan kan dat zeker wel kloppen. Maar, de vraag is of die persoon daarmee ook een geschikte aiOS voor de opleiding is.

Stereotypering. Je past kenmerken waarvan je denkt dat ze bij een groep horen (bijvoorbeeld omdat je dat vaak hebt gelezen of gehoord) toe op één individu.



Naast de bovenstaande voorbeelden zijn er nog veel meer beoordelingsfouten mogelijk. Zo hebben we de neiging om gedrag van anderen te verklaren vanuit de (vermeende intentie van de) persoon, veel meer dan vanuit de situatie. We trekken snel conclusies over het karakter van anderen en negeren de invloed van de situatie op de persoon en diens gedrag. (Voorbeeld: hij reageert afstandelijk, omdat hij afstandelijk is, niet omdat hij op dat moment nerveus is voor het gesprek). Het bijzondere is dat we deze zogenaamde *fundamentele attributiefout* veel minder snel maken als we ons *eigen* gedrag beoordelen of als het om gedrag gaat dat we *zelf* ook wel eens laten zien.

Daarnaast kennen we beoordelingsfouten die te maken hebben met

1. te positief zijn: de beoordelaar neigt ernaar alles positief te waarderen;
2. te kritisch zijn: de beoordelaar neigt juist naar een sterk negatieve waardering;
3. afwijking naar het gemiddelde: de beoordelaar neigt bij de beoordeling naar het gemiddelde van de schaal.

1.4. Diversiteit en selectie

Huisartsopleiding Nederland wil nadrukkelijk een diverse groep aios selecteren zodat in de huisartsenzorg een afspiegeling van de maatschappij te zien is. De ervaring heeft geleerd dat de instroom van meer diverse sollicitanten meer aandacht nodig heeft. Daarin is de huisartsopleiding geen uitzondering. Ook andere medische vervolgopleidingen lopen er tegenaan dat werving en selectieprocedures onvoldoende opleveren als het gaat om een diverse groep aios. Extra aandacht in de selectieprocedure voor diversiteit is dan ook gewenst.

Onderzoek naar selectie en eerlijkheid (*fairness*) van selectiemethodes laat keer op keer zien dat het interview als selectie-instrument vooral betrouwbaar en voorspellend is voor succes wanneer een gestructureerde interviewmethode gebruikt wordt: een methode dus waarbij de vragen gestandaardiseerd zijn en gebaseerd op een analyse van het gewenste gedrag of de gewenste vaardigheden en competenties (zie literatuurlijst 2,4,5,7,8). Een voordeel van het gestructureerde interview ten opzichte van het ongestructureerde of open gesprek is dat het gestructureerde gesprek minder gevoelig is voor vertekening als gevolg van stereotypen en daardoor minder nadelig uit kan pakken voor minderheidsgroepen⁴ in de arbeidsmarkt. Voor organisaties die streven naar diversiteit in hun personeelsbestand heeft het gestructureerde interview dus de voorkeur.

De STARR - mits goed toegepast - biedt bij uitstek mogelijkheden om in selectieprocedures beoordeling op objectievere en voor een ieder dezelfde criteria mogelijk te maken.

Toch is de STARR geen wondermiddel. Als je zelf niet uit de meerderheidsgroep komt, zul je misschien herkennen dat je antwoorden in je sollicitatiegesprek soms toch niet helemaal aansloten bij wat de selectiecommissie wilde. Misschien werden er vragen gesteld die voor jou lastiger te beantwoorden waren dan voor collega-aios die meer leken op de leden van

⁴ Met minderheidsgroepen bedoel ik bijvoorbeeld mensen uit andere culturen dan de dominante Nederlandse cultuur, mensen met een handicap of chronische ziekte of mensen die tot de LHBT&I+ groep behoren.

de commissie. Misschien werden er ook wel vragen gesteld die voor jouw gevoel niet ter zake deden.

Er is inspanning nodig om goed en fair te selecteren en kandidaten die tot een minderheidsgroep behoren een zelfde kans te geven om aangenomen te worden als de sollicitant uit de meerderheidsgroep. Zo is het van belang om bij de briefselectie bijvoorbeeld al zoveel als mogelijk objectief te selecteren, bijvoorbeeld door CV's te anonimiseren (Hulsege, G., et al., TNO Leiden 2020.).

Als je straks zelf gesprekken gaat voeren, zijn er wel kansen om objectiviteit te bevorderen. Ik geef een paar tips:

1. Vermijd het selecteren op onnodige of marginale criteria. Daarmee bedoel ik zaken als motivatie, ambitie, visie. Dit zijn onderwerpen die in selectie-interviews vaak teveel aandacht krijgen, waardoor de vragen over competenties minder aandacht krijgen. Daarbij komen deze onderwerpen meestal juist in het begin van het gesprek langs en daarmee worden ze al direct een onderdeel van de beroemde eerste indruk over de sollicitant. Verder blijkt uit de praktijk dat wat mensen zeggen over motivatie niet sterk voorspelt hoe ze zullen presteren in de toekomst.
Voor mensen uit andere culturele achtergronden kan er daarnaast een extra nadeel optreden als men vraagt hoe ze gemotiveerd zijn en wat hun ambitie is. Het communiceren daarover is in sommige culturen aan andere regels gebonden dan in de westerse cultuur. Men is bijvoorbeeld veel meer bescheiden over de eigen kwaliteiten of motivatie. Daarbij hebben we in de westerse cultuur de neiging om ervan uit te gaan dat iemand vooral intrinsiek gemotiveerd moet zijn (dus sterk gemotiveerd vanuit het vak en de wens om zich daarin te ontwikkelen). In sommige culturen is het juist eervol om een studie te doen als eerste in de eigen familie. De motivatie die men daaraan ontleent kan heel groot zijn en helpen om juist als het moeilijk wordt in de opleiding door te zetten. Toch wordt dit soort motivatie ten onrechte niet altijd als positief gezien door selecteurs.
2. Ontwikkel je interviewvaardigheden, bij voorkeur op het terrein van interculturele competenties. Wees nieuwsgierig naar andere culturen, toon empathie en de bereidheid om de kandidaat op diens gemak te stellen.
3. Wees je bewust van je eigen normen en waarden en van de beoordelingsvalkuilen waar we allemaal wel eens instappen. Een van die valkuilen is dat we de neiging hebben om mensen die op onszelf lijken positiever te beoordelen, het zogenaamde *similar to me effect*.

Om beoordelingsvalkuilen te vermijden werken we met ORCWE: het opknippen van de stappen in de beoordelingsprocedure.

1.5. Beoordelingsvalkuilen vermijden met ORCWE

Zonder hier op alle mogelijke beoordelingsvalkuilen in te willen gaan, volstaat het om je te realiseren dat het heel gemakkelijk is om in selectie te snel en te eenzijdig te oordelen. Als systeem 1 de overhand heeft, sluipen de beoordelingsvalkuilen er gemakkelijk in. Daarmee loop je het risico de goede sollicitant onterecht af te wijzen of de verkeerde juist te

selecteren. Om objectiever te beoordelen is het handig als je het proces van waarnemen en beoordelen als het ware in stukjes hakt en veel bewuster maakt wat je aan het doen bent. Deze manier van beoordelen wordt in een (niet uit te spreken) afkorting aangeduid met **ORCWE**.

Met de ORCWE-methode stel je je oordeel uit. Je probeert eerst de feiten boven tafel te krijgen. Dat doe je in vijf stappen:

- * **Observeren:** Kijken en luisteren, zo letterlijk mogelijk waarnemen van gedrag.
- * **Registreren:** Noteren en vastleggen van wat je ziet of hoort, niet interpreteren.
- * **Classificeren:** Het gedrag rubriceren in competenties.
- * **Waarderen:** Benoemen of het gedrag in positieve of in negatieve zin iets over de competenties zegt.
- * **Evalueren:** Bepalen wat de gevolgen zullen zijn voor de te nemen beslissing, bij voorbeeld selectie.

Door op deze manier te werken in het STARR gesprek vergroot je de objectiviteit van je beoordeling. Je vermijdt zoveel mogelijk om intenties in het gedrag te zien die je niet kunt toetsen en probeert het gedrag maximaal op effectiviteit te beoordelen. Als je meerdere beoordelaars inzet en ook meerdere gesprekken (bv. twee gesprekken met steeds twee of drie interviewers) vergroot je de kwaliteit van je oordeel aanzienlijk. In hoofdstuk 2 leg ik uit hoe je ORCWE binnen de STARR inzet. Maar eerst ga ik in op het begrip competenties.

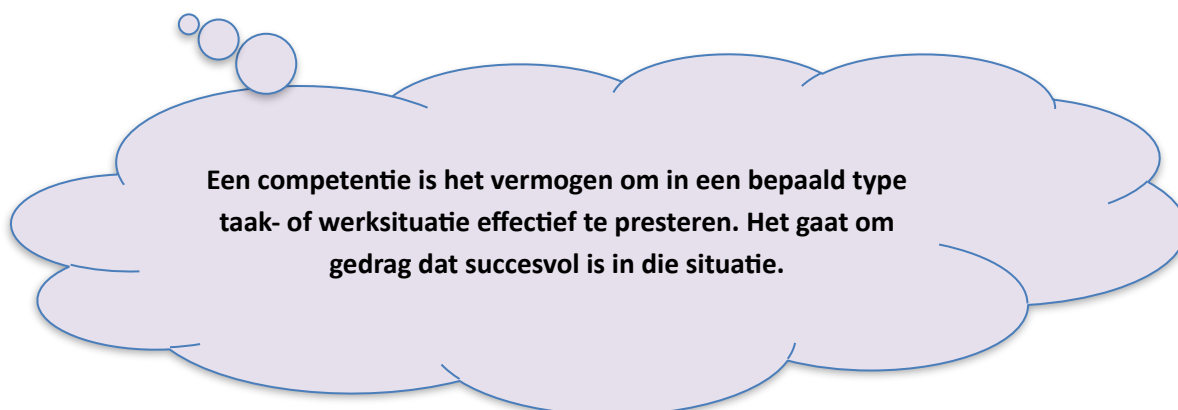
1.6. Selecteren op competenties

Om te selecteren met de STARR moet je vooraf goed bepalen over welk gedrag je informatie wilt verzamelen.

Het begrip competentie is behulpzaam hierbij. In de meeste functiebeschrijvingen en advertentieteksten worden competenties genoemd. Ook voor de huisarts is er een competentieprofiel.

Wat is een competentie?

Er zijn veel definities voor wat een competentie is. Zelf werk ik het liefste met de volgende:



De belangrijke elementen in deze definitie zijn:

gedrag: dat wat mensen zeggen en doen, waarneembaar voor anderen;

effectief presteren: het gaat om succesvol gedrag, gedrag dat tot een gewenst resultaat leidt;

in **een bepaald type taak- of werksituatie:** dat wil zeggen dat de competentie in een specifieke situatie vertoond wordt die precies wordt omschreven.

Een competentie komt niet uit de lucht vallen. Wij ontwikkelen onze competenties doorgaans geleidelijk aan in ons leven en werk. Het is de combinatie van onze kennis, vaardigheden en motivatie mét onze persoonlijke eigenschappen die uiteindelijk tot competentie leidt.

Waarom die nadruk op competenties?

Competenties kom je overal tegen, niet alleen in personeelsadvertenties en functieprofielen, ook in het onderwijs vind je het begrip terug. Studenten in het mbo en hbo bijvoorbeeld leren competentiegericht. Er is ook de nodige kritiek op het competentiedenken. Het werken met competenties wordt soms als erg technisch en gekunsteld ervaren en je kunt het idee hebben dat vakkennis en persoonlijkheid geen rol meer spelen als je teveel nadruk legt op competenties. Toch zijn competenties niet meer weg te denken uit het HR-jargon van de 21e eeuw. Het werken met competenties is zo populair omdat het een taal geeft om te beschrijven wat je aan vaardigheden, kennis en gedrag wilt zien bij mensen. Een competentie kun je definiëren en beschrijven. Daardoor kun je met meer mensen je beeld over iemand delen in beoordelings- of selectiesituaties.

Een voorbeeld van een competentie: zelfzorg

Een van de competenties die je in de selectie van aijs voor de huisartsopleiding gaat beoordelen is **zelfzorg**. Zelfzorg is een competentie die hoort bij het taakgebied professionaliteit van de huisarts⁵. Dit taakgebied omvat het hanteren, bevorderen en onderhouden van de vakbekwaamheid. Reflectie op de eigen competenties is hierbij een essentiële vaardigheid.

De definitie van zelfzorg is:

Houdt persoonlijke en professionele rollen in evenwicht

Als je beschikt over de competentie zelfzorg ben je in staat de balans te bewaken en bewaren tussen wat het werk van je vraagt en je privéleven. Het gedrag dat daarvoor nodig is wordt beschreven met behulp van zogenaamde gedragsindicatoren of gedragsankers. Dat zijn de gedragingen die essentieel zijn voor de competentie.

Bij voorbeeld:

- ☆ Is zich er bewust van dat er een balans moet zijn tussen de eisen van de opleiding en de behoeften van het privéleven.
- ☆ Is zich bewust dat er een balans moet zijn tussen de formele, meer observerende rol als (huis)arts en het meevoelen met de patiënt als medemens.
- ☆ Is zich bewust van gevoelens van onzekerheid en onmacht in de hulpverleningssituatie.

In de selectie voor de huisartsopleiding is ervoor gekozen om in de STARR interviews 4 competenties expliciet onderwerp van gesprek te maken in het interview. Deze worden door middel van vragen in beeld gebracht en beoordeeld.

⁵ De taakgebieden en competenties zijn ontleend aan de ComBel.

Dit zijn de 4 competenties:

- Reflectie en feedback
- Verantwoordelijkheid
- Respect
- Zelfzorg

Aan de hand van de antwoorden die de sollicitant in het gesprek geeft worden de andere relevante competenties beoordeeld:

- Samenwerken inclusief omgaan met druk
- Organiseren

Empathie / compassie en communicatie beoordeel je aan de hand van je observaties in het interview. Ook hiervoor zijn duidelijke gedragsindicatoren benoemd.

De keuze voor de competenties (en de bijbehorende indicatoren) is gemaakt door de selectievoorzitters van de huisartsopleiding.

1.7. Competenties in beeld krijgen met de STARR

Om competenties in beeld te krijgen met de STARR methode interview je op een gestructureerde manier. Je zoomt in op meerdere specifieke voorbeelden van gedrag dat relevant is voor de competentie waarover het gaat. Je wilt in het gesprek die voorbeelden echt voor je kunnen zien alsof je er zelf bij bent geweest. Dan kun je beoordelen of het voorbeelden zijn die je relevant en passend vindt voor een arts in opleiding. Om op deze manier te interviewen moet je goed kunnen doorvragen, goed kunnen luisteren en niet tevreden zijn met algemene antwoorden.

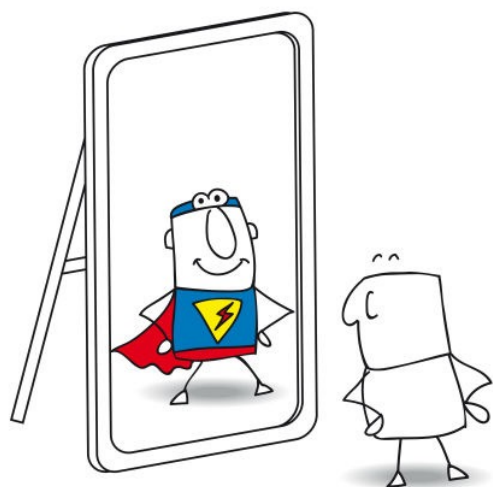
1.8. De elementen van de STARR

Met de STARR ga je in het selectiegesprek op zoek naar 5 elementen van een situatiebeschrijving of gedragsvoorbeeld:

- ☆ Situatie: de context of omstandigheden waarbinnen bepaald gedrag vertoond wordt.
- ☆ Taak: de opdracht of doelstelling die de persoon heeft in die specifieke situatie.
- ☆ Actie: het gedrag dat de persoon vertoont om diens opdracht te vervullen, het handelen.
- ☆ Resultaat: de opbrengst of het resultaat van de acties van de persoon.
- ☆ Reflectie: de mate waarin de persoon kan reflecteren op de effectiviteit van diens handelen.

In de STARR onderzoek je dus hoe een situatie liep en wat de ander daarin concreet gedaan heeft én hoe de ander daarop terugkijkt. Nadat het voorbeeld beschreven is, zoom je in op hoe de ander het handelen zelf evalueert. Als je wil weten of de kandidaat zich nog verder kan ontwikkelen op een competentie is reflectie van belang, omdat kunnen

reflecteren op eigen gedrag een belangrijk element is in de ontwikkelbaarheid van competenties en vaardigheden.



Reflectie is uiteraard niet de enige voorwaarde voor ontwikkeling, maar wel een belangrijk hulpmiddel.

Ook motivatie, aanwezige kennis, intellectuele vermogens, interesse om te ontwikkelen, frustratietolerantie en doorzettingsvermogen zijn van belang voor het verder ontwikkelen van competenties.

Niet te snel in de spiegel kijken

Een kleine waarschuwing is rondom reflectie wel op zijn plaats. Het is zinnig om door te vragen naar reflectie op de effectiviteit van het eigen gedrag, maar pas wanneer de STARR helemaal in beeld is. Te snel inzoomen op reflectie kan ertoe leiden dat we vooral over theoretisch inzicht gaan praten en niet meer over concreet gedrag en dat laatste is nou juist wat we proberen te doen met de STARR.

Terug naar het selectie-interview en de vijf STARR elementen:

In het interview verzamelen we **voorbeelden** van **gedrag** in situaties uit het verleden die vergelijkbaar zijn met situaties in de beoogde toekomstige situatie van de aios. We vragen naar gedragsvoorbeelden voor specifieke competenties. Dit is een belangrijk verschil met het zogenaamde ongestructureerde interview, waarin we vaak meer de lijn van het verhaal van de ander volgen en niet altijd naar concrete gedragsvoorbeelden vragen. Belangrijk bij het inzetten van de STARR methode is dat we op alle onderdelen van de STARR goed doorvragen. We verzamelen niet alleen informatie over de A van Actie, maar ook over de S, de T en de beide R-en.

- * **Situatie:** wat is de situatie waarin iemand zich bevond? We vragen dus naar een voorbeeld van een situatie waarin de sollicitant het gewenste gedrag heeft moeten laten zien.
- * **Taak:** wat was in deze situatie de taak of het doel? Hierbij gaat het om wat de sollicitant als taak had in die situatie, wat diens verantwoordelijkheid was én wat die wilde bereiken.
- * **Actie:** wat heeft de sollicitant gezegd of gedaan? We willen achterhalen wat de ander daadwerkelijk gezegd, gedaan of ondernomen heeft om te bereiken wat die wilde bereiken.
- * **Resultaat:** hoe heeft de omgeving gereageerd en wat was het eindresultaat? We vragen de sollicitant wat het resultaat van diens acties was, wat de sollicitant daadwerkelijk bereikt heeft.
- * **Reflectie:** hoe kijkt de persoon erop terug en wat heeft die geleerd? Nu gaat het erom te onderzoeken hoe de ander naar zijn eigen handelen kijkt: wat kan beter, wat heeft die ervan geleerd, wat zou men een volgende keer anders doen?

1.9. Wanneer is een STARR compleet?

Een goede STARR voldoet aan een aantal voorwaarden. De STARR is:

- ☆ In het **recente verleden** gebeurd (bij voorkeur niet langer dan een jaar en zeker niet langer dan 2 jaar). Deze vuistregel heeft zin omdat de meeste mensen moeite hebben om zich details van situaties te herinneren die verder teruggaan. Probeer zelf maar eens een goed voorbeeld te noemen van een situatie die je langer dan één jaar geleden hebt meegemaakt. Weet je nog precies hoe dat ging?
- ☆ **Volledig**, dus op alle vijf elementen beschreven en tot op gedragsniveau. Bij voorbeeld: wanneer de kandidaat zegt dat hij eerst de patiënt heeft overtuigd van het nut van de behandeling, vraag je door: “hoe heb je dat gedaan? Wat heb je precies gezegd?”
- ☆ Opgeschreven zoals de sollicitant het zelf verwoord heeft, **zonder je eigen interpretaties**. Je noteert dus zoveel mogelijk letterlijk wat de ander zegt en laat interpretaties achterwege.
- ☆ **Waar gebeurd**. Door goed door te vragen en eventuele inconsistenties te onderzoeken, kom je het dichtst bij de waarheid. Uiteraard kun je nooit helemaal uitsluiten dat iemand toch iets verzint. Het helpt wel om naar details te vragen.

Situatie	Taak
Wat was er aan de hand? Wat speelde er? Waar speelde het zich af? Wanneer was dit? Wie waren erbij betrokken? Wat maakte deze situatie lastig?	Wat was je rol of taak in die situatie? Wat werd er van je verwacht? Wat was je opdracht/ taak? Wat moest je doen? Taakopvatting: Wat wilde jij bereiken? Wat was jouw doel? Wat had je je voorgenomen te doen? Wat vond je dat je moest doen?
Actie	Resultaat
Wat deed je toen eerst? (en daarna...?) Wat heb je precies gezegd? Op welke manier? Hoe reageerde de ander? Hoe ben je met die situatie/ die persoon/ die tegenslag omgegaan? Wat deed je precies? Wat heb je gedaan?	Wat was het resultaat van je acties? Wat kwam eruit? Hoe liep het af? Hoe reageerden de ander(en)? =====
	Reflectie Hoe kijk je erop terug? Wat vind jij ervan? Wat heb je ervan geleerd? Wat zou je mogelijk anders doen in het vervolg?

2. De ORCWE-methode

In het eerste deel van de handleiding noemde ik de ORCWE-methode al, een methode om het beoordelingsproces objectiever te maken door het proces van waarnemen en beoordelen in stukjes te hakken. In de ORCWE-methode is het belangrijk dat je je oordeel uitstelt. Zo kun je beoordelingsfouten zo klein mogelijk houden. Wat zijn ook alweer de 5 stappen van het ORCWE proces?

1. **Observeren:** Kijken en luisteren, zo letterlijk mogelijk waarnemen van gedrag.
2. **Registreren:** Noteren en vastleggen van wat je ziet of hoort, niet interpreteren.
3. **Classificeren:** Het gedrag onderbrengen in competenties.
4. **Waarderen:** De kwaliteit van het gedrag beoordelen.
5. **Evalueren:** Bepalen wat de waardering betekent voor het te nemen (selectie)besluit.

2.1. Observeren en registreren

Met behulp van het STARR interview zorg je ervoor dat het proces van observeren en registreren gescheiden wordt van het interpreteren en beoordelen. In het interview verzamel je gedragsvoorbeelden (observeren) en die informatie leg je vast (registreren). De interpretatie komt pas daarna.

Je houding blijft in het interview zoveel mogelijk neutraal ten opzichte van de sollicitant. Je eigen interpretaties, vermoedens, overtuigingen, gevoelens, conclusies, inschattingen en cetera doen in het gesprek niet ter zake.

Om goed informatie te verzamelen in een gesprek moet je niet alleen de goede vragen stellen. Je legt je gegevens vast, zodat je ze later kunt beoordelen en bespreken met andere beoordelaars. Dat doe je door:

- alles wat de sollicitant zegt en/of doet (letterlijk) te noteren;
- specifiek en to the point blijven.

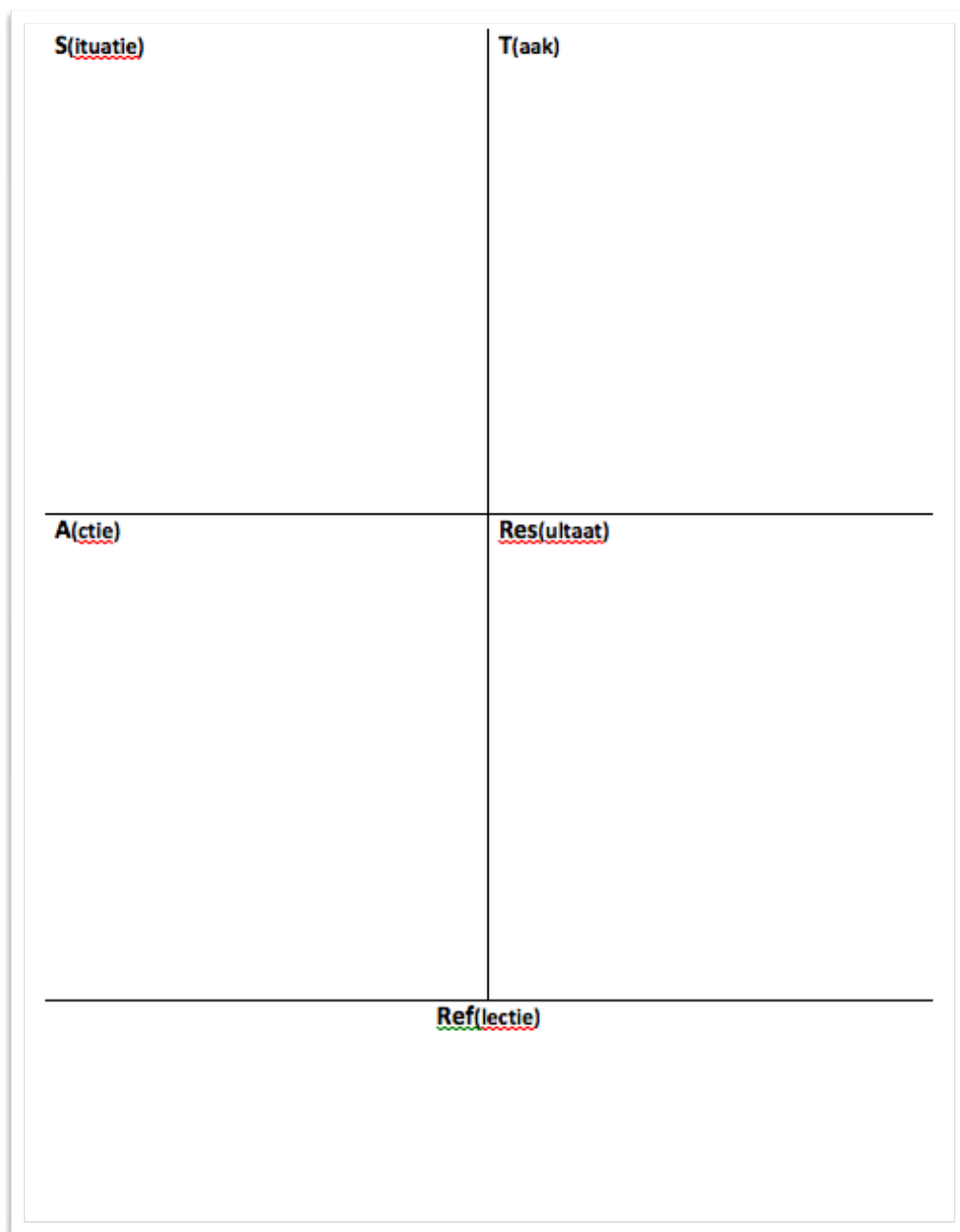
Door zo objectief mogelijk te **observeren** en je observaties goed te **registreren**, zorg je ervoor dat de informatie waarop je de ander beoordeelt maximaal betrouwbaar is. Het kan nu een beetje een technisch verhaal worden, laat ik daarom maar een voorbeeld beschrijven.

Stel je voor dat je een selectiegesprek hebt gevoerd met een receptioniste/tandartsassistente in een tandartspraktijk. Je wilt weten hoe zij **omgaat met druk** en hoe ze overzicht houdt in een situatie waarin de druk heel hoog is. Het voorbeeld dat ze geeft, noteer je. Dat kun je op verschillende manieren doen:

GOED: Feitelijk registreren	NIET GOED: Interpreteren
Situatie: volgeboekt spreekuur voor de 4 tandartsen die dienst hadden. Twee afspraken liepen erg uit, het was 10.30 uur. Op dat moment ging een van de 4 tandartsen ziek naar huis. Taak: de afspraken omboeken en zorgen dat zo min mogelijk mensen nodeloos naar huis gestuurd werden. Zoveel mogelijke afspraken bij de andere 3 collega's onderbrengen. Zelf vond ik belangrijk dat patiënten in de wachtkamer zeker geholpen werden en dat de patiënten die ik niet kon bereiken niet naar huis gestuurd hoefden te worden. Ik wilde de druk die ik voelde beheersbaar houden door overzicht te houden op de patiëntenstroom en de stand van zaken. Actie: ik maakte een print van alle afspraken van de dag, overlegde aan de hand daarvan met assistentes en een van de overige 3 tandartsen om te bepalen wie afgebeld kon worden en wie niet. Ging naar de wachtkamer, legde aan de zittende patiënten uit wat de situatie was en dat spreekuur iets zou uitlopen. Enkele patiënten boden aan om op ander moment terug te komen, die konden meteen een nieuwe afspraak maken bij de andere assistente. Patiënten die liever wachtten deelde ik opnieuw in bij overige tandartsen. Op whiteboard in de wachtkamer schreef ik per patiënt de te verwachten uitloop. Ik werkte bord bij gedurende de dag, zodat ik overzicht hield en de patiënten ook. Patiënten van de middag belde en mailde ik om ze te informeren. Patiënten die ik niet bereikte, informeerde ik bij binnenkomst meteen en ik overlegde hoe hun afspraak door kon gaan. Resultaat: het middagspreekuur liep bijna geheel volgens plan. Ochtend volgens plan afgemaakt, maar liep uit. Ik hield de hele dag goed overzicht over wie er aan de beurt was en wanneer. Ik kon de 3 tandartsen en assistentes ook steeds op de hoogte stellen van de actuele stand van zaken. Reflectie: Ik was overwegend tevreden over aanpak, al zou ik een volgende keer misschien toch nog iets meer afspraken van de middag verplaatst hebben, omdat het voor ons allen wel een erg lange dag was geworden	Het was heel druk in de praktijk. Een collega meldde zich ziek en de receptioniste loste dat uitstekend op in samenwerking met de andere assistente.

Het voorbeeld laat zien dat het bij een registratie waarin de feiten niet meer genoemd worden heel moeilijk is om een goede beoordeling van het gedrag in termen van competenties te doen. Want wat was nou het feitelijke gedrag van de receptioniste in de rechter kolom?

In het interview is het handig om te werken met een formulier of een specifieke indeling op je aantekeningpapier, waarmee je de 5 elementen van de STARR gemakkelijk vastlegt en ook snel kunt zien of je de STARR helemaal in kunt vullen.



afbeelding: voorbeeld van een indeling voor het noteren van een STARR-voorbeeld

2.2. Classificeren: gedrag in competenties onderbrengen

Als kandidaten voorbeelden vertellen die je wilt beoordelen met de STARR, is het van belang dat je weet waar je naar kijkt. Je moet een inschatting maken van de relevantie van het beschreven gedrag en van de kwaliteit van dat gedrag.

Classificeren: hoe breng je geobserveerd en geregistreerd gedrag onder in competenties?

Je kunt een gedragsvoorbeeld pas goed interpreteren als je er goed op hebt doorgevraagd hebt en als je weet naar welke competenties je op zoek bent. Bij de STARR methode ben je gericht op zoek naar gedrag dat bij een specifieke competentie hoort. Je kunt daar expliciet naar vragen, door de sollicitant te vragen naar een voorbeeld van een specifieke competentie :

'Heb je in de samenwerking weleens meegemaakt dat je onverwachte feedback kreeg? Vertel eens hoe dat ging.'

De informatie die je van de kandidaat krijgt vergelijk je met de indicatoren die je van tevoren had bepaald: sluit het voorbeeldgedrag aan bij de vooraf bepaalde gedragsindicatoren of niet?

Je loopt door alle gespreksaantekeningen heen en markeert bij elk voorbeeld de relevante elementen voor de competentie die je wil beoordelen.



Let op: in het gesprek kan ook informatie naar boven komen die relevant is voor andere competenties. Die informatie moet je er ook uitvissen. Daarom is het van belang om zo goed mogelijk **vast te leggen wat je allemaal van de aijs hoort**.

om goed te classificeren is het volgende van belang:

1. **Ken de competenties:** zorg dat je goed weet hoe de competenties eruit zien, waarin ze van elkaar verschillen en welke gedragscriteria bij de verschillende competenties horen. In die gedragscriteria is omschreven wat we verwachten te zien bij deze competenties. Zorg ook dat iedereen die meebeslist over de selectie de competenties kent.
2. **Let op negatieve gedragsvoorbeelden:** Het is belangrijk om te kijken naar het gedrag dat niet vertoond werd, naast het gedrag dat wel vertoond is. Als de situatie bij voorbeeld vraagt om empathisch gedrag en de kandidaat of sollicitant vertoont dat niet, dan is het belangrijk om dat te noteren en in de eindbeoordeling mee te nemen.
3. **Let op trends:** verzamel per competentie als het kan meerdere gedragsvoorbeelden. Zoek je bijvoorbeeld naar informatie over de competentie 'verantwoordelijkheid', dan vraag je naar meerdere voorbeelden waarin die verantwoordelijkheid gevraagd werd.

4. **Let op zwaarte:** Het gedragsvoorbeeld dient van voldoende gewicht te zijn om ook van belang te zijn voor een bepaalde competentie. Primair hangt dit af van het niveau van het gedrag dat je verwacht van de aios. Gedrag van een hoog niveau, maar op een niet relevante competentie neem je in je uiteindelijke waardering van de sollicitant níet mee, anders creëer je je eigen halo.

2.3. Waarderen: hoe goed is de competentie ontwikkeld?

Je kunt in een interview veel informatie verzamelen. Als die informatie relevant is voor de competenties waarnaar je op zoek bent, kun je vervolgens de gevonden gedragsvoorbeelden waarderen. Waarderen betekent dat je een waarde toekent aan datgene wat iemand heeft gedaan of gezegd in een bepaalde situatie, tegen de achtergrond van de competentie waarnaar je op zoek bent en in relatie tot de taak of rol die iemand gaat vervullen.

De waarde die je toekent aan het in kaart gebrachte gedrag geef je op basis van je eigen oordeel. Dat oordeel is dus per definitie 'subjectief', omdat het jouw persoonlijke oordeel is. Nu willen we in selectie juist een objectief oordeel bereiken, een oordeel dat zo min mogelijk beïnvloed is door beoordelingsvalkuilen of -gewoontes. Om bij dat objectieve oordeel te komen, zijn er in het waarderen een aantal uitgangspunten van belang. Eén daarvan is dat **een oordeel steeds gebaseerd moet zijn op meerdere, goed geregistreerde en voor de competentie relevante gedragsvoorbeelden**. Daarnaast moet **een oordeel door meerdere beoordelaars worden gevormd**. In de selectie van aios voor de opleiding werk je met meerdere beoordelaars. Iedere beoordelaar maakt onafhankelijk van de anderen een eigen oordeel op.

In de waardering van de competenties voor de opleiding werk je met twee soorten schalen: Voor de eerste 4 competenties (Reflectie en feedback, Verantwoordelijkheid, Respect en Zelfzorg) gebruik je een 5-puntsschaal:

1. zeer zwak/ afwezig
2. weinig tot beperkt aanwezig/ onvoldoende ontwikkeld
3. (middel)matig, moet nog iets verder ontwikkeld worden
4. ruim voldoende ontwikkeld (geen verdere ontwikkeling nodig)
5. zeer goed/uitstekend

Bij deze schaal kan het handig zijn om de volgende nuancering toe te passen:

2/4 = combinatiescore. De beoordelaar geeft hiermee aan dat er binnen de competentie gedragsverschillen zijn geregistreerd.

3W = weinig observaties/voorbeelden, (weak evidence, kan ook bij 1 t/m 5 genoteerd worden). De beoordelaar heeft te weinig data om een goed oordeel te vellen.

5H = te hoog, te veel bewijs (alleen bij 5 genoteerd). Bijv. iemand die zoveel verantwoordelijkheid neemt dat die zichzelf overlaadt met werk en anderen buiten spel zet.

Voor de competenties Samenwerken, Organiseren, Empathie en Communicatie gebruik je een eenvoudigere schaal:

- voldoende
- twijfel
- onvoldoende

De reden hiervoor is dat deze competenties worden afgeleid van de antwoorden op de eerste 4 competenties. Er wordt dus niet expliciet naar gevraagd. Communicatie en empathie bijvoorbeeld zijn vaak zelf goed te beoordelen op basis van het gedrag van de aios in het interview. Samenwerken en organiseren komen vaak in de voorbeelden rond reflectie & feedback en verantwoordelijkheid naar voren.

Met behulp van de beoordelingsschalen en met de gedragscriteria voor de competentie ernaast, beoordeel je elk voorbeeld en uiteindelijk ook de competentie. Als de gegeven voorbeelden gedragingen bevatten die passen bij de gewenste gedragscriteria en als dat in meerdere voorbeelden zo is, mag je het gedrag voldoende noemen.

Als in de voorbeelden steeds blijkt dat het gedrag niet aansluit bij de gewenste gedragscriteria is de competentie als onvoldoende te beoordelen.

Let op: alle assessoren in het interview waarderen aan het eind van hun interview ieder voor zich de gevonden voorbeelden in relatie tot de competenties. Pas nadat de oordelen gegeven zijn, wissel je met elkaar uit wat je indrukken zijn.

2.4. Evalueren: de uiteindelijke besluitvorming

Evalueren doe je om tot een eindbesluit te komen: je moet een besluit nemen over de kwaliteiten van de kandidaat in relatie tot de functie of taak die hij of zij zou moeten gaan uitvoeren (in dit geval: de opleiding succesvol voltooien).

In de selectieprocedure voor de huisartsopleiding heb je na elk gesprek even de tijd om je oordelen op een rijtje te zetten. Loop dan je gespreksaantekeningen nog eens door en waardeer de voorbeelden die je hebt genoteerd. Noteer in het beoordelingsformulier (digitaal of op papier) wat de voorbeelden waren en hoe je uiteindelijk de competentie beoordeelt.

Uiteindelijk komen alle oordelen samen in het assessorenberaad: daarin zet je alle oordelen naast elkaar en je vergelijkt ze. Nu moet duidelijk worden welke sollicitanten overwegend goede scores hebben gehaald en bij welke sollicitanten er gereede twijfels zijn omtrent het kunnen slagen in de opleiding. De doelstelling van het assessorenberaad is om tot een eindoordeel over het potentieel van de sollicitant te komen. Het gaat dan om een eindoordeel per competentie en een totaalconclusie over de sollicitant.

In het beraad wordt met name ingezoomd op die kandidaten waarover de oordelen sterk uiteenlopen. Door de verschillende oordelen naast elkaar te leggen en elkaar te bevragen erover, moet duidelijk worden of een kandidaat toegelaten kan worden tot de opleiding of niet. De beslissing is een ja of een nee, met een korte toelichting op deze beslissing.

3. De praktijk: hoe doe je het STARR gesprek?

Net zoals in ieder ander (selectie)gesprek is het belangrijk dat je goed voorbereid bent en dat ook de sollicitant weet wat er van hem of haar verwacht wordt. In de selectie voor de huisartsopleiding weten de sollicitanten dat ze met de STARR methode bevroegd zullen worden. Houd tijdens het gesprek in de gaten dat je als interviewer verantwoordelijk bent voor een goede 'behandeling' van de sollicitant. Dat is niet alleen een kwestie van fatsoen.

Een plezierige gespreks sfeer waarin de sollicitant zich prettig genoeg voelt om diens verhaal te vertellen levert doorgaans veel meer op dan een 'verhoor'.

3.1. De opbouw en afloop van het gesprek

Het STARR gesprek in de selectie voor de opleiding tot huisarts duurt 60 minuten en je bent met drie interviewers. De opbouw van het STARR gesprek is als volgt:

☆ Opening: ijs breken en de sollicitant op het gemak stellen, jezelf en gesprekspartners voorstellen en uitleggen hoe het gesprek verder zal verlopen en hoe het past in het totaal van de procedure.

☆ Kort: vragen naar motivatie en eventuele onduidelijkheden in het CV.⁶

☆ Starten met de STARR: leg uit dat je met deze methode werkt om concreet gedrag in beeld te krijgen en dat je dus gaat vragen naar echt gebeurde voorbeelden.

☆ Uitvraag van 4 competenties: Vraag bij elke competentie bij voorkeur naar twee voorbeelden. Reken erop dat je per voorbeeld **minstens 5 minuten** nodig hebt.

☆ Afsluiting: vraag de sollicitant of die nog vragen heeft en beantwoord die kort, bedank de sollicitant voor diens inspanning en geef indien nodig uitleg over het vervolg van de procedure.

☐ Probeer het leeuwendeel van het gesprek aan de STARR vragen te besteden. Een STARR goed uitvragen kost tijd. Vijf minuten per voorbeeld is het minimum als je ervaren bent in het hanteren van de methode. Voor een selectiegesprek waarin je vier competenties wilt bespreken heb je minstens 40 minuten nodig voor het STARR gedeelte.

☐ In de voorbereiding op het gesprek verdeel je de verschillende rollen in het gesprek. Als een van jullie gespreksleider is in het begin en met de eerste competentie start, kunnen de andere twee schrijven (registreren). Na de eerste competentie kan je ervoor kiezen dat een van de andere twee interviewers het stokje overneemt.

⁶ Zie mijn opmerkingen over motivatie als marginaal criterium.

- ☐ Vermijd het om met zijn drieën vragen op de sollicitant af te vuren: het wordt dan erg moeilijk om goed in de STARR te blijven en voor de sollicitant kan het erg onprettig zijn als er een spervuur van vragen van drie verschillende mensen op hen afkomt.
- ☐ Na afloop van het STARR gesprek werk je eerst ieder je eigen beoordeling uit. Dat gebeurt dus **onafhankelijk van elkaar**, niet in overleg, om te voorkomen dat je elkaar meteen al beïnvloedt. Pas als je je eigen oordeel gevormd hebt, wissel je de oordelen uit.

3.2. De betekenis van gedrag in het selectiegesprek

In het selectiegesprek zie je naast wat de sollicitant vertelt over zichzelf ook gedrag in het hier en nu. Communicatie bijvoorbeeld wordt zichtbaar in het gesprek, maar ook stresstolerantie. Toch ligt bij het interpreteren van gedrag in het gesprek het gevaar van beoordelingsfouten op de loer. Zenuwen in de sollicitatie zijn heel normaal en mogelijk sterk verbonden met juist die sollicitatiesituatie. Het is maar zeer de vraag of iemand die erg zenuwachtig is in het sollicitatiegesprek ook moeite heeft met het omgaan met druk in het werk. Om dat laatste te toetsen is het juist weer van belang de STAR-methode te gebruiken. Een beginvraag kan dan zijn:

Een sollicitatiegesprek is voor de meeste mensen erg spannend. Voor jou misschien ook wel. Kan je eens vertellen hoe je in je beroepspraktijk met spanning of druk bent omgegaan? Heb je voorbeelden van situaties waarin bij voorbeeld de tijdsdruk heel groot was of je door anderen onder druk gezet bent? Wat was de situatie precies? Wat was jouw rol, wat werd er van je verwacht? Wat heb je gedaan? et cetera.

3.3. STARR startvragen

Om in het gesprek de juiste informatie boven tafel te krijgen moet je goede vragen stellen. De manier waarop je dat doet is bepalend voor de kwaliteit van de informatie die je krijgt. Als je begint met de STARR methode raad ik je aan om het jezelf niet te moeilijk te maken. Start met een min of meer standaard formulering. Bij voorbeeld:

Heb je een voorbeeld van een recente situatie waarin je moest samenwerken met anderen en waarin je dat niet gemakkelijk vond? Hoe ging dat? Beschrijf de situatie eens... etc.

Je geeft dus duidelijk aan dat je het wil hebben over samenwerken en dat het om een situatie moet gaan waarin de samenwerking niet van een leien dakje ging. We willen immers een beeld krijgen van hoe de sollicitant functioneert in een situatie die echt een beroep heeft gedaan op de competentie waarom het gaat. Een situatie dus waarin de competente kandidaat zich onderscheidt van de minder competente.

De vragen die je in een STARR gesprek stelt zijn **neutraal**: er spreekt geen vooringenomen standpunt of voorkeur uit.

Ze zijn **concreet**, niet gericht op inzicht of theoretische overwegingen, maar op gedrag.

Daarnaast stel je zoveel mogelijk **open** vragen in plaats van gesloten vragen. De sollicitant nodig je daarmee uit om eerlijk en vrij diens verhaal te vertellen.



Open vragen hebben meestal een vraagwoord aan het begin van de zin: **wat, waar, wie, wanneer, hoe** etc. Gesloten vragen beginnen met een werkwoord. Gesloten vragen leveren kortere antwoorden en minder informatie op. Zeker in het STARR interview is het beter veel open vragen te stellen om veel informatie te verzamelen. Gesloten vragen zijn niet verboden, maar probeer ze wel neutraal te houden en te gebruiken om bepaalde informatie te checken. 'Heb ik goed begrepen dat er naast jou niemand op de afdeling was?' kan bijvoorbeeld een goede gesloten vraag zijn, wanneer je wilt weten of je de situatie goed begrijpt.

Open vragen	Gesloten vragen
Wat was je opdracht in die situatie?	Had jij dat al eerder gedaan?
Wie waren er nog meer bij betrokken behalve jijzelf?	Waren de specialist en de verpleegkundige er ook bij?
Wat heb je precies gedaan?	Heb je nog meer mensen gebeld of was zij de enige die je benaderd hebt?
Wat was het effect op je collega?	Was je collega teleurgesteld?

Neutrale vragen zijn vragen waarin niet duidelijk wordt wat jij het beste vindt of wat je verwacht te horen. In suggestieve vragen ligt het antwoord al besloten. We kunnen vragen al suggestief maken door de klemtoon die we gebruiken. Spreek de volgende zinnen maar eens hardop uit.

Wat heb jij toen gezegd?

Wát heb je toen gezegd?

Wat heb **jíj** toen gezegd?

Ik geef weer enkele voorbeelden:

Neutrale vragen	Suggestieve vragen
Hoe heb jij gereageerd?	Daar heb je toch zeker wat van gezegd!?
Wie waren er nog meer bij betrokken behalve jijzelf?	De specialist was er toch zeker zelf ook bij?
Wat heb je toen precies gedaan?	En toen ben je gewoon met je werk verder gegaan?
Wat was het effect op je collega?	Je collega zal wel boos geweest zijn?

Tot slot de theoretische en **concrete vragen**. Concrete vragen richten zich op dat wat iemand gedaan heeft of dat wat gebeurd is in een concrete situatie. Theoretische vragen zijn gericht op inzicht, theorie, overtuigingen etc., maar niet op daadwerkelijke gebeurtenissen en gedrag. Uiteraard kan het soms nodig zijn om te weten hoe iemand over iets denkt en dan zijn theoretische vragen erg zinvol, maar **in de STARR niet**. Daar willen we juist weten wat iemand gedaan heeft en wat het effect daarvan was.

Concrete vragen	Theoretische vragen
Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin de samenwerking moeizaam verliep? Beschrijf eens hoe de situatie eruit zag etc.	Wat vind jij belangrijk in de samenwerking?
Toen de collega boos op je werd, hoe heb je toen gereageerd?	Stel een collega wordt boos op je, hoe reageer je dan?
In het voorbeeld dat je noemt, beschrijf je dat de tijdsdruk erg groot was. Hoe ben jij daarmee omgegaan?	Hoe ga jij om met situaties waarin de tijdsdruk heel hoog is?

Als je een theoretische vraag stelt, kun je via een klein opstapje soms toch weer naar het concrete voorbeeld toe. Bij de laatste vraag uit het tabelletje bij voorbeeld kun je die stap zetten door te vragen:

‘Heb je een recent voorbeeld van een situatie met tijdsdruk? Hoe zag die situatie eruit? etc...’

Een hulpmiddel bij het stellen van de open, concrete en neutrale vragen in het STARR gesprek is dat je je regelmatig afvraagt of je het verhaal van de deelnemer als een werkelijk gebeurde film aan je geestesoog voorbij kunt zien trekken. Het moet zijn alsof je er zelf bij was.

3.4. Wat als het toch niet lukt?

De STARR methode gebruiken moet je leren. Door de handleiding goed door te nemen, training te volgen en te oefenen met de STARR methode kun je jezelf goed voorbereiden voor het STARR interview. Toch kan het ook dan weleens moeilijk zijn om resultaat te halen en alle informatie boven tafel te krijgen die je wilt.

Als de geïnterviewde geen voorbeelden heeft....?

Soms vindt de ander het erg moeilijk om voorbeelden te noemen. Leg dan uit dat het voorbeeld niet per se uit de werkpraktijk hoeft te komen. Samenwerken bijvoorbeeld moeten we op allerlei terreinen in het leven. Gebruik het CV als aanknopingspunt en draag daaruit werksituaties aan die relevant kunnen zijn.

Als de geïnterviewde niet te stoppen is?

Een geïnterviewde die maar blijft praten, mag je best onderbreken. Vaak helpt het om te zeggen dat je de ander onderbreekt om het verhaal samen te vatten en te checken of je het goed begrepen hebt.

Als de geïnterviewde alles lijkt te hebben ingestudeerd? (te mooi om waar te zijn)

Tja, soms zul je hem of haar tegenkomen: de geïnterviewde die een fantastisch verhaal heeft, elk voorbeeld zo oplepelt alsof hij het uit het hoofd geleerd heeft. Ergens heb je moeite om hem te geloven... Dat is niet te voorkomen. Het enige wat je kunt doen is zo goed mogelijk blijven doorvragen en je intuïtie blijven checken. Stel je oordeel uit!

Verantwoording

MD-act is een adviesbureau voor vragen die te maken hebben met mens en werk. Onze doelstelling is een bijdrage te leveren aan het beter functioneren van mensen in hun werk met behulp van onze inzichten uit de arbeids- en organisatie-psychologie en onze jarenlange ervaring met het adviseren van mensen en organisaties. Daartoe leveren wij diensten op het terrein van onder andere selectie en benoeming, loopbaanontwikkeling en re-integratie, teamfunctioneren en samenwerking. We verzorgen assessments, coaching, individueel advies en training rondom HR-thema's.

Als arbeids- en organisatiepsycholoog ben ik, Mariëlle Damoiseaux, al meer dan 30 jaar werkzaam in de praktijk van personeelsselectie. MD-act is vanaf het begin van de invoering van de gedragsgerichte selectie betrokken geweest bij de opzet van de selectieprocedure en de training van assessoren. Wij hebben de training ontwikkeld en al vele malen gegeven. In de beginperiode hebben we zelf interviews afgenomen en zijn we tijdens selectiedagen aanwezig geweest voor ondersteuning en advies. Bij het schrijven van deze handleiding heb ik dan ook veel uit mijn eigen ervaring kunnen putten. Ik geloof in de methode van de STARR als methode om de selectie objectiveerbaar en transparant te maken. Tegelijkertijd weten kandidaten mij ook nog regelmatig te verrassen met antwoorden die ik nooit verwacht had en die een beroep doen op meer dan mijn STARR vaardigheden. De STARR is in mijn optiek een waardevol instrument, dat je zeker niet *star* moet hanteren. Interviewen en beoordelen blijft een interactie tussen mensen, waarin niet alleen de inhoud van het gesprek van belang is, maar zeker ook de sfeer. Die bepaalt immers hoe open een sollicitant durft te zijn en hoe eerlijk de antwoorden kunnen worden. Ik hoop dat je met plezier deze methode zult hanteren en wens je er veel succes bij.

Mariëlle Damoiseaux
Registerpsycholoog NIP | Arbeid & Organisatie

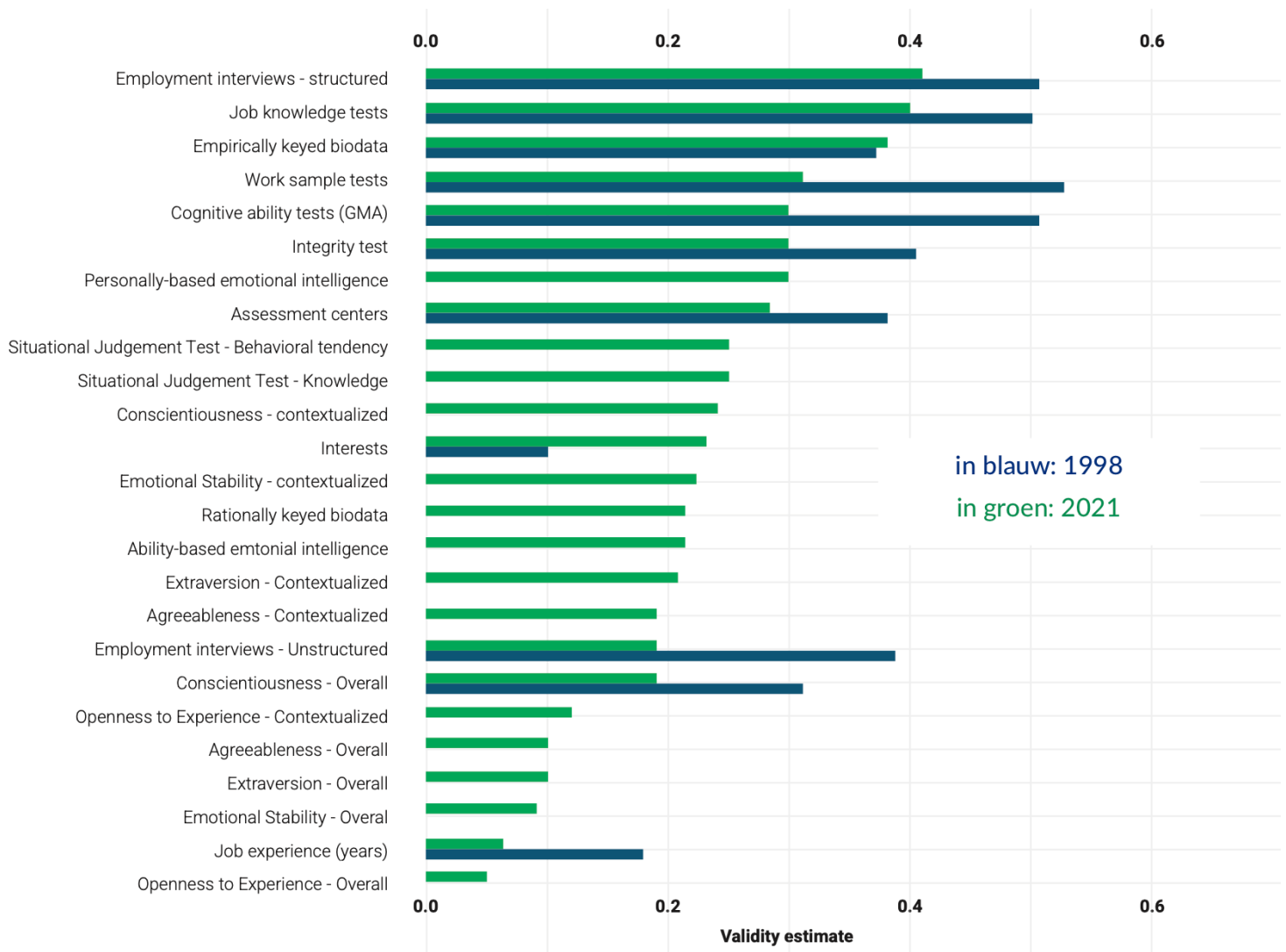
MD assessment coaching training
T 024 397 88 91
M info@md-act.nl
I md-act.nl

Bijlagen

Hierachter vind je verschillende bijlagen:

Bijlage 1. De voorspellende waarde van verschillende selectietechnieken

Het eerder aangehaalde onderzoek naar de voorspellende waarde van verschillende selectiemethoden laat het volgende plaatje zien. In de tabel vind je de voorspellende waarde zoals vastgesteld in 1998 door Schmidt & Hunter in blauw. In groen vind je de resultaten uit 2021 uit het onderzoek van Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. Zoals je ziet scoort het gestructureerde interview nog steeds beter dan het ongestructureerde.



Bijlage 2. Formulier beoordeling STARR interview

Datum: _____

Naam sollicitant: _____

Naam beoordelaar: _____

Competentie in een interview te toetsen

1. Reflectie en feedback
2. Verantwoordelijkheid
3. Respect (beroepsethiek)
4. Zelfzorg

Beoordeel de sollicitant op de bekende 5-puntsschaal en doe dat **per competentie**:

Beoordelingsschaal:

1. **zeer zwak/ afwezig** (duidelijk te weinig om aan de opleiding te beginnen)
2. **weinig tot matig aanwezig/ onvoldoende ontwikkeld** (twijfel of het voldoende is om aan opleiding te beginnen)
3. **(middel)matig**, een punt dat nog iets verder ontwikkeld zou moeten worden).
4. **voldoende tot goed ontwikkeld** (behoeft geen verdere ontwikkeling om aan de opleiding te kunnen beginnen)
5. **zeer goed/uitstekend**

Nuancering:

2/4 = combinatiescore, bijv. bij stress/omgaan met druk: 2 = niet goed omgaan met tegenslag, 4 = wel goed omgaan met tijdsdruk. Je laat hiermee als beoordelaar zien dat er binnen de competentie **gedragsverschillen** zijn geregistreerd.

3W = weinig observaties/voorbeelden, (**weak evidence**) (kan ook bij 1 t/m 5 genoteerd worden). Je geeft hiermee als beoordelaar aan dat je te weinig data hebt om een goed oordeel te vellen.

5H = te hoog, te veel bewijs (alleen bij 5 genoteerd). Bijv. iemand die laat zien dat hij/zij te veel empathie toont, is daarmee niet meer in staat om een effectieve behandelrelatie op te bouwen.

A. Bijzonderheden: wat viel op tijdens het interview? Zijn er bijzondere omstandigheden of opmerkingen te vermelden?

.....

.....

.....

B. Bijzonderheden motivatie en C.V.

.....

.....

.....

.....

Belangrijkste observaties per competentie (overgenomen van het registratieformulier, alleen de competenties die in het interview aan de orde zijn geweest)

1: **Reflectie en feedback**

Beoordeling

1 2 3 4 5 H/W

.....

.....

.....

2: **Verantwoordelijkheid**

Beoordeling

1 2 3 4 5 H/W

.....

.....

.....

3: **Respect**

Beoordeling

1 2 3 4 5 H/W

.....

.....

.....

4: **Zelfzorg**

Beoordeling

1 2 3 4 5 H/W

.....

.....

.....

C. Zijn de volgende competenties onvoldoende, voldoende of twijfel gescoord

Samenwerken incl. omgaan met druk:

voldoende twijfel onvoldoende

.....

.....

Organiseren:

voldoende twijfel onvoldoende

.....

.....

Empathie/compassie:

voldoende twijfel onvoldoende

.....

.....

Communicatie (arts/patiënt):

voldoende twijfel onvoldoende

.....

.....

**D. Zijn er opmerkingen over beheersing van de Nederlandse taal?
Zo ja, vermeld en licht toe.**

voldoende onvoldoende

.....

.....

.....

E. Samenvatting sterke en zwakke punten; tips en tops

.....

.....

.....

.....

.....

F. Conclusies op basis van dit interview

.....

.....

.....

Bijlage 3. Taakgebieden, competenties en indicatoren uit de ComBel

Uit de zogenaamde competentiebeoordelingslijst of ComBel zijn de onderstaande competenties geselecteerd die in het STARR interview beoordeeld kunnen en moeten worden. Tijdens de STARR training ga je werken met de criteria die in het interview worden 'uitgevraagd'. Het is noodzakelijk dat je de competenties herkent en ook de verschillen tussen de competenties.

1. TAAKGEBIED PROFESSIONALITEIT

Dit taakgebied omvat het hanteren, bevorderen en onderhouden van de vakbekwaamheid. Reflectie op de eigen competenties is hierbij een essentiële vaardigheid. Het STARR-interview focust bij het uitvragen van de kandidaat op dit taakgebied. De overweging hierbij is dat sollicitanten allen basisartsen zijn en vaak met relevante (werk)ervaring. De Huisartsopleiding stelt daarom professionaliteit als 'dé basis' c.q. het uitgangspunt om opleidbaarheid vast te stellen.

Dit zijn de 4 competenties die in het STARR interview expliciet onderwerp van gesprek zijn: reflectie & omgaan met feedback, respect, zelfzorg en verantwoordelijkheid. Hieronder vind je voor elke competentie de definitie en de belangrijkste gedragscriteria op een rij.

Competentie verantwoordelijkheid: houdt persoonlijke en professionele rollen in evenwicht

Gedragsindicatoren

- houdt zich aan gedane beloften en afspraken
- verschuilt zich niet achter anderen, geeft anderen niet de schuld
- neemt, ook bij fouten, de verantwoordelijkheid voor de gevolgen van het eigen handelen

Competentie zelfzorg

Gedragsindicatoren

- is zich er bewust van dat er een balans moet zijn tussen de eisen van de opleiding en de behoeften van het privéleven.
- durft "nee" te zeggen bij disbalans of toont zich bewust van dreigende disbalans en zoekt naar het opheffen daarvan
- is zich bewust dat er een balans moet zijn tussen de formele, meer observerende rol als (huis)arts en het meevoelen met de patiënt als medemens.
- kan omgaan met gevoelens van onzekerheid en onmacht in de hulpverleningssituatie

PM: nooit onzekerheid voelen in een hulpverleningssituatie is alarm!

Competentie: werkt systematisch en doelbewust aan verbetering van het beroepsmatig functioneren: reflectie & omgaan met feedback

Gedragsindicatoren

- analyseert het eigen gedrag tegenover anderen (patiënten, collega's, opleider) en de beweegredenen die eraan ten grondslag liggen en stelt het gedrag zo nodig bij
- staat open voor feedback op het eigen functioneren door opleider, collega's en patiënten
- geeft zo nodig eigen lacunes, tekortkomingen en falen tegenover anderen toe

Competentie: gaat binnen het kader van de beroepsethiek bewust om met voorkomende verschillen in normen en waarden: respect

Gedragsindicatoren

- stelt zich respectvol op jegens anderen tav opvattingen en houdt rekening met emoties
- laat persoonlijke waarden niet in de weg staan voor goede diagnostiek/behandeling en relatie met patiënt en is zich bewust van verschillen
- Staat openminded t.o.v. culturen en LHBT&I+
- houdt rekening met schaamte, verlegenheid en terughoudendheid van patiënten

SAMENWERKEN EN ORGANISEREN

De taakgebieden 'samenwerken' en 'organiseren' (omgaan met (werk)druk) zullen in de interviews samengepakt worden met de competenties 'Reflectie & feedback' en 'Verantwoordelijkheid'.

2. TAAKGEBIED SAMENWERKEN

Dit taakgebied omvat alle interpersoonlijke contacten van huisartsen met andere zorgverleners. Het deelnemen in een netwerk van functionele samenwerkingsrelaties en optimaal gebruik van beschikbare expertises zijn essentieel voor effectieve en efficiënte samenwerking.

Competentie: samenwerken

Gedragsindicatoren

- houdt in de samenwerking rekening met de anderen en zorgt voor een prettige verstandhouding
- neemt verantwoordelijkheid voor het eigen functioneren binnen de groep
- luistert, motiveert, ondersteunt, geeft feedback en spreekt aan

3. TAAKGEBIED ORGANISEREN

Dit taakgebied betreft het realiseren van regels en afspraken ten behoeve van het functioneren van de huisartsvoorziening binnen een systeem van kwaliteitseisen. De kwaliteit van de huisartsvoorziening wordt continue gevolgd aan de hand van relevante indicatoren.

Competentie: omgaan met druk

Gedragsindicatoren

- gaat adequaat met de tijdsdruk om, kan prioriteiten stellen, is stressbestendig
- blijft kalm onder druk

4. TAAKGEBIED ARTS- PATIËNT COMMUNICATIE

Dit taakgebied omvat alle verbale en non-verbale communicatie tussen huisarts en patiënt tijdens een consult, telefonisch of videooverleg, visite of via email. De kern is: het in gang zetten en onderhouden van een constructieve dialoog met de patiënt en het zorgdragen voor een medisch verantwoorde gezamenlijke besluitvorming.

Aan de hand van de antwoorden op de uitgevraagde competenties zul je in de interviews een beeld moeten vormen van hoe de kandidaat communiceert en in welke mate de kandidaat empathie/compassie heeft met de persoon/patiënt tegenover zich.

Competentie: bouwt effectieve behandelrelaties met patiënten op: empathie

Gedragsindicatoren

- Reageert op signalen over de sfeer van het gesprek en gaat daarop in
- Non-verbaal en verbaal zijn in overeenstemming
- Is geïnteresseerd in (het voelen van) de patiënt/persoon als mens
- Vraagt om toelichting en luistert

Competentie: past communicatietechnieken en –middelen doelgericht toe: informatieoverdracht

Gedragsindicatoren

- Past zinsbouw en woordkeus aan op de gesprekspartner
- Formuleert duidelijk en begrijpelijk, kijkt gesprekspartner aan
- Is in staat opnieuw te formuleren bij niet begrijpen

Bijlage 4. Oefening registreren

Hieronder vind je enkele voorbeelden van informatie over gedrag, dat door selecteurs is genoteerd als competentierelevant gedrag. Enkele van deze voorbeelden zijn goede registraties, dat wil zeggen: ze geven weer wat de geïnterviewde persoon heeft gezegd of gedaan, zonder interpretatie of beoordeling.

De overige zijn verkeerde voorbeelden: ze vormen de conclusie die de selecteur op grond van zijn observaties heeft getrokken, of ze zijn vaag, algemeen en geven niet weer wat de geïnterviewde persoon in werkelijkheid heeft gezegd of gedaan.

Je zet bij elk voorbeeld een kruisje bij Registratie goed of Niet goed. Je hoeft geen oordeel te geven over de kwaliteit van het gedrag in het voorbeeld.

Registratievoorbeeld	registratie goed	registratie niet goed
1. Toen ze een cursus reanimatie deed waarvoor ze van haar werkgever één dag in de week vrijaf had gekregen, ontdekte ze dat een examen en de afronding van een belangrijk werkproject in één en dezelfde week zouden vallen. Ze heeft haar studiebegeleider toen gevraagd of ze het examen een week eerder zou mogen doen.		
2. Ik geloof dat ze een leuke studententijd gehad heeft.		
3. Ze maakte een paar scherpe opmerkingen.		
4. Toen ze in haar laatste studiejaar zat, heeft ze naast haar studie 2 dagen per maand vrijwilligerswerk gedaan bij het Rode Kruis in Den Haag.		
5 Ze was heel oprecht toen ze het had over haar vrijwilligerswerk in het ziekenhuis.		
6. Ze stelde me acht vragen over onze bedbezetting; een aantal daarvan was nog nooit bij mijzelf opgekomen.		
7. De redenen waarom ze huisarts wil worden, waren erg goed.		
8. Als ik haar een vraag gesteld had, wachtte ze vaak een seconde of tien voordat ze antwoord gaf.		
9. Op mijn vraag hoe ze haar tijd verdeelde tussen haar kinderen en haar werk, antwoordde ze dat ze goede afspraken had met haar werkgever, waardoor ze regelmatig thuis kon werken. Nu haar kinderen nog klein waren zei ze, kon ze in de tijd dat die op school zaten of als ze 's avonds in bed lagen nog wat dingen doen die anders wellicht zouden blijven liggen.		
10. Ze maakte een goede indruk in het interview, maar ik zie het haar in de opleiding toch echt niet waarmaken...		
11. Toen ze na het interview de kamer uitliep, draaide ze zich nog even naar mij om en zei: "Oh, dat vergat ik nog te zeggen, ik heb ook een aanbieding gekregen om de specialistenopleiding bij urologie te gaan doen".		

Bijlage 5. Gebruikte literatuur

Bij het schrijven van dit e-book is onder meer gebruik gemaakt van de volgende literatuur:

1. Naar een nieuwe generatie assessment; een open boek over situationele tests. F. Lievens en E. Schollaert. 2008. Uitgeverij Nelissen, Barneveld.
2. Personeelsselectie en assessment; wetenschap in de praktijk. Redactie: G.N. Smit, H.C.M. Verhoeven, A. Driessen. 2006. Uitgeverij Van Gorcum, Assen.
3. De STAR methode; selecteren, beoordelen en ontwikkelen van talent. W. Kraal en S. van den Heuvel. 2009. Van Duuren Media B.V. , Culemborg.
4. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Schmidt FL, Hunter JE. Psychological Bulletin. 1998;124:262-74.
5. Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2021). Journal of Applied Psychology, <https://doi.org/10.1037/apl0000994>
6. Ons feilbare denken. Daniel Kahneman. 2011. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam.
7. Selectie voor Diversiteit: Naar een inclusieve aanpak. Eva Derous, Myriam Carlier, Femke Maes. Gent Skribis 2018. <https://biblio.ugent.be/publication/8549126/file/8549143>.
8. Delphi-studie stand der wetenschap arbeidsmarktdiscriminatie. Hulsegge, G., Emmert, S.B., Verhoeft, H., Thijs, C., Hosseini, Z. TNO Leiden 2020. <http://resolver.tudelft.nl/uuid:d760c8be-3326-4eb4-b1ea-41c4d798383e>