

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	I
Lijst met tabellen en figuren	II
Lijst met bijlagen	III
Abstract	1
Introductie.....	1
Soorten van impression management en hun effectiviteit	2
op interviewevaluaties	
Impression management en het tijds kader van de selectie.....	3
Methode	8
Experimentele condities	8
Pretotoets	9
Het experiment.....	9
Deelnemers	9
Procedure	10
Meetinstrumenten	11
Data-analyse	11
Resultaten en Discussie	12
Resultaten.....	12
<i>Manipulatie check</i>	12
<i>Toetsing van de hypothesen</i>	13
Discussie.....	16
<i>Doel en meerwaarde van het onderzoek</i>	16
<i>Bespreking van de resultaten</i>	17
<i>Sterktes, beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek</i>	19
<i>Implicaties voor de praktijk</i>	20
Conclusie	20
Referenties	21
Bijlagen	IV

Lijst met tabellen en grafieken

Tabellen

- Tabel 1. Overzicht van de onderverdeling van de deelnemers naargelang 10
hun geslacht en gemiddelde leeftijd over de vier experimentele condities
- Tabel 2. De gemiddelde waarden van de vier items die de geschiktheid 13
van de experimentele manipulaties hebben gemeten

Figuren

- Figuur 1. Overzicht van de vooropgestelde hypothesen 7
- Figuur 2. Interactie-effect tussen het type zelfpromotie en het tijds kader 14
van de selectie op de variabele "Algemene beoordeling"
- Figuur 3. Interactie-effect tussen het type zelfpromotie en het tijds kader 15
van de selectie op de vraag "Zou u de kandidaat eventueel een
job aanbieden?"
- Figuur 4. Interactie-effect tussen het type zelfpromotie en het tijds kader 15
van de selectie op de vraag "Zou u deze kandidaat afwijzen?"
- Figuur 5. Interactie-effect tussen het type zelfpromotie en het tijds kader 16
van de selectie op de vraag "Zou u deze kandidaat uitnodigen
voor een tweede gesprek?"
- Figuur 6. Overzicht van de resultaten 18

Lijst met bijlagen

Bijlage 1. Vacature	IV
Bijlage 2. Curriculum vitae	V
Bijlage 3. Instructieblad voor een onmiddellijke indiensttreding	VI
Bijlage 4. Instructieblad voor een aanname na 1 jaar.....	VI
Bijlage 5. Interview van de kandidaat die zijn kwaliteiten	VI
in concrete termen promootte	
Bijlage 6. Interview van de kandidaat die zijn kwaliteiten	VIII
in abstracte termen promootte	
Bijlage 7. Vragenlijst	X



De invloed van impression management en de modererende rol van het tijds kader van de selectie op interviewevaluaties

Granados Rojas Pilar Karina, Prof. dr. Proost Karin
Opleiding: Master in de Handelswetenschappen
Hogeschool-Universiteit Brussel, Stormstraat 2, 1000 Brussel
Academiejaar 2010-2011

Abstract

Selectie-interviews worden frequent toegepast om de juiste persoon voor de juiste job te vinden. In een selectiecontext scheidt de sociale interactie, inherent aan het interview, een ideale situatie voor het gebruik van impression management (IM). Dit omdat sollicitanten een goede indruk willen maken tegenover hun potentieel toekomstige werkgever. Uit de literatuur blijkt dat IM een significante invloed heeft op interviewevaluaties, maar er werd nog geen onderzoek uitgevoerd naar een mogelijke gecombineerde invloed met het tijds kader van de selectie, namelijk aanname op korte termijn en aanname op lange termijn. Daarom stelde deze studie zich als doel de invloed van IM in combinatie met het tijds kader van de selectie op de interviewuitkomsten te onderzoeken. Meer bepaald werd er nagegaan in welke mate zelfpromotie van de eigen kwaliteiten in abstracte termen minder of meer succesvol was dan zelfpromotie in concrete termen, in één van de twee wervingscondities. Er werd met andere woorden gepeild naar wat de impact was van de twee soorten zelfpromotie-IM-tactieken op de interviewevaluatie in beide situaties, om te bepalen of ze even effectief zijn op korte als op lange termijn.

De *temporal construal theory* suggereerde dat IM-tactieken waarbij de sollicitant bepaalde kwaliteiten in concrete termen in de verf zet meer effect zullen hebben op de beslissingen van de interviewer bij een aanname op korte termijn dan bij een aanname op lange termijn. Bij een aanname op lange termijn werd echter verwacht dat de impact van zelfpromotie in abstracte termen op de beslissingen van de interviewer groter is dan de impact van zelfpromotie in concrete termen. Deze hypothesen werden getoetst via een multivariate variantie-analyse (MANOVA). Resultaten van 108 deelnemers die gevraagd werden om als selectiemedewerkers te fungeren demonstreerden dat de twee soorten zelfpromotie tot verschillende interviewuitkomsten leidden wanneer er rekening gehouden werd met het tijds kader van de selectie. Er werd aangetoond dat het gebruik van zelfpromotie in concrete termen meer effect had dan zelfpromotie in abstracte termen wanneer de interviewer voor een onmiddellijke indiensttreding selecteerde. Bij een wervingsreserve werd echter aangetoond dat zelfpromotie in abstracte termen een positievere invloed op de interviewevaluaties had dan zelfpromotie in concrete termen. Het is de eerste maal dat in dit onderzoeksdomein de invloed van het tijds kader op het verband tussen IM en interviewuitkomsten werd aangetoond. Niet enkel leveren de bevindingen van dit onderzoek een bijdrage aan de theorievorming rond de invloed van IM op interviewuitkomsten, maar ze bieden ook belangrijke informatie voor de sollicitanten en interviewers.

Introductie

Het selectie-interview maakt deel uit van de meeste selectieprocedures (Moscato, 2000; Posthuma, Morgeson & Campion, 2002; Pulakos & Schmitt, 1995). In een aantal bedrijven is dit zelfs het enige instrument dat gebruikt wordt om mensen te kiezen voor de invulling van functies (Lievens, 2006). Volgens Lievens en Peeters (2006, 2008) biedt een gesprek de gelegenheid om impression management (IM) te gebruiken omdat zowel de kandidaat als de interviewer een goede indruk willen maken (Gilmore & Ferris, 1989). Sollicitanten proberen de interviewer te overtuigen dat zij de beste kandidaten zijn en trachten op deze manier een werkaanbieding te bemachtigen, terwijl de interviewer zijn best doet om de meest geschikte kandidaat te vinden (Rosendfeld, 1997).

Er bestaat reeds veel onderzoek naar de rol die IM speelt in het selectieproces. Daaruit blijkt dat gedragingen die gebaseerd zijn op IM een positieve impact hebben op de beoordeling van het interview (Gilmore & Ferris, 1989; Kristof-Brown, Barrick & Franke, 2002; Tsai, Chen & Chiu,

2005). Proost, Schreurs, De Witte en Deros (2010) hebben gevonden dat het gebruik van IM betere resultaten oplevert dan wanneer de kandidaten geen IM-tactieken toepassen. Belangrijke recente studies over de selectiecontext hebben aangetoond dat zelfpromotie de meest gebruikte (Ellis, West, Ryan & DeShon, 2002; Steven & Kristof, 1995) en de meest efficiënte IM-tactiek is tijdens een selectie-interview (Kacmar & Carlson, 1999; Kristof-Brown et al., 2002; Proost et al., 2010). Kandidaten kunnen hun kwaliteiten voor de job benadrukken in twee vormen, namelijk aan de hand van *high-level construals* en *low-level construals*. Wanneer kandidaten *high-level construals* gebruiken om hun kwaliteiten in de verf te zetten, antwoorden zij in essentiële en algemene termen. Bij *low-level construals* zullen zij zich echter focussen op specifieke en gedetailleerde termen (Vallacher & Wegner, 1987).

Tot nu toe werd enkel onderzoek gedaan naar de effecten van IM-tactieken en hun effectiviteit in een selectiecontext zonder rekening te houden met het tijds kader van de selectie. Het moment van indiensttreding van een kandidaat is afhankelijk van de beschikbaarheid van de functie waarvoor hij solliciteert. Zo kunnen selectieprocedures georganiseerd worden in het kader van een onmiddellijke indiensttreding of in het kader van een wervingsreserve. Over hoe het tijds kader van de selectie (aannee op korte termijn of aannee op lange termijn) de relatie tussen IM-tactieken en interviewuitkomsten beïnvloedt, bestaat er geen onderzoek. Bijgevolg bestaat er ook tot op heden geen duidelijkheid over of zelfpromotie in concrete termen minder of meer effect heeft dan zelfpromotie in abstracte termen bij een aannee op korte termijn versus bij een aannee op lange termijn. Hebben beide soorten zelfpromotie-IM-tactieken hetzelfde of een verschillend effect in beide wervingscondities? Dat werd nooit eerder nagegaan. Daarom is het dus zeker zinvol de effecten van de twee soorten zelfpromotie-IM-tactieken in de twee wervingscondities te onderzoeken zodat sollicitanten en interviewers naar een meer transparante houding kunnen gaan in verband met IM.

Trope en Liberman (2000) hebben aangetoond dat verschillen in *construal levels* een invloed hebben op de manier waarop individuen beoordelingen maken en beslissingen nemen voor nabije en verre gebeurtenissen. In hun studie wordt gesteld dat keuzes voor de verre toekomst bepaald worden door algemene en essentiële kenmerken van de gebeurtenis die beoordeeld wordt. Daarentegen hebben mensen de neiging om zich te laten leiden door specifieke en gedetailleerde kenmerken van die gebeurtenis wanneer er een beslissing op korte termijn moet genomen worden. Verder blijkt dat *temporal distance* de voorkeur voor een bepaalde soort informatie die nodig is om voorspellingen te maken, beïnvloedt. Individuen baseren hun beslissingen op *high-level* informatie wanneer zij het gedrag van iemand in de verre toekomst moeten voorspellen. Wanneer echter de opdracht is het gedrag van iemand in de nabije toekomst te voorspellen, wordt naar *low-level* informatie gezocht (Nussbaum, Trope & Liberman, 2003). Rekening houdend met dit theoretisch kader wordt in de huidige studie verwacht dat het tijds kader van de selectie de relatie tussen IM en interviewevaluatie modereert. Meer bepaald wordt er verwacht dat zelfpromotie in concrete termen meer invloed op de interviewer heeft wanneer hij voor een onmiddellijke indiensttreding selecteert. Bij een aannee op lange termijn wordt echter verwacht dat zelfpromotie in abstracte termen meer effect heeft op de beslissingen van de interviewer.

Dit onderzoek legt de focus op de invloed van het gecombineerd effect van zelfpromotie-IM-tactieken enerzijds en het tijds kader van de selectie anderzijds (aannee op korte termijn en aannee op lange termijn) op de beoordeling van de interviewer. Dit onderzoek vergelijkt de effecten van de twee soorten zelfpromotie-IM-tactieken in de twee wervingscondities, om te bepalen of ze even effectief zijn op korte als op lange termijn. Niet enkel is dit onderzoek van wetenschappelijk belang om de huidige literatuur aan te vullen, maar zeker biedt deze studie ook relevante informatie voor de sollicitanten en interviewers. Zo weten de kandidaten welke zelfpromotietactieken meer succes opleveren in elk van de twee wervingscondities. Ook voor de interviewers is deze informatie waardevol, want op die manier kunnen ze hun selectieprocedures optimaliseren.

Soorten van Impression Management en hun effectiviteit op interviewevaluaties

Impression management is het proces waarbij mensen bewust of onbewust proberen invloed uit te oefenen op het beeld dat anderen van hen hebben (Schlenker, 1980, geciteerd door Ellis et al., 2002, p. 1200). Als deze indruk positief is, bestaat de kans dat de interviewer meer geneigd is om een werkaanbieding te geven aan de sollicitant (Gilmore & Ferris, 1989). In drie studies (Delery & Kacmar, 1998; Gardner & Martinko, 1988; Judge, Higgins & Cable, 2000) wordt gesteld dat het niet duidelijk is wat de implicaties zijn van het gebruik van IM voor het sollicitatiegesprek.

Enerzijds wordt IM gezien als één van de factoren die nadelig kunnen zijn voor de validiteit van het interview (Lievens & Peeters, 2008). Anderzijds wordt gesteld dat het gebruik van IM door kandidaten niet helemaal oneerlijk is (Levashina & Campion, 2006; Rosenfeld, 1997). Bovendien is het algemeen erkend dat van de kandidaten wordt verwacht dat ze hun positieve kanten in de verf zetten om de interviewer te overtuigen van hun geschiktheid voor de job (Lettinga, 1992). Wanneer sollicitanten hun positieve kanten beklemtonen door te verwijzen naar ware gebeurtenissen maken zij gebruik van eerlijke IM (Ellis et al., 2002; Hooghiemstra, 2000). Er is pas sprake van een bedrieglijke vorm van IM wanneer sollicitanten opzettelijk liegen, bijvoorbeeld door te verwijzen naar vaardigheden en kennis waarover zij helemaal niet beschikken. IM gaat dus niet noodzakelijk om een negatief gegeven. Van interviewers wordt verwacht dat ze de oneerlijke component van IM ontdekken en minimaliseren om de selectieprocedures te optimaliseren (Rosenfeld, 1997).

Tadeshi en Melburg (1984) hebben IM onderverdeeld in twee categorieën: de assertieve en de defensieve tactieken. Defensieve IM-tactieken worden meestal gebruikt wanneer een sollicitant zijn imago of een slechte indruk wil herstellen. Een aantal voorbeelden van deze tactieken zijn excuses, rechtvaardigingen en verontschuldigungen. De assertieve IM-tactieken daarentegen zijn pogingen om het gewenste imago te bekomen. De twee meest gebruikte assertieve tactieken zijn ingratie en zelfpromotie (Ellis et al., 2002; Wayne & Liden, 1995). Zelfpromotie wordt gebruikt om de eigen kwaliteiten en vaardigheden in de verf te zetten, terwijl ingratie gebruikt wordt om interpersoonlijke aantrekkelijkheid met de interviewer op te bouwen. Hierdoor proberen kandidaten de interviewer of organisatie te vleien om op die manier hun jobkansen te vergroten. Deze assertieve tactieken verschillen van elkaar wat betreft de focus van de conversatie. Zo gaan kandidaten bij ingratie focussen op het target, in deze context de interviewer. Bij zelfpromotie gaan sollicitanten het gesprek focussen op zichzelf. Hierbij zullen sollicitanten de interviewer ervan proberen te overtuigen dat ze over goede kwaliteiten en vaardigheden beschikken (Delery & Kacmar, 1998; Stevens & Kristof, 1995).

Het gebruik van zowel zelfpromotie als ingratie kunnen de interviewuitkomsten beïnvloeden. Beide IM-tactieken zijn positief gerelateerd aan interviewevaluatie (Ellis et al., 2002), aanbevelingen in verband met de aanwerving (Gilmore & Ferris, 1989) en mogelijke uitnodigingen om de plaats van tewerkstelling te bezoeken (Stevens & Kristof, 1995). Proost et al. (2010) hebben de invloed van het gebruik van ingratie en zelfpromotie op interviewevaluaties bestudeerd. Uit hun onderzoek blijkt dat het gecombineerde gebruik van deze twee assertieve tactieken tot betere interviewuitkomsten leidt dan wanneer er slechts één van deze tactieken wordt gebruikt. In dit onderzoek wordt eveneens bevestigd dat het gebruik van zelfpromotie een groter effect heeft op interviewevaluaties dan ingratie (Proost et al., 2010; Kacmar & Carlson, 1999). Dezelfde bevindingen worden gedaan door Varma, Min Toh en Pichler (2006) in hun onderzoek naar de invloed van het gebruik van deze twee IM-tactieken in sollicitatiebrieven. Het blijkt bovendien dat zelfpromotie-IM-tactieken vaker gebruikt worden dan ingratie in sollicitatiegesprekken (Ellis et al., 2002; Steven & Kristof, 1995). Daarom beperkt het huidige onderzoek zich tot de studie van de invloed van zelfpromotie-IM-tactieken op interviewuitkomsten.

Impression Management en het tijds kader van de selectie

Verder wees onderzoek uit dat IM-tactieken verschillende effecten kunnen hebben op interviewevaluaties omdat ze afhankelijk zijn van tal van factoren die een modererende rol spelen in de relatie tussen IM en interviewevaluaties. Enkele voorbeelden van factoren die reeds onderzocht werden zijn: de structuur van het interview, het type vragen (situationeel of gedragsgericht), de lengte van het interview en het type job waarvoor de kandidaat solliciteert. Dit onderzoek wijst naar nog een mogelijke moderator die nog niet eerder onderzocht is, namelijk het tijds kader van de selectie. Tsai et al. (2005) hebben vastgesteld dat de studie van moderators noodzakelijk is om de reële effecten van het IM-proces te verklaren.

Uit een studie over het modererende effect van gestructureerde interviews op IM blijkt dat sollicitanten minder mogelijkheden hebben om IM-tactieken te gebruiken wanneer er gebruik wordt gemaakt van een gestructureerd interview (Chapman & Rowe, 2001; Lievens & Filip, 2006) en dat de impact van IM wordt verzwakt maar niet volledig verdwijnt (Ellis et al., 2002). Dat komt door het feit dat het gestructureerde gesprek interviewers toelaat om het gesprek op baanverwante aspecten te concentreren zodat de invloed van vreemde informatie, zoals IM, op de interviewevaluatie wordt geminimaliseerd (Lievens & Peeters, 2008).

In twee studies wordt vastgesteld dat kandidaten verschillende soorten IM-tactieken toepassen naargelang de soort vraag die in een gestructureerd interview wordt gebruikt (Ellis et al., 2002; Lievens & Peeters, 2006). Daaruit blijkt dat kandidaten vooral gebruik maken van ingratiatie bij situationele vragen. Bij gedragsbeschrijvende vragen wordt meestal een beroep gedaan op zelfpromotie. De verklaring daarvoor is dat een kandidaat bij situationele vragen, zoals "Stel je voor dat jij en twee andere collega's een belangrijke presentatie moeten afwerken en jouw twee collega's voortdurend aan het discussiëren zijn, wat zou je dan doen om hen te kalmeren?", minder kans heeft om over zijn bekwaamheid voor de job op te scheppen maar de kandidaat daarentegen wel de kans krijgt om met de waarden van de organisatie en zijn werknemers in overeenstemming te zijn. Terwijl bij gedragsgerichte vragen zoals "Vertel mij over een situatie in het verleden waarin je een conflict tussen twee collega's oploste", de geïnterviewde de wenselijke kwaliteiten voor de baan kan benadrukken en op die manier zijn bekwaamheid voor de job kan oproepen. Deze vragen peilen naar vroegere ervaringen van de kandidaat en worden als betere voorspellers van jobprestatie beschouwd dan situationele vragen (Derycke, 2002; Pulakos & Schmitt, 1995).

Ook wordt er onderzoek gedaan naar de modererende invloed van het type functie waarvoor de kandidaat solliciteert (Tsai et al., 2005). Hier wordt een onderscheid gemaakt tussen functies waar veel of weinig klantencontact vereist is. Uit dit onderzoek blijkt dat de effectiviteit van het gebruik van zelfpromotie-IM-tactieken groter is wanneer de kandidaat veel in contact moet komen met mensen tijdens de uitvoering van de job. IM is de kunst om een goede indruk te maken op anderen, wat een vereiste is bij de uitoefening van bepaalde jobs. Voor jobs waarin de kandidaat de capaciteit moet hebben om effectief met klanten te werken, kan het gebruik van IM tijdens het sollicitatie-interview dus een voorspellende waarde hebben (Kristof-Brown et al., 2002; Stevens en Kristof, 1995). Maar voor andere jobs is de artificiële en misleidende manipulatie van IM niet vereist en misschien wel schadelijk (Rosenfeld, 1997). De fouten die IM op interviewevaluaties zou kunnen veroorzaken, kunnen gecompenseerd worden door de nauwkeurigheid te verhogen in het voorspellen van jobprestaties (Stevens & Kristof, 1995). Tsai et al. (2005) voegen er aan toe dat de impact van IM verkleind wordt wanneer het interview langer duurt. De verklaring hiervoor is dat de interviewer meer relevante informatie kan ontdekken tijdens een lang interview en zijn evaluatie hierop kan baseren.

Naast al de bovenstaande moderatoren, is er nog een moderator die de richting van de relatie tussen IM en interviewuitkomsten kan beïnvloeden, namelijk het tijds kader van de selectie. Liberman en Trope (1998) beweren dat iedereen dagelijks beslissingen neemt over gebeurtenissen die ofwel in de nabije toekomst ofwel in de verre toekomst zullen plaatsvinden. In een aantal gevallen is een organisatie dringend op zoek naar een kandidaat voor een functie. Bijvoorbeeld als er een medewerker plots ernstig ziek wordt of als er iemand ontslag heeft genomen. Er wordt dan een selectie georganiseerd en de bedoeling is dat de gekozen kandidaat zo snel mogelijk in dienst treedt. Maar er zijn ook functies die pas in de verre toekomst in aanbidding komen. Bijvoorbeeld als kandidaten voor een statutaire functie bij de overheid solliciteren kunnen zij afhankelijk van hun testresultaten deel uitmaken van een wervingsreserve die meestal twee jaar geldig blijft. Dit betekent dat de gegevens van de geslaagde kandidaten worden bijgehouden en als er in die tijd een functie vrijkomt, worden zij gecontacteerd volgens hun rangschikking. Het kan dus gebeuren dat de interviewer de opdracht krijgt om een geschikte kandidaat te vinden voor een onmiddellijke indiensttreding maar het zou ook kunnen dat de interviewer voor een wervingsreserve moet selecteren. Beide wervingscondities verschillen van elkaar met betrekking tot het moment van indiensttreding van de kandidaat (aanneمة op korte termijn een aanname op lange termijn), maar zij hebben een gemeenschappelijk doel, namelijk de aanwerving van de juiste kandidaat.

Kandidaten in beide wervingscondities doen hun best om de interviewer ervan te overtuigen dat zij over de juiste kwaliteiten en vaardigheden voor de job beschikken (Delery & Kacmar, 1998). Vallacher en Wegner (1987, 1989) zijn van mening dat ieders acties in twee verschillende niveaus kunnen uitgedrukt worden, namelijk *low-level construals* en *high-level construals*. Volgens deze stelling zou de ondervraagde bij zijn antwoord kunnen gebruik maken van abstracte termen (*high-level construals*) of concrete termen (*low-level construals*) om op die manier de interviewer te overtuigen van zijn geschiktheid voor de job. Zo kan de sollicitant de wenselijke kwaliteiten voor de baan benadrukken door te verwijzen naar centrale, essentiële en algemene prestaties of kwaliteiten die relevant zijn voor de job (abstracte termen). De sollicitant kan ook op een concreet niveau spreken door zich te focussen op specifieke en gedetailleerde kwaliteiten die hij bezit (Liberman & Trope, 1998; Trope & Liberman, 2000; Nussbaum, Trope & Liberman, 2006; Trope, Liberman & Wakslak, 2007). Bijvoorbeeld, een mogelijk antwoord op de vraag "Hoe functioneert u in teamverband?" is: "In mijn vorige jobs heb ik nooit echt in teamverband moeten werken. De

keren dat het wel gebeurde, keek ik graag hoe mensen met elkaar omgingen, conflicten oplossen, luisterde ik hoe ze met elkaar communiceren, hoe en waarom ze op elkaar reageren, hoe de verschillende teamleden zich gedragen en het geheel beïnvloeden. Ik speel voetbal en ik denk wel dat ik goed functioneer in grote teams, aangezien ik snel vrienden maak, graag praat en makkelijk veel nieuwe contacten kan leggen. Ik ben graag in groep maar ik kan ook leuke dingen in mijn eentje doen. Vaak ga ik even de stad in, dan drink ik koffie in mijn favoriete koffiesalon met een goed boek erbij, of ik maak een wandeling". Hierbij drukt de kandidaat zich uit in concrete termen, want hij geeft een uitgebreide beschrijving van hoe hij in teamverband functioneert. Maar de kandidaat kan dezelfde eigenschappen beschrijven in abstracte termen: "In mijn vorige jobs heb ik nooit echt in teamverband moeten werken. De keren dat het wel gebeurde, vond ik het altijd boeiend om de interactie tussen de teamleden onderling te observeren. Ik doe aan sport en ik denk wel dat ik goed functioneer in grote teams, aangezien ik me snel kan aanpassen aan een groep. Ik heb altijd van dat groepsgevoel gehouden. Maar toch slaag ik er ook in om me als individu te laten gelden". Hierbij biedt de kandidaat een verklaring, hij benadrukt de redenen waarom hij denkt dat hij in groepsverband kan werken. Dus wanneer kandidaten *high-level construals* gebruiken om hun kwaliteiten in de verf te zetten, beschrijven zij de algemene redenen voor hun prestaties. Bij *low-level construals* zullen sollicitanten echter de details, de concrete voorbeelden beschrijven van hoe dezelfde prestaties worden uitgevoerd (Vallacher & Wegner, 1987). Kortom, kandidaten kunnen hun ervaringen, kwaliteiten en vaardigheden voor een job promoten op twee manieren, namelijk zelfpromotie in concrete termen en zelfpromotie in abstracte termen.

Beide soorten zelfpromotie-IM-tactieken kunnen gebruikt worden zowel bij een aanname op korte termijn als bij een aanname op lange termijn. Er wordt reeds aangetoond dat het gebruik van zelfpromotie-IM-tactieken door kandidaten een significant positief effect heeft op interviewevaluaties (Kristof-Brown et al., 2002). Over de effecten van de twee soorten zelfpromotie-IM-tactieken op interviewevaluaties wanneer er rekening gehouden wordt met het tijds kader van de selectie, bestaat echter geen onderzoek. Het is mogelijk dat de interviewers een even gunstige evaluatie toeschrijven aan beide soorten zelfpromotie-IM-tactieken bij een aanname op zowel korte termijn als bij een aanname op lange termijn. Maar het kan ook dat de interviewers een voorkeur voor één van de twee soorten zelfpromotie-IM-tactieken hebben naargelang het soort wervingsconditie waarvoor zij selecteren. Om de effecten van zelfpromotie in concrete termen en zelfpromotie in abstracte termen op interviewevaluaties te verhelderen moet dus ook het tijds kader van de selectie in rekening genomen worden. In de huidige studie wordt bijgevolg de gecombineerde invloed van zelfpromotie-IM-tactieken en het tijds kader van de selectie (aanname op korte termijn en aanname op lange termijn) op interviewuitkomsten onderzocht. Meer bepaald wordt in dit onderzoek gepeild naar wat het effect is van de twee soorten zelfpromotie-IM-tactieken op de interviewevaluatie in beide wervingscondities, om te bepalen of ze even effectief zijn op korte als op lange termijn.

De *temporal construal theory* brengt *construal levels* in verband met *temporal distance* (Liberman & Trope, 1998). *Temporal distance* verwijst naar de subjectieve waarneming van "wanneer" een activiteit of gebeurtenis plaatsvindt. *Construal levels* verwijst naar de waarneming van "wat" zal gebeuren, de voorstelling van de gebeurtenis zelf (Trope & Liberman, 2010). *Temporal construal theory* stelt dat individuen de neiging hebben om activiteiten in de verre toekomst in *high-level construals* te beschrijven. Activiteiten in de nabije toekomst worden echter in *low-level construals* beschreven. Bijvoorbeeld, de activiteit "de deur sluiten" wordt in de verre toekomst beschreven als "het huis beveiligen" terwijl die activiteit in de nabije toekomst als "een sleutel in het slot steken" beschreven wordt (Liberman & Trope, 1998).

Ook stelt deze theorie dat de *temporal distance* van een activiteit een invloed heeft op de gebruikte *construal level* en dat de *construal levels* op hun beurt de waargenomen *temporal distance* beïnvloeden (Bar-Anan, Liberman & Trope, 2006). Bijvoorbeeld, het abstractere "plezier hebben" suggereert in vergelijking met het concretere "basketbal spelen" een activiteit die in de verre toekomst plaatsvindt (Trope & Liberman, 2010). Individuen gebruiken dus *high-level construals* wanneer zij het over een gebeurtenis in de toekomst hebben, en zij zien een gebeurtenis als verder weg, wanneer die gebeurtenis in *high-level construals* wordt omschreven.

Verder hebben Trope en Liberman (2000) aangetoond dat verschillen in *construal levels* een invloed hebben op de manier waarop individuen beoordelingen maken en beslissingen nemen voor nabije en verre gebeurtenissen. Uit dit onderzoek blijkt dat keuzes voor de verre toekomst voornamelijk worden bepaald door *high-level construals*. Daarentegen worden *low-level construals* vaker opgenomen in het besluitingsproces wanneer er een beslissing moet genomen worden over dichtbijgelegen gebeurtenissen. Dus als de *temporal distance* van een gebeurtenis toeneemt, worden *high-level construals* belangrijker dan *low-level construals* in het besluitvormingsproces.

Bovendien wordt in de studie van Nussbaum et al. (2003) aangetoond dat *temporal distance* ook de voorkeur voor een bepaalde soort informatie die nodig is om voorspellingen te maken, kan beïnvloeden. In deze studie werd bijvoorbeeld aan de deelnemers gevraagd om het gedrag van iemand te voorspellen. Deelnemers werden aangemoedigd om alle mogelijke informatie te verzamelen om hun voorspelling te staven. Zoals verwacht was het soort informatie dat gezocht werd ook afhankelijk van *temporal distance*. Uit dit onderzoek blijkt dat individuen de neiging hebben om algemene en essentiële informatie te gebruiken wanneer zij het gedrag van iemand in de verre toekomst moeten voorspellen. De voorspelling van het gedrag van iemand in de nabije toekomst wordt echter gebaseerd op specifieke en gedetailleerde informatie. Kortom, *temporal distance* van een gebeurtenis beïnvloedt het besluitvormingsproces door een voorkeur voor informatie die overeenkomt met de concrete of abstracte verwachtingen van het individu.

Rekening houdend met deze theoretisch achtergrond zou het kunnen dat wanneer de interviewer voor een aanname op lange termijn selecteert, hij vatbaarder is voor de abstracte informatie die de kandidaat meedeelt. Bij een aanname op korte termijn zou de interviewer echter meer belang hechten aan concrete informatie van de kandidaat.

In lijn met deze theoretische achtergrond worden de volgende hypothesen¹ vooropgesteld:

Hypothese 1a. De kandidaat die zijn kwaliteiten in concrete termen promoot zal gunstiger beoordeeld worden dan de kandidaat die zijn kwaliteiten in abstracte termen promoot wanneer de interviewer voor een onmiddellijke indiensttreding selecteert.

Hypothese 1b. De kandidaat die zijn kwaliteiten in abstracte termen promoot zal gunstiger beoordeeld worden dan de kandidaat die zijn kwaliteiten in concrete termen promoot wanneer de interviewer voor een wervingsreserve selecteert.

Hypothese 2a. De kandidaat die zijn kwaliteiten in concrete termen promoot zal meer jobaanbiedingen krijgen dan de kandidaat die zijn kwaliteiten in abstracte termen promoot wanneer de interviewer voor een onmiddellijke indiensttreding selecteert.

Hypothese 2b. De kandidaat die zijn kwaliteiten in abstracte termen promoot zal meer jobaanbiedingen krijgen dan de kandidaat die zijn kwaliteiten in concrete termen promoot wanneer de interviewer voor een wervingsreserve selecteert.

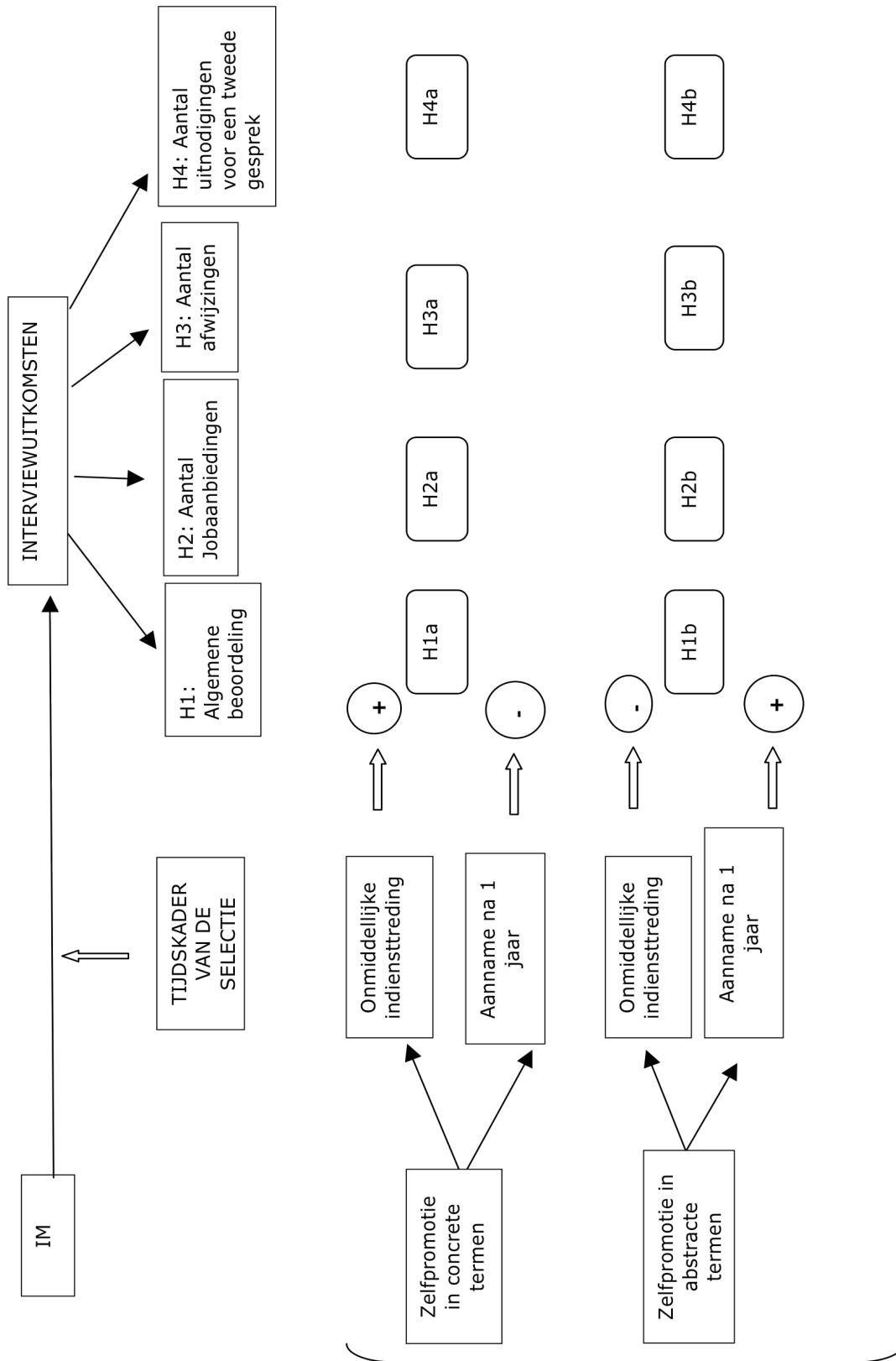
Hypothese 3a. De kandidaat die zijn kwaliteiten in concrete termen promoot zal minder afgewezen worden dan de kandidaat die zijn kwaliteiten in abstracte termen promoot wanneer de interviewer voor een onmiddellijke indiensttreding selecteert.

Hypothese 3b. De kandidaat die zijn kwaliteiten in abstracte termen promoot zal minder afgewezen worden dan de kandidaat die zijn kwaliteiten in concrete termen promoot wanneer de interviewer voor een wervingsreserve selecteert.

Hypothese 4a. De kandidaat die zijn kwaliteiten in concrete termen promoot zal meer uitnodigingen voor een tweede gesprek krijgen dan de kandidaat die zijn kwaliteiten in abstracte termen promoot wanneer de interviewer voor een onmiddellijke indiensttreding selecteert.

Hypothese 4b. De kandidaat die zijn kwaliteiten in abstracte termen promoot zal meer uitnodigingen voor een tweede gesprek krijgen dan de kandidaat die zijn kwaliteiten in concrete termen promoot wanneer de interviewer voor een wervingsreserve selecteert.

¹ Zie figuur 1.



Figuur 1. Overzicht van de vooropgestelde hypothesen. Positieve uitkomsten worden voorgesteld door een plusteken (+). Negatieve uitkomsten worden voorgesteld door een minteken (-)

Methoden

Experimentele condities

Dit onderzoek peilde naar de invloed van zelfpromotie-IM-tactieken in combinatie met het tijds kader op de evaluaties van de interviewer. Daarom werd in dit onderzoek een experimentele studie uitgevoerd om inzicht te krijgen in de invloed van het tijds kader van de selectie in een beoordelingscontext. De sterkte van een experiment wordt onder andere bepaald door de hoeveelheid controle die de onderzoekers hebben over de beïnvloedende factoren (Billiet & Waege, 2001). In een experiment begint de onderzoeker met één reeks van onderwerpen of materialen waaraan hij behandelingen, namelijk de condities die hij wil vergelijken, toekent (Cobb, 1998). In dit onderzoek werden twee wervingscondities voorgesteld: aanname op korte termijn en aanname op lange termijn. Binnen elke wervingsconditie werden twee kandidaten voorgesteld die zelfpromotietactieken zullen gebruiken voor dezelfde job. Kandidaat 1 sprak over zijn kwaliteiten in concrete termen, terwijl kandidaat 2 zijn positieve kwaliteiten in abstracte termen in de verf zette. Er werden dus vier experimentele condities gecreëerd.

Per experimentele conditie werd één onderzoeksdocument gecreëerd. Het onderzoeksdocument bestond uit de volgende delen: één instructieblad, één vacature, één curriculum vitae, één interview en één scoreblad (zie bijlage). Deze documenten werden reeds met succes gebruikt in het vorig onderzoek van Proost et al. (2010). De originele versie van de vacature en het curriculum vitae werden constant gehouden over de vier experimentele condities. Er werd slechts één mannelijke kandidaat en één job gebruikt (Assistent-verantwoordelijke informaticabeheer). In de originele versie van het gesprek maakte de kandidaat al gebruik van zelfpromotie-IM-tactieken. De structuur en de inhoud van dit gesprek werden constant gehouden in de zin dat dezelfde vragen werden gesteld en dat de sollicitant dezelfde informatie gaf maar dan op twee verschillende manieren (zelfpromotie in concrete termen en zelfpromotie in abstracte termen). Zo verschillen de gesprekken van elkaar enkel in sommige zinnen die toegevoegd werden, afhankelijk van het soort zelfpromotie dat de kandidaat gebruikte om de interviewer te overtuigen van zijn geschiktheid voor de job.

Bijvoorbeeld op de vraag "Waarom wilt u voor deze organisatie werken?" antwoordde de kandidaat 1: "Wel, ik ben altijd al bezig geweest met internet en websites. Daarom heb ik trouwens naast mijn studies ook verschillende computercursussen gevolgd en ik vind het leuk om allerlei dingen bij te leren. Ik denk dat ik goed zou passen in dit bedrijf omdat het takenpakket me echt aanspreekt en ik goed zal functioneren in jullie organisatie. Ook op het vlak van waarden pas ik goed in dit bedrijf." Terwijl kandidaat 2 op dezelfde vraag antwoordde: "Wel ik ben altijd al bezig geweest met internet en websites. Ik leer graag en vind dat ik goed pas in dit bedrijf". Beide kandidaten werden vertegenwoordigd door dezelfde fictieve kandidaat, maar die promoveerde zichzelf op twee verschillende manieren.

De lengte van beide gesprekken werd beperkt tot twee bladzijden om te voorkomen dat de antwoorden van de kandidaat die concrete termen gebruikte altijd veel langer en uitgebreider waren dan de antwoorden van de kandidaat die abstracte termen gebruikte. Het was dus de bedoeling dat beide gesprekken even lang waren.

Daarnaast werden er twee versies van het instructieblad gemaakt. Deze instructiebladen verschilden enkel van elkaar in de formulering van één zin, namelijk de opdracht die elke deelnemende interviewer kreeg. Op het ene instructieblad kreeg de interviewer de opdracht om de geschikte kandidaat voor een onmiddellijke indiensttreding te vinden. Op het andere werd aan de interviewer gevraagd om de geschikte kandidaat te vinden voor een functie die volgend jaar vrijkomt (wervingsreserve).

De onderzoeksdocumenten die de deelnemers per experimentele conditie ontvingen, verschilden dus enkel van elkaar met betrekking tot het soort zelfpromotie (zelfpromotie in concrete termen versus zelfpromotie in abstracte termen) en het tijds kader van de selectie (onmiddellijke indiensttreding versus aanname na 1 jaar). In de eerste experimentele conditie selecteerde de deelnemer een kandidaat om onmiddellijk in dienst te nemen. De sollicitant die beoordeeld moest worden promoveerde zichzelf op een concrete wijze, met andere woorden in specifieke en gedetailleerde termen. In de tweede experimentele conditie sprak de kandidaat over zijn kwaliteiten in concrete termen en werd er aan de deelnemer gevraagd om de geschiktheid van deze kandidaat in te schatten voor een aanname na 1 jaar. In de derde experimentele conditie moest de deelnemer een kandidaat, die zijn eigen kwaliteiten in algemene en essentiële termen

benadrukte (abstracte termen), beoordelen voor een onmiddellijke indiensttreding. In de laatste experimentele conditie zette de kandidaat zijn positieve kwaliteiten in de verf in abstracte termen en werd hij beoordeeld voor een aanname na 1 jaar.

Pretoets

Er werd een test uitgevoerd voorafgaand aan het eigenlijke experiment. De bedoeling was om de geschiktheid van de onderzoeksdocumenten (één per experimentele conditie) te controleren. Deze moesten worden gepercipieerd als verschillend met betrekking tot het soort van zelfpromotie en het tijds kader van de selectie, afhankelijk van de experimentele conditie waarin ze moesten gebruikt worden. Deze documenten konden enkel op die voorwaarde gebruikt worden in het eigenlijke experiment.

Deelnemers. Twaalf studenten, die het eerste jaar van een Master in de Handelswetenschappen volgen, namen deel aan de pretoets. De meeste studenten waren vrouwen (58%). Alle deelnemers hebben een bachelor diploma. Deze zijn als volgt verdeeld: Marketing (50%), Personeelswerk (25%) en Sociaal-Cultureel werk (25%). De leeftijd varieerde van 20 tot 25 jaar met een gemiddelde leeftijd van 21.75 jaar ($SD=1.35$ jaar).

Procedure. De deelnemers van de pretoets kregen een uitnodiging via e-mail om deel te nemen aan een onderzoek in verband met het sollicitatiegesprek. Indien zij de uitnodiging accepteerden kregen zij at random het onderzoeksdocument van één van de vier experimentele condities toegestuurd.

Aan de deelnemers werd gevraagd om als selectiemedewerker te fungeren onder één van de twee verschillende wervingscondities: onmiddellijke indiensttreding en aanname na 1 jaar. Binnen elke wervingsconditie formuleerden kandidaten hun antwoorden op twee niveaus, namelijk zelfpromotie in concrete termen en zelfpromotie in abstracte termen.

De deelnemers moesten aangeven in welke mate zij de kandidaat geschikt voor de job vonden door een scoreblad in te vullen. Zij baseerden hun beoordeling op de uitgeschreven versie van een sollicitatiegesprek.

Resultaten. Er kon geen uitspraak gedaan worden over de statistische significantie van de resultaten omdat de steekproef te klein was. Maar de resultaten wezen aan dat de manipulaties met betrekking tot de twee soorten zelfpromotie en de twee wervingscondities geslaagd waren. De onderzoeksdocumenten konden bijgevolg gebruikt worden in het eigenlijke experiment.

Het experiment

Nadat uit de pretoets bleek dat de kwaliteit van de onderzoeksdocumenten over de vier experimentele condities verzekerd was, werd het eigenlijke experiment uitgevoerd. Hierbij werd de gecombineerde invloed van de twee soorten zelfpromotie-IM-tactieken en het tijds kader van de selectie bij een grote steekproef onderzocht.

Deelnemers. De steekproef bestond uit 108 werknemers uit vier verschillende sectoren (33.3% werkt in de socio-culturele sector, 32% is tewerkgesteld bij overheidsdiensten, 22.2% werkt in de reclame- en mediasector en 14.8% in uitzendkantoren). Eenenvijftig procent van de medewerkers die de enquêtes invulden was vrouwelijk en 49% was mannelijk. De leeftijd varieerde van 23 tot 60 jaar met een gemiddelde leeftijd van 37.22 jaar ($SD=10.32$ jaar). De meeste ondervraagden (51.9%) beschikten over een diploma hoger onderwijs van het lange type (min. 4 jaar). Het merendeel van de deelnemers had ervaring als (mede-)selecteur in sollicitatiegesprekken, namelijk 61.1%. Deze is als volgt verdeeld: zelden (37%), vanaf één maal per maand (5.6%) en vanaf één maal per week (18.5%). De andere medewerkers (38.9%) hadden nooit als (mede-)selecteur opgetreden in een sollicitatiegesprek. Het grote merendeel, namelijk 70.4% van de ondervraagden, werkte als bediende. Gemiddeld had een ondervraagde medewerker 13.41 jaar werkervaring. Deze werknemers namen op vrijwillige basis deel aan dit onderzoek en werden at random aan één van de vier experimentele condities toegewezen. In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de onderverdelingen naargelang het geslacht en gemiddelde leeftijd van de deelnemers over de vier experimentele condities.

Tabel 1

Overzicht van de onderverdeling van de deelnemers naargelang hun geslacht en gemiddelde leeftijd over de vier experimentele condities

Soorten van zelfpromotie	Het tijds kader van de selectie	
	Onmiddellijke indiensttreding	Aanname na 1 jaar
Zelfpromotie in concrete termen	Vrouwen=59.3% Mannen=40.7% Leeftijd ($M=34.41$, $SD=11.70$)	Vrouwen=51.9% Mannen=48.1% Leeftijd ($M=37.19$, $SD=9.07$)
Zelfpromotie in abstracte termen	Vrouwen=44.4% Mannen=55.6% Leeftijd ($M=37.41$, $SD=10.16$)	Vrouwen=48.1% Mannen=51.9% Leeftijd ($M=39.89$, $SD=10.00$)

Noot. Gemiddelden (M), standaarddeviatie (SD).

Procedure. Eind november 2010 werden acht organisaties, die tot vier verschillende sectoren behoren, via e-mail gecontacteerd met de vraag om deel te nemen aan een onderzoek in verband met sollicitatiegesprekken. Het onderzoeksdoel was breed opgesteld om te voorkomen dat de deelnemers op de hoogte waren van het werkelijk onderzoeksopzet en dat dit hun gedrag kon beïnvloeden (Schreuder, 2005). Er werd ook gezegd dat deelname aan het onderzoek anoniem was en dat de gegevens van de deelnemers vertrouwelijk zouden worden behandeld. De organisaties postten een uitnodiging via hun intranetsysteem naar hun medewerkers om deel te nemen aan dit onderzoek. De geïnteresseerden konden per e-mail ingaan op deze uitnodiging. Geen enkele deelnemer werd gedwongen om deel te nemen aan het experiment. De data-inzameling werd 2 maanden na de posting van de uitnodiging beëindigd. De e-mailadressen werden in een database per organisatie ingegeven en alfabetisch gerangschikt. Daarna werd aan de deelnemers at random één van de vier experimentele condities toegewezen.

In de e-mail die de deelnemers ontvingen kregen zij een korte inleiding over het experiment. Daarin werd hen gevraagd om zich in de rol van selectiemedewerker in te leven. In bijlage vonden zij dezelfde documenten als deze die gebruikt werden in de pretoets. Dit omdat uit de resultaten van de pretoets bleek dat zij geschikt waren voor de opzet van het experiment. Het instructieblad was het eerste document dat zij te zien kregen. Daarin kreeg iedere deelnemer de opdracht om de geschikte "Assistent-verantwoordelijke informaticabeheer" te vinden. De helft van de deelnemers kreeg de instructie om een kandidaat voor een onmiddellijke indiensttreding te selecteren. De andere helft kreeg de instructie om een sollicitant voor een aanname op lange termijn te vinden. In beide instructiebladen werd ook gevraagd om de vacature en het curriculum vitae, deze documenten waren dezelfde voor alle deelnemers, te lezen zodat zij zich een beeld van de job en de kandidaat konden vormen. Daarnaast moesten zij de uitgetypte versie van het interview van 1 van de 2 kandidaten grondig doornemen. Exact dezelfde vragen werden gesteld aan de kandidaten. Maar in interview 1 formuleerde de kandidaat zijn antwoorden in concrete termen. In interview 2 werden de antwoorden aan de hand van abstracte termen geformuleerd. Kandidaat 1 werd dus beoordeeld door deelnemers uit de eerste en tweede experimentele conditie, rekening houdend met de wervingsconditie waarvoor ze selecteren. Deelnemers uit de derde en vierde experimentele conditie moesten aangeven in welke mate ze kandidaat 2 geschikt vonden voor de job, opnieuw volgens de twee verschillende wervingscondities.

Tot slot werd de deelnemers gevraagd om het scoreblad in één keer in te vullen. Deelnemers hadden een week tijd om de scorebladen in te vullen. De vragenlijsten die terugkwamen werden gefilterd om de zuiverheid van de data te verzekeren. Ten eerste werd er gecontroleerd of de

vragenlijst die teruggestuurd werd correspondeerde met de experimentele conditie en het e-mailadres van de deelnemer naar wie de vragenlijst gestuurd werd. Daarnaast werd er ook gecontroleerd of de deelnemers alle vragen ingevuld hadden. De finale dataset bevatte 108 deelnemers omdat enkel de vragenlijsten die aan deze voorwaarde voldeden, werden opgenomen in de analyse.

Meetinstrumenten

Algemene beoordeling. In lijn met de studie van Kacmar, Delery en Ferris (1992) werden de deelnemers gevraagd om de geschiktheid van de kandidaat te beoordelen op 12 kwaliteiten. Deze kwaliteiten zijn: *flexibiliteit, motivatie, enthousiasme, initiatief, goede indruk, ervaring, communicatieve vaardigheden, zelfvertrouwen, technische vaardigheden, analytische vaardigheden, conceptuele capaciteit, en kennis van internet- en intranettoepassingen*. Deze items werden beoordeeld op een schaal van 1 (*helemaal niet akkoord*) tot 4 (*helemaal akkoord*). De interne consistentie van deze items was echter laag, $\alpha = .33$.

Action recommendation. In lijn met Kacmar et al. (1992) werden drie items geformuleerd omtrent action recommendation. Deze punten werden afzonderlijk gebruikt in de analyse. Deze drie vragen waren: "Zou u de kandidaat eventueel een job aanbieden?", "Zou u deze kandidaat afwijzen?" en "Zou u deze kandidaat uitnodigen voor een tweede gesprek?". De deelnemers beantwoordden deze vragen via een vierpuntenschaal van 1 (*zeker niet*) tot 4 (*zeker wel*).

Manipulatie check. De volgende vier beschrijvingen werden toegevoegd aan de vragenlijst om te controleren of er voldoende rekening werd gehouden met de manipulaties: "De kandidaat werd aangeworven voor een onmiddellijke indiensttreding", "De kandidaat werd aangeworven voor een wervingsreserve", "De sollicitant antwoordde op een abstracte wijze, in algemene en essentiële termen", "De sollicitant antwoordde op een concrete wijze, in specifieke en gedetailleerde termen". Alle beschrijvingen konden beantwoord worden op een schaal van 1 (*helemaal niet akkoord*) tot 4 (*helemaal akkoord*).

Om te verzekeren dat de jobverwante informatie constant werd gehouden over de vier experimentele condities en in lijn met de studie van Kacmar et al. (1992) werd eveneens aan de deelnemers gevraagd om aan te wijzen op welk moment ze tot hun beslissing zijn gekomen. De twee mogelijke opties waren: "Na het lezen van het CV" en "Na het overlopen van het CV en het afnemen van het interview". Deze vragen konden beantwoord worden met "Ja" (0) of "Neen" (1). Daarnaast moesten ze ook vermelden welke eigenschappen van de sollicitant tot hun beslissing hadden geleid. Deze eigenschappen waren gelijk aan de 12 kwaliteiten, die gebruikt werden om de geschiktheid van de kandidaat te beoordelen. De vragen konden beantwoord worden op een schaal van 1 (*helemaal niet akkoord*) tot 4 (*helemaal akkoord*).

Data-analyse

De gegevens uit de ingevulde vragenlijsten werden verwerkt met behulp van het statistisch pakket voor de sociale wetenschappen (SPSS). Middels dit programma werd een multivariate variantie-analyse (MANOVA) uitgevoerd. Deze techniek wordt gebruikt als er meerdere afhankelijke variabelen zijn, zoals in dit onderzoek het geval is, die voorspeld worden door één of meer onafhankelijke variabelen.

Wanneer een experiment twee of meer onafhankelijke variabelen heeft, is er sprake van een factorieel design. De reden daarvoor is dat de onafhankelijke variabelen ook factoren worden genoemd (Field, 2003). In dit onderzoek werden twee factoren gebruikt. De eerste factor bestond uit de twee levels van zelfpromotie. Zelfpromotie in concrete termen werd aan de waarde -1 gekoppeld. Zelfpromotie in abstracte termen kreeg de waarde 1. De tweede factor, die over het tijds kader van de selectie ging, werd als volgt gecodeerd: onmiddellijke indiensttreding (-1) en aanname na 1 jaar (1). Zowel de hoofdeffecten als het interactie-effect van deze twee factoren werden nagegaan. Als er een interactie-effect is betekent dit dat de invloed van een factor op de afhankelijke variabele afhankelijk is van de waarde van de andere factor (Baron & Kenny, 1986). De analyse van het interactie-effect van de twee factoren in dit onderzoek gaf dus indicaties over de mate waarin een verschillend tijds kader de invloed van IM op de beoordeling van de interviewer modereerde.

Om de significantie van het interactie-effect op de afhankelijke variabelen te bekijken werden interactiegrafieken geconstrueerd met behulp van SPSS. Niet-parallelle lijnen geven aan dat het interactie-effect significant is. Maar het significantieniveau van de interactie wordt uiteindelijk bepaald door de mate waarin deze lijnen niet-parallel zijn (Field & Hole, 2004). Om het significantieniveau te controleren werd met behulp van SPSS Syntax Editor een paarsgewijze vergelijking uitgevoerd. Standaard voert SPSS slechts paarsgewijze vergelijkingen uit voor factoren en niet voor interacties. Maar het is mogelijk om paarsgewijze vergelijkingen voor interacties toe te voegen aan de analyse via de Syntax Editor (Field, 2003). In dit onderzoek werd het significantieniveau verder geanalyseerd door paarsgewijze vergelijkingen, met het gebruik van Sidak. Hierbij werd gekeken of de gemiddelden van de twee soorten zelfpromotie significant van elkaar verschilden voor elke wervingsconditie.

Resultaten en Discussie

Resultaten

Manipulatie checks

De mate waarin de kandidaat één van de twee soorten zelfpromotie-IM-tactieken gebruikte en de wervingsconditie waarvoor hij solliciteerde werden gemeten door vier beschrijvingen in de vragenlijst. Om te controleren of de manipulaties geslaagd waren, werd er een MANOVA toets uitgevoerd. De twee variabelen voor de experimentele condities "zelfpromotie in concrete termen vs. zelfpromotie in abstracte termen" en "onmiddellijke indiensttreding vs. wervingsreserve" werden ingevoerd als fixed factors. De vier beschrijvingen in de vragenlijst werden gebruikt als afhankelijke variabelen. MANOVA toonde aan dat het interactie-effect niet significant was, $F(4,101)=.87, p=.48^2$. Het hoofdeffect van de twee soorten zelfpromotie en het hoofdeffect van de twee wervingscondities waren significant, respectievelijk $F(4,101)=158.48, p<.01$ en $F(4,101)=89.81, p<.01$. De vier experimentele condities verschillen dus enkel van elkaar met betrekking tot het type zelfpromotie en het tijds kader van de selectie. De beschrijvende statistieken zijn weergegeven in tabel 2. Daaruit blijkt dat de manipulaties over de vier experimentele condities geslaagd waren.

De jobverwante informatie werd constant gehouden over de vier experimentele condities. Met behulp van een MANOVA werd deze stelling getoetst. Zowel de 12 punten die naar 12 kwaliteiten verwezen om de kandidaat te beoordelen, als het moment van beslissing werden als afhankelijke variabelen beschouwd en het gecombineerd effect van IM en het tijds kader van de selectie als onafhankelijke variabelen. Uit de resultaten blijkt dat het interactie-effect niet significant was op de 12 kwaliteiten en het moment van beslissing, $F(14,91)=0.36, p=.98$. Ook het hoofdeffect van de twee soorten zelfpromotie en het hoofdeffect van de twee wervingscondities waren niet significant, respectievelijk $F(14,91)=1.28, p=.23$ en $F(14,91)=1.06, p=.39$. Deze resultaten suggereren dat de jobverwante informatie inderdaad dezelfde was over de vier experimentele condities.

² De berekening van het significantieniveau gebeurde via Pillai's trace, één van de vier multivariate *F*-toets die MANOVA berekent, omdat deze toets vrij robuust is wanneer de steekproefgrootte hetzelfde is (Field, 2003).

Tabel 2

De gemiddelde waarden van de vier items die de geschiktheid van de experimentele manipulaties hebben gemeten

Items	Zelfpromotie in concrete termen		Zelfpromotie in abstracte termen	
	Onmiddellijke indiensttreding	Aanname na 1 jaar	Onmiddellijke indiensttreding	Aanname na 1 jaar
De sollicitant antwoordde op een concrete wijze, in specifieke en gedetailleerde termen.	3.26	3.22	1.74	1.41
De sollicitant antwoordde op een abstracte wijze, in algemene en essentiële termen.	1.26	1.26	3.11	3.26
De kandidaat werd aangeworven voor een onmiddellijke indiensttreding.	3.07	1.37	3.07	1.63
De kandidaat werd aangeworven voor een wervingsreserve.	1.74	3.26	1.96	3.63

Noot. Gemiddelden die vetgedrukt zijn tonen aan dat de manipulaties geslaagd waren over de vier experimentele condities.

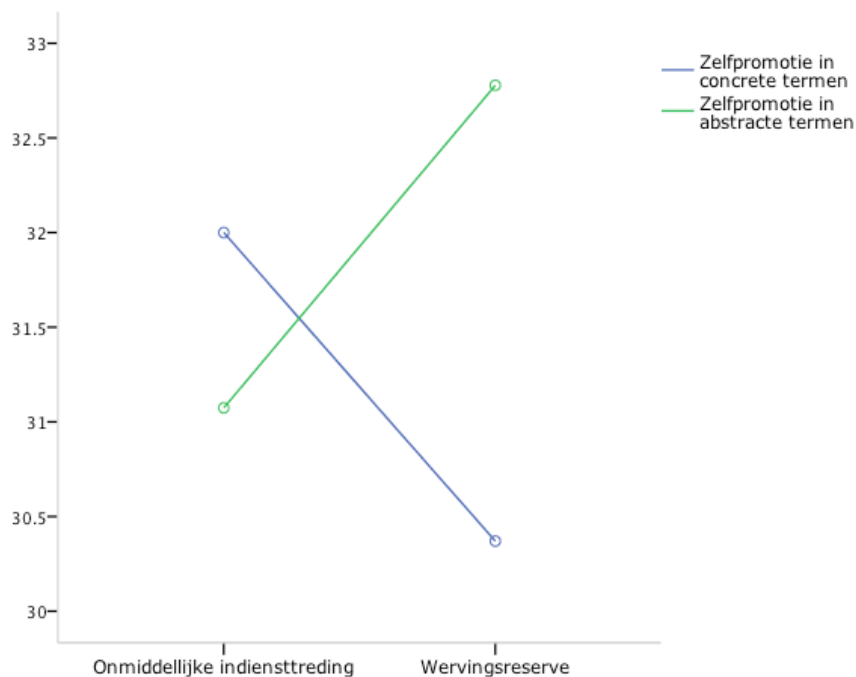
Toetsing van de hypothesen

Om de hypothesen te toetsen, werd een MANOVA uitgevoerd om te kijken of de gecombineerde invloed van het tijds kader en IM-tactieken tot differentiële effecten op de interviewuitkomsten leidt³. De algemene beoordeling van het interview en de drie action recommendations (het aantal jobaanbiedingen, het aantal afwijzingen en het aantal uitnodigingen voor een tweede gesprek) werden ingevoerd als afhankelijke variabelen. De twee items voor de experimentele condities werden ingevoerd als fixed factors. Uit de resultaten bleek dat het interactie-effect op de afhankelijke variabelen significant was, $F(4,101)=61.81$, $p<.01$. Het hoofdeffect van de twee soorten zelfpromotie was niet significant, $F(4,101)=1.53$, $p=.19$. Ook het hoofdeffect van de twee wervingscondities was niet significant, $F(4,101)=1.21$, $p=.31$. Vervolgens werden univariate testen (ANOVA) per afhankelijke variabele verder behandeld. Om de verschillen tussen de gemiddelden van de twee soorten zelfpromotie-IM-tactieken te vergelijken in elke wervingsconditie werd een paarsgewijze vergelijking via Sidak uitgevoerd.

In hypothese 1a werd gesteld dat de kandidaat die zijn kwaliteiten in concrete termen promoot een gunstigere beoordeling zal krijgen dan de kandidaat die in abstracte termen spreekt wanneer de interviewer voor een onmiddellijke indiensttreding selecteert. Hypothese 1b stelde voorop dat zelfpromotie van de eigen kwaliteiten in abstracte termen een betere score zal krijgen dan

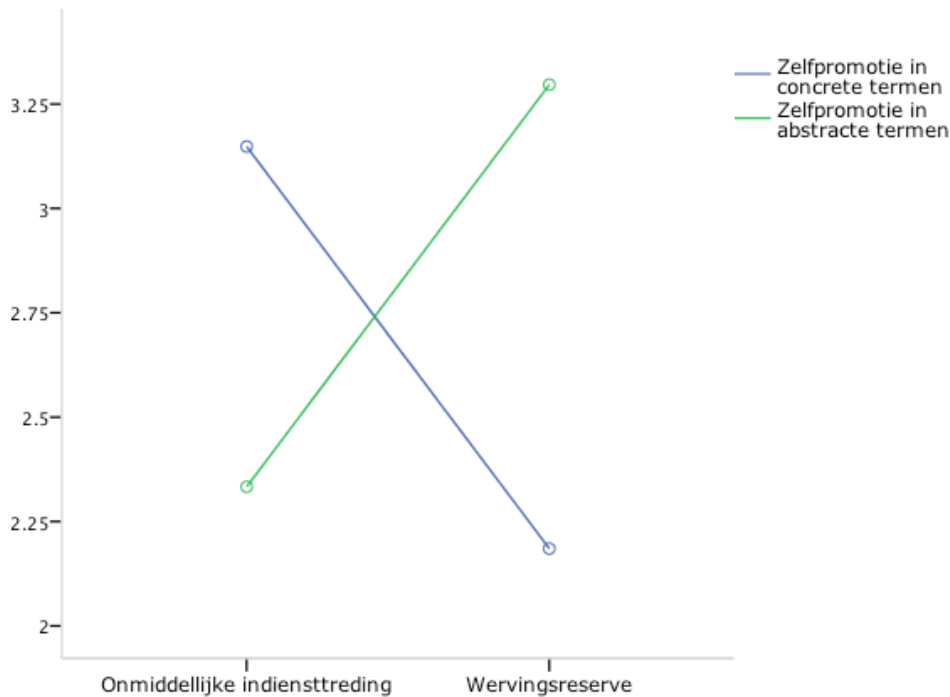
³ Er werd eerst gekeken of er controlevariabelen (o.a. leeftijd, geslacht, etc.) waren die een significant effect hadden op de interviewuitkomsten. De toevoeging van deze variabelen aan de MANOVA leidde tot dezelfde interviewuitkomsten. Daarom werd er besloten om deze variabelen niet op te nemen bij de hypothesetoetsing.

zelfpromotie in concrete termen wanneer de interviewer voor een wervingsreserve selecteert. Deze hypothesen werden allebei door het onderzoek bevestigd. Uit de tweewegsvariantieanalyse (two-way ANOVA) bleek dat het interactie-effect van de twee soorten zelfpromotie en de twee soorten wervingscondities op interviewersbeoordeling significant was, $F(1,104)=8.29$, $p<.01$. Uit het bekijken van de gemiddelden bleek dat wanneer de interviewer voor een onmiddellijke indiensttreding selecteerde, de kandidaten die hun kwaliteiten in concrete termen benadrukten geschikter ($M=32.00$, $SD=2.84$) werden bevonden voor de job dan de kandidaten die in abstracte termen spraken ($M=31.07$, $SD=2.97$). Wanneer de interviewer daarentegen voor een wervingsreserve selecteerde, waren de kandidaten die in abstracte termen hun kwaliteiten in de verf zetten ($M=32.78$, $SD=3.15$) overtuigender voor de job dan de kandidaten die zichzelf in concrete termen promootten ($M=30.37$, $SD=3.05$). Deze bevindingen worden weergegeven in figuur 2. Uit het paarsgewijze vergelijken bleek dat het verschil tussen de gemiddelden van de twee soorten zelfpromotie niet significant was bij een aanname op korte termijn, $F(1,104)=1.27$, $p=.26$. Bij een aanname op lange termijn was het verschil tussen de twee soorten zelfpromotie wel significant, $F(1,104)=8.64$, $p<.01$.



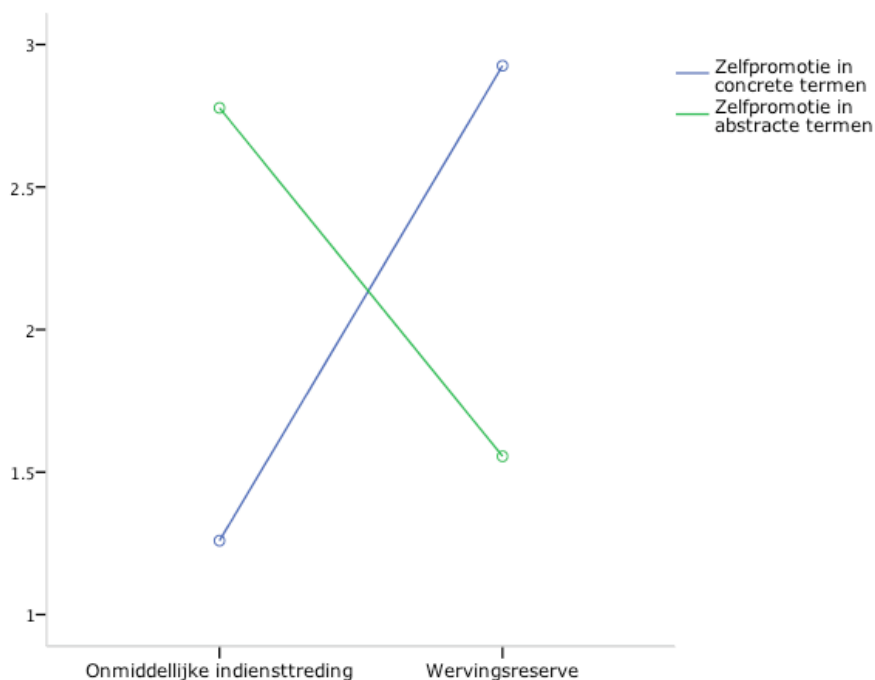
Figuur 2. Interactie-effect tussen het type zelfpromotie en het tijds kader van de selectie op de variabele "Algemene beoordeling".

Hypothese 2a, die over een onmiddellijke indiensttreding ging, stelde dat kandidaten die op een concreet niveau spreken meer jobaanbiedingen zullen krijgen dan kandidaten die in abstracte termen antwoorden. Hypothese 2b handelde over een wervingsreserve. Er werd vooropgesteld dat kandidaten die op een abstract niveau spreken meer jobaanbiedingen zullen krijgen dan kandidaten die in concrete termen antwoorden. Deze hypothesen werden door een tweewegs-ANOVA ondersteund. Het interactie-effect op jobaanbieding was significant, $F(1,104)=60.39$, $p<.01$. Als er naar de gemiddelden werd gekeken, bleek dat kandidaten die hun kwaliteiten voor de job in concrete termen benadrukten ($M=3.15$, $SD=0.53$) beter scoorden dan de kandidaten die in abstracte termen spraken ($M=2.33$, $SD=0.62$) wanneer ze aan een selectieprocedure voor een aanname op korte termijn deelnamen. De kandidaten die hun kwaliteiten in abstracte termen uitdrukten, kregen echter meer jobaanbiedingen ($M=3.30$, $SD=0.60$) dan kandidaten die zichzelf in concrete termen promootten ($M=2.19$, $SD=0.78$) wanneer ze geselecteerd werden voor een wervingsreserve (zie figuur 3). Uit het paarsgewijze vergelijken kon afgeleid worden dat het verschil tussen de twee soorten zelfpromotie significant was zowel bij onmiddellijke indiensttreding, $F(1,104)=21.62$, $p<.01$ als bij aanname voor een wervingsreserve, $F(1,104)=40.20$, $p<.01$.



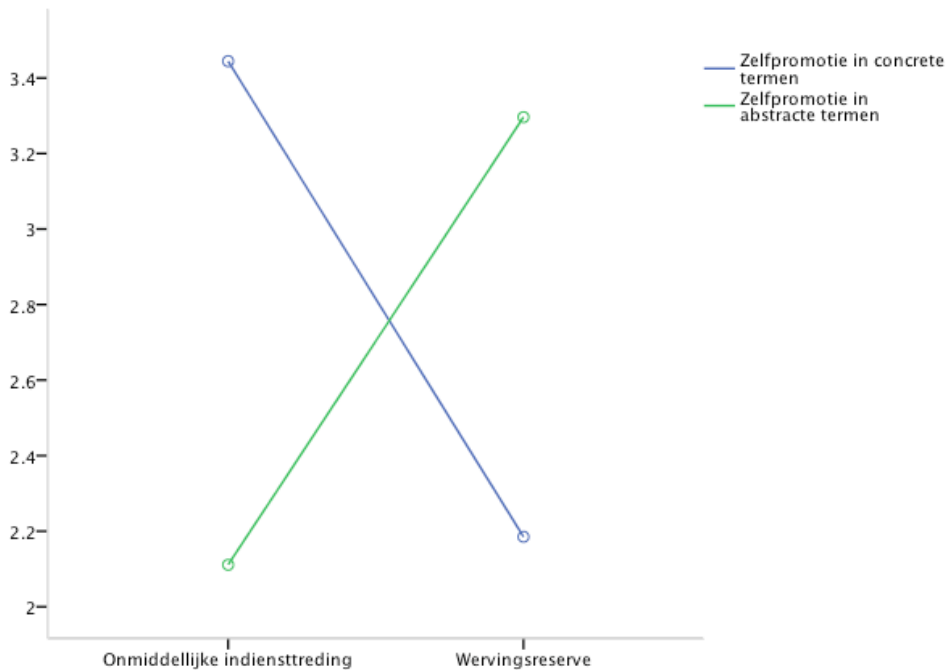
Figuur 3. Interactie-effect tussen het type zelfpromotie en het tijds kader van de selectie op de vraag "Zou u de kandidaat eventueel een job aanbieden?".

Hypothese 3a en 3b werden eveneens bevestigd. De tweewegs ANOVA toonde aan dat het interactie-effect op afwijzing significant was, $F(1,104)=170.45$, $p<.01$. Binnen de eerste wervingsconditie, namelijk onmiddellijke indiensttreding, werden de kandidaten die in concrete termen spraken ($M=1.26$, $SD=0.44$) minder afgewezen dan de kandidaten die in abstracte termen spraken ($M=2.78$, $SD=0.50$). Bij een wervingsreserve werden echter de kandidaten die in abstracte termen hun kwaliteiten benadrukten ($M=1.56$, $SD=0.57$) minder afgewezen dan de kandidaten die in concrete termen spraken ($M=2.93$, $SD=0.73$). Uit de paarsgewijze vergelijking bleek dat het verschil tussen de gemiddelden van de twee soorten zelfpromotie significant was zowel bij een aanname op korte termijn, $F(1,104)=94.19$, $p<.01$, als bij een aanname op lange termijn, $F(1,104)=76.71$, $p<.01$. Een overzicht van deze resultaten is weergegeven in figuur 4.



Figuur 4. Interactie-effect tussen het type zelfpromotie en het tijds kader van de selectie op de vraag "Zou u deze kandidaat afwijzen?".

De laatste hypothesen (4a en 4b) gingen over het aantal uitnodigingen voor een tweede gesprek die de kandidaten zouden krijgen rekening houdend met de wervingscondities waarvoor ze geselecteerd worden. De tweewegsvariantieanalyse (two-way ANOVA) toonde aan een significant interactie-effect, $F(1,104)=113.25$, $p<.01$. Zoals vooropgesteld kregen de kandidaten die in concrete termen zichzelf promootten ($M=3.44$, $SD=0.57$) meer uitnodigingen dan de kandidaten die in abstracte termen spraken ($M=2.11$, $SD=0.57$) bij een onmiddellijke indiensttreding. Terwijl kandidaten die hun kwaliteiten in abstracte termen in de verf zetten ($M=3.30$, $SD=0.54$) meer uitnodigingen voor een tweede gesprek kregen dan de sollicitanten die in concrete termen spraken ($M=2.19$, $SD=0.68$) bij een aanname op lange termijn (zie figuur 5). Het paarsgewijze vergelijken toonde dat het verschil tussen de impact van de twee soorten zelfpromotie significant was bij een aanname op korte termijn, $F(1,104)=67.39$, $p<.01$, en bij een aanname op lange termijn $F(1,104)=46.80$, $p<.01$.



Figuur 5. Interactie-effect tussen het type zelfpromotie en het tijds kader van de selectie op de vraag "Zou u deze kandidaat uitnodigen voor een tweede gesprek?".

Discussie

Doel en meerwaarde van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek bestond erin de gecombineerde invloed van het gebruik van IM-tactieken en het tijds kader van de selectie op interviewevaluaties na te gaan. Deze studie levert een mogelijke bijdrage aan de literatuur over IM dankzij de focus op de combinatie van de twee soorten zelfpromotie-IM-tactieken (zelfpromotie in concrete termen en zelfpromotie in abstracte termen) en het tijds kader van de selectie (aanname op korte termijn en aanname op lange termijn) tijdens sollicitatie-interviews. Er werd reeds aangetoond dat het gebruik van zelfpromotie-IM-tactieken door sollicitanten een significant effect heeft op interviewevaluaties (Kristof-Brown, 2002). Welke vorm van zelfpromotie-IM-tactieken het meest succesvol is op korte en op lange termijn werd echter nog nooit onderzocht. In dit onderzoek wordt voor de eerste maal aangetoond dat de twee soorten zelfpromotie-IM-tactieken een verschillend effect hebben op de interviewuitkomsten. Dit zowel bij een onmiddellijke indiensttreding als bij een aanname op lange termijn. Deze analyse kan nuttig zijn voor de sollicitanten omdat ze weten wat de beste manier is om hun eigen ervaringen, kwaliteiten en vaardigheden te promoten in beide wervingscondities. Ook kunnen de resultaten als signaal dienen om de interviewer te waarschuwen voor de mogelijke invloeden van de twee soorten zelfpromotie tijdens selectie-interviews in beide selectieprocedures.

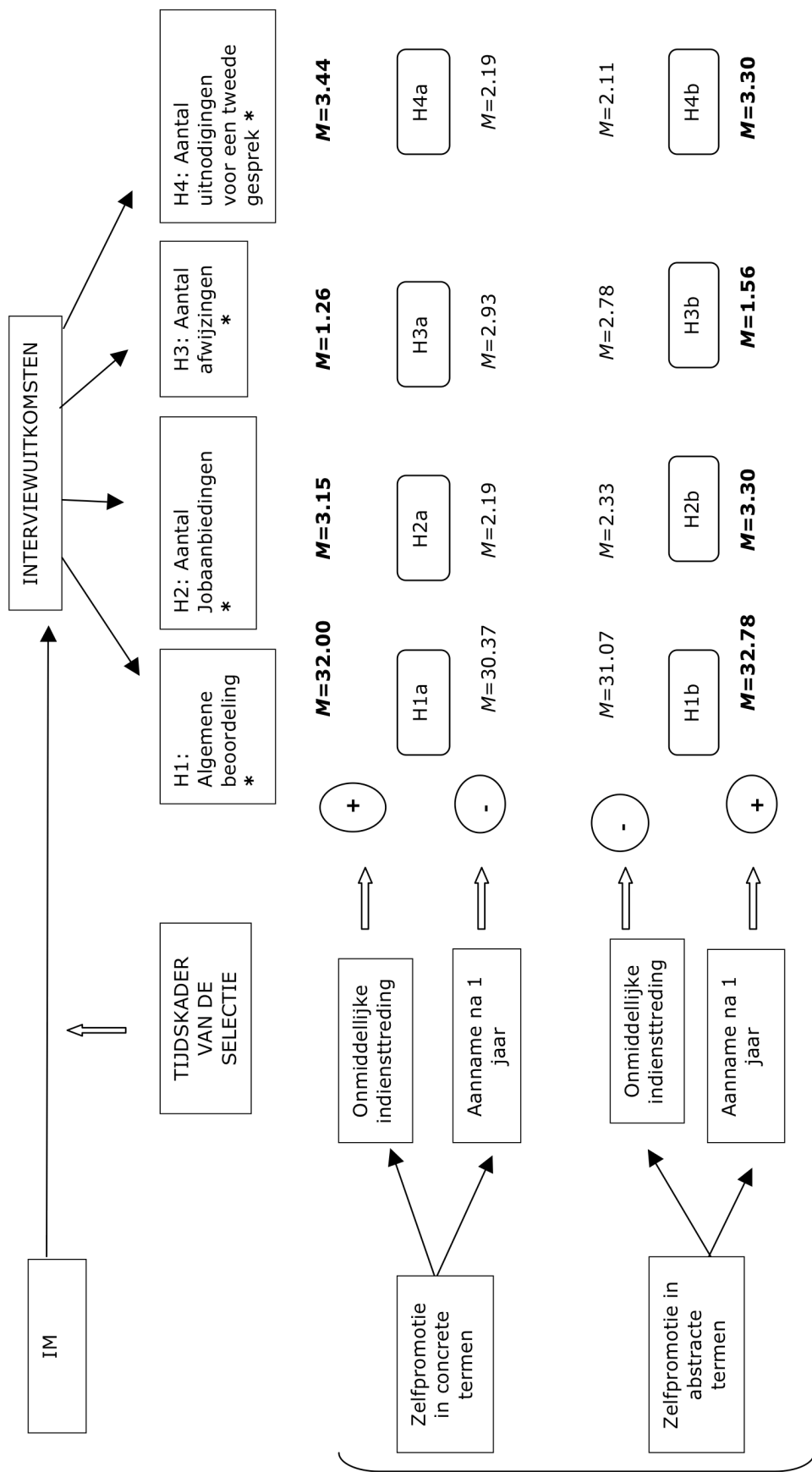
Bespreking van de resultaten

De doelstelling van deze studie was te onderzoeken of de invloed van de twee soorten zelfpromotie verschillend was naargelang het soort wervingscondities waarvoor de sollicitanten werden geselecteerd. In dit onderzoek werd aangetoond dat de relatie tussen zelfpromotie-IM-tactieken en interviewuitkomsten gemodereerd werd door het tijds kader van de selectie. Alle hypothesen omtrent dit gecombineerde effect werden bevestigd (zie figuur 6).

De variabele "algemene beoordeling" en de drie onafhankelijke variabelen voor action recommendation waren positief gerelateerd aan de interviewuitkomsten van de kandidaat die in concrete termen sprak bij een onmiddellijke indiensttreding. De kandidaat die zich in abstracte termen promoveerde was echter succesvoller dan de kandidaat die op een concreet niveau sprak wanneer er geselecteerd moest worden voor een wervingsreserve. Deze resultaten liggen in lijn met de literatuur (Lieberman & Trope, 1998; Trope & Liberman, 2000) waar beweerd wordt dat keuzes voor de verre toekomst bepaald worden door algemene en essentiële kenmerken van de gebeurtenis die men beoordeelt. Daarentegen heeft men de neiging om zich te laten leiden door specifieke en gedetailleerde kenmerken van die gebeurtenis wanneer er een beslissing op korte termijn moet genomen worden.

Het selectie-interview heeft als doel de toekomstige jobprestatie van sollicitanten te voorspellen (McDaniel, Whetzel, Schmidt & Maurer, 1994; Vander Meeren & Gerrichhauzen, 2005). Aan de hand van gestelde vragen probeert de interviewer informatie te verkrijgen om te beslissen of de kandidaat de geknipte figuur voor de baan is. In dit onderzoek werd in beide wervingscondities aan de deelnemers gevraagd om de juiste kandidaat voor de job te vinden. Verder werd binnen elke wervingsconditie dezelfde informatie over een kandidaat aangeboden. De informatie verschilde enkel van elkaar met betrekking tot de constructies van de zinnen. Met andere woorden, dezelfde informatie werd geformuleerd in concrete en abstracte termen. Nussbaum et al. (2003) stellen dat men de neiging heeft om meer abstracte informatie te gebruiken om het gedrag van iemand in de verre toekomst te voorspellen dan wanneer men voorspellingen maakt voor de nabije toekomst. Deze bevinding suggereert dat de *temporal distance* van een gebeurtenis de beoordeling beïnvloedt door een voorkeur voor informatie die overeenkomt met de abstracte of concrete denkrichting van het individu. Het is dan mogelijk dat voor interviewers die iemand voor een wervingsreserve moesten selecteren de beschrijving van de kandidaat aan de hand van abstracte eigenschappen voorrang had. Daarom hadden de kandidaten die zichzelf in abstracte termen promoveerden meer succes. De algemene en essentiële informatie van de kandidaat sloten dus aan bij de verwachtingen van de interviewer in deze wervingsconditie. Wanneer echter het doel was het gedrag van de juiste kandidaat te voorspellen voor een onmiddellijke indiensttreding hadden interviewers de neiging om meer concrete informatie over de kandidaat te zoeken. Rekening houdend met deze stelling zou het kunnen zijn dat interviewers die selecteerden voor een aanname op korte termijn meer belang hechten aan specifieke en gedetailleerde informatie. Dit is een mogelijke verklaring voor de bevindingen van dit onderzoek. Er kan besloten worden dat het soort zelfpromotie dat de kandidaat gebruikte in beide wervingscondities een belangrijke rol heeft gespeeld. Hoe meer de soort zelfpromotie van de kandidaat in overeenstemming was met het type informatie die de interviewer zocht in beide wervingscondities, hoe beter deze sollicitant beoordeeld werd.

De niet-parallelle lijnen uit de interactiegrafieken gaven aan dat het interactie-effect significant was in de laatste 7 van de 8 hypothesen. Kandidaten die in concrete termen spraken werden in het algemeen beter beoordeeld dan de kandidaten die op een abstract niveau spraken bij een aanname op korte termijn, zoals vooropgesteld in hypothese 1a. Maar het verschil tussen de impact van de twee soorten zelfpromotie bij een onmiddellijke indiensttreding was niet significant. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de interviewers in deze wervingsconditie hun algemene beoordeling op 12 algemene jobkwaliteiten baseerden. Er werd hen bijvoorbeeld gevraagd of de kandidaat een flexibele indruk maakte. De vraagstelling over deze eigenschap van de kandidaat is abstracter dan de volgende stelling: "ik vond dat de kandidaat zijn eigen houding en opvattingen vrijwillig aanpast aan veranderende omstandigheden". De abstracte formulering maakte waarschijnlijk de beoordeling van de kandidaat bij een aanname op korte termijn moeilijker. Dit omdat de interviewers enkel concrete informatie hadden over de kandidaat en de vraagstelling abstract was en dus verwijst naar de verre toekomst, wanneer ze eigenlijk iemand voor de nabije toekomst selecteerden. Daardoor is het resultaat niet zo verrassend. Dit resultaat versterkt bovendien de stelling van Nussbaum et al. (2003), die beweerden dat interviewers met een concrete denkrichting meer belang hechten aan informatie die op concrete gegevens is gebaseerd.



Figuur 6. Overzicht van de resultaten. Gemiddelden die vetgedrukt zijn tonen aan welke soort zelfpromotie het meest succesvol was per wervingsconditie. Noot. * p<.01.

Sterktes, beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek

Een aantal factoren hebben de kwaliteit van het onderzoek beïnvloed en er zijn ook een aantal beperkingen die aandacht vereisen. Deze twee punten worden in de komende alinea's besproken. Tot slot worden ook enkele suggesties voor toekomstig onderzoek geformuleerd.

Eén van de sterktes van de huidige studie is de methodologie. Er werd een uitgetypte versie van een interview gebruikt om te vermijden dat variabelen, zoals het uiterlijk van de kandidaat en het gebruik van non-verbale IM-tactieken de selectiebeslissing zullen beïnvloeden. Daarnaast werden slechts de variabelen van belang, namelijk de twee soorten zelfpromotie-IM-tactieken en de twee wervingscondities, gemanipuleerd om hun zuiver effect op de interviewuitkomsten te bepalen. Er werd eveneens een grote inspanning geleverd om ervoor te zorgen dat de jobverwante informatie over de vier experimentele condities constant werd gehouden. De bedoeling hiervan was dat de verschillende uitkomsten tussen de vier condities aan de manipulaties toe te schrijven zouden zijn. Het feit dat zowel in de pretoets als in het eigenlijke experiment aangetoond werd dat de manipulaties geslaagd waren is ook belangrijk voor de betrouwbaarheid en veralgemeenbaarheid van de onderzoeksresultaten. Daaruit blijkt namelijk dat de vier experimentele condities alleen van elkaar verschilden op de experimentele factoren (het soort zelfpromotie en het tijds kader van de selectie), wat een belangrijke voorwaarde voor de interne validiteit van het onderzoek is (Schreuder, 2005).

Anderzijds beperkt deze methodologie de externe validiteit van de huidige studie. Het feit dat de deelnemers hun beoordeling baseerden op een uitgeschreven versie van een gesprek en geen face-to-face contact met de kandidaat hadden, kan een negatieve impact hebben gehad op de veralgemeenbaarheid van de onderzoeksresultaten. Een alternatief zou kunnen zijn een reëel selectiegesprek uit te voeren of een opname van een gesprek te tonen om realisme te garanderen. Nochtans hebben Chapman en Rowe (2001, 2002) aangetoond dat interviewevaluaties van de kandidaten kunnen beïnvloed worden door het communicatiemiddel dat wordt gebruikt om het gesprek te beoordelen. In de studie van Van Iddekinge, Raymark, Roth en Holly (2006) wordt bijvoorbeeld aangetoond dat kandidaten uit een face-to-face gesprek een gunstigere beoordeling krijgen dan gefilmde kandidaten. Voorzichtigheid is dus geboden bij het generaliseren van de resultaten naar de reële context van aanwerving.

Een tweede beperking in verband met de veralgemeenbaarheid van de onderzoeksresultaten is dat in dit onderzoek slechts één soort IM-tactiek, namelijk zelfpromotie, werd gebruikt. Het gebruik van andere IM-tactieken, zoals ingratie, zou echter ook een invloed kunnen hebben op interviewuitkomsten in beide wervingscondities. In een reëel selectiegesprek worden naast zelfpromotie-IM-tactieken ook ingratie-IM-tactieken gebruikt (Stevens & Kristof, 1995). Bolino en Turnley (2003) suggereerden dat het gebruik van beide IM-tactieken samen een bijzonder goede combinatie zou kunnen zijn met betrekking tot interviewuitkomsten. Door Proost et al. (2010) wordt gevonden dat de gecombineerde invloed van zelfpromotie-IM-tactieken en ingratie-IM-tactieken inderdaad tot een positievere beoordeling van de kandidaat leidt dan wanneer deze IM-tactieken afzonderlijk worden gebruikt. Het zou dus ook de moeite waard zijn om in toekomstige studies rekening te houden met de invloed van beide IM-tactieken.

Het feit dat de Cronbach's alpha laag was voor de schaal "Algemene beoordeling" is ook een beperking van dit onderzoek. Hoewel de lage alpha wees op een beperkte mate van interne consistentie werd de schaal niet verwijderd uit het onderzoek omdat ze nodig was voor het toetsen van de hypothesen 1a en 1b. Aangezien dat in het algemeen een alpha met een coëfficiënt van minstens .70 als een goede maat voor de interne consistentie wordt beschouwd (Cortina, 1993), dienen de resultaten van de huidige schaal met voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden.

Nochtans moet er opgemerkt worden dat recente onderzoeken beweren dat een hoge alpha-coëfficiënt de interne consistentie van een schaal niet garandeert (Schmitt, 1996). Een alpha die gelijk is aan .80 kan zowel intern consistent als intern inconsistent zijn (Sijtsma, 2009b). Door Sijtsma (2009a, 2009b) wordt zelfs vooropgesteld dat de alpha geen goede maatstaf is voor de interne consistentie en dat de alpha ook de betrouwbaarheid van een schaal onderschat. Methoden zoals lambda-2 en greatest lower bound (GLB) leveren een waarde op die dichter bij de echte betrouwbaarheid ligt (Sijtsma, 2009a). Bijkomend onderzoek zou zich er dus niet enkel kunnen op richten om een betere alpha-coëfficiënt te verkrijgen, maar zou naast Cronbach's alpha ook andere methoden kunnen gebruiken om zowel de interne consistentie als de betrouwbaarheid van de schaal te verzekeren.

Dit onderzoek toonde voor de eerste maal aan dat het gecombineerde effect van IM en het tijds kader van de selectie een invloed heeft op de beoordeling van kandidaten. Daarom zou het interessant zijn dat deze variabelen in rekening genomen worden door toekomstige onderzoekers. Ook zou het nuttig zijn om na te gaan of de onderzoeksresultaten bevestigd kunnen worden in een meer reële selectiecontext. Daarnaast zou het zinvol zijn te onderzoeken of er een verband tussen IM en tijds kader ten opzichte van kandidaten bestaat. Een toekomstige onderzoeksvraag zou kunnen zijn: Hebben wervingscondities een invloed op hoe kandidaten zich promoten?

De *psychological distance* van een gebeurtenis speelt een hoofdrol in het formuleren van *high-level construals* en *low-level construals* (Trope & Liberman, 2000; Trope, Liberman & Wakslak, 2007). Maar deze twee *construal levels* kunnen ook bepaald worden door individuele verschillen (Vallacher & Weigner, 1989). In dit onderzoek werd er geen rekening gehouden met de individuele verschillen van de interviewers. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat alle individuen die per se de neiging hebben om acties op een abstract niveau te bekijken werden geplaatst in de tweede en vierde experimentele conditie waarin zij iemand voor een wervingsreserve selecteerden. Deze interviewers zouden op voorhand een voorkeur hebben voor de kandidaat die in abstracte termen sprak, zonder dat zij zich ervan bewust waren. In dit geval kan het succes van zelfpromotie in abstracte termen niet verklaard worden als een gevolg van de wervingsconditie op lange termijn. Daarom zou het interessant zijn dat deze verschillen ook gemeten kunnen worden in toekomstige studies om de generaliseerbaarheid en betrouwbaarheid van de resultaten te garanderen.

Niet enkel zijn de individuele verschillen van de interviewers van belang in toekomstige studies, maar ook zou het waardevol zijn om de individuele verschillen van de kandidaten te betrekken in het onderzoek. Dit omdat de karakteristieken van de interviewers en de kandidaten allebei een rol spelen in het gebruik van IM-tactieken (Delery & Kacmar, 1998). Toekomstig onderzoek zou bijvoorbeeld aandacht kunnen besteden aan het individuele niveau van abstractie van elke kandidaat. Sollicitanten die hun acties vooral in *low-level construals* beschrijven zijn impulsiever en zijn minder consistent in hun dagelijks gedrag. Terwijl consistentie en stabiliteit twee belangrijke kenmerken van *high-level* kandidaten zijn (Vallacher & Wegner, 1989). Gezien dat *low-level* kandidaten gevoelig zijn voor contextuele signalen en hun gedrag hieraan aanpassen, is het mogelijk dat zij zich gemakkelijk op verschillende manieren zullen promoten over de twee wervingscondities. Kandidaten die gericht zijn op *high-level* construals zouden echter hun manier om zichzelf te promoten constant houden bij een aanname op korte en lange termijn.

Kortom, interessante toekomstige onderzoekspistes zijn een replicatie van het huidig onderzoek in een werkelijke context van aanwerving en anderzijds een uitbreiding ervan met andere variabelen. De individuele verschilvariabelen, zoals de neiging om acties in *low-level construals* versus *high-level construals* te beschrijven, zouden een weerslag kunnen hebben op de beoordeling van het interview in beide wervingscondities en dit kan een goede aanzet zijn tot verder onderzoek.

Implicaties voor de praktijk

De resultaten van het huidig onderzoek hebben ook implicaties op praktisch vlak. Het is interessant dat kandidaten weten welke soorten zelfpromotie de beste interviewuitkomsten kunnen opleveren in beide wervingscondities. Zo zouden kandidaten bij een aanname op korte termijn hun kwaliteiten beter in de verf zetten in concrete termen. Terwijl kandidaten die bij een aanname op lange termijn solliciteren zich zouden moeten promoten in abstracte termen. Ten tweede is het eveneens belangrijk dat interviewers weten welke factoren een invloed hebben op hun beoordeling wanneer er geselecteerd wordt voor onmiddellijke indiensttreding versus voor een wervingsreserve. Dankzij deze nuttige informatie kunnen de interviewers alerter reageren op de mogelijke zelfpromotie-IM-tactieken van de kandidaten in beide wervingscondities.

Conclusie

Hoewel impression management een lange onderzoekstraditie kent, zijn er nog verschillende onopgeloste vragen die dienen onder de loep genomen te worden. Deze studie focuste zich op de gecombineerde invloed van IM en het tijds kader van de selectie op interviewuitkomsten. Dit onderzoek legde de klemtoon op verschillen in de invloed van zelfpromotie in concrete termen en zelfpromotie in abstracte termen op de beoordeling van kandidaten en dit voor twee verschillende wervingscondities, meer bepaald onmiddellijke indiensttreding en wervingsreserve. Er werd

aangetoond dat het tijds kader van de selectie de relatie tussen IM en interviewuitkomsten beïnvloedt. Samengevat kan er gesteld worden dat de twee soorten zelfpromotie niet even effectief zijn op korte als op lange termijn. Zelfpromotie in concrete termen is succesvoller dan zelfpromotie in abstracte termen wanneer interviewers voor een onmiddellijke indiensttreding selecteren. Bij een wervingsreserve is echter zelfpromotie op een abstract niveau effectiever dan zelfpromotie in concrete termen. De bevindingen van dit onderzoek hebben duidelijk gemaakt dat er nood is aan verder onderzoek omtrent de gecombineerde invloed van IM en het tijds kader.

Referenties

- Bar-Anan, Y., Liberman, N., & Trope, Y. (2006). The association between psychological distance and construal level: Evidence from an implicit association test. *Journal of Experimental Psychology, 135*(4), 609-622.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Billiet, J., & Waeye, H. (2001). *Een samenleving onderzocht: Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Antwerpen: Standaard Uitgeverij.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management. *Journal of Management, 29*(2), 141-160.
- Chapman, D. S., & Rowe, P. M. (2001). The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interviewer evaluations in the employment interview: A field experiment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 279-298.
- Chapman, D. S., & Rowe, P. M. (2002). The influence of videoconference technology and interview structure on the recruiting function of the employment interview: A field experiment. *International Journal of Selection and Assessment, 10*(3), 185-197.
- Cobb, G. (1998). *Introduction to design and analysis of experiments*. New York: Springer-Verlag New York.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 98-104.
- Delery, J. E., & Kacmar, K. M. (1998). The influence of applicant and interviewer characteristics on the use of impression management. *Journal of Applied Social Psychology, 28*(18), 1649-1669.
- Derycke, H. (2006). *Het selectie-interview: Handboek voor het gedragsgericht interviewen bij het aanwerven van personeel*. Leuven: Acco.

- Ellis, A. P., West, B. J., Ryan A. M., & DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type?. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1200-1208.
- Field, A. (2003). *Discovering statistics using SPSS for windows*. London: SAGE Publications Ltd.
- Field, A., & Hole, G. (2004). *How to design and report experiments*. London: SAGE Publications Ltd.
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management, 14*(2), 321-338.
- Gilmore, D., & Ferris, G. (1989). The effects of applicant impression management tactics on interviewer judgements. *Journal of Management, 15* (4), 557-564.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate Communication and impression management – new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics, 27*, 55-68.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., & Cable, D. M. (2000). The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research. *Human Resource Management Review, 10*(4), 383-406.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1999). Effectiveness of impression management tactics across human resources situations. *Journal of Applied Social Psychology, 29*(6), 1293-1315.
- Kacmar, K. M., Delery, J. E., & Ferris, G. R. (1992). Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment interview decisions. *Journal of Applied Social Psychology, 22*, 1250-1272.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Franke, M. (2002). Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management, 75*(1), 5-18.
- Lettinga, G. (1992). *Solliciteren is werken: Gids voor actieve sollicitanten*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Levashina, J., & Campion, M. A. (2006). A model of faking likelihood in the employment interview. *International Journal of Selection and Assessment, 14*(4), 299-316.

- Liberman, N., & Trope, Y. (1998). The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 87*(2), 177-189.
- Lievens, F. (2006). *Handboek human resources management: Back to basics*. Den Haag: Lannoo Campus.
- Lievens, F., & Peeters, H. (2006). Verbal and nonverbal impression management tactics in behavior description and situational interviews. *International Journal of Selection and Assessment, 14*(3), 206-222.
- Lievens, F., & Peeters, H. (2008). Interviewers' sensitivity to impression management tactics in structured interviews. *European Journal of Psychological Assessment, 24*(3), 174-180.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 599-616.
- Moscoseo, S. (2000). Selection interview: A review of validity evidence, adverse impact and applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(4), 237-247.
- Nussbaum, S., Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Creeping dispositionism: The temporal dynamics of behavior prediction. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(3), 485-497.
- Nussbaum, S., Trope, Y., & Liberman, N. (2006). Predicting the near and distant future. *Journal of Experimental Psychology: General, 135* (2), 152-161.
- Posthuma, R. A., Morgenson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology, 55*, 1-81.
- Proost, K., Schreurs, B., De Witte, K., & Deros, E. (2010). Ingratiation and self-promotion in the selection interview: The effects of using single tactics or a combination of tactics on interviewer judgments. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(9), 2155-2169.
- Pulakos, E. D., & Schmitt, N. (1995). Experience-based and situational interview questions: Studies of validity. *Personnel Psychology, 48*, 289-308.
- Rosenfeld, P. (1997). Impression management, fairness, and the employment interview. *Journal of Business Ethics, 16*, 801-808.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment, 8*(4), 350-353.

- Schreuder, R. P. I. J. (2005). *Methoden en technieken van onderzoek: Principes en praktijk*. Den Haag: SDU.
- Sijtsma, K. (2009). On the use, the misuse, and the very limited usefulness of cronbach's alpha. *Psychometrika*, *74*(1), 107-120. doi: 10.1007/s11336-008-9101-0
- Sijtsma, K. (2009). Over misverstanden rond cronbachs alfa en de wenselijkheid van alternatieven. *De Psycholoog*, *44*, 561-567.
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, *80*, 587-606.
- Tadeshi, J., & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. In S. Bacharach & E.J. Lawler (Red.). *Research in the sociology of organizations* (Vol. 3, pp. 31-58). Greenwich, CT: JAI.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2000). Temporal construal and time-dependent changes in preference. *Journal of Personality and Social Psychology*, *79*(6), 876-889.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, *117*(2), 440-463.
- Trope, Y., Liberman, N., & Wakslak C. (2007). Construal levels and psychological distance: Effects on representation, prediction, evaluation and behavior. *Journal of Consumer Psychology*, *17*(2), 83-95.
- Tsai, W., Chen, C., & Chiu, S. (2005). Exploring boundaries of the effect of applicant impression management tactics in job interviews. *Journal of Management*, *31*(1), 108-125.
- Vallacher, R. R., & Wegner, D. M. (1987). What do people think they're doing? Action identification and human behavior. *Psychological Review*, *94*(1), 3-15.
- Vallacher, R. R., & Wegner, D. M. (1989). Levels of personal agency: Individual variation in action identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*(4), 660-671.
- Van Iddekinge, C. H., Raymark, P. H., Roth, P. L., & Holly, S. P. (2006). Comparing the psychometric characteristics of ratings of face-to-face and videotaped structured interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, *33*(5), 752-773.
- Vander Meeren W., & Gerrichhauzen, J. (2005). Werving en selectie. In Kluytmans, F. (Red.) *Leerboek personeelsmanagement* (pp. 105-138). Groningen:Wolters-Noordhoff.

Varma, A., Min Toh, S., & Pichler, S. (2006). Ingratiation in job applications: Impact on selection decisions. *Journal of Managerial Psychology, 21*(3), 200-210.

Wayne, S. J., & Liden, R. S. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal, 38*(1), 232-260.

BIJLAGEN

Bijlage 1. Vacature

Electron Up is op zoek naar een:

Assistent-verantwoordelijke informaticabeheer

De functie:

In nauwe samenwerking en onder leiding van de hoofdverantwoordelijke Informaticabeheer staat u mee in voor

*Het uitwerken van strategische visie voor de architectuur voor toekomstige internet en intranetontwikkelingen

* Globale data base design (geen gedetailleerde data base of applicatie design)

* Bepalen van de functionele modulariteit van de toepassingen

* Optimaliseren van Object Oriented Development (geen ontwikkelingstaken)

* Applicatie Integratie

* Interfacing met de informatica partners

Je profiel:

We zoeken iemand met inzicht en ervaring in het computer-en internetverkeer. Je hebt minimaal één jaar werkervaring in een soortgelijke functie. Je bent flexibel, stressbestendig, en je bent een groepsmens die kan en wil werken in groepsverband. Je bent woonachtig in de omgeving van Gent of je bent bereid daarheen binnen korte tijd te verhuizen.

Wij bieden:

Een afwisselende en uitdagende functie in een groeiende en dynamische organisatie waar service en kwaliteit de kenmerken zijn. Dit alles wordt beloond met een uitstekend pakket aan arbeidsvoorwaarden passend bij de functie.

Interesse:

Schriftelijke reacties, voorzien van CV kunt u uiterlijk 14 dagen na plaatsing sturen aan:

Electron Up

Horecaweg 123

9000 Gent

Bijlage2. Curriculum Vitae

Personalia

Erik Vandeplas
VanSteenstraat 60
9000 Gent
0472/ 23 45 71
Erikvandeplas@hotmail.com
Leuven, 13 maart 1984
Belg
Gehuwd

Opleiding

2006-2007

Licentie Toegepaste Taalkunde, Lessius Hogeschool, Antwerpen
Geslaagd met onderscheiding

2003-2006

Kandidaturen Toegepaste Taalkunde, Lessius Hogeschool, Antwerpen

1997-2003

Latijn – Moderne talen, Sint-Jozefscollege, Aarschot

Werkervaring

2007-2010

Opleidingscentrum Hogerop Gent: taak was om de cursussen die er gegeven werden te structuren en aan te passen.

2006-2007

Systeembeheerder Fnac Leuven: begonnen in de administratie, dossiers bijhouden en aanvullen, klanten opbellen en afspraken maken, meehelpen plannen. Na verloop van tijd meehelpen bij de presentaties voor klanten.

Computerkennis

2005 cursus programmeren (grote onderscheiding)

2004 cursus systeemanalyse (geslaagd)

Goede kennis Word en Excel

Talenkennis

Nederlands	Moedertaal
Engels	Zeer goed
Spaans	Zeer goed
Frans	Goed
Italiaans	Goed
Duits	Matig

Bijlage 3. Instructieblad voor een onmiddellijke indiensttreding

Instructieblad

U werkt voor de personeelsdienst van het bedrijf Electron Up. De baas van dit bedrijf komt naar u toe met de vraag om de geschikte kandidaat voor een **onmiddellijke indiensttreding** te vinden. Daartoe hebt u een vacature (vacaturedocument) geplaatst en verscheidene kandidaten hebben hun cv toegestuurd, waaronder Erik Vandeplass. Gelieve eerst deze twee documenten te lezen zodat u een beeld hebt van de kandidaat en de vacature. Daarna leest u aandachtig het interviewdocument. Beschouw dit als een uitgetypte versie van een gesprek. Dus lees het volledige interview, maar leg het daarna, samen met de vacature en het cv, omgekeerd terzijde.

Neem vervolgens het scoreblad, lees de instructies en vul de bladen in.

Alvast bedankt.

Bijlage 4. Instructieblad voor een aanname na 1 jaar

Instructieblad

U werkt voor de personeelsdienst van het bedrijf Electron Up. De baas van dit bedrijf komt naar u toe met de vraag om de geschikte kandidaat te vinden **voor een functie die volgend jaar (wervingsreserve) beschikbaar zal zijn**. Daartoe hebt u een vacature (vacaturedocument) geplaatst en verscheidene kandidaten hebben hun cv toegestuurd, waaronder Erik Vandeplass. Gelieve eerst deze twee documenten te lezen zodat u een beeld hebt van de kandidaat en de vacature. Daarna leest u aandachtig het interviewdocument. Beschouw dit als een uitgetypte versie van een gesprek. Dus lees het volledige interview, maar leg het daarna, samen met de vacature en het cv, omgekeerd terzijde.

Neem vervolgens het scoreblad, lees de instructies en vul de bladen in.

Alvast bedankt.

Bijlage 5. Interview van de kandidaat die zijn kwaliteiten concrete termen promootte

Interview kandidaat

1. Kan u beschrijven welke jobs u hiervoor gedaan hebt?

‘Vijf jaar geleden, ik had net mijn diploma behaald, kon ik beginnen als systeembeheerder. Eerst begon ik in de administratie, dossiers bijhouden en aanvullen, klanten opbellen en afspraken maken, meehelpen plannen. Dit had ik al snel onder de knie, zodat ik mocht meehelpen bij de presentaties voor de klanten. Na twee jaar voelde ik me volledig thuis, ik kende alle procedures en reglementen die er gebruikt worden, ik genoot ervan met mijn collega’s samen te werken en ik had veel vrienden, maar toen ben ik met mijn partner naar Gent verhuisd. Wegens de moeilijke verbinding, heb ik dan werk gezocht in de omgeving. Ik ging solliciteren bij een opleidingscentrum in Gent. Daar bleek dat ik veel

expertise had over planning en het stellen van prioriteiten. Wekelijks maakte ik een lijst van activiteiten met daarbij de volgorde van de taken en de tijd die ik erin zou investeren. Ik werd onmiddellijk aangenomen. Het was mijn taak om cursussen die er gegeven werden te structureren en aan te passen. Ik werkte er drie jaar, maar na verloop van tijd werd het werk routine en te voorspelbaar. Daarom ben ik nu aan het uitkijken naar ander werk.'

2. Hoe functioneert u in teamverband?

'In mijn vorige jobs heb ik nooit echt in teamverband moeten werken. De keren dat het wel gebeurde, keek ik graag hoe mensen met elkaar omgingen, conflicten oplossen, luisterde ik hoe ze met elkaar communiceren, hoe en waarom ze op elkaar reageren, hoe de verschillende teamleden zich gedragen en het geheel beïnvloeden. Ik speel voetbal en ik denk wel dat ik goed functioneer in grote teams, aangezien ik snel vrienden maak, graag praat en makkelijk veel nieuwe contacten kan leggen. Ik ben graag in groep maar ik kan ook leuke dingen in mijn eentje doen. Vaak ga ik even de stad in, dan drink ik koffie in mijn favoriete koffiesalon met een goed boek erbij, of ik maak een wandeling. '

3. Stel, u bent op kantoor aan het werken en moet tegen de volgende dag een belangrijke presentatie afmaken. De collega naast u komt voortdurend zuchtend langs en stoort u voor het minste. Hoe reageert u hierop?

'Ik denk dat ik wel wat zenuwachtig zou worden als hij me voortdurend lastigvalt maar ik zou hem vragen wat er scheelt. Hij is tenslotte mijn collega en ik vind dat ik er voor moet zorgen dat hij zich op zijn gemak voelt op het werk, Dus, ik ga naar hem toe en vraag of er iets scheelt en of hij er wil over praten.'

4. Waarom zouden we u aannemen?

'Ik denk dat ik de verschillende taken wel aan kan en ik heb ook geen schrik om nieuwe dingen te leren. Ik ben betrouwbaar en loyaal. Als ik mensen iets beloof, dan zal ik alles in mijn mogelijkheid doen om die belofte na te komen. Bovendien heb ik extra opleidingen gevolgd. Ik had altijd goede punten voor die leerstof en ben steeds benieuwd naar de praktische invulling ervan.'

5. Waar bent u het meest trots op?

'Ik ben heel trots op het feit dat ik mijn diploma gehaald heb zonder één jaar te hoeven overdoen. In mijn laatste jaar had ik onderscheiding. Dat heb ik grotendeels te danken aan mijn toewijding en inzet. Ik stelde nooit het leren uit tot het laatste moment, ik begon op tijd. Wekelijks ging ik naar de bibliotheek en ik studeerde heel hard. Ik ben tevreden met wat ik bereikt heb. Tevens ben ik fier op het feit dat ik steeds ben blijven voetballen. De verplichte wekelijkse trainingen waren soms heel zwaar, maar toch geef ik nooit op, Als ik met iets bezig ben, laat ik me niet gemakkelijk afleiden.'

6. Hoe ziet u zichzelf evolueren binnen het bedrijf?

'Ik ga er altijd van uit dat je nagenoeg perfect moet zijn in een bepaalde functie vooraleer je kan doorgroeien naar een andere functie. Ik verwacht dat ik hier de tijd en ruimte krijg om mijn taken onder de knie te krijgen. Eenmaal dat gebeurd is, zie ik mezelf opleiding geven aan jongere collega's.'

7. Waarom wilt u voor deze organisatie werken?

'Wel, ik ben altijd al bezig geweest met internet en websites. Daarom heb ik trouwens naast mijn studies ook verschillende computercursussen gevolgd en ik vind het leuk om allerlei dingen bij te leren. Ik denk dat ik goed zou passen in dit bedrijf omdat het takenpakket me echt aanspreekt en ik goed zal functioneren in jullie organisatie. Ook op het vlak van waarden pas ik goed in dit bedrijf.'

8. Kan u mij een voorbeeld geven van hoe goed u problemen kan oplossen?

'Ik herinner me mijn eerste baan als systeembeheerder. Na een maand of drie bleken er enorm veel misverstanden te zijn tussen afdelingshoofden en assistenten over vergaderdata, roosterwijzigingen, locaties en dergelijke. De sfeer in het bedrijf werd er niet beter op. Ik heb dan in samenspraak met de directie besloten via ons netwerk een elektronische agenda in te voeren. Omdat zo iets alleen werkt als iedereen meedoet, heb ik zelf een interne training verzorgd. Na enkele weken waren nagenoeg alle problemen opgelost. De irritaties waren verdwenen en de werksfeer was opmerkelijk verbeterd. Het toont volgens mij aan dat ik situaties perfect kan inschatten en snel beslissingen kan nemen.'

Bijlage 6. Interview van de kandidaat die zijn kwaliteiten abstracte termen promootte

Interview kandidaat

1. Kan u beschrijven welke jobs u hiervoor gedaan hebt?

'Vijf jaar geleden, ik had net mijn diploma behaald, kon ik beginnen als systeembeheerder. Eerst begon ik in de administratie, dossiers bijhouden en aanvullen, klanten opbellen en afspraken maken, meehelpen plannen. Dit had ik al snel onder de knie, zodat ik mocht meehelpen bij de presentaties voor de klanten. Na twee jaar was ik volledig ingeburgerd in het bedrijf, maar toen ben ik met mijn partner naar Gent verhuisd. Wegens de moeilijke verbinding, heb ik dan werk gezocht in de omgeving. Ik ging solliciteren bij een opleidingscentrum in Gent. Daar bleek dat ik bekwaam genoeg was en werd er onmiddellijk aangenomen. Het was mijn taak om cursussen die er gegeven werden te structureren en aan te passen. Ik werkte er drie jaar, maar na verloop van tijd werd het werk routine en te voorspelbaar. Daarom ben ik nu aan het uitkijken naar ander werk.'

2. Hoe functioneert u in teamverband?

'In mijn vorige jobs heb ik nooit echt in teamverband moeten werken. De keren dat het

wel gebeurde, vond ik het altijd boeiend om de interactie tussen de teamleden onderling te observeren. Ik doe aan sport en ik denk wel dat ik goed functioneer in grote teams, aangezien ik me snel kan aanpassen aan een groep. Ik heb altijd van dat groepsgevoel gehouden. Maar toch slaag ik er ook in om me als individu te laten gelden.'

3. Stel, u bent op kantoor aan het werken en moet tegen de volgende dag een belangrijke presentatie afmaken. De collega naast u komt voortdurend zuchtend langs en stoort u voor het minste. Hoe reageert u hierop?

'Ik denk dat ik wel wat zenuwachtig zou worden als hij me voortdurend lastigvalt maar ik zou hem vragen wat er scheelt. Hij is tenslotte mijn collega en ik vind dat ik er voor moet zorgen dat hij zich op zijn gemak voelt op het werk, Dus, ik ga naar hem toe en vraag of er iets scheelt en of hij er wil over praten.'

4. Waarom zouden we u aannemen?

'Ik denk dat ik de verschillende taken wel aan kan en ik heb ook geen schrik om nieuwe dingen te leren. Ik ben betrouwbaar en loyaal. Verder ben ik leergierig, intelligent en praktijkgericht.

5. Waar bent u het meest trots op?

'Ik ben heel trots op het feit dat ik mijn diploma gehaald heb zonder één jaar te hoeven overdoen. In mijn laatste jaar had ik onderscheiding. Dat heb ik grotendeels te danken aan mijn toewijding en inzet. Ik ben tevreden met wat ik bereikt heb. Tevens ben ik fier op het feit dat ik steeds ben blijven sporten.'

6. Hoe ziet u zichzelf evolueren binnen het bedrijf?

'Ik ga er altijd van uit dat je nagenoeg perfect moet zijn in een bepaalde functie vooraleer je kan doorgroeien naar een andere functie. Ik verwacht dat ik hier de tijd en ruimte krijg om mijn taken onder de knie te krijgen. Eenmaal dat gebeurd is, zie ik mezelf opleiding geven aan jongere collega's.'

7. Waarom wilt u voor deze organisatie werken?

'Wel ik ben altijd al bezig geweest met internet en websites. Ik leer graag en vind dat ik goed pas in dit bedrijf.

8. Kan u mij een voorbeeld geven van hoe goed u problemen kan oplossen?

'Elke keer dat er misverstanden in mijn vorige functies waren, analyseerde ik het probleem en dan zocht ik in overleg met de betrokkenen een oplossing. Dit ging door totdat we tot een nieuwe methode of werkwijze waren gekomen. Het toont volgens mij aan dat ik situaties perfect kan inschatten en snel beslissingen kan nemen.'

Bijlage 7. Vragenlijst

Scoreblad

Op dit blad beoordeelt u het sollicitatiegesprek van de sollicitant. Het is de bedoeling dat u zich inbeeldt dat de vragen die de sollicitant beantwoordde door u gesteld werden. De sollicitant was reeds geselecteerd voor dit kennismakingsgesprek op basis van het CV, dat twee weken voor het gesprek opgestuurd werd naar de personeelsdienst van het bedrijf. Het gesprek (dat u net las) heeft een eerste kennismaking met de kandidaat tot doel. Gelieve de vragen aandachtig te lezen en een cijfer te omcirkelen.

Alvast bedankt voor uw medewerking.

Deel 1

1) Gelieve uw geslacht aan te duiden

1. Man
2. Vrouw

2) Gelieve uw leeftijd in te vullen:

3) Hoogst behaalde diploma (+ studierichting):

- a) Lager onderwijs
- b) Lager middelbaar onderwijs (max. 3 of 4 jaar)
- c) Hoger middelbaar onderwijs (max. 6 of 7 jaar)
- d) Hoger onderwijs korte type (max. 3 jaar)
- e) Hoger onderwijs lange type / (post) universiteit (min. 4 jaar)
- f) Ander:.....

4) Wat is uw huidige werkstatus:

- a) Werkloos
- b) Werkend

5) Huidige job:

- a) Arbeider
- b) Bediende
- c) Zelfstandig
- d) Ambtenaar
- e) Andere:.....

6) Hoe lang werkt u in deze job?

- a) Minder dan 1 jaar
- b) 1 – 5 jaar
- c) 6 – 10 jaar
- d) 11 – 15 jaar

e) 16 jaar of meer

7) Sector:

- a) Diensten op vlak van personeelsbeleid (bv. selectie, opleiding, uitzendbureau)
- b) ICT en telecommunicatie
- c) Gezondheidszorg
- d) Socio-culturele sector
- e) Reclame en media, entertainment en communicatie
- f) Onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
- g) Andere:.....

8) Hoe lang werkt u voor deze organisatie?

- a) Minder dan 1 jaar
- b) 1 – 5 jaar
- c) 6 – 10 jaar
- d) 11 – 15 jaar
- e) 16 jaar of meer

9) Hoeveel jaar werkervaring hebt u reeds?.....

10) Hebt u reeds als (mede)selecteur opgetreden tijdens een sollicitatiegesprek?

- 1. Nooit
- 2. Zelden
- 3. Af en toe (vanaf 1 maal per maand)
- 4. Vaak (vanaf 1 maal per week)

Deel 2

1) Ik vond dat de sollicitant de volgende eigenschappen vertoonde in het gesprek.

(1= helemaal niet akkoord, 2= eerder niet akkoord, 3= eerder akkoord, 4= helemaal akkoord).

<i>-Ik vond dat de kandidaat een flexibele indruk maakte.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>-Ik vond dat de kandidaat een gemotiveerde indruk maakte.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>-Ik vond dat de kandidaat enthousiast overkwam.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>-Ik denk dat de kandidaat een initiatiefnemer is.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>-Ik vond dat de kandidaat goed overkwam.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>-Ik vond dat de kandidaat een ervaren indruk maakte.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>-Ik vond de kandidaat verbaal vaardig.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>-Ik vond dat de kandidaat vertrouwen uitstraalde.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>-Ik vond dat de kandidaat goede technische vaardigheden had.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>-Ik vond dat de kandidaat goede analytische vaardigheden had.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>-Ik vond dat de kandidaat conceptueel sterk was.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>-Ik vond dat de kandidaat een goede kennis had van</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>

intra-en internettoepassingen.

2) Beantwoord met vier puntenschaal (1= zeker niet, 2= waarschijnlijk niet, 3= waarschijnlijk wel, 4= zeker wel).

-Zou u de kandidaat eventueel een job aanbieden?	1	2	3	4
-Zou u deze kandidaat afwijzen?	1	2	3	4
-Zou u deze kandidaat uitnodigen voor een tweede gesprek?	1	2	3	4

3A) In welke mate ervaart u het gesprek met de kandidaat als positief?

- a) Helemaal niet positief
- b) Eerder niet positief
- c) Eerder wel positief
- d) Heel positief

3B) De volgende eigenschappen van de sollicitant hebben tot mijn beslissing geleid.

(1= helemaal niet akkoord, 2= eerder niet akkoord, 3= eerder akkoord, 4= helemaal akkoord)

-Ik vond dat de kandidaat een flexibele indruk maakte.	1	2	3	4
-Ik vond dat de kandidaat een gemotiveerde indruk maakte.	1	2	3	4
-Ik vond dat de kandidaat enthousiast overkwam.	1	2	3	4
-Ik denk dat de kandidaat een initiatiefnemer is.	1	2	3	4
-Ik vond dat de kandidaat goed overkwam.	1	2	3	4
-Ik vond dat de kandidaat een ervaren indruk maakte.	1	2	3	4
-Ik vond de kandidaat verbaal vaardig.	1	2	3	4
-Ik vond dat de kandidaat vertrouwen uitstraalde.	1	2	3	4
-Ik vond dat de kandidaat goede technische vaardigheden had.	1	2	3	4
-Ik vond dat de kandidaat goede analytische vaardigheden had.	1	2	3	4
-Ik vond dat de kandidaat conceptueel sterk was.	1	2	3	4
-Ik vond dat de kandidaat een goede kennis had van <i>intra-en internettoepassingen.</i>	1	2	3	4

3C) Op welk moment bent u tot uw beslissing gekomen?

Na het lezen van het CV.	Ja	Neen
Na het overlopen van het CV en het afnemen van het interview	Ja	Neen

4) In welke mate bent u akkoord met de volgende beschrijvingen. (1= helemaal niet akkoord, 2= eerder niet akkoord, 3= eerder akkoord, 4= helemaal akkoord)

-De sollicitant liet tijdens het gesprek merken dat hij verschillende kwalificaties heeft.	1	2	3	4
-De sollicitant antwoordde over het algemeen vrij neutraal op mijn vragen.	1	2	3	4
-De sollicitant promoveerde zichzelf tijdens het gesprek.	1	2	3	4
-De kandidaat benadrukte zijn eigen competenties in algemene en essentiële termen.	1	2	3	4
-De kandidaat benadrukte zijn eigen competenties voor de job in specifieke en gedetailleerde termen.	1	2	3	4

5) In welke mate bent u akkoord met de volgende beschrijvingen. (1= helemaal niet akkoord, 2= eerder niet akkoord, 3= eerder akkoord, 4= helemaal akkoord)

-De kandidaat werd aangeworven voor een onmiddellijke indiensttreding.	1	2	3	4
-De kandidaat werd aangeworven voor een wervingsreserve.	1	2	3	4
-De sollicitant antwoordde op een concrete wijze, in specifieke en gedetailleerde termen.	1	2	3	4
-De sollicitant antwoordde op een abstracte wijze, in algemene en essentiële termen.	1	2	3	4
-Ik vond dat het interview geloofwaardig overkwam.	1	2	3	4
-Ik vond de antwoorden van de kandidaat realistisch.	1	2	3	4
-Ik kon me goed inleven in de rol van selecteur.	1	2	3	4

6) De volgende statements gaan over hoe u zichzelf percipieert in verschillende situaties. Duid aan in welke mate u akkoord gaat met elke stelling. (1= helemaal niet akkoord, 2= eerder niet akkoord, 3= eerder akkoord, 4= helemaal akkoord). Er zijn geen "slechte" of "goede" antwoorden, dus omcirkel het antwoord dat het beste past bij uzelf. Neem uw tijd en overweeg elke stelling zorgvuldig.

- Ik vind het moeilijk om het gedrag van anderen te imiteren.	1	2	3	4
-Mijn gedrag is meestal een uiting van mijn innerlijke gevoelens, attitudes en overtuigingen.	1	2	3	4
-Op feestjes of sociale aangelegenheden probeer ik niet iets te doen of te zeggen dat mensen zullen leuk vinden.	1	2	3	4
-Ik kan enkel ideeën beargumenteren waar ik echt in geloof.	1	2	3	4
-Ik kan een speech improviseren, zelfs over onderwerpen waar ik nauwelijks informatie over heb.	1	2	3	4
-Ik denk dat ik probeer een goed figuur te slaan om indruk te maken op mensen of om hen te entertainen.	1	2	3	4

-Wanneer ik niet goed weet hoe me te gedragen in sociale situaties, kijk ik naar hoe anderen zich gedragen.	1	2	3	4
-Ik zou een goed acteur kunnen zijn.	1	2	3	4
-Ik vraag zelden raad aan mijn vrienden wanneer ik films, boeken of muziek kies.	1	2	3	4
-Soms lijkt het voor anderen dat ik diepere emoties voel dan ik eigenlijk op dat moment voel.	1	2	3	4
-Ik heb meer plezier aan een komische film wanneer ik met anderen ben, dan wanneer ik alleen ben.	1	2	3	4
-Ik sta zelden in het middelpunt van de belangstelling wanneer ik in groep ben.	1	2	3	4
-In verschillende situaties met verschillende mensen, gedraag ik me vaak als verschillende personen.	1	2	3	4
-Ik kan er niet echt goed voor zorgen dat mensen me aardig vinden.	1	2	3	4
-Ook als ik me niet amuseer, doe ik vaak alsof dat wel zo is.	1	2	3	4
-Ik ben niet altijd de persoon die ik lijk.	1	2	3	4
-Ik zou mijn meningen nooit veranderen met de bedoeling iemand te vleien of om in gunst te komen.	1	2	3	4
-Ik word verondersteld een entertainer te zijn.	1	2	3	4
-Om te kunnen opschieten met en aardig gevonden worden door mensen, heb ik de neiging om me te gedragen zoals mensen dat van me verwachten.	1	2	3	4
-Ik ben nooit goed geweest in improvisatie-oefeningen.	1	2	3	4
-Ik vind het moeilijk om mijn gedrag te veranderen om me aan verschillende situaties en verschillende mensen aan te passen.	1	2	3	4
-Op feestjes laat ik anderen de grappen en anekdotes vertellen.	1	2	3	4
-Ik voel me een beetje vreemd in gezelschap en daag er niet zo vaak in op als ik zou moeten.	1	2	3	4
-Ik kan iedereen zonder verpinken een leugen om bestwil vertellen.	1	2	3	4
-Soms misleid ik mensen die ik helemaal niet kan uitstaan door vriendelijk tegen hen te zijn.	1	2	3	4

7) Leeft u vooral in het nu of denkt u ook al eens aan de toekomst? In welke mate bent u het eens met de volgende uitspraken? (1= helemaal niet akkoord, 2= eerder niet akkoord, 3= eerder akkoord, 4= helemaal akkoord)

-Het is vandaag dat mensen al stappen moeten ondernemen om later de toekomstdromen te kunnen realiseren.	1	2	3	4
-Mensen kunnen maar beter niet te veel nadenken over waar	1	2	3	4

ze binnen vijf of tien jaar willen staan.

-Ik hou er niet van om plannen te maken voor de toekomst.	1	2	3	4
-Plannen maken voor de toekomst is tijdsverspilling.	1	2	3	4
-Het is de visie op de toekomst die bepaalt wat mensen vandaag beslissen.	1	2	3	4
-In het algemeen ben ik gericht op het verhinderen van negatieve gebeurtenissen in mijn leven.	1	2	3	4
-Ik ben bang dat ik te kort kom ten aanzien van mijn verantwoordelijkheden en verplichtingen.	1	2	3	4
-Ik stel me vaak voor hoe ik mijn dromen en ambities zal verwezenlijken.	1	2	3	4
-Ik denk vaak aan de persoon waarvan ik bang ben die te worden in de toekomst.	1	2	3	4
-Ik denk vaak aan de persoon die ik ideaal zou willen zijn in de toekomst.	1	2	3	4
-Normaal gesproken richt ik mij op het succes dat ik hoop te bereiken in de toekomst.	1	2	3	4
-Ik maak me vaak zorgen dat ik zal falen in het behalen van mijn carrièredoelen.	1	2	3	4

8) In welke mate bent u het eens met volgende uitspraken?

(1= nooit, 2= soms, 3= vaak, 4= altijd)

-Over het algemeen richt ik me op het voorkomen van negatieve gebeurtenissen in mijn leven.	1	2	3	4
-Ik ben bang dat ik mijn verantwoordelijkheden en verplichtingen niet na kan komen.	1	2	3	4
-Ik stel me vaak voor hoe ik mijn dromen en ambities zal bereiken.	1	2	3	4
-Ik denk vaak aan de persoon die ik bang ben te worden in de toekomst.	1	2	3	4
-Ik denk vaak aan de persoon die ik idealiter wil worden in de toekomst.	1	2	3	4
-Ik richt me op het succes dat ik hoop te bereiken in de toekomst.	1	2	3	4
-Ik maak me veel zorgen dat ik mijn werkgerelateerde doelen niet zal bereiken.	1	2	3	4
-Ik denk vaak aan hoe ik mislukkingen in mijn leven kan voorkomen.	1	2	3	4
-Ik stel me vaak voor dat ik erge dingen meemaak.	1	2	3	4
-Ik ben meer gericht op het voorkomen van verliezen dan op het bereiken van winst.	1	2	3	4

