

Werkvorm IV - Selectietraining vertrouwenscommissies

Een goede selectieprocedure is zo vormgegeven dat in de gesprekken met kandidaten vergelijkbare informatie over kandidaten gegenereerd wordt. Op die manier kunnen kandidaten vergeleken worden met de profielschets en met elkaar. Een dergelijke selectieprocedure vraagt de nodige voorbereiding, zowel in vormgeving als in gespreksvaardigheden.

Het voeren van selectiegesprekken is een vak. Een vak waarmee leden van een vertrouwenscommissie vaak niet vertrouwd zijn. Om u goed voor te bereiden en om te zorgen dat maximaal rendement gehaald wordt uit de gesprekken, is training noodzakelijk. Het materiaal dat u hierbij aantreft, vormt de basis voor een dergelijke training.

Het materiaal bevat veel nuttige tips voor het voeren van gesprekken. Het is verleidelijk om het te gebruiken als een boekje, het te lezen en er vervolgens van uit te gaan dat de gesprekken dan ook wel zullen lopen. Bedenk dan één ding: fietsen leer je niet uit een boekje en dat geldt ook voor een goed selectiegesprek. Natuurlijk bevat het materiaal kennis en handige tips die u van pas zullen komen in een selectiegesprek, maar om u echt voor te bereiden op de selectiegesprekken is oefening (met het materiaal) wenselijk en noodzakelijk.

4.1 De training

Doelen van de training

- Het vertalen van het profiel naar focus en vragen voor selectie.
- Het verkrijgen van inzicht in het selectieproces in het algemeen en het concreet vormgeven van het eigen selectieproces.
- Herkrijgen van inzicht in en het oefenen met het voeren van selectiegesprekken.
- Het oefenen met het vormen van een oordeel over kandidaten.

Globaal programma (2-3 dagdelen)

De selectieprocedure

- De selectieprocedure bij de benoeming van een burgemeester: de verschillende stappen, planning, inrichting, vertrouwelijkheid.
- Invulling selectieproces voor eigen situatie.
- Gespreksregie.
- Maken van afspraken over rollen en taken.

Het selectiegesprek

- Focus en vragen: onderwerpen en vragen tijdens het interview.
- Interviewtechnieken.
- STAR-methodiek.
- Interviewvalkuilen.
- Simulatie van het selectiegesprek (met acteur-kandidaat).

Oordeelsvorming

- Het vormen van een oordeel over kandidaten.
- Afspraken over oordeelsvorming in selectieprocedure.

Optioneel

- Voorbereiding tweede ronde gesprekken met kandidaten.

Materiaal:

- profielschets
- cursusmateriaal

4.2 *Draaiboek*

In dit draaiboek wordt per hoofdonderwerp aangegeven welke onderdelen aan de orde kunnen komen. Afhankelijk van de tijd die beschikbaar is, krijgt het programma anders invulling. Bij 2 dagdelen ligt het accent op kennisoverdracht en het maken van afspraken. Is er meer tijd beschikbaar, oefen dan hiermee met een acteur-kandidaat. Dit draaiboek en de bijgeleverde informatie gaan uit van de meest uitgebreide variant. Het is aan de begeleiding om, in overleg met de vertrouwenscommissie, een passende balans tussen kennisoverdracht en oefening samen te stellen.

De selectieprocedure

- Korte inleiding over doel en aard van een selectieproces in het algemeen en selectieprocessen van vertrouwenscommissies in het bijzonder, planning en vertrouwelijkheid.
- Rollen en taken in vertrouwenscommissie en gespreksregie.
- Maken van afspraken over specifieke invulling van selectieproces voor de gemeente: rollen en taken, adviseurs.

Materiaal:

- Informatie en opdracht: de selectieprocedure.

Het selectiegesprek

- Korte inleiding over de aard van het selectiegesprek.
- Maken van afspraken over focus in de profielschets en vragen.
- Oefenen met de gekozen rol- en taakverdeling in een kort rollenspel van een selectiegesprek. Hiervoor is de trainer de kandidaat en de vertrouwenscommissie zichzelf. Kort nabespreken van ervaringen en aandachtspunten.

Materiaal:

- Informatie en opdracht selectiegesprek.

Interviewtechnieken

- Korte inleiding interviewtechnieken.
- Oefen kort met de verschillende vragen.
- Korte inleiding over de STAR-methodiek en criteriumgericht interviewen.
- Oefen in korte rollenspellen met de STAR-methodiek: ga in subgroepjes van drie personen uit elkaar en oefen gedragsgerichte vragen en de STAR-methodiek. Eén van de drie is interviewer, de tweede de geïnterviewde en de derde is de observator. Wissel van rol na vijf minuten. Bespreek elk gesprek na afloop kort.
- Korte inleiding over actief luisteren, informeren en confronteren.
- Oefen als er tijd voor is met deze manier van interviewen. Gebruik dezelfde methode als bij de STAR-methodiek.
- Korte uitleg over valkuilen in het selectiegesprek.
- Oefen selectiegesprek met acteur-kandidaat.
Bereid met de vertrouwenscommissie een selectiegesprek voor. Bespreek met elkaar wat aandachts- en oefenpunten zijn in dit rollenspel.
Vertel de rollenspeler wat de aandachts- en oefenpunten zijn.
Doe de simulatie. Bespreek de simulatie na afloop.

Materiaal:

- Informatie en opdracht interviewtechnieken.
- Informatie en opdracht STAR-methodiek.
- Informatie en opdracht 'actief luisteren, informeren en confronteren'.
- Interviewvalkuilen.

Het vormen van een oordeel

- Korte inleiding over oordeelsvorming (inclusief valkuilen) en aanreiken van methode om te komen tot een oordeel van kandidaten.
- Oefenen met oordeelsvorming als groep: analyseer de resultaten van het gesprek en probeer te komen tot een oordeel.
- Maken van afspraken over hoe oordeelsvorming in de selectieprocedure vorm te geven.

Materiaal:

- Informatie en opdracht 'het vormen van een oordeel over kandidaten'.
- Informatie over valkuilen in oordeelsvorming.
- De ladder van gevolgtrekking (achtergrondinformatie).

4.3 *De selectieprocedure*

Een selectieprocedure regelt de selectie van kandidaten voor een functie. Een selectieprocedure is zo ingericht dat op gestructureerde wijze inzicht ontstaat in de ervaring en kwaliteiten van kandidaten in relatie tot een profiel dat is opgesteld voor de functie. Doel van een goed ingerichte selectieprocedure is om de gesprekken zo te structureren dat vergelijkbare informatie over kandidaten beschikbaar komt.

Om dit te bereiken zijn afspraken nodig over de te volgen procedure, de inrichting van het gesprek, de wijze waarop kwaliteiten en ervaring van kandidaten in kaart worden gebracht, de oordeelsvorming, het keuzeprocess en het assessment dat eventueel onderdeel uitmaakt van de procedure.

Maken van afspraken over de selectieprocedure

In de selectieprocedure is een aantal rollen te onderscheiden:

- voorzitter
- adviseur
- interviewer
- observator
- eventueel tijdbewaker.

Tijdens de gespreksronde wisselen de volgende fasen zich af:

- voorbereiding op de kandidaat
- voeren van het gesprek
- eerste evaluatie van de kandidaat.

In het gesprek zelf is een aantal onderwerpen te onderscheiden:

- opening en introductie commissie
- introductie werkwijze
- professionele achtergrond kandidaat
- beeldvorming bestuurscompetenties
- vragen van de kandidaat
- informatie over vervolg.

De rol van interviewer en observator kan in het gesprek of per gesprek wisselen.

Maak afspraken met elkaar over:

- taak- en rolverdeling
- of tijdens de selectieprocedure een adviseur (bijvoorbeeld een wethouder) aanwezig is en wat de betrokkenheid, rol en bevoegdheden van deze adviseur zijn
- hoe ambtelijke ondersteuning geregeld wordt
- planning
- vertrouwelijkheid
- gespreksregie.

Indien een assessment onderdeel uitmaakt van de procedure, maak dan aan de hand van de leidraad assessments afspraken hierover.

4.4 *Het selectiegesprek*

Een selectiegesprek vraagt een setting waarin kandidaten zich op hun gemak voelen en waarin ze de kans krijgen om tot hun recht te komen. Als vertrouwenscommissie is het belangrijk om ernaar te streven dat een kandidaat zich op zijn gemak voelt. Daarnaast is het belangrijk dat de vertrouwenscommissie de gespreksregie goed heeft afgesproken en dat de leden van de vertrouwenscommissie daarin op elkaar ingespeeld zijn. Op die manier komt de gekozen focus in het gesprek het best aan de orde. Het voordeel van het voeren van een selectiegesprek met een vertrouwenscommissie, is dat rollen verdeeld kunnen worden. Als iemand vragen stelt, kunnen anderen observeren. Ook die rolverdeling moet helder zijn, zodat verkregen informatie maximaal kan worden benut.

Het selectiegesprek bestaat globaal uit de volgende fasen:

- opening en introductie commissie
- introductie werkwijze
- professionele achtergrond kandidaat
- beeldvorming bestuurscompetenties
- vragen van de kandidaat
- informatie over vervolg.

Focus en vragen

Een selectiegesprek duurt kort en er is veel te vragen. Het is belangrijk om in de voorbereiding vast te stellen waarop de focus in het profiel moet komen te liggen en welke vragen je als vertrouwenscommissie wilt stellen.

Maak hierbij een onderscheid naar:

- onderwerpen en vragen die te maken hebben met de achtergrond en kennis van de kandidaat
- onderwerpen en vragen die te maken hebben met ambitie en motivatie
- onderwerpen en vragen die te maken hebben met bestuurscompetenties.

Probeer met elkaar de informatie uit het profiel om te zetten naar concrete onderwerpen en vragen.

Informatie vanuit de vertrouwenscommissie

Ook in een selectiegesprek is er sprake van informatie die de vertrouwenscommissie geeft aan de kandidaat.

Benoem met elkaar de onderwerpen die aan de orde moeten komen in het gesprek.

Maak tot slot afspraken met elkaar wie in welk deel van het gesprek welke rol heeft.

Als er tijd voor is, oefen dan eens kort met de verschillende fasen van het gesprek en de verschillende rollen in de vertrouwenscommissie om vertrouwd te raken met planning, tijdbewaking en rolverdeling. Je kunt hierbij de vragen als leidraad gebruiken. Focus echter nog niet op de vragen, dat komt later in het rollenspel met de acteur-kandidaat.

Valkuilen

Juist omdat het gesprek gevoerd wordt met en door meerdere personen én omdat er in korte tijd veel te vragen is, kent het selectiegesprek een aantal valkuilen.

Competenties zoeken

In het selectiegesprek wilt u toch vooral de kandidaat als persoon zien. Wat is het eigenlijk voor iemand? Competenties zijn een stukje van die persoon. Als de focus sterk komt te liggen op het achterhalen van competenties, dan verdwijnt het zicht op de persoon als geheel. U bent dan te veel gefocust op de delen. Dus neem ook tijd om de persoon als zodanig te leren kennen.

Het verhoor

De tijd is kort en u wilt veel weten. Als de aandacht te sterk komt te liggen bij het beantwoord krijgen van de eigen vragen, ontstaat geen gesprek maar een verhoor. Dat is vervelend voor de kandidaat, maar bovendien komt de kandidaat hierdoor niet tot zijn recht en krijgt de vertrouwenscommissie geen beeld van de persoon.

De ledenposities

Gebruikelijk is dat de samenstelling van de vertrouwenscommissie een afspiegeling vormt van de (zetel- en politieke) verhoudingen in de raad. Dat hoeft echter niet te betekenen dat de rolverdelingen binnen de vertrouwenscommissie (bijvoorbeeld vragenstellers en observatoren) daarmee parallel lopen. Geef elkaar de ruimte om de beste kwaliteiten in te zetten. De een is immers beter in het vragen stellen dan de ander.

Andere informatie

In een selectieprocedure voor een burgemeester kunt u gebruik maken van vele informatiebronnen. Weliswaar is het alleen de Commissaris van de Koningin die nadere informatie kan opvragen aan kandidaten, maar verschillende informatiebronnen zijn publiek toegankelijk (zoals internet en ander (politieke) informatiekkanalen). De grootste valkuil is om als vertrouwenscommissie deze informatie te negeren. Het is daarom van belang om hierbij stil te staan met de vraag op welke wijze deze informatie een rol speelt, of deze informatie binnen de commissie wordt gedeeld en hoe deze (gefragmenteerde) informatie in de vertrouwenscommissie wordt beoordeeld.

4.5 Interviewtechnieken

Het belangrijkste middel om informatie te achterhalen bij een kandidaat is het stellen van vragen. Tegelijkertijd is het stellen van vragen in een selectiegesprek niet gemakkelijk. De aard van de vraag bepaalt (mede) het antwoord. Er zijn verschillende soorten vragen en elke vraag bepaalt op een bepaalde manier de aard van het antwoord.

Open en gesloten vragen

Open vragen zijn vragen waar een kandidaat alle ruimte krijgt om zelf invulling te geven aan het antwoord. Een gesloten vraag wordt eigenlijk altijd beantwoord met een kort 'ja' of 'nee'. Open vragen nodigen uit tot vertellen en bieden de ruimte aan de kandidaat om zichzelf te laten zien. Met gesloten vragen wordt informatie gecontroleerd.

Voorbeelden van open vragen:

- Kunt u ons iets vertellen over de periode dat u werkt bij ...?
- Kunt u ons iets vertellen over uw ambitie om bij deze gemeente te komen werken?

Voorbeelden van gesloten vragen:

- Kon u de weg hierheen gemakkelijk vinden?
- Hebt u kinderen?

Theoretische vragen

Stelt u een theoretische vraag, dan wilt u een antwoord dat voortkomt uit het denkvermogen van kandidaten. Het gaat om vragen die informatie geven over de verbeeldingskracht of de theoretische kennis van een kandidaat. De antwoorden die een kandidaat er op geeft, zeggen niets over de vraag of hij ook feitelijk kan wat hij zegt te kunnen!

Voorbeelden van theoretische vragen:

- Wat zou u doen als u in een situatie terecht kwam waarin ...?
- Wanneer vond u dat het tijd was om naar een volgende functie om te zien?
- Zou u zich gemakkelijk kunnen aanpassen aan de omgeving als u moest verhuizen?

Theoretische vragen zijn geschikt als je kennis van een kandidaat wilt achterhalen, wilt weten hoe hij over een specifiek onderwerp denkt, of hoe hij DENKT te handelen in een specifieke situatie.

Suggestieve vragen

Suggestieve vragen zijn eigenlijk geen vragen, maar verzoeken om een specifiek antwoord. In de vraag is het wenselijke antwoord al vervat. Voorbeelden van suggestieve vragen zijn:

- Vindt u ook niet dat er in die situatie onhandig is geopereerd?
- U vond het zeker niet gemakkelijk om met die situatie geconfronteerd te worden?

Suggestieve vragen zijn geschikt als je een kandidaat uit de tent wilt lokken of als je wilt weten hoe hij over een specifieke opinie denkt. Houd er rekening mee dat het antwoord dus niet authentiek van de kandidaat is, maar dat het een reactie is op de provocatie die in de vraag zat. Mensen hebben grosso modo twee manieren om te reageren op zo'n provocatie (los van de inhoud): sommige mensen nemen er stelling tegen, anderen hebben het gevoel dat ze het gewenste antwoord moeten geven en gaan er in mee. In beide gevallen reageren kandidaten meer op de relationele boodschap die met de vraag wordt meegezonden, dan op de inhoud van de vraag. Om deze reden is het beter om suggestieve vragen niet te veel in te zetten. Je weet nooit zeker of je wel een authentiek antwoord krijgt.

Gedraggerichte vragen

De profielschets van een burgemeester bevat bestuurscompetenties. Om te kunnen toetsen of iemand over deze competenties beschikt, is het belangrijk om gedraggerichte vragen te stellen. Gedraggerichte vragen zijn vragen naar concreet gedrag dat iemand heeft vertoond. Het voordeel van gedraggerichte vragen is dat iemand concrete voorbeelden geeft van wat hij gedaan heeft en daarmee in het gesprek laat zien dat hij over competenties beschikt (dit in tegenstelling tot theoretische vragen, waarin hij alleen maar hoeft te vertellen wat hij zou doen als hij erover zou beschikken). Gedraggerichte vragen zijn altijd gericht op concrete voorbeelden uit een (recent) verleden. Het idee achter gedraggerichte vragen is dat als iemand voorbeelden kan geven van gedrag

dat hij eerder heeft laten zien, hij ook in andere situaties over dat vermogen en het bijbehorende gedrag beschikt.

Voorbeelden van gedragsgerichte vragen zijn:

- U zegt dat u een verbinder bent. Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u dat heeft moeten zijn?
- Kunt u in uw recente verleden een voorbeeld noemen waarin het belangrijk was om stressbestendig te zijn?

Gedragsgerichte vragen zijn vooral belangrijk voor het achterhalen van de bestuurscompetenties.

Oefen in kleine subgroepen met elkaar met het stellen van de verschillende soorten vragen en kijk wat het effect is op het antwoord dat verkregen wordt.

4.6 *Het maken van vragen over competenties van kandidaten*

Als u in de profielschets de competenties hebt vastgesteld, is het bij de voorbereiding van het selectieproces belangrijk om vragen op te stellen die inzicht geven in de mate waarin de betreffende competenties bij kandidaten ontwikkeld zijn. Het gaat hier om een specifiek soort vragen: gedragsgerichte vragen. Bestuurscompetenties heeft iemand in de loop van zijn leven verworven (geleerd) en die zijn zichtbaar in zijn handelen. Een competentie kun je ontdekken in het gedrag van een iemand. Vragen moeten dan ook gericht zijn op dat gedrag.

Als iemand over een competentie beschikt, dan heeft hij deze (in de vorm van gedrag) laten zien in eerdere situaties. Uitgangspunt is dat iemand het gedrag dat hij in een eerdere functie of situatie heeft getoond, ook in een nieuwe of andere situatie kan tonen. Vragen naar competenties gaan dan ook altijd over situaties in het (recente) verleden, waarin iemand de betreffende competentie heeft gebruikt.

Hoe maakt u dan vragen die gedragsgericht zijn, die gaan over eerdere situaties en die ook nog passen bij de betreffende competenties? Dat kan door twee elementen met elkaar te combineren: een element dat vraagt naar een eerdere concrete ervaring en een element dat gaat over de competentie.

De concrete ervaring

Om te komen bij voorbeelden en situaties van een kandidaat kunt u vragen naar:

- een *voorbeeld*: kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u ...
- een element uit het CV: ik zie dat u in een eerdere functie ..., kunt u aangeven op welke manier ...
- een facet van de *vorige functie*: in uw vorige functie moest u ..., kunt u een voorbeeld geven van een situatie in die functie waarin u ...
- u zegt dat u *ervaring* heeft met ..., kunt u een voorbeeld geven uit die ervaring, waarin u ...

Dit zijn manieren om bij concrete ervaringen en voorbeelden van een kandidaat te komen. Probeer geen vragen te stellen als 'wat zou u doen als ...' of 'stel dat u ...'. Het zijn waardevolle vragen om inzicht te krijgen in de ambitie en drijfveren van iemand of om het analytisch vermogen te toetsen, maar het zijn geen vragen naar concrete ervaring. Dat is echter nodig om goed zicht op competenties te krijgen.

De competentie

Aan het eerste deel van de vraag (de concrete ervaring), wordt een tweede deel over de specifieke competentie toegevoegd. Het gemakkelijkst is om meteen naar de competentie te vragen:

- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u *stressbestendig* moest zijn?
- Ik zie dat u in een eerdere functie ..., kunt u aangeven op welke manier *bestuurlijke gevoeligheid* in die functie noodzakelijk was?
- in uw vorige functie moest u ..., kunt u een voorbeeld geven van een situatie in die functie waarin u *inlevingsvermogen* nodig had?
- U zegt dat u *ervaring* heeft met ..., kunt u een voorbeeld geven uit die ervaring, waarin u met *daadkracht* moest handelen?

Deze vragen zijn soms te breed, of te gemakkelijk doordat ze de kandidaat te veel ruimte laten. In dat geval kunt u er ook voor kiezen om elementen van de competentie te gebruiken voor het formuleren van een vraag. Deze elementen staan als gedragsvoorbeelden genoemd bij de bestuursvaardigheden. Gedragsvoorbeelden worden bijvoorbeeld op de volgende manier tot vragen omgezet:

Gedragsvoorbeelden:

- Ziet en creëert kansen, maakt verborgen behoeften manifest.
- Draagt zorg voor het behoud van goede relaties met alle betrokken partijen.
- Laat zien het standpunt van anderen te begrijpen.
- Verliest de oorspronkelijke inzet niet uit het oog.
- Kan zich verplaatsen in de onderhandelende partijen.

Voorbeeldvragen

- In uw CV staat dat u verantwoordelijk was voor Kunt u iets vertellen over de wijze waarop u kansen creëerde voor ...?
- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin relaties tussen partijen mogelijk geschaad zouden kunnen worden door de onderhandeling? Wat hebt u gedaan om de relaties goed te houden?
- In uw huidige functie moet u regelmatig een onderhandeling leiden. Kunt u iets vertellen, aan de hand van een concreet voorbeeld, over hoe u hierbij de oorspronkelijke inzet van de onderhandeling niet uit het oog verliest?
- U zegt dat u ervaring heeft met het tot elkaar brengen van partijen. Kunt u een voorbeeld geven uit die ervaring, waarin u te maken had met een situatie waarin u vanuit verschillende belangen en standpunten tot een gedragen oplossing moest komen? Hoe hebt u dat gedaan?
- Ik zie dat u in een eerdere functie te maken had met partijen met verschillende overtuigingen. Kunt u aangeven op welke manier u zich verplaatste in de standpunten van deze partijen en wat u daarmee deed?

4.7 De STAR-methodiek

De STAR-methodiek is een methode om bestuurscompetenties van kandidaten tijdens een selectiegesprek in beeld te krijgen. Door gedragsgerichte vragen te stellen in de vier vlakken van de STAR-methodiek, wordt concrete informatie verkregen over een situatie en de daarin gebruikte bestuurscompetenties.

Door gedragsvoorbeelden van een kandidaat (die opgeroepen worden met een gedragsgerichte vraag) met de STAR-methodiek nader uit te vragen, ontstaat een genuanceerder beeld van ingezette competenties in een specifieke situatie.

STAR staat voor:

S = Situatie:	In welke concrete situatie speelt het voorbeeld zich af?
T = Taak:	Wat was de taak of rol op dat moment? Wat werd daarbij concreet verwacht?
A = Actie:	Welke concrete acties zijn genomen? Wat heeft hij feitelijk wel/niet gedaan?
R = Resultaat:	Wat was het effect van de ondernomen acties?

Als een kandidaat op een gedragsgerichte vraag met een voorbeeld komt, worden voor alle letters vragen gesteld, waardoor inzicht ontstaat in de gehele context van het voorbeeld dat de kandidaat geeft. Op die manier ontstaat genuanceerd zicht op welke bestuurscompetenties gebruikt zijn en hoe ze gebruikt zijn.

Concrete bestuurscompetenties worden vooral beschreven in reactie op de 'actie'-vragen. Door het inventariseren van de vier aspecten van een gebeurtenis krijg je echter niet alleen zicht of iemand bepaald gedrag vertoond heeft (en dus over de betreffende bestuurscompetentie beschikte), maar ook over de vraag:

- of de situatie om die competentie vroeg (zo niet, dan kun je ook geen uitspraak doen over de betreffende competentie);
- of de taak die iemand in die situatie had het aannemelijk maakt dat de competentie gebruikt wordt (zo niet, dan kun je bij afwezigheid van die competentie ook niet zeggen dat die wel had moeten worden benut);

- of het resultaat goed of slecht is. Als het resultaat slecht is, wil dat nog niet zeggen dat de competenties niet aanwezig zijn. Als het resultaat goed is, wil dat nog niet zeggen dat de competenties er wel zijn, want het kan zijn dat iemand het resultaat heeft bereikt zonder de betreffende competenties te gebruiken.

Een goede STAR is:

- in het recente verleden gebeurd
- volledig ingevuld
- echt gebeurd
- door de kandidaat zelf meegemaakt.

Oefen in kleine subgroepen eens met elkaar met het stellen van gedragsvragen en het doorvragen met behulp van de STAR-methodiek.

4.8 Actief luisteren, informeren en confronteren

Een andere methode om informatie te achterhalen, is actief luisteren. Actief luisteren is meer dan 'gewoon' luisteren. Wie actief luistert, richt zich op het verhaal van de kandidaat en probeert dat zo goed mogelijk tot zijn recht te laten komen.

Hiervoor moet u 'LSD-en':

- luisteren
- samenvatten
- doorvragen.

Als een kandidaat een verhaal vertelt, kunt u het verhaal verdiepen door het eerst kort samen te vatten of te parafraseren om na te gaan of u de kandidaat begrepen hebt.

Vervolgens kunt erover doorvragen.

Actief luisteren is vooral belangrijk in delen van het gesprek waarin u wat diepgaander wilt weten hoe een kandidaat ergens over denkt. De mening van degene die de vragen stelt wordt niet vermeld.

Een andere vorm is actief informeren: in reactie op het verhaal van de kandidaat geeft u als interviewer een beeld terug. Hiervoor kunt u zinnen gebruiken als "het valt me op dat ...", "in uw verhaal lijkt het volgende accent te zitten ...", "begrijp ik nou goed dat ...". Hierna geeft u door te LSD-en weer ruimte aan de kandidaat om erop te reageren en zijn verhaal te verdiepen.

Met actief confronteren gaat u nog een stapje verder. In reactie op iemands verhaal geeft u uw eigen mening, door vragen als "dat zegt u wel, maar ik denk dat ..." of "ik heb het ook eens meegemaakt, maar ik vind ...". Vervolgens geef je door te LSD-en weer ruimte aan de kandidaat om erop te reageren en zijn verhaal te verdiepen.

Deze drie vormen van interactie helpen om wat diepgaander zicht te krijgen op beelden en meningen van een kandidaat dan mogelijk is door het stellen van een enkele vraag.

Oefen in kleine subgroepjes met LSD-en en de gradatieverschillen van actief luisteren, informeren en confronteren.

4.9 Interviewvalkuilen

Interviewen is niet gemakkelijk. Er zijn verschillende valkuilen.

Gebrek aan focus

Een selectiegesprek duurt kort. Te kort om alles aan bod te laten komen. De leden van de vertrouwenscommissie moeten dus zorgen dat ze scherp voor ogen hebben welke elementen uit het profiel zij de meeste aandacht willen geven. Zowel in het algemeen als wat betreft de aandachtspunten voor iedere kandidaat in het bijzonder.

Veel zelf vertellen

Een kandidaat wil ook informatie hebben. Bovendien wil de vertrouwenscommissie graag uitleggen wat zij bedoelt, of wil ze reageren op beelden of meningen die een kandidaat naar voren brengt. Risico is dat de vertrouwenscommissie meer aan het woord is dan de kandidaat. Natuurlijk moet er sprake zijn van een gesprek en is het belangrijk om te reageren op wat een kandidaat zegt door te vragen of kort even in discussie te gaan, maar vermijd dat de kandidaat het gesprek overneemt.

Onnodige social talk

Een kandidaat op zijn gemak stellen is belangrijk bij de start van het gesprek. Meestal gebeurt dit door middel van 'social talk'. Pas op dat dit niet te veel tijd kost.

Niet doorvragen

Na een gestelde vraag wordt het onderwerp losgelaten en wordt overgegaan naar een volgende vraag. Deze manier van interviewen is vervelend voor een kandidaat omdat het voelt als een verhoor. Bovendien blijft de verkregen informatie erg aan de oppervlakte. Met behulp van de STAR-methodiek en actief luisteren wordt verdieping van de informatie verkregen.

'Verkeerde' vragen stellen

Er zijn eigenlijk geen verkeerde vragen. Wel verkeerde vragen voor het specifieke onderwerp of moment. Blijf alert op de relevantie van de vragen, die afhangt van het onderwerp en de informatie die u wilt verkrijgen.

Niet letten op non-verbaal gedrag

Een groot deel (schattingen lopen uiteen van 70-95%) van onze communicatie is non-verbaal. Let dus niet alleen op wat iemand zegt, maar ook op zijn non-verbale reacties. Bovendien: een mens kan niet niet-communiceren; dat betekent iemand altijd informatie geeft, zelfs als hij de vraag niet beantwoordt.

STAR-valkuilen

De STAR-methodiek is alleen te gebruiken als u dóórvraagt, alle vier de vlakken vult en gericht blijft op gedrag. Valkuilen zijn:

1. een 'voorbeeld' is feitelijk geen voorbeeld maar een gedachte-experiment (de kandidaat spreekt dan over "ik zou dan ...").
2. het antwoord gaat niet over de persoon zelf (de kandidaat praat dan vaak in termen van 'we' in plaats van 'ik').
3. niet alle vlakken worden gevuld.
4. het gesprek gaat over de inhoud van het voorbeeld, niet over het gedrag dat iemand heeft laten zien.

4.10 *Het vormen van een oordeel over kandidaten*

Het gezegde "je krijgt nooit een tweede kans voor een eerste indruk" zegt veel over de manier waarop mensen een oordeel vellen over anderen. Mensen hebben de neiging om al heel snel hun oordeel klaar te hebben. Bovendien zijn zij geneigd om bevestiging voor hun oordelen te zoeken, eerder dan om die oordelen ter discussie te stellen.

Het is belangrijk om in een selectiegesprek je oordeel uit te stellen. Iemand moet echt de tijd en de ruimte krijgen om verschillende facetten van zichzelf te laten zien en tot zijn recht te komen.

Basishouding in een selectiegesprek moet dus ook zijn: "dit is een goede kandidaat".

Elke keer als u de neiging hebt om tot een ander oordeel te komen, noteert u het voorval, maar vervolgens zet u uw oordeel opzij. Dan kunt u opnieuw goed kijken en luisteren naar facetten die de stelling "dit is een goede kandidaat" onderbouwen, in plaats van dat ze uw "dit is helemaal niks"-gevoel bevestigen.

Tijdens en kort na het gesprek

Om te komen tot een oordeel over kandidaten, is het belangrijk om tijdens het gesprek het oordeel uit te stellen. Tijdens het gesprek is waarnemen het belangrijkste. Om te zorgen dat waarneming nog niet tot een oordeel getransformeerd wordt, is het belangrijk dat zoveel mogelijk de feitelijke waarnemingen genoteerd worden tijdens het gesprek. Dat betekent dus bijvoorbeeld dat u opschrijft “geeft heel korte, stellige antwoorden” in plaats van “is bokkig en kortaf”. In dat laatste zit het oordeel, maar dat hoeft natuurlijk helemaal niet juist te zijn.

Het is niet eenvoudig om te interviewen én goed te blijven waarnemen. Een voordeel van een vertrouwenscommissie is dat er meerdere deelnemers zijn. Dat maakt dat je rollen kunt verdelen. Door interviewers en observatoren te benoemen, wordt de informatie die achterhaald wordt beter behouden. De observator neemt dus waar, en registreert wat hij ziet en hoort (de feitelijke informatie, niet de interpretatie).

Na het eerste gesprek worden eerste indrukken geïnventariseerd. Dat mogen wél oordelen zijn. Ook deze worden opgeschreven en eventueel kort met elkaar uitgewisseld. Nog niet in concluderende zin, maar in de vorm van eerste indrukken.

Na de gesprekken

Na de gesprekken is het tijd om datgene wat geobserveerd en geregistreerd is, te analyseren en te beoordelen.

Na de gesprekken wordt de geregistreerde informatie (wat is er gezegd en gedaan) geanalyseerd:

Per kandidaat:

- Welke bestuurscompetenties heeft de kandidaat laten zien? Uit welke voorbeelden blijkt dat?
- Wat heeft de kandidaat gezegd over ambitie en motivatie?
- Wat is er te zeggen over kennis en ervaring in relatie tot het profiel?
- Wat heeft de kandidaat gezegd in de vragen over de aandachtspunten en de punten uit het profiel waarover informatie verkregen moest worden?
- Hoe compleet is het plaatje, welke informatie is er wel en welke is er niet?

Daarna wordt per kandidaat een eerste oordeel opgesteld. In welke mate voldoet de kandidaat aan:

- de onderwerpen die te maken hebben met achtergrond en kennis;
- de onderwerpen die te maken hebben met ambitie en motivatie;
- de bestuurscompetenties.

Maar ook, niet onbelangrijk: wat laat de kandidaat achter als algemene indruk over zijn persoonlijkheid (zie hiervoor ook paragraaf 4.13)?

Ranking van kandidaten

- Zet in een lijst vervolgens de kandidaten in volgorde van mate van geschiktheid, met argumenten.
- Voer tot slot het gesprek over welke kandidaat het meest past bij het profiel. (Of welke twee kandidaten, en welke ordening u daarbij aanbrengt en wat de argumenten daarvoor zijn.)

Vorm op basis van de resultaten van het gesprek een oordeel over de kandidaat.

Doorloop hierbij bewust de stappen:

- wat is in het gesprek waargenomen en geregistreerd?
- welk oordeel kunt u op basis daarvan geven over achtergrond en kennis, ambitie en motivatie en bestuurscompetenties?
- tot welk eindoordeel leidt dat?

4.11 *Valkuilen en oordeelsvorming*

Hoe goed u ook uw best doet om te komen tot een zo waarheidsgetrouw oordeel, onze hersenen zijn zo gebouwd dat een aantal valkuilen op de loer ligt. Wie zich bewust is van deze valkuilen, kan ze omzeilen. Helemaal verdwijnen doen ze echter zelden!

Stereotypering

Mensen hebben de neiging om kenmerken van een groep van toepassing te verklaren op een individu. Voorbeelden:

- Engelsen hebben humor.
- Vrouwen met kinderen kunnen werken en thuis niet combineren.
- Wethouders hebben de neiging om in de uitvoering te gaan zitten.

Selectieve perceptie

We hebben de neiging om te zien wat we willen zien, omdat het ons het meest aanspreekt of omdat we erop gespist zijn door eerdere ervaringen.

Halo-effect

Als we één positieve eigenschap zien, hebben we de neiging het hele beeld positief te maken. Dit zie je bij kandidaten met statuur vanuit een (vorige) functie. We hebben de neiging om die (positief ervaren) status ook door te vertalen naar andere kenmerken van de kandidaat.

Horn-effect

Als we één negatieve waarneming doen, hebben we de neiging het hele beeld als negatief te beoordelen. Dit zie je wel bij kandidaten die eerder in hun loopbaan zijn vastgelopen. Je hebt dan de neiging om te denken dat dit wel wéér zal gebeuren.

Voltooiing

We hebben de neiging om onvolledige informatie zelf aan te vullen om daarmee tot een oordeel te komen.

Eerste en laatste indruk

We hebben de neiging om dat wat we het eerste zien of horen en het laatste wat we zien of horen zwaarder te wegen dan de rest.

Informatie niet noteren

We onthouden weinig van wat er feitelijk gezegd en gezien wordt in een gesprek. Als informatie niet genoteerd wordt, blijven er beelden en die zijn altijd gekleurd.

Beelden noteren

Er wordt niet genoteerd wat iemand feitelijk zegt of doet, maar de meningen en beelden daarover worden genoteerd. Je komt dan in het vormen van een oordeel in een discussie over beelden in plaats van feitelijke informatie.

4.12 *Vorbereiding tweede ronde gesprekken*

Ook een tweede gespreksronde met (een deel van) de kandidaten vraagt een goede voorbereiding. Het tweede gesprek moet andere of meer gespecificeerde informatie opleveren dan het eerste gesprek. Het kan gaan om verdiepende informatie en om nieuwe informatie. Bereid deze gesprekken dan ook goed voor. De gespreksonderwerpen en de gespreksregie zijn wezenlijk anders dan in de eerste ronde; u kent de kandidaten immers en u wilt daarom meer weten.

Vorbereiding inhoudelijk

- Ga na op welke delen van het profiel u al goed zicht heeft: waarover heeft de kandidaat voldoende verteld, welke competenties zijn (positief of negatief) voldoende naar voren gekomen?
- Over welke delen van de profielschets is nog weinig tot geen informatie beschikbaar en welke competenties zijn nog niet (positief of negatief) naar voren gekomen?
- Welke (verrassende) informatie buiten de profielschets om is naar voren gekomen waarover u meer zou willen weten?
- Welke twijfels heeft u waarover u door zou willen praten?

Maak een lijstje met onderwerpen en competenties en bereid de vragen voor die daarbij passen.

Vorbereiding vorm

Soms helpt een andere vormgeving van het gesprek om informatie goed naar voren te laten komen. Een paar suggesties:

- Laat de kandidaat een korte presentatie geven, die moet gaan over een thema waarover u ideeën wilt horen.
- Laat in de tweede gespreksronde collegeleden indien die als adviseur in de commissie zitten, een actieve rol spelen in het gesprek.
- Laat de kandidaat reageren op een door u aangedragen (onverwachte) situatie.
- Ontvang de kandidaat in een andere gesprekssetting dan de eerste gespreksronde.
- Neem meer gelegenheid tot gesprek over ambities en drijfveren van de kandidaat.

Als de onderwerpen bekend zijn en de vorm waarin het interview gegoten wordt, bereid het gesprek dan verder voor (wie heeft welke rol, planning, et cetera).

4.13 *De mens achter de kandidaat*

Een lastige vraag voor vertrouwenscommissies in het selectiegesprek is vaak “hoe krijgen we zicht op de mens achter de kandidaat?” Er is immers zoveel te vragen en er zijn zoveel facetten van het profiel in kaart te brengen dat de mens als geheel nog wel eens wil verdwijnen in de zoektocht naar verschillende stukjes van hem.

Bestuurscompetenties en logische niveaus

Hoe voorkomt u dat de mens achter de kandidaat ondersneeuwt in de zoektocht naar bestuurscompetenties? Bestuurscompetenties zijn bouwsteentjes die u zicht kunnen geven op het geheel, maar dan moet u in een gesprek het geheel wel in kaart brengen.

Er zijn verschillende psychologische niveaus van een mens te onderscheiden:

- karakter
 - identiteit
 - overtuiging
 - vermogen
 - gedrag.
-
- *Gedrag* is het meest zichtbare van een mens. Het is alles wat iemand zegt en doet. Of niet zegt en niet doet.
 - Gedrag komt voort uit een reactie op de omgeving enerzijds, maar ook het *vermogen* om het gedrag te vertonen anderzijds.
 - Niet iedereen met het vermogen om hetzelfde gedrag te vertonen, vertoont het ook. Daaraan liggen *overtuigingen* ten grondslag. Die overtuigingen organiseren gedrag.
 - Overtuigingen komen voort uit en creëren het beeld dat je zelf hebt: je *identiteit*.
 - En heel diep van binnen zit een onveranderbaar deeltje dat ieder mens meekrijgt bij zijn geboorte: zijn *karakter*.

Deze lagen hangen met elkaar samen: iemand kan bijvoorbeeld in zijn gedrag daadkracht laten zien. Daar moet de omgeving dan wel om vragen; bovendien moet de betreffende persoon wel over het vermogen beschikken om daadkrachtig te zijn. Als hij niet over dat vermogen beschikt, zal hij nooit daadkracht laten zien. Maar stel dat een vrouwelijke kandidaat wel over daadkracht beschikt, dan laat ze het gedrag nog steeds niet zien, als haar overtuiging is dat het voor vrouwen niet netjes is om daadkrachtig te zijn, en als ze zichzelf (haar identiteit) definieert als iemand die zich aanpast en in staat is om als bamboe met veranderingen mee te buigen. Karakter vormt de onveranderbare eigenschappen van een mens. De dimensie introvert-extravert is zo'n onveranderbare karaktereigenschap. Als de vrouw in dit voorbeeld introvert is, dan zal die eigenschap haar nog sterker verhinderen daadkrachtig op te treden.

Een mens als geheel is dus alle lagen samen; ze komen uit elkaar voort en ze beïnvloeden elkaar. Maar niet altijd zijn alle lagen zichtbaar. Hoe dieper het niveau, hoe moeilijker zichtbaar. Dat is onder andere te zien aan de manier waarop mensen hun karakter of hun identiteit beschrijven. Ze doen dat bijna altijd met voorbeelden van gedrag. Dat is de reden dat bestuurscompetenties vooral gedrag en vermogen beschrijven. Ze maken het meest zichtbare bespreekbaar en geven de mogelijkheid om in gesprek te raken over de diepere lagen.

Wat daarvoor nodig is, is dóórvragen. Dus: in een selectiegesprek niet tevreden zijn met het antwoord op uw gedragsgerichte vraag, maar verder vragen en mensen ook laten vertellen. Op dat moment wordt de mens achter de bestuurscompetenties zichtbaar.

Even weg van uw eigen vragen

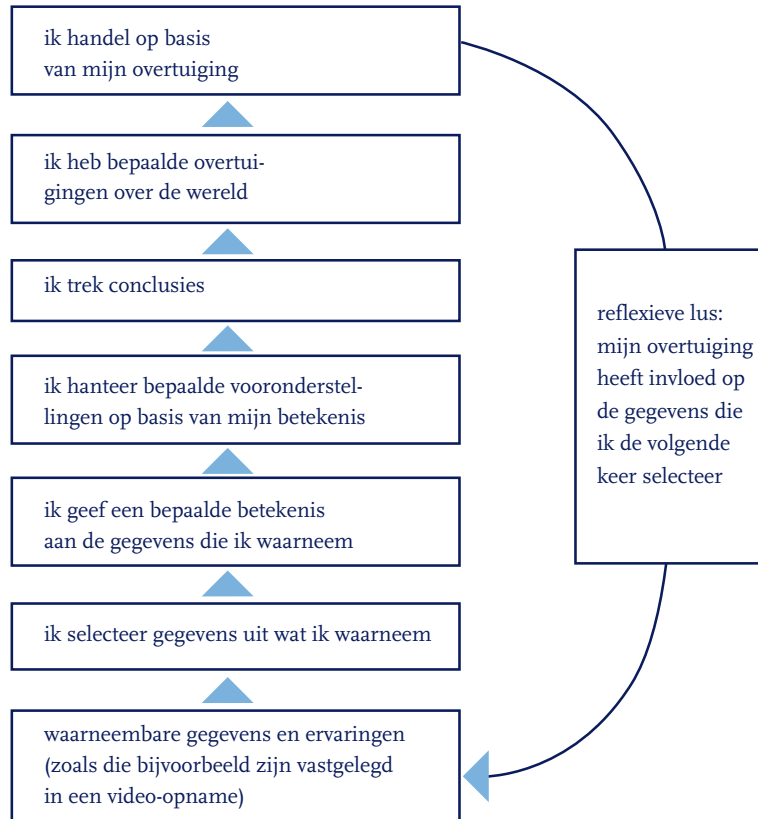
Wat helpt om kandidaten de ruimte te geven zich als mens te laten zien, is het stellen van vragen die niet direct gerelateerd zijn aan de profielschets, maar die uitnodigen om iets over zichzelf te vertellen. Het kunnen vragen zijn naar hobby's, naar wat iemand echt geraakt heeft in het leven of wat één van de mooiste momenten was. Neem dan wel echt de tijd om iemand hierover te laten vertellen en vraag door. Er ontstaat dan altijd een aanhaakpunt om een vraag te stellen over de bestuurscompetenties in relatie tot het antwoord wat iemand geeft. Dat levert dan weer specifieke informatie over de profielschets.

Zo ontstaat een blik op de mens achter de kandidaat. En tegelijkertijd een link met de profielschets.

4.14 De ladder van gevolgtrekking; van waarneming tot conclusie

De meesten van ons zijn gewend om op basis van maar weinig informatie snel tot oordelen en conclusies te komen. Dat is op zich een goede eigenschap. Immers, we begeven ons in complexe situaties die moeilijk zijn om te verwerken. Er zijn zoveel gegevens en indrukken dat abstracte begrippen helpen om grotere gehelen te overzien, en onze conclusies helpen ons om te begrijpen wat er allemaal gebeurt.

Volgens Chris Argyris verloopt het proces van waarnemen naar concluderen, en van concluderen naar handelen als volgt.



Het proces lijkt stapsgewijs te verlopen, maar het duurt slechts milliseconden. Bovendien zijn onze overtuigingen niet alleen richtinggevend voor ons handelen, maar ook op ons waarnemen. Dit proces gaat zo snel, dat we de neiging hebben om onze conclusies en overtuigingen als waarnemingen te zien. Maar het zijn natuurlijk oordelen. En in een selectiegesprek is dat lastig.

Een voorbeeld: er komt een kandidaat binnen die nogal extravert is (geselecteerde waarneming). U beoordeelt het gedrag als (te) luidruchtig en ongepast (betekenis geven aan waarneming), en veronderstelt dat de kandidaat ook in andere situaties wel zo zal handelen. Uw conclusie is al snel dat de kandidaat daardoor ongeschikt is. Maar de ladder gaat verder. Omdat u tot die conclusie komt, is uw handelen daarop gebaseerd, en uw volgende vragen zullen gericht zijn op het vinden van informatie die de conclusie onderschrijft (eerder dan dat u falsifieert, want dat doen we meestal niet). Bovendien uw conclusie en de daaraan verbonden overtuiging weer richtinggevend voor wat u waarneemt, dus het extraverte gedrag zal u nog meer opvallen en het zal nog meer centraal komen te staan.

Het kan dus een handig mechanisme zijn, maar in selectieprocessen kan het ons ook behoorlijk dwars zitten. In een selectiegesprek is het belangrijk dat de deelnemers zich bewust zijn van dit mechanisme en dat zij methoden hanteren die helpen om bij de waarneming te blijven en nog even niet de ladder richting conclusies te beklimmen. Het aanwijzen van observatoren die geen andere rol hebben dan waarnemen, helpt daarbij. Het noteren van wat feitelijk gezegd en gedaan wordt ook. Na de gesprekken helpt de methode om bewust, stap voor stap, de ladder te beklimmen en niet te handelen op grond van beelden die toch zijn ontstaan.