



WERVING VAN WAARDE

DE KRACHT VAN EEN GOEDE GESPREKSLEIDRAAD

Door Christine van Empel en
Suzanne Visser * Foto's van Jan Bot
en Charlotte Venema via Unsplash

Een goede gespreksleidraad helpt om in selectiegesprekken de juiste vragen te stellen. Dat zorgt voor vertrouwen, regie en focus en dat draagt weer bij aan een weloverwogen keuze en daarmee aan een betere start van de kandidaat.

Het selectiegesprek voor een nieuwe bestuurder van de scholengroep loopt als een trein. Vanaf het eerste moment hebben de kandidaat en de commissie een klik. Vragen vliegen over en weer, er wordt af en toe gelachen, zowel kandidaat als commissie zitten er ontspannen bij. 'Wat een prettig gesprek', zeggen de commissieleden na afloop tegen elkaar. 'Dit lijkt me een fijne bestuurder.'

Een jaar nadat de kandidaat in de functie is begonnen, is het enthousiasme een stuk minder. Ja, de nieuwe bestuurder is heel betrokken en collega's kunnen het uitstekend met haar vinden. Maar in de financiële situatie van de scholengroep is nog weinig verbetering gekomen, en ook de herpositionering van het vmbo is nog niet uit de verf gekomen. Was dit wel de bestuurder die de scholengroep nodig had?

De juiste vragen

Het is een valkuil die veel mensen zullen herkennen: het is makkelijk om je in selectiegesprekken te laten leiden door het hier en nu. In de dynamiek van een mooi gesprek kunnen vooraf gestelde eisen die passen bij de context van de organisatie op dat moment ongemerkt naar de achtergrond verdwijnen. De commissie en de kandidaat gaan uiteen met een goed gevoel, maar zónder dat de juiste vragen zijn gesteld. Met als risico dat de persoon die wordt benoemd, later toch niet juiste persoon voor de functie in de context blijkt te zijn.

➔ **De commissie en de kandidaat gaan uiteen met een goed gevoel, maar zonder dat de juiste vragen zijn gesteld**

Vertrouwen, regie, focus

In feite is een gespreksleidraad niet meer dan een set met vragen die je voor elk selectiegesprek op maat maakt. Afhankelijk van het type gesprek (eerste of tweede ronde), de profielschets en de brief en het cv van de kandidaat kies je relevante vragen. Dat klinkt simpel, maar voor de kwaliteit van de gesprekken kan het een groot verschil maken,

Opbouw van een gespreksleidraad

- Opening van het gesprek
- Algemene vragen (relevant voor elke kandidaat)
 - Bijvoorbeeld: wat maakt dat je deze functie ambieert op dit moment in je loopbaan?
- Vragen op basis van het profiel*
 - Bijvoorbeeld: hoe ziet volgens jou [relevant thema] eruit?
- Vragen over leiderschap*
 - Bijvoorbeeld: welke leiderschapsstijl typeert jou?
- Vragen over samenwerking*
 - Bijvoorbeeld: hoe ga jij bijdragen aan de samenwerking met andere actoren?
- Vragen over het toekomstbeeld van de kandidaat in de functie*
 - Bijvoorbeeld: wat merken medewerkers als jij een aantal jaar in deze functie hebt gewerkt?

* De vragen in deze categorieën worden deels toegespitst op de **functie** en de **context van de organisatie** en deels op het **specifieke van de individuele kandidaat**. Een andere kandidaat maakt de commissie nieuwsgierig naar andere zaken en dat leidt tot andere vragen.

zegt Christine. "Commissieleden gaan met meer vertrouwen het gesprek in als ze een leidraad hebben om op terug te vallen. Een leidraad zorgt voor regie doordat van tevoren bedacht is wat de commissie van de kandidaat wil weten. Ook helpt de leidraad de commissieleden om gefocust te blijven op de vraag waar het om gaat: is dit de juiste kandidaat voor deze functie in deze fase en context van onze organisatie?"

Nieuwsgierigheid

De grootste meerwaarde van een gespreksleidraad zit in het samenstellen ervan, is de ervaring van Christine. Zij heeft samen met Robbin Haaijer een gespreksleidraad ontwikkeld als onderdeel van de methodiek die Bureau de Bedoeling voor werving- en selectieprocessen gebruikt. "Een goede gespreksleidraad is geen standaard vragenlijst. Iedere kandidaat is anders en wekt andere vragen op. Het op maat maken van de gespreksleidraad zet bij commissieleden de nieuwsgierigheid aan. 'Wat wil jij van deze kandidaat weten? Waar gaat jouw nieuwsgierigheid naar uit? Kun je dat concretiseren in een vervolgvraag?' Door hier in de voorbereiding bewust bij stil te staan, lukt het commissieleden beter om ook in het gesprek nieuwsgierig te blijven en hun oordeel nog even op te schorten. Dat draagt uiteindelijk bij aan een objectiever en meer gedragen besluit."

➔ **Het op maat maken van de gespreksleidraad zet bij commissieleden de nieuwsgierigheid aan: 'Wat wil jij van deze kandidaat weten?'**

Spontaniteit

Tijdens het gesprek wordt de gespreksleidraad overigens niet krampachtig vastgehouden. "We krijgen nog wel eens de vraag of het werken met een leidraad het gesprek niet doodslaat", zegt Christine. "Wordt het geen kruisverhoor, is er nog ruimte voor spontaniteit? In onze ervaring hoef je je daar helemaal geen zorgen over te maken. Een gespreksleidraad bewijst zijn waarde meer onbewust dan bewust. Juist doordat de commissie een goede gespreksleidraad heeft voorbereid, kan het gesprek zijn loop nemen terwijl de belangrijke vragen toch aan bod komen. Zowel de kandidaat



als de commissieleden voelen zich gezien en gehoord: de kandidaat herkent in de vragen zijn brief en cv, de commissieleden herkennen de context van de school en de vragen waar zij in de voorbereiding nieuwsgierig naar waren. Vragen in de tweede ronde bouwen voort op wat er in de eerste ronde is gezegd."

Goede start

Werken met een gespreksleidraad maakt de kans dat een kandidaat wordt benoemd op basis van wat de organisatie nodig heeft, dus een heel stuk groter. "In feite voorziet de gespreksleidraad de commissieleden van criteria waarmee ze (na zorgvuldig waarnemen en interpreteren) hun oordeel kunnen wegen", zegt Christine. "En dat draagt weer bij aan vertrouwen in de gemaakte keuze én vertrouwen in de kandidaat die gaat starten."

Nieuwsgierig naar werving & selectie bij BdB? [Hier](#) lees je meer.

