



HOE JE VAN EEN SELECTIEPROCES
EEN LEERPROCES MAAKT

MÉÉR DAN EEN NIEUWE COLLEGA


Door Christine van Empel
Foto van Jan Bot

Een goed selectieproces kan meer opleveren dan een passende kandidaat voor de vacature. Hoe maak je van deelname aan een selectieprocedure een waardevolle leerervaring voor ieder commissielid en de commissie als geheel?

‘Ik heb van de sollicitatiegesprekken genoten omdat ik de kans kreeg ongegeneerd mijn nieuwsgierigheid in te zetten. (...) De vragen en de antwoorden die werden gegeven, leverden ook reflecties op mijzelf op. Hoe doe ik de dingen? Wat vind ik belangrijk? Vanuit welke waarden werk ik samen?’

(afdelingsleider Lotte van Engelen over haar deelname aan een selectiecommissie op het Kalsbeek College in Woerden)

Het vinden van een nieuwe collega is een intensief traject. Voor een korte periode kom je in een meestal ongewone samenstelling met collega's bij elkaar met als doel een nieuwe collega te zoeken voor jullie team, school, bestuur of raad van toezicht. De veelheid van gesprekken, de diversiteit van kandidaten en commissieleden en de verantwoordelijkheid voor het resultaat maken dit tot een krachtig en levendig proces. Het is belangrijk dat het goed verloopt, want een vertrouwenwekkend proces geeft vertrouwen in de kandidaat en dat helpt de kandidaat bij de start in de nieuwe functie. Uitdagend genoeg, zou je zeggen!

 **Juist door hun intensiteit
lenen selectietrajecten zich
voor een leerproces**

Dat is zo, en tóch denk ik dat een selectieproces meer kan opleveren dan alleen die nieuwe collega. Juist door hun intensiteit lenen selectietrajecten zich voor een leerproces, dat binnen het team een langduriger en breder effect kan hebben dan alleen het vervullen van de vacature. Door anders te kijken naar de inhoud, samenstelling en vorm, maak je van een selectieprocedure een positieve leerervaring voor ieder van de commissieleden en de commissie als geheel.

Nieuwe inzichten

Laat ik beginnen bij de inhoud. In de gesprekken tussen kandidaat en commissie gaat het vaak over onderwijs in algemene zin en over onderwijs in de context van de eigen school in het bijzonder. Ook bij het opstellen van een profiel wordt gekeken naar de specifieke context waarbinnen de nieuwe collega wordt

gezocht. Wat is er zo bijzonder en leuk aan deze school? Welke visie op onderwijs is er? Wat loopt er goed? Voor welke opgave staat het team, school en bestuur?

Het is mooi als kandidaten hierover vragen kunnen stellen aan de commissie, zodat er een gesprek ontstaat. Daardoor verandert de procedure in een moment van aandacht voor de verbinding tussen de dagelijkse praktijk en de bredere visie van de school. Een moment van reflectie op individueel, team- en organisatieniveau, een aanleiding om ieders motivatie om voor de school te kiezen, in herinnering te brengen of te herijken. Bij die gelegenheid kan de vraag worden gesteld: ben ik / zijn wij als team nog voldoende bezig met onze gemeenschappelijke visie? Wanneer is die zichtbaar? Hoe wordt die concreet?

Wat helpt, is dat werving-en-selectie-procedures zich kenmerken doordat er enerzijds kritisch naar de eigen organisatie wordt gekeken, terwijl er anderzijds de neiging bestaat deze in de gesprekken positief en ontwikkelgericht te benoemen. Dat is een heel prettige manier om reflectie in te steken. Het gaat niet om een oordeel, niet om goed of slecht; je gebruikt de procedure als instrument om naar je eigen school en eigen handelen te kijken.

 **Je gebruikt de procedure als
instrument om naar je eigen
school en handelen te kijken**

Is de/ is mijn visie nog helder en bekend? Zijn we nog op de juiste weg? Is de visie voldoende zichtbaar in ons handelen tijdens vergaderingen, vieringen en in de klas?

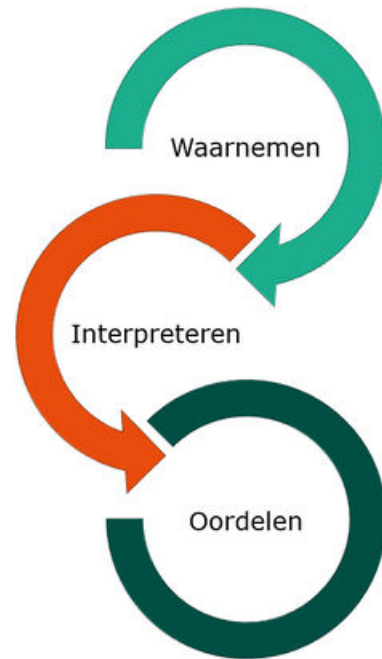
Ook de samenstelling van de selectiecommissie biedt leerkansen. De meeste selectiecommissies worden speciaal voor die ene vacature opgezet. Zo'n gelegenheidsteam is vaak een verrassende combinatie van mensen. Een mooie afspiegeling van alle actoren binnen een school: leerlingen, ouders, leraren, bestuurders, leidinggevenden, leden van het onderwijsondersteunend personeel, stafmedewerkers.

Samen leren kijken

Collega's die dagelijks in dezelfde context werken, ontmoeten elkaar in zo'n team op een heel andere manier. Weg uit de waan van de dag, in een andere rol en setting, kunnen mensen anders kijken en luisteren naar hoe collega's zich verbaal en non-verbaal gedragen. Herken je het gedrag? Verrast een collega jou in zijn manier van vragen stellen? Wat zie je nu voor het eerst en wat herken je? Wat zegt dat over die collega en over jou? Het is het mooist om dit vanuit nieuwsgierigheid te doen. Uit het oogpunt van leren zijn de verwondering en de vragen die ontstaan, interessanter dan de antwoorden. Vragen kunnen bijvoorbeeld leiden tot nieuwe perspectieven.

Oordeel uitstellen

Dat brengt me bij mijn derde punt. Hoe 'zet je de nieuwsgierigheid aan' in een proces dat erop gericht is tot een oordeel te komen? Het antwoord ligt denk ik in de nauwkeurigheid die van belang is om tot een goed oordeel te komen. Die nauwkeurigheid vraagt erom dat je in eerste instantie je oordeel uitstelt. Bij Bureau de Bedoeling doen wij dat door in de gesprekken een onderscheid te maken tussen waarnemen & observeren, interpreteren en oordelen.



Waarnemen en observeren gaat over alles wat mensen onbewust (waarnemen) en bewust (observeren) zien, horen of voelen. Deze zintuiglijke waarnemingen zijn voor iedereen hetzelfde. Wat heb je gezien, gemerkt, gehoord van de kandidaat? Wat heb je feitelijk, letterlijk, gezien en/of gehoord? Welke zinnen en woorden vielen op? Welke vragen werden gesteld? Wat was het tempo, de toonhoogte? Welke woorden kregen nadruk?

Interpreteren is het toevoegen van betekenis aan de waarnemingen. Deze betekenis is voor iedereen anders. Welke verbanden leg jij? Hoe voel je je erbij? Welke emoties denk je te zien bij de ander?

Oordelen is het maken van keuzes op basis van de waarneming en je interpretatie. Tot welk oordeel kom je gezien de kwaliteiten die jullie zoeken?

➔ **Hoe zet je de nieuwsgierigheid aan in een proces dat erop gericht is tot een oordeel te komen?**

Deze gefaseerde manier van kijken is heel behulpzaam bij het komen tot een goed en gedragen oordeel. Het maakt dat de commissie met nauwkeurige feedback komt en dat draagt bij aan een goede onderbouwing van de uiteindelijke keuze naar alle kandidaten, of ze het nu wel of niet 'geworden zijn'.

Je zou op dezelfde manier ook kunnen kijken naar jezelf en de andere leden van de commissie. Niet om te oordelen, maar als startpunt voor ontwikkeling: wat zegt dit over mij? Over mijn collega? Wat waardeer ik? Waar zou ik stappen in willen maken?

Als je jezelf hiervan tijdens het selectieproces (een beetje) bewust bent, kan dit jou en daarmee je team of zelfs de hele school verder brengen in ontwikkeling. Niet door grote veranderingen, maar door kleine inzichten die leiden tot kleine gedragsveranderingen en daarmee tot andere interacties die op hun beurt grote gevolgen kunnen hebben. Je zou deze manier van kijken bijvoorbeeld onderdeel kunnen maken van de vele manieren waarop je in de klas naar leerlingen kijkt. Wat neem je nu waar? Hoe interpreteer je dat? Klopt dit? Hoe ziet de leerling dat? Hoe zien andere collega's dat?

Succes?

Onderdeel zijn van een benoemingsadviescommissie is leerzaam. Het vraagt iets anders van je dan je normale dagelijkse werk. Door onderscheid te maken tussen waarnemen, interpreteren en oordelen word je je bewust van de verschillen tussen deze handelingen. Het grootste deel van de dag zet je dat (gelukkig) uit. Maar als je het inzet als individu of als commissie, kan een selectieprocedure meer opleveren dan alleen de juiste kandidaat.

Formeel is een werving-en-selectieprocedure geslaagd wanneer er vanuit de commissie een unanieme voordracht is aan de het college van bestuur en de medezeggenschapsraad. Maar voor mij is een procedure pas écht succesvol als je dit proces ook weet te benutten om individueel en/of gezamenlijk te leren en verdiepen met elkaar. Je ziet het als een commissie daarmee aan de slag gaat. Het blijkt uit kleine dingen: een collega die tijdens het gesprek niet alleen de kandidaat observeert of naar de eigen vragen kijkt, maar ook de collega's observeert of een collega een vraag stelt in plaats van (maar wel in dienst van het gesprek met) de kandidaat. Of een collega die het waarnemen en observeren tijdens het gesprek gebruikt voor het stellen van een vraag. Gaat het vanzelf? Nee, en selectieprocedures staan vaak ook nog eens onder tijdsdruk. Maar het is de moeite waard, zo blijkt uit de ervaringen van de teamleider uit het begin van dit artikel. Zij schreef na afloop van de procedure:

"Ik zag gedurende de gespreksrondes dat we ook als groep een ontwikkeling doormaakten. Steeds meer tafelgenoten stelden open vragen, vroegen door, deden mee in een rollenspel. (...) Dat er ruimte was voor humor en luchtigheid droeg hier zeker aan bij. (...) Wat ik heb geleerd, is het uitstellen van mijn oordeel, door consequent onderscheid te maken tussen observatie, interpretatie en oordeel in het nabespreken van gevoerde gesprekken. Ik werd uitgenodigd om heel precies te beschrijven wat ik had gezien. En om mijn oordeel te toetsen aan datgene wat we zochten en niet alleen aan datgene wat we zagen, door het functieprofiel erop na te slaan. Ik duid dat als: telkens terug naar 'de bedoeling'."

