

Selectiecommissie met 12 miljoen leden

DE BEPERKTE INVLOED VAN HET RODE POTLOOD

De meeste stemmen gelden, zo werkt dat in een democratie. Maar voordat het zo ver is, hebben politieke partijen het belangrijkste voorwerk al gedaan. En daar komt weinig democratie aan te pas. Ook werving en selectie van kandidaten gaat niet altijd volgens het boekje. Dat stellen Loek Wijchers, Jacco van den Berg en Ton Barning, auteurs van Het Handboek Werving en Selectie.

Op 9 juni gaat Nederland weer naar de stembus. We mogen met een rood potlood een vakje inkleuren voor één van de kandidaten. Daarmee sluiten we een periode van koortsachtige werving en selectie af die partijen hebben ingezet direct na het vallen van Balkenende IV. Op 27 april moesten alle partijen hun definitieve kandidatenlijst inleveren. De sluitingsdatum voor het insturen van sollicitaties lag in de eerste of tweede week van maart.

Werving en selectie is een vak apart en ook politieke partijen proberen daar zo professioneel mogelijk invulling aan te geven. Natuurlijk gaat het in een democratie om de meeste stemmen die gelden en bepalen de kiezers met hoeveel 'nieuwe medewerkers' de partij uiteindelijk in de Tweede Kamer mag aantreden. Hoe die groep is samengesteld, over welke kwaliteiten ze beschikken en of ze het Kamerlidmaatschap wel aan kunnen, daar gaan we als gewone kiezer niet over. Daar hebben we politieke partijen voor.

Politieke partijen die kandidaten werven voor de Tweede Kamer, zijn als werkgevers die bij openstaande vacatures voornamelijk in de eigen organisatie rondkijken. Lidmaatschap is het belangrijkste selectie criterium en dat maakt de vijver waaruit ze kunnen vissen erg klein. Na een dramatische terugval begin jaren negentig stabiliseert het aantal Nederlanders

dat lid is van een politieke partij al een jaar of tien rond de 300duizend. Dat is slechts 2,5 procent van de ruim twaalf miljoen kiesgerechtigden. Alleen de 'actieve leden' komen vervolgens door de ballotage, waardoor naar schatting een klein procentje overblijft voor de totale nationale en gemeentelijke 'politieke arbeidsmarkt'.

Kaas. Werkgevers die werven op een krappe arbeidsmarkt, weten dat je flink moet investeren in je Employer Brand en met verleidelijke uitingen moet komen om talent naar binnen te halen. Nou zijn politieke partijen over het algemeen wel goed in hun marketing richting kiezers, maar van arbeidsmarktcommunicatie hebben ze weinig kaas gegeten. Zowel de beschrijving van procedures en functieprofielen als de begeleidende teksten zijn allemaal even stoffig, saai en suffig. En het maakt qua uitstraling totaal niet uit of je bij de VVD, de PvdA, GroenLinks of de ChristenUnie langsgaat.

Wat de vacatureteksten betreft, doen politieke partijen het overigens niet veel

Benoem je Unique Selling Points, zet ze in de etalage en maak er een wervende tekst van. Dat moet voor politieke partijen toch niet zo moeilijk zijn? Maar worden kandidaten er nou echt opgewonden van als de PvdA eist dat ze 'de beginselen en de sociaaldemocratische waarden verinnerlijkt [moeten] hebben, kennen, er mee vertrouwd zijn en ze moeten door laten klinken in hun handelen'?

Wie vervolgens de enorme lijsten met functie-eisen ziet, aangevuld met grote hoeveelheden benodigde competenties, vraagt zich af hoe het komt dat er überhaupt sollicitaties binnenkomen. En dan is het nog de vraag of die sollicitanten wel geschikt zijn. Ze moeten heel veel kunnen, maar wat het werk voor een goed Kamerlid nou zo leuk maakt – zichtbaar zijn voor de media – staat vaak ergens verstopt. Geen wonder dat de Tweede Kamer voornamelijk een verzamelplek is van grijze muizen.

Afhaken. Net als normale bedrijven zoeken politieke partijen niet alleen de perfecte kandidaat, maar kijken ze ook

Levensfasebewust personeelsbeleid. Had Bos en Eurlings voor de politiek kunnen behouden.

slechter dan 'gewone' werkgevers. Ook die weten kandidaten onvoldoende te triggeren en aan te zetten tot solliciteren, zo bleek onlangs weer tijdens de Vacaturetestdagen 2010 van Campaign Group.

naar de samenstelling van het team. Daarbij gaat het dan vooral om geslacht of etnische achtergrond, maar diversiteit gaat natuurlijk veel verder. Zo hebben partijen nog totaal geen oog voor levensfasebewust

personeelsbeleid, met als gevolg dat het merendeel zich bevindt in het 'spitsuur van het leven' (zie kader). Toptalenten als Wouter Bos en Camiel Eurlings moeten daardoor afhaken. En fracties missen de noodzakelijke ervaring.

Levensfasebewust personeelsbeleid, leeftijdsbewust personeelbeleid of levensfasebewust diversiteitsbeleid. Vele namen voor beleid dat de individuele behoeften, wensen en talenten van en kansen en bedreigingen voor medewerkers als uitgangspunt neemt bij het formuleren van P-beleid. Inzet van dit beleid is medewerkers in alle levensfasen met plezier te laten presteren en zichzelf te laten ontwikkelen. Dit beleid begint al bij de voordeur, levensfasegericht selecteren.

Het selectiegesprek is hét moment om te toetsen waar de nieuwe medewerker behoefte aan heeft op het gebied van werkomstandigheden en werkinhoud. Je wilt als werkgever niet het risico lopen dat je veel in een talentvolle medewerker investeert om deze vervolgens te verliezen omdat de functie binnen het bedrijf moeilijk te verenigen is met die als vader of moeder. Door dit onderwerp bespreekbaar te maken, kun je er in je personeelsbeleid rekening mee houden. Met als resultaat dat niet hele groepen tegelijk achter de kinderwagen gaan lopen of allemaal tegelijk juist net weer wat meer ruimte hebben om er voor de volle honderd procent voor te gaan.

Bouterse. Vanwege de vervroegde parlementsverkiezingen hebben de politieke partijen flink vaart moeten zetten achter hun werving en selectie van nieuwe medewerkers. Maar dat is nog niets vergeleken met de spoed die vaak is geboden bij het binnenhalen van nieuwe bewindspersonen. Vooral de beoogde minister-president doet er goed aan nog eens na te kijken



hoe je een ervarings- of gedragsgericht selectiegesprek voert. Het politieke kerkhof telt nogal wat gesneefde bewindslieden die met een professionele gesprekstechniek al veel eerder door de mand waren gevallen.

De harde eisen lijken gemakkelijk te verifiëren, hoewel de politiek ook daar regelmatig steken laat vallen. Een staatssecretaris die zich doctorandus noemde, maar bij navraag nooit de benodigde papieren had gehaald. Een ander die haar dienstjaren in het leger van Desi Bouterse had verzwegen. Om nog maar te zwijgen van de vaak politiek gevoelige nevenfuncties waar onvoldoende op wordt doorgevraagd. Ook als het cv in orde blijkt, kan de sollicitant zijn ondervrager nog flink om de tuin leiden. Maar pochende sollicitanten zijn adequaat te ontmaskeren door het ge-

sprek te voeren volgens de STARR methode (Situatie, Taak, Actie, Resultaat, Reflectie). De basisgedachte is dat gedrag uit het verleden de beste voorspeller is voor toekomstig gedrag. De methodiek richt zich dan ook op het verzamelen van informatie over persoonsgegevens, gedrag en houding dat in het verleden is vertoond.

De selecteur stelt dus geen fantasie- maar gedragsgerichte vragen.

Niet: wat zou u doen met een boze / teleurgestelde klant?

Wel: hoe heeft u de meeste boze klant ooit te woord gestaan?

Niet: wat zou u doen bij een piekdrukte?

Wel: wat deed u toen alles en iedereen tegelijkertijd aan uw bureau stond?

>>

>> Misschien wel één van de belangrijkste eigenschappen die een beoogd minister, Kamerlid of 'gewone' medewerker mee moet nemen, is het vermogen te leren en de bereidheid zich nog verder te ontwikkelen. Juist in de politiek, waar grote ego's en haantjesgedrag de toon zetten, kan enige reflectie op de behaalde resultaten geen kwaad. 'Was het niet beter geweest die lastige jongen van GeenStijl met wat meer humor tegemoet te treden?' Die reflectie zou je bij een toekomstig sollicitatiegesprek mogen verwachten van de voormalige minister van Wonen, Wijken en Integratie. De antwoorden op deze reflectievragen brengen de 'geleerde lessen' en de toepassing ervan in kaart. De selecteur vormt zich een beeld of bijvoorbeeld de projectleider al twintig jaar 'op zijn manier' een project leidt of dat hij geleerd heeft van successen en falen, flexibel is in zijn denken en doen.

In de reflectiefase stelt de selecteur bijvoorbeeld de volgende vragen:

- aan welke eigenschappen dankt u dit succes?
- wat heeft u van dit project geleerd?
- wat zou u de volgende keer anders doen?
- wat zegt het behaalde resultaat over u als persoon?
- wat sprak u het meeste aan en waarom?
- op welke ogenblikken voelde u uzelf het meest op dreef?
- waaraan lag het volgens u dat de samenwerking zo'n succes/mislukking was?
- zou u nog een keer zo'n soort samenwerking willen doen? Waarom wel/niet?

Arbeidsproef. Het STARR-gesprek focust op het kunnen en het zijn, niet op het kennen en weten. Met deze gespreks-

Minister-president vaak slechte recruiter. Beter leren doorvragen is belangrijk.

aanpak is het dus mogelijk een pochende (ja, zelfs jokkende!) sollicitant te ontmaskeren en te toetsen of deze nog over een 'willen en kunnen' beschikt, nodig om zich blijvend te ontwikkelen. Echte (leer)ervaringen, daar gaat het om.

Wie het als selecteur echt goed wil doen, kiest vervolgens ook nog voor een arbeidsproef. De methode is bij 'normale werkgevers' wat uit beeld geraakt, maar hier kunnen ze wat leren van de politiek. Zowel voor de gemeenteraden als voor het parlement organiseren bijna alle politieke partijen praktijkgerichte workshops waarin kandidaten het politieke handwerk onder de knie krijgen. En wie daarin niet slaagt, wordt alsnog afgewezen.

De 'proeve van bekwaamheid' geeft veel informatie over toekomstig functioneren. Laat een docent een proefles geven, een automonteur een dagje meelopen in de werkplaats. Of laat een administratieve kracht als onderdeel van de selectieprocedure een samenvatting maken van het sollicitatiegesprek. Luisteren, kunnen samenvatten, de kern eruit halen, kunnen werken met een laptop, taal- en schrijffouten, gevoel voor lay-out, snelheid, nauwkeurigheid, het zijn allemaal competenties die de selecteur op die manier kan meten.



Niet alleen bij nieuwe medewerkers kan een arbeidsproef het selectieproces verbeteren. Ook bij intern doorstromen kan het helpen iemand op die manier te testen. Het kan zo maar zijn dat je beste timmerman is die diep in zijn hart het liefst heel de dag nog timmert. Zo is een goed, enthousiast en inhoudelijk sterk fractielid niet per se ook een goede fractievoorzitter of lijsttrekker van de partij. Net zoals een voormalig raadslid van de gemeente Amstelveen, met een korte ervaring als fractievoorzitter niet per se een goede premier hoeft te zijn. Misschien waren de ouderwetse 'loopbaanpaden' binnen de politieke partijen nog zo slecht niet. Pas als je op tal van plekken je kwaliteiten had bewezen, kreeg je de zwaarste taken op je schouders. Maar goed, toen leverde politiek nog een lifetime employment, mede dankzij lifetime commitment van zowel de kiezer als de gekozene. Waar de kiezer tegenwoordig wispelturig van de ene partij op de ander overstapt, kiest de gekozene na een paar jaar gewoon voor zijn gezin. En de lastigste baan binnen de politiek is daarmee die van de P&O'er.

Levensfasen

Starters: positief ingesteld, zoeken uitdaging, nieuwe dingen, zijn fysiek vitaal, hebben thuis weinig verplichtingen maar hebben ook weinig ervaring.

Spitsuur van het leven: weten vaak wat hun mogelijkheden zijn, zijn gericht op alle fronten om zo veel mogelijk uit het leven te halen, willen zich ontwikkelen, carrière maken en verantwoordelijkheid dragen. Daarnaast nemen vaak de verplichtingen in de privésfeer toe (denk aan jonge kinderen).

Stabilisatie: meer structuur en stabilisatie, regiogebonden, mantelzorgverplichtingen, overdenken vaak hun persoonlijke situatie, zowel op het gebied van werk als privé redelijk op de rails en vaak op het hoogtepunt van de baan, denken vaak na over hun leven en maken soms radicale keuzes in werk en privé.

Deskundige senior: veel werk en levenservaring, betekenen vaak veel voor de organisatie, werk en privé redelijk in balans, carrière top, mantelzorgverplichtingen nemen toe.