



Eerst wie, dan wat!

Al jaren ben ik beroepsmatig bezig met werving & selectie voor zowel vaste als tijdelijke (top)functies. Wat mij intrigeert is dat bij deze procedures zeker tachtig procent van de opdrachtgevers blijft zoeken naar zekerheden in een cv, terwijl iedereen ervan overtuigd is dat het meer gaat om wie iemand is dan om wat iemand doet of gedaan heeft. Gevolg is vaak dat iemand qua kennis goed aansluit en er in eerste instantie wel een "klik" is maar op deze manier geworven nieuwe MT-leden of directeuren verdwijnen na een periode van één of twee jaar toch ineens weer.

- Waarom doet men alsof het om de mens gaat en handelt men anders?
- Waarom negeert men alle theorie die er bestaat of ontwikkelt wordt en klampt men zich vast aan harde criteria?
- Waarom gebruikt men een adviseur niet zoals deze bedoeld is: als adviseur met veel meer kennis en ervaring op dit vlak?
- Waarom wil men (schijn)zekerheid?

CV weg ermee

Ik ben ervan overtuigd dat bij de werving van de juiste leiders een cv eigenlijk helemaal niet interessant is. Elke medewerker die manager wordt en elke manager die leider wordt kun je met allerlei opleidingen en trainingen leren managen en leiden. In normale en stabiele situaties heb je hier vaak hele goede mensen aan. Maar wat als het spannend wordt (fusie, reorganisatie, omzetsdalingen, druk, stress)? Hebben wij dan nog steeds te maken met dezelfde managers en leiders die wij een kunstje geleerd hebben? Nee!! Dan zal iedereen terugvallen op van huis uit aangeleerd gedrag. Gedrag wat ingegeven is door opvoeding, wensen, dromen, visie op zichzelf, de mens, de omgeving en de maatschappij.

Bijvoorbeeld: iemand bij wie vroeger elke fout afgestraft werd door ouders, leraren en omgeving kun je wel leren te managen en in normale omstandigheden geeft hij/zij medewerkers de ruimte om te groeien, fouten te maken en zich te ontwikkelen. In extreme situaties (die in menige fase van een organisatie nogal eens voorkomen) zal hij iemand bestraffen, kort houden en voornamelijk controle uitoefenen.

Andersom net zo! Iemand die vroeger alle fouten vergeven werd en de fouten met de mantel der liefde bedekt werden kun je ook leren managen maar in extreme situaties zal hij of zij juist diegene zijn die erg voorzichtig met de medewerkers omgaat, niet bestraft en geen controle uitoefent. Daar ga je dan met je goede bedoelingen als RvC, bestuur, directeur, en dergelijke. Niet raar dat die oorspronkelijke "klik" ineens weg is.

Op zoek naar de menselijk maat

Natuurlijk zijn dit extremen en het gaat niet om goed of fout, het gaat om inzicht! Voor mij is het glas eerder halfvol dan halfleeg. Het biedt enorm veel kansen. Wat namelijk overeind blijft is dat je als adviseur in werving en selectiegesprekken dient te zorgen dat je die dieperliggende drijfveren, persoonlijkheid, kracht en motivaties boven water weet te krijgen, de mens achter het cv leert kennen en meer mensen spreekt dan je misschien in een normale procedure zou doen.

Tachtig procent menselijke maat en twintig procent procedure dus! Als die aansluiten bij de visie en wensen en vooral de informele (wenselijke) cultuur van de organisatie maak je pas de juiste match. Dit geeft een veel grotere voorspellende waarde over functioneren in de toekomst. Uiteindelijk weet een goede leider of manager toch wel mensen rondom zich heen te verzamelen die zijn of haar gebrek aan kennis of ervaring aanvult.

Volgens Jim Collins in "Good to great" dan ook: "eerst WIE dan WAT".

Frank Brummelhuis
senior consultant executive services

