

WIM THIELEMANS

REINVENTING

INTERVIEWS

STOP BULLSHIT interviews
en ontdek wat kandidaten,
managers en recruiters
echt helpt

Lannoo
Campus

Moeke, dit boek draag ik op aan jou.

Alles gebeurt ooit een laatste keer. Ongemerkt. Onbewust.

Maandag 17 maart was ons laatste goede gesprek. Donderdag 20 maart deed je de laatste keer de rolluiken open en je viel. Niemand weet hoe precies.

Zondag 30 maart was je eerste en laatste voetmassage.

Woensdag 2 april 2025. Je laatste dag.

Je werd geboren op de vlucht voor de oorlog, met je grootvader aan het stuur en je moeder hoogzwanger. Ze maakte zich geen zorgen, want zij was zelf vroedvrouw, net als jouw grootmoeder. Dat was in Castres, Frankrijk. Je keerde er nooit terug. Je leefde zonder ooit een woord Frans te spreken.

—

Er komt een moment dat je dingen voor het laatst ziet,

De narcissen in de berm,

De bruine bladeren in de eiken die de winterstormen hebben doorstaan,

Een buizerd hoog in de lucht die de kraaien in zijn kielzog probeert af te schudden.

— Rik Van Puymbroeck, *Treurwil*

—

Na jou zijn er weer anderen om ernaar te kijken,

De genietingen van de wereld zijn door de eeuwen heen verrassend constant gebleven

— Tommy Wieringa, *Nirwana*

—

Vake Petrus Thielemans, jij zingt nog elke dag en staat blij in het leven.

Moeke Nicolle Nuyens, ik zou je dat zo graag verteld hebben.

INHOUD

Voorwoord	Djurre Holtrop	9
Vooraf	Waarom dit boek geschreven moest worden	11
	Waarom de Job aan het woord komt	12
	CACTUS: van bijrol tot hoofdrol	13
	De Job spreekt	14
Tussen drie stoelen		19
	Inleiding	20
	De selectiedriehoek	20
	CACTUSARM I — Waar selectie begint en niet eindigt	22
	Een sollicitatiegesprek dat nergens over gaat. Of juist over alles	22
	Een zich herhalend proces	27
	CACTUSARM II — Wat jullie zoal doen tijdens selectiegesprekken	28
	CACTUSARM III — De Job op onderzoek	30
	CACTUSARM IV — Het gestructureerde interview: criteria, vragen, scoring	36
	Wist je dat... Een korte geschiedenis van selectie	36
	Van associaties naar beslissingen	38
	Het misverstand van het goede gesprek	39
	Wat is een gestructureerd interview?	40
	Waarom structuur nodig is	44
Deel I Criteria		47
	CACTUSARM I — Jobgerelateerde keuzes maken met het CACTUS-model	48
	De Job komt goed in beeld	49
	De zes aspecten van het CACTUS Canvas	52
	CACTUSARM II — Van vacaturetekst naar Job Blueprint	55
	Waarom mensen écht veranderen	57

Deel II	Het interview	71
	CACTUSARM I — Van denken naar doen	72
	Luisteren vóór je vraagt	72
	CACTUSARM II — Vragen ontwerpen die onderscheid maken	74
	CACTUSARM III — Vijf gestructureerde interviewtypes	81
	CACTUSARM IV — CACTUS als interviewstructuur	82
	Taken	82
	Carrière	88
	Competenties	92
	Attitudes	104
	Uitzoeken	117
	Scoring	123
	Gebruik het universele CACTUS Canvas	125
Deel III	Beslissing	131
	CACTUSARM I — Beoordelen & scoren	133
	Het moeilijkste én belangrijkste onderdeel	133
	Bias en ruis in menselijke beoordeling	134
	Scorecards en rubrics	137
	Rollen in scoring	141
	Scoring vóór het gesprek	142
	Scoring van een kandidaat	145
	Veelgemaakte fouten	146
	CACTUSARM II — Wegen & combineren	147
	CACTUSARM III — Beslissen	154
	CACTUSARM IV — Feedback geven	156
	Feedback vóór de beslissing	156
	Feedback ná de beslissing	157
Na(deel)		161
	Misverstanden	163
	‘Dan mag ik mijn intuïtie niet meer gebruiken’	164
	‘Het gesprek wordt dan heel artificieel’	164
	‘Ik mag niet meer afwijken of doorvragen’	165
	‘Dit is vooral iets voor grote organisaties’	166
	‘De kandidaat haakt hierop af’	166
	Bezwaren	166
	Tijd aan de voorkant	166
	Meer expliciet moeten zijn	167
	Beslissingen worden zichtbaar	168

Afspraakdiscipline nodig	168
Vergelijkbaarheid afdwingen	168
Moeilijkheden	170
Leren beoordelen in plaats van aanvoelen	170
Meningsverschillen zichtbaar maken en rolhelderheid bewaken	171
Volhouden na de eerste keer	172
Structuur en menselijkheid	173
Waar zit de winst echt?	173
Reflectievraag aan jou als lezer	175
Cases uit de praktijk	177
Vlerick School for Management	178
Professionaliseren van selecteren bij de Nederlandse Spoorwegen	182
Malaga Hills, boutique & wellness B&B in Spanje	186
Epiloog Een wereld met gestructureerd interviewen	189
Naschrift	190
Verder leren via de website SchoolForRecruitment	191
Dankwoord	194
Literatuur	196
Figuren en tabellen	198
Over Wim Thielemans	199

VOORWOORD

Het sollicitatiegesprek is de ziel van personeelsselectie: het moment waarop iedereen een gezicht krijgt en waarop organisaties hun belangrijkste beslissingen nemen. Precies daarom moest dit boek er komen.

Reinventing interviews is een speels boek dat concrete handvatten afwisselt met verhalen, theorie en geschiedenis. Je hoort van alle partijen die bij het sollicitatieproces betrokken zijn. Dat maakt interviewen niet alleen beter, maar ook leuker. En dat verdient het. De Job trouwens ook.

Met een vacature begin je aan een reis. Waar wil je deze reis mee eindigen? Betere medewerkers, fijne gesprekken, tevreden vacaturehouders? De wetenschap is helder over het doel van selectie: op een eerlijke manier de kandidaat kiezen die het best bij de job past.

Wat niemand je vertelt, is dat wetenschappelijk onderbouwde selectie een kansenspel blijft, iets wat je wellicht niet associeert met wetenschap. Lukrake selectie is eigenlijk een dobbelsteen gooien en hopen dat je een zes rolt, dat goed geluk je de beste werknemer oplevert. Veel organisaties doen lukrake selectie en lijden daardoor enorme verborgen verliezen omdat personeel een grote kostenpost is.

Door bewezen technieken te gebruiken vergroot je je kansen: je gooit een verzwaarde dobbelsteen en rolt vaker een zes. Dit boek legt uit hoe je de belangrijkste dobbelsteen in je selectiearsenaal – het interview – op een prettige manier kunt verzwaren. Zo hoef je niet op korte termijn afscheid te nemen van een nieuwe medewerker, of een conflict aan te gaan met een ongeschikte medewerker die blijft plakken. De effectiviteit van een gestructureerd interview ligt aanzienlijk hoger dan die van een ongestructureerd gesprek.

Het interview is niet alleen je beste kansvergroter (voorspeller). Kandidaten kijken ernaar uit en zien er tegelijk tegenop. Het is het punt waarop een document een persoon wordt. Structuur lijkt soms haaks te staan op die menselijkheid, maar het tegenovergestelde is waar. Net door structuur ontstaat ruimte voor eerlijke, respectvolle gesprekken.

Laat ik dat verduidelijken met mijn persoonlijke ervaringen. Aan het begin van een gesprek zeg ik: 'We hebben een aantal vragen opgesteld die we met je willen bespreken. Deze beoordelen we met vooraf bepaalde schalen. Zo willen we je een eerlijke kans geven om je kwaliteiten te tonen en zorgen we dat we niets vergeten.' En wanneer iemand de baan niet krijgt: 'We hebben alle kandidaten beoordeeld op kwaliteiten die relevant zijn voor deze rol. Op deze criteria scoorde je lager dan andere kandidaten...' Die transparantie wordt gewaardeerd.

Mensen zijn de meest schaarse en waardevolle 'middelen' in organisaties. Door onderbouwde interviews te voeren handel je daarnaar.

Hoe weet je dan of je interviews effectief en eerlijk zijn? Veel organisaties hebben te weinig data om dat goed te beoordelen. Juist daarom helpt het om met onderbouwde methoden te werken. In dit boek vind je hoe je een job analyseert, gerichte vragen opstelt en een scoremodel ontwikkelt om antwoorden mee te beoordelen. Waar de wetenschap abstract blijft, vind je hier duiding en context.

En wat als de scores niet overeenkomen met je gevoel? Moet je dan iemand aannemen met wie het niet klikt? *Reinventing interviews* daagt je uit om verder te kijken. Het helpt je een medewerker te kiezen die blijft en geschikt is. Niet langer vragen: 'Pas je bij mij?', maar: 'Pas je bij de job?'

— Djurre Holtrop

Universitair docent, Tilburg University

VOORAF

WAAROM DIT BOEK GESCHREVEN MOEST WORDEN

Ik heb altijd iets gehad met gesprekken over werk. Niet met het oppervlakkige deel, het cv, het standaardlijstje vragen, of de bekende *'waar zie je jezelf over vijf jaar'*-toestanden. Ik heb wel iets met wat er tussen de vragen gebeurt, wat mensen níét zeggen, de momenten waarop een gesprek kantelt zonder dat iemand precies kan uitleggen waarom. Waarom kiezen we de ene kandidaat wel en de andere niet, en waarom voelen zoveel sollicitatiegesprekken alsof niemand echt kiest? Ik schreef dit boek niet met het idee dat de wereld dringend nog een handleiding nodig had met *'de vijf beste interviewvragen'*. Ik schreef het ook niet voor kandidaten die willen leren hoe ze zich beter kunnen voordoen dan ze zijn, hoe ze hun zwaktes slim kunnen framen of hun persoonlijkheid optimaliseren voor een selectiegesprek. Waarom schreef ik het dan wel?

De wetenschap wijst ons vaak de weg, maar loopt zelden zelf mee. In dit boek doe ik dat wel. Ik ben geen alwetende verteller, maar een gids. Iemand die mee oploopt, vertraagt waar nodig en helpt om keuzes en gesprekken beter te begrijpen.

In de loop van de tijd ben ik iets anders gaan zien. Veel van de problemen waar moderne organisaties vandaag mee worstelen, keren telkens terug in gesprekken met managers en medewerkers. Langdurige ziekte. Burn-out en bore-out. Gebrek aan engagement. Conflicten. Zwak leiderschap. Opvallend is dat deze problemen zelden te maken hebben met een tekort aan mensen of talent. Wat steeds opnieuw terugkomt, is een slechte afstemming tussen mensen en het werk dat ze doen. Mensen vertellen dat hun rol niet helder is en verwachtingen vaag blijven. Dat ze terecht komen in functies die weinig aansluiten bij wat ze kunnen en willen bijdragen. Of het werk pakt anders uit dan voorgesteld, ook al is er de nodige motivatie. Wat ik meer en meer ben gaan denken, is dit: er zijn geen slechte mensen in organisaties, geen slechte medewerkers of slechte leidinggevendenden. Ze zijn alleen te vaak verkeerd gekozen, verkeerd geplaatst of verkeerd geselecteerd voor het werk dat ze moeten doen.

Iedereen brengt talenten mee. Niemand is overal even sterk in. Organisaties worden sterker als ze verschillende mensen kunnen aantrekken en hen inzetten in taken, rollen en projecten waar ze tot hun recht komen. Daar ontstaat betrokkenheid, omdat het klopt. Goede selectie gaat voor mij daarom niet over het vinden van de beste mensen in het algemeen, maar over het maken van betere keuzes in context. Het gaat over scherp krijgen wat het werk vraagt, en wie daar vandaag en morgen bij past. Dat is de reden waarom dit boek geschreven moest worden.

WAAROM DE JOB AAN HET WOORD KOMT

Reinventing Interviews bestaat omdat ik zie hoe we allemaal verliezen bij slechte gesprekken. Kandidaten spelen een rol die weinig met de echte job te maken heeft. Recruiters vertrouwen op buikgevoel. Managers zoeken vooral herkenning. De job? Die blijft structureel misbegrepen. Op een bepaald moment dacht ik: wat als de job zelf het woord neemt? Wat als die eindelijk eens zegt: *zo ga je mij toch niet invullen?*

Ik heb ervoor gekozen de job zelf te laten spreken. Niet mild, niet neutraal, maar eerlijk, soms scherp en ongemakkelijk, omdat dit gesprek te vaak verzandt in goede bedoelingen en vage woorden. Dit boek is geen aanval op iemand. Het is geschreven vóór wie dit werk ernstig neemt en voelt dat het beter kan. De Job zal niet zwijgen, maar hij zal ook niet blijven roepen. Gaandeweg wordt de kritiek preciezer. Niet zachter, wel gericht. Niet om elkaar te sparen, maar om eindelijk een beter gesprek te voeren.

Wie verder leest, zal merken dat er meer stemmen aan tafel komen, zoals die van de recruiter, manager, kandidaat en de wetenschap. De kandidaat kan mee over de schouders kijken van de recruiter en de manager tijdens het interviewen. Hij wordt uitgenodigd om mee te lezen, iets op te steken, er zijn profijt uit te halen. Je vindt in het boek inzichten die ook de sollicitant verder kunnen helpen bij het gestructureerd interview.

CACTUS: VAN BIJROL TOT HOOFDROL

Het acroniem CACTUS (**C**arrière, **A**ttitudes, **C**ompetenties, **T**aken, **U**itklaren en **S**coren) is niet in één keer ontstaan. Het groeide mee met de vragen die ik mezelf bleef stellen. In *Slim Interviewen* (2015) was het nog een bescheiden structuur. Een manier om gesprekken te ordenen en attitudevragen een plaats te geven zonder het gesprek dood te slaan. Het bood houvast, maar bleef bewust licht. Meer kompas dan methode.

Bij het schrijven van *Jobrepair* (2019) werd duidelijk dat er iets ontbrak. Gesprekken gingen niet alleen over selectie, maar over werk dat niet meer klopte, mensen die vastzaten, twijfelden of dreigden uit te vallen. Daar bleek dezelfde structuur opnieuw relevant, maar in een bredere context. Niet alleen om te kiezen, maar om te begrijpen wat een job echt vraagt en waar het wringt. Gaandeweg werd CACTUS meer dan een interviewhulpmiddel. Het werd een denkraam om werk zichtbaar te maken in al zijn lagen. Om dit visueel te maken ontwikkelde ik een overzicht op één A4, concreet genoeg om er gesprekken op te bouwen.

In dit boek krijgt CACTUS daarom de hoofdrol, als vertrekpunt. Goede selectie begint bij werk begrijpen en niet bij mensen vergelijken. Een gesprek kan pas eerlijk zijn als duidelijk is wat er eigenlijk gevraagd wordt. CACTUS is geen truc en geen checklist. Het is een denkraam dat helpt om eerst scherp te kijken, vóór we beginnen met beoordelen. Zodat gesprekken minder draaien om indrukken en meer om wat het werk vandaag en morgen nodig heeft. Dit is het boek dat ik eigenlijk als eerste had moeten schrijven maar nog niet kon.

Om hier en daar extra houvast in het boek te brengen, werken we met de term **'Armen'** als knipoog naar de cactus. Bij die plant zijn de armen geen decoratie maar pure noodzaak: ze geven stabiliteit, slaan water op en maken bloei en voortplanting mogelijk. Precies zo vervullen de Armen in dit boek hun rol: dragend, voedend en richtinggevend. Niet zomaar zijtakken, maar onderdelen die het geheel laten leven. Ze passen ook perfect bij de omgeving waar ik het grootste deel van dit boek schreef.

Wim Thielemans

Las Brisas, Compéta, Andalusië, Spanje, 17 februari 2026

DE JOB SPREEKT



Mag ik me voorstellen? Mijn naam is Job.

Ze zeggen dat ik een vacature ben. Een functie. Een rol. In Nederland doen sommigen alsof ze me niet kennen als ik me voorstel als Job, ze willen dat ik me voorstel als 'Baan'. Wat in Vlaanderen weer een synoniem is voor een weg. Herinner je je de heirbaan nog vanuit de Romeinse tijd? Sommigen noemen mij een profielschets, anderen zien in mij een kans of een valkuil. De meeste mensen hebben mij al gehad, anderen zijn mij al kwijt voordat ze me goed leren kennen. Ik ben de Job. Niet zomaar een job, nee. Ik ben de plek waar iemand zijn¹ dagen doorbrengt, zijn talent inzet, zijn koffie drinkt en af en toe zijn hoofd stoot. Ik ben het antwoord op een behoefte. Soms helder, vaker vaag. Ik word geboren in vergaderingen, samengeflanst in Excel, en gelanceerd via een vacaturetekst die meestal niet klopt met wie ik echt ben. Want geloof me: ik weet hoe ik eruitzie op papier.

Ik heb altijd met drie mensen te maken. Altijd.

De **manager**. Die krijgt de verkeerde vraag: 'Wie zoek je?' En dus struikelt hij over zijn woorden. Hij weet vooral wie hij níét meer wil – en dat het snel moet gaan. 'Gewoon iemand die past.' Maar niemand weet nog waarin.

De **recruiter**. Een moderne matchmaker met targets. Hij verkoopt me alsof ik een loft met karakter ben. Of een sappige perzik die nooit zal verrimpelen. Of erger nog: een beloftevolle start-up die later ontploft – in jouw gezicht.

En dan is er de **kandidaat**. Die probeert te ontdekken wie ik ben, terwijl ik mezelf amper mag voorstellen. Ik ben beschreven in wollige taal, alsof ik niet uniek mag zijn. Met dat randje erbij waar niemand nog in gelooft – maar waar we allemaal braaf in meeknikken.

En toch... **ik ben het middelpunt**. Ik ben de reden dat ze elkaar spreken. Ik ben het raakvlak, het strijdtoneel, de belofte én de teleurstelling.

In dit boek vertel ik mijn verhaal. Niet om gelijk te halen. Maar om iets te herstellen. Over hoe het is om gewild te zijn, maar niet begrepen. Over hoe je kunt voelen wie bij je past, nog voor iemand dat zelf weet. Over hoe je mensen leert kennen door hoe ze naar je kijken.

Misschien denk je: een Job met een stem? Ja. Want ik ben er al, lang voor het gesprek begint.

¹ Voor het leesgemak kiezen we ervoor om de mannelijke vorm van het verwijswoord te gebruiken: hij/hem/zijn. Daarmee verwijzen we uiteraard naar alle genderidentiteiten.

Als je goed luistert, vertel ik je alles wat je moet weten. Welkom in mijn hoofd. Of nou ja... in mijn functieomschrijving. We zullen zien wat er nog van overblijft tegen de tijd dat jullie klaar zijn met kiezen.

Hoe belangrijk ben ik? Iedereen heeft het over mij. Echt, ik ben razend populair. Ministers strooien met mij in speeches. 'Meer jobs! Betere jobs! Duurzamere jobs!' Ze beloven me te creëren, te behouden, te hervormen. Ze zetten targets op me, alsof ik een economische Pokémon ben die je moet vangen. Jobsites, werkfora, databanken van dienstverleners tot overheidsdiensten willen me 'helpen' bij het vinden van werk. Ze hebben me in systemen gestopt vol codes, categorieën en scores. Ze matchen me op trefwoorden en competentielijsten waarvan ik niet eens wist dat ik ze had. Soms herkennen ze me niet meer, nu ik in een nieuw jasje zit. 'Deze job heeft geen label.' Geen label? Wat ben ik dan, een illegaal stuk fruit? Arbeidsmarktbegeleiders praten de hele dag over me tegen werkzoekenden. 'Wat voor Job zoek je? Wat past bij jouw profiel? Wat is je talent?' Maar zelden vraagt iemand: **'Wat is je werkverhaal?' 'Wat past écht bij wat de Job nodig heeft?'** Organisaties schrijven me uit, posten me online, delen me via LinkedIn alsof ik een promofilmje ben. Na drie dagen zeggen ze al: 'We hebben nog geen goede kandidaten.' Misschien lag het niet aan de kandidaten. Misschien was ik gewoon niet helder nu ze mij gepimpt hebben via ChatGPT. Dan heb je nog de consultants, coaches, opleidingsverstrekkers, hr-tech-platforms en AI-tools.

Iedereen bouwt iets rond mij, op mij, voor mij. Toch vraagt niemand aan mij: 'Hoe voel jij je eigenlijk, Job?' Nou, bedankt dat je het vraagt. Want ik voel me meestal misbruikt. Versleten. Opgespoetst voor de vitrine, maar leeg vanbinnen. Soms denk ik: was ik maar een pasgeboren baby. Dan hoefde ik maar te huilen en iedereen kwam meteen kijken wat er mis was. Ik voel me vandaag als een kind dat zachtjes zegt wat het nodig heeft en niemand hoort het, want de volwassenen zijn te druk bezig met hun eigen ideeën.

Je zou kunnen zeggen: ik ben de **influencer van de arbeidsmarkt**, zonder dat ik zelf ooit in een talkshow zit. Ze nodigen steeds anderen uit om over mij te praten. Experts. Consultants. Beleidsmakers. Panels met meningen. Niet erg, dacht ik vroeger. Ik ben wat introvert van aard. Ik hoef niet in de spotlight. Zolang ze me maar goed vertolken. Nu... nu heb ik er schoon genoeg van. Wat ze over mij zeggen, klopt niet meer. Het blijft zich maar herhalen - sterker nog: **AI is nu alles aan het automatiseren wat al jarenlang fout begrepen werd.** Ik sta intussen in duizenden databases, gelabeld,

beoordeeld, uitgespuwd in trefwoorden die ik nooit gekozen heb. Zodra je verkeerd gecategoriseerd zit in die algoritmes, kom je er niet meer uit. Je kunt je profiel oppoetsen zoveel je wilt, maar de fout zit in mij. Of beter: in wat er van mij gemaakt werd.

Dat is niet nieuw. Laten we even teruggaan in de tijd. Er was een tijd dat ik zeldzaam was. **Er waren meer kandidaten dan Jobs.** Wie mij bezat, had macht. Mensen bogen hun hoofd voor mij. Ze stuurden brieven vol smekende zinnen en wachtten stilltjes af. Toen hoefde ik niet helder te zijn. Ik werd nauwelijks bevroegd. De macht lag niet bij wie mij begreep, maar bij wie mij bezat. Dus is het zo gegroeid: ik werd niet zorgvuldig benoemd, ik werd bevochten, gehuld in vaagheid, omringd met voorwaarden. **Toen draaide de wereld.** Nu zijn er méér mensen die kiezen, meer vacatures dan kandidaten. Plots moet ik verleiden. Plots word ik bekeken alsof ik aantrekkelijk moet zijn. Maar ik weet niet eens meer wie ik ben. Want niemand heeft me ooit écht uitgelegd. Net nu ik mezelf opnieuw zou kunnen uitvinden, laat men AI los op mijn oude fouten. Chatbots genereren vacatures op basis van oude beschrijvingen. Tools screenen kandidaten op trefwoorden uit verkeerd begrepen profielen. Vragen worden gesteld die niks met mij te maken hebben maar van internet zijn geplukt. **We zitten gevangen in het verleden.**

Dat is precies waarom ik nu wél mijn stem laat horen. Niet omdat ik ijdel ben. Maar omdat ik heb gezien wat er gebeurt als ik zwijg. Ik ga je niet lang van je werk houden, beloofd. Ik weet dat je druk bent. Dus ik houd het kort. Ik breng je graag aan het lachen. Al is het soms een ongemakkelijke lach, van herkenning of miserie. Hopelijk ontroer ik je ook, omdat we diep vanbinnen wéten: **mensen veranderen niet door cijfers en wetenschappelijke adviezen maar door verhalen.** Door het verhaal van die buur die prachtig kan ontwerpen, een arm mist en daardoor altijd nét tweede eindigt. Van die recruiter die eindelijk iemand vond die écht paste en te horen kreeg van de manager dat zij niet 'in de cultuur' paste. Van die teamleider die het gesprek objectief wilde voeren, geen idee had hoe en niet meer hulp kreeg van talent acquisition dan de tip om STAR te gebruiken en ook te letten op de gaten in het cv. Daarom neem ik je nu mee.

Om mij écht te begrijpen, moet je ook begrijpen wie zich met mij bemoeit. Drie mensen, drie werelden, en drie manieren om mij te willen bezitten: **De Manager.** Meestal begint het bij hem. Ik word geboren uit een behoefte die niet mag blijven liggen. 'Ik zoek iemand zoals die vorige, maar dan jonger, flexibeler, zelfstandiger en goedkoper.' Er is weinig tijd. Veel druk. Hij

wil iemand **die het oplost**, maar vaak weet hij niet meer precies **wat het probleem is**.

De Recruiter. Een vertaler met een deadline, een verkoper zonder product. De recruiter moet mij aantrekkelijk maken, maar weet soms amper wat ik écht nodig heb. Hij kopieert, herschrijft, gist. Ondertussen moet hij targets halen, stakeholders managen en kandidaten geruststellen. Ja, ook veel tijd steken en geld uitgeven aan 'employer branding' zonder dat hij de basistaak doet, mij eerst heel goed kennen. **Hij rent terwijl het profiel nog schuift.**

De Kandidaat. Ach, de kandidaat. Hij probeert mij te begrijpen aan de hand van wat er geschreven staat, en vult de gaten met hoop. Hij past zich aan, schrijft zich in bochten, probeert in een uur te bewijzen dat hij 'past'. Maar hoe kun je passen, als niemand de moeite heeft genomen om te zeggen **wie ik ben?**

Zo draaien we in cirkels. Iedereen wil vooruit, maar ik – de Job – ben de enige die nog stilstaat in een profiel dat nooit is afgemaakt.

Dat verandert nu. Tijd om me opnieuw te leren kennen. Eerlijk. Gericht. Menselijk.

Ik stel je graag voor aan de bedenker van het **CACTUS-model** dat mijn stem terugbrengt. Niet zacht, wel helder. Niet wollig, levend. Kom, we prikken erin, in **Deel 2** van dit boek, want **eerst iets over de mens achter het model**. Ja, ook ik – de Job – geloof in context. De man die me een stem gaf, weet hoe dat klinkt: luisteren zonder oordeel. Wim Thielemans, trainer, denker, ontwerper, luisteraar. Een man die al jaren gesprekken observeert waarin ik het hoofdonderwerp ben, zonder ooit zelf aan tafel te zitten. Hij zag hoe ik werd samengevat in functietitels met holle woorden. Hoe interviews verzonken in trucvragen. Hoe goedbedoelende mensen struikelden over hun eigen aannames. Dus schreef hij een boek: *Slim Interviewen*. Daarin kwam ik voor het eerst terug. Niet als checklist, wel als puzzelstuk. Niet als verlanglijstje, wel als levend geheel. Het attitudegerichte interview om mijn motivatie goed te begrijpen.

Hij bedacht ook een methode om mij écht te begrijpen: **CACTUS**. Zes letters die samen tonen wie ik ben, wat ik nodig heb, en hoe je voelt of iemand bij me past. Daarna kwam *Jobrepair* voor wie wil blijven en toch vastzit. Of wie helpt herstellen als iemand toch weg wil. Snelle, kleine of grote reparaties: dit is het handboek. Nu neem ik dat model mee. Want ik wil niet dat je het 'even toepast'. Ik wil dat je me erin herkent.

INLEIDING

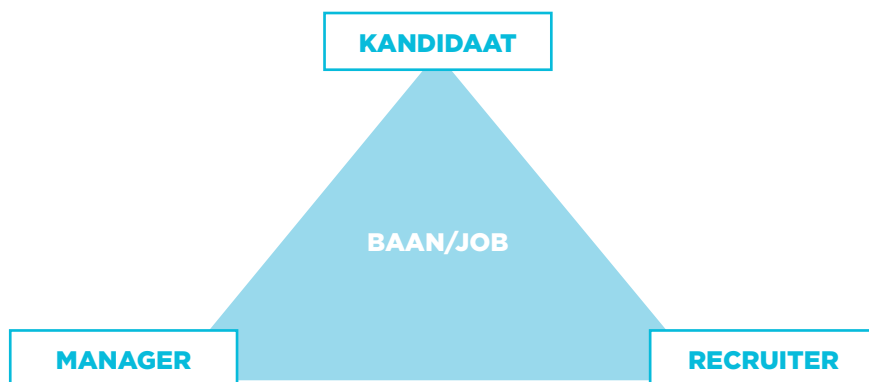
Selectie is het enige beslissingsproces in organisaties dat tegelijk hoogdringend is, menselijk beladen, juridisch gevoelig en opvallend vaak gebaseerd op hoop. Je opent of sluit er iemands toekomst mee, je redt er een team mee of laat het ontwrichten. Toch behandelen we het selectiegesprek vaak alsof het er tussendoor bij hoort, tussen twee meetings in, met een cv als kompas en een klik als eindstation.

Tussen drie stoelen gaat over dat rare tussenstuk. Drie mensen rond één tafel, terwijl niemand hardop benoemt wat er echt op tafel ligt: het werk. De kandidaat vraagt zich af hoe je gekozen wordt in een wereld vol hints. De manager wil vooral dat het team blijft draaien, zonder gedoe en zonder spijt. De recruiter bewaakt het proces en draagt een beslissing die hij zelden alleen neemt. Drie stoelen, drie logica's, en in het midden: de job die zich niet laat overtuigen door enthousiasme, maar door bewijs.

In dit deel komt **de Job** wat meer aan bod dan in wat daarna volgt. Hij neemt geen blad voor de mond, omdat hij veel ziet. Hij zit bij elk gesprek. Hij hoort wat wordt gevraagd, wat wordt vermeden, wat wordt ingevuld. Als hij dat samenbrengt, is het beeld minder fraai dan we denken. In **CACTUSARM I** toont hij waar selectie begint, maar zelden eindigt: bij een gesprek dat probeert op te lossen wat vooraf niet helder werd gemaakt. Zolang het werk zelf niet scherp staat, blijft het interview zoeken in het halfduister. In **CACTUSARM II** legt hij bloot wat er tijdens gesprekken écht gebeurt: reageren op indrukken, vertrouwen op klik, praten zonder meetlat. Geen kwaad opzet, wel een gewoonte die we normaal zijn gaan vinden. In **CACTUSARM III** gaat hij op onderzoek en ziet hoe iedereen hem anders invult: managers, recruiters, kandidaten en zelfs AI. Zolang hij niet expliciet wordt gemaakt, blijft hij een projectiescherm. In **CACTUSARM IV** wordt het concreet. Wat is een gestructureerd interview eigenlijk? Wat vraagt het om selectie te ontwerpen als beslissing in plaats van als gesprek? Tussen drie stoelen valt zelden iemand uit slechte wil. Meestal valt er iets omdat het niet werd uitgesproken. Daar begint dit deel.

DE SELECTIEDRIEHOEK

Om selectie beter te begrijpen, helpt het om even afstand te nemen van het gesprek zelf. Elke selectie vertrekt vanuit verschillende belangen, maar draait uiteindelijk om hetzelfde werk.



FIGUUR 1 De selectiedriehoek.

De kandidaat wil gekozen worden voor wat die kan bijdragen. **De manager** wil iemand die het werk goed en duurzaam doet. **De recruiter** wil een keuze maken die klopt en standhoudt. **De job** wil uitgevoerd worden zoals ze bedoeld is. Bij elke selectie zijn er dus drie betrokken partijen: de kandidaat, de recruiter en de manager of hiring manager (een term die we vaker zullen gebruiken in dit boek). Elk kijkt vanuit een eigen positie, met eigen verwachtingen en zorgen. Wat hen verbindt, is de job. Die staat niet naast hen, maar in het midden.

Selectie gaat dus niet over drie mensen die elkaar proberen te overtuigen. Het gaat over drie perspectieven die samen proberen te begrijpen wat dit werk vraagt, en wie dat werk vandaag en morgen kan opnemen. Dat klinkt vanzelfsprekend. In de praktijk blijkt dat zelden zo te verlopen. In gesprekken verschuift de aandacht vaak snel naar personen. Al in het eerste overleg tussen recruiter en manager klinkt de vraag: ‘Wie zoeken we?’ Die vraag is begrijpelijk, maar ze stuurt het gesprek meteen in een bepaalde richting. De focus komt te liggen op types, ervaringen en herkenning. Wat naar de achtergrond verdwijnt, is het werk zelf. Een andere vraag vertraagt dat proces: ‘Wat moet hier gebeuren?’ Die vraag gaat over taken, verantwoordelijkheden en context. Over wat goed uitgevoerd moet worden, ook als niemand kijkt. Pas als dat helder is, wordt het zinvol om over mensen te spreken.

Dat de drie betrokkenen anders kijken, is geen probleem. Het wordt pas lastig als één perspectief alles gaat bepalen. De kandidaat kijkt vanuit de wens om gekozen te worden. De manager vanuit verantwoordelijkheid voor resultaat en continuïteit. De recruiter vanuit vergelijking, proces en risico.



CACTUSARM II WAT JULLIE ZOAL DOEN TIJDENS SELECTIEGESPREKKEN

JOB

Ik zit erbij, als job. Bij élk gesprek. Ik hoor alles, zie alles, ruik het zelfs als iemand zich er snel vanaf probeert te maken. Op een dag ben ik het beginnen bij te houden: wat doen jullie daar eigenlijk allemaal, in die gesprekken? Jullie denken dat jullie aan het selecteren zijn. Gebruiken dezelfde manier om vrienden te kiezen of een levenspartner, maar het is meer een auditie voor wie het best past in jullie vooroordeel. Met wie maak je een klik en dan luister je vooral met je buikgevoel. De recruiter probeert nog wel een professioneel gesprek te voeren zonder te klinken als een handleiding. De manager wil vooral dat het vooruitgaat, kiest snel erop of eronder. De kandidaat is bezig met een soort mentale acrobatiek: 'Hoe kan ik slim, sociaal, bescheiden én indrukwekkend tegelijk klinken - in één zin?' Natuurlijk, als ik dit vertel, begint het excuseren: *'Niet bij ons, hoor.'* *'Ja maar, wij doen het écht goed.'* *'Die observaties gaan over andere organisaties.'* Tuurlijk. Het probleem zit altijd bij de burens.

Maar goed - ik was erbij en omdat ik toch eindelijk eens mijn mond open doe, toon ik jullie graag wat ik heb gezien. Want eerlijk? Jullie vragen mensen om zich bloot te geven, maar ondertussen gooien jullie zelf een vragenlijst op tafel als een pannenkoek zonder beslag. Jullie nemen iemand aan omdat die op een andere medewerker lijkt - maar zeggen achteraf dat het 'een datagedreven keuze' was. Jullie willen 'de juiste attitude voelen', maar kunnen die nergens benoemen behalve met dat magische woord: **'de klik'**. Dus hier, in alle eerlijkheid: wat jullie écht doen tijdens selectiegesprekken, geen oordeel, gewoon een taart, met zeven fatsoenlijk gesneden stukken.

Dit is geen aanklacht, het is een uitnodiging om eerlijker te kijken naar wat jullie *denken* dat jullie doen en meer te accepteren wat jullie *eigenlijk* doen, om dan te gaan doen wat je *het best doet* om goed te selecteren.

De taart van selectiegedrag

Laat me jullie even meenemen door de zeven smaken van deze selectieflantaart.

24% - 'Vertel iets over jezelf' vragen en denken dat dat slim is

Alsof iemand z'n hele bestaan samenvat in 90 seconden terwijl jij je koffie roert.

21% - Doen alsof je objectief bent, maar al beslist na drie minuten

Je hoofd knikt nog, maar je buik heeft al lang een oordeel geveld.

17% - Antwoorden geven waarvan jij denkt dat zij denken wat jij denkt

Het is geen interview, het is schaduwboxen met wederzijdse projecties.

14% - Een 'klik' zoeken en daarmee alles verklaren wat je niet begrijpt

'Het voelde goed.' Oftewel: ik kan het niet onderbouwen, dus noem ik het 'klik'.

12% - Je team afgaan: wie gaat hiermee willen samenwerken?

Niet: wie past bij de job? Maar: wie overleeft Sheila aan het koffieapparaat?

7% - Je afvragen waarom je weer ja zei op dit gesprek

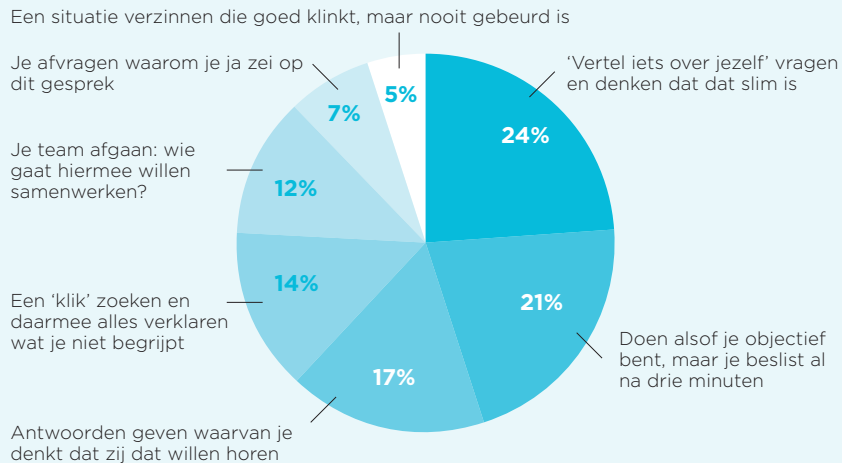
Je had je voorgenomen selectiever te zijn, en toen kwam deze uitnodiging.

5% - Een situatie verzinnen die goed klinkt, maar nooit gebeurd is

Gebeurt vaker dan leugens op Tinder, maar met net iets meer voorbereiding.

WAT JULLIE DOEN TIJDENS SELECTIEGESPREKKEN

(volgens de Job)



FIGUUR 2 De taart van selectiegedrag.

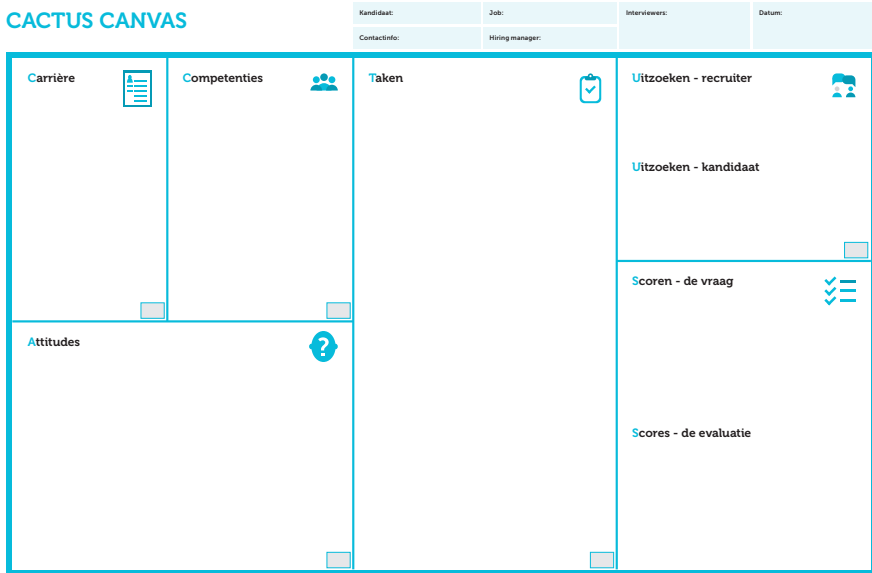


CACTUSARM I JOBGERELATEERDE KEUZES MAKEN MET HET CACTUS-MODEL

JOB

Ik zag het passeren op *Werf&* (een Nederlandse nieuwsbrief rond recruitment en arbeidsmarktcommunicatie). Het zat tussen een stuk over skills-based hiring en een opiniestuk waarin AI nu eindelijk het selectieprobleem zou oplossen. Het klonk vertrouwd. Niet het model, maar het ritme. Nu was het een canvas, weer een belofte. Niet lang geleden was het Employer Branding. Iedereen moest ineens een verhaal hebben. Werken als beleving. Campagnes, video's, slogans. Goed om mensen te lokken, minder goed om te kiezen. Of de Candidate Journey. Elk contactmoment moest warm, persoonlijk en frictieloos zijn. Kandidaten als klanten. Sympathiek, maar ondertussen bleef het gesprek zelf even rommelig als altijd. En toen was er dus skills-based hiring. Weg met diploma's, leve de vaardigheden. Een goed idee, tot bleek dat niemand het eens was over welke skills dat dan waren, laat staan hoe je ze betrouwbaar beoordeelt. Zou jij je laten opereren door een chirurg zonder diploma? Er zat telkens wel een goede intentie bij, maar het patroon bleef hetzelfde. We sleutelden aan alles rond het interview, behalve aan het interview zelf.

Dus ja, toen ik CACTUS zag verschijnen, dacht ik: ik ga me eens amuseren. Kijken waar recruiters zich nu weer door laten verleiden, en blijkbaar niet alleen recruiters. Zelfs een universiteit. Die zouden toch beter moeten weten. Maar goed, als ik wil begrijpen waarom mensen hier telkens opnieuw in trappen, moet ik eerst kijken naar wat er precies verteld wordt. Zoals zo vaak is het *waarom* goed uitgewerkt. Mooie woorden, herkenbare problemen. Alleen blijft het meestal vaag zodra het gaat over *hoe* je dat dan concreet aanpakt, en *waarmee* precies. Ik verwacht eerlijk gezegd niet dat het deze keer anders zal zijn. Dus dacht ik, omdat ik wil weten welk verhaal hier nu weer wordt opgebouwd: laat me eens meeluisteren naar een gesprek waar het CACTUS Canvas kort wordt geïntroduceerd.



FIGUUR 4 CACTUS Canvas.

Drie mensen, een canvas, wat schuiven met stoelen, een gedeeld denkraam. Christel en Alex kijken samen naar hetzelfde blaadje papier. Ze praten over hetzelfde en de Job verschijnt stap voor stap.

Christel kijkt op een vel papier met zes vakjes en het woord 'CACTUS' in het groot erboven. 'Oké, we zitten dus nu met dat canvas voor ons, en jij zegt dus, Wim, dat dit ons gaat helpen om straks beter te interviewen?' Alex kijkt geïnteresseerd. 'Dat ziet eruit zoals het Business Model Canvas,' zegt hij.

Wim glimlacht. 'Dat klopt helemaal. Ik kocht het boek in 2011 in New York, en vond het idee van een visuele voorstelling waaraan je in cocreatie kunt werken meteen heel interessant. Het canvas helpt ondernemers bij het ontwerpen, analyseren en vernieuwen van hun businessmodel. Wat het CACTUS Canvas doet, is precies hetzelfde: je helpen om op een eenvoudige manier een profiel te ontwerpen, te analyseren en te vernieuwen. Bovendien kun je er meteen ook een interview mee voeren. Geen lijstje met standaardvragen, maar een doordachte voorbereiding: een jobanalyse dus.' Alex kijkt naar het canvas. 'Het heet CACTUS. Beginnen we dan gewoon bij de C?'