





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

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

<b>Deel II</b>	<b>Het interview</b>	<b>71</b>
	<b>CACTUSARM I — Van denken naar doen</b>	72
	Luisteren vóór je vraagt	72
	<b>CACTUSARM II — Vragen ontwerpen die onderscheid maken</b>	74
	<b>CACTUSARM III — Vijf gestructureerde interviewtypes</b>	81
	<b>CACTUSARM IV — CACTUS als interviewstructuur</b>	82
	Taken	82
	Carrière	88
	Competenties	92
	Attitudes	104
	Uitzoeken	117
	Scoring	123
	Gebruik het universele CACTUS Canvas	125
<b>Deel III</b>	<b>Beslissing</b>	<b>131</b>
	<b>CACTUSARM I — Beoordelen &amp; scoren</b>	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
	<b>CACTUSARM II — Wegen &amp; combineren</b>	147
	<b>CACTUSARM III — Beslissen</b>	154
	<b>CACTUSARM IV — Feedback geven</b>	156
	Feedback vóór de beslissing	156
	Feedback ná de beslissing	157
<b>Na(deel)</b>		<b>161</b>
	<b>Misverstanden</b>	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
	<b>Bezwaren</b>	166
	Tijd aan de voorkant	166
	Meer expliciet moeten zijn	167
	Beslissingen worden zichtbaar	168

Afspraakdiscipline nodig	168
Vergelijkbaarheid afdwingen	168
<b>Moeilijkheden</b>	<b>170</b>
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
<b>Cases uit de praktijk</b>	<b>177</b>
Vlerick School for Management	178
Professionaliseren van selecteren bij de Nederlandse Spoorwegen	182
Malaga Hills, boutique & wellness B&B in Spanje	186
<b>Epiloog</b> Een wereld met gestructureerd interviewen	<b>189</b>
<b>Naschrift</b>	<b>190</b>
<b>Verder leren via de website SchoolForRecruitment</b>	<b>191</b>
<b>Dankwoord</b>	<b>194</b>
<b>Literatuur</b>	<b>196</b>
<b>Figuren en tabellen</b>	<b>198</b>
<b>Over Wim Thielemans</b>	<b>199</b>



**DEEL I**

# **CRITERIA**

---



## 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?'

Wim: 'Goede vraag, maar nee, we starten in het midden, bij de *T van Taken*. Want dat is het fundament. Alles hangt daaraan vast. Wat zijn de Taken die uitgevoerd moeten worden?'

Christel knikt. 'Logisch. Als je niet weet wat iemand moet doen, weet je ook niet wat je moet vragen.'

Wim wijst naar het canvas. 'Bij Taken noteer je de drie belangrijkste taken die samen tachtig procent van de job beslaan. Geen waslijst. Gewoon: wat doet iemand écht?'

Alex: 'Taken, dat is toch meer iets voor uitvoerende functies?'

Wim: 'Vaak wel, maar we noemen het soms ook rollen of resultaatgebieden. Dat zijn in wezen ook gewoon taken. De kern blijft: wat moet er gebeuren, waar gaat je tijd naartoe? Het is cruciaal om dat helder te hebben, want daar hangt alles van af.'

Christel: 'Ja, ik snap het. Pas als je weet wat iemand moet doen, kun je bepalen hoeveel *ervaring*, welk *diploma* of welk soort *loopbaan* die persoon nodig heeft.'

Wim: 'Precies. Als je weet wat iemand moet doen, stel je je de vraag: welke ervaring of opleiding is nodig om die taken goed uit te voeren? Het antwoord kan verrassend zijn. Soms is veel ervaring nodig. Soms juist niet. Wat me stoort, is dat mensen alles op één hoop gooien. Dan heet het ineens dat een cv of diploma niet meer nodig is, maar dat is altijd contextafhankelijk. Daarom moeten we eerst goed begrijpen wat de job écht inhoudt, vóór we zulke uitspraken doen.'

Alex: 'Dus je koppelt pas achteraf de ervaring aan de taak?'

Wim: 'Helemaal juist. Eerst de job begrijpen, dan kijken wat nodig is om die goed te doen.'

Christel (een beetje ongeduldig): 'En dan komen we bij de *competenties*. Wat iemand moet kunnen?'

Wim: 'Inderdaad. Wat iemand moet kunnen bij de start. Denk aan vaardigheden die je al in de praktijk hebt toegepast: technische, praktische, software-, taal- of communicatieve vaardigheden, maar hou het concreet. Vermijd containerbegrippen. "Sterke communicatievaardigheden" zegt niets als je niet specificeert in welke situatie. Managers lopen daar vaak op vast. Iemand die kan autorijden, wijzen we niet af omdat die nog nooit met een elektrische wagen reed, maar bij software gebeurt dat wel, omdat we de kernvaardigheid niet helder benoemen.'

Christel: 'Ik ben helemaal mee. Ik merk ook dat managers vaak met een waslijst aan competenties komen, maar die niet goed concreet kunnen maken, en dan komen we bij *Attitude*. Ik ben een fan van "Hire for Attitude", maar het blijft lastig om dat goed te bepalen.'

Wim: 'Dat is inderdaad vaak het moeilijkste. Als iemand zegt: "Die kandidaat heeft een goede attitude," vraag ik: wat bedoel je daarmee? "Dat voel ik wel," zeggen ze dan, maar wat voel je dan precies? Attitude gaat over *motivatie* – en niet alleen op een zonnige vrijdagmiddag, maar ook op een regenachtige maandagochtend vol uitdagingen. Daarom gebruiken we het attitudegericht interview en de kaartenset *Attitude in a Box*.'

Alex: 'Oké, en dan *Uitzoeken* – wat bedoel je daarmee?'

Wim: 'Dat is de plek voor twijfel. Wat willen we nog weten, maar past niet onder de vorige criteria? En ook voor de kandidaat: wat wil die zelf nog uitzoeken tijdens het interview?'

Alex: 'En als laatste: *Scoring*.'

Wim: 'Daar beslissen jullie samen wat zwaarder weegt. Is ervaring belangrijker dan attitude? Of net andersom? Door dat vooraf te bepalen, voorkom je het gevecht achteraf.'

Christel: 'Zoals: ik geef een drie, jij een vijf, en niemand weet waarom.'

Wim: 'Exact. Nu bepaal je op voorhand waarop je let en waarom. Dat maakt het eerlijker – en vooral: het geeft minder ruis. Zodat een kandidaat die door de ene recruiter gekozen wordt, ook door een collega zou worden gekozen. Dáár doe je het voor.'

Wat er aan die tafel gebeurt, lijkt klein, maar een gedeeld denkraam is precies wat in veel organisaties ontbreekt. Christel en Alex zitten hier niet tegenover elkaar. Ze staan ook niet elk op hun eigen stukje expertise. De Job verschijnt als iets dat vorm krijgt terwijl ze ernaar kijken. Dat gebeurt zelden. Meestal starten interviews zonder dat dit gesprek ooit gevoerd is. Dan weet niemand precies waarop gelet wordt, wat 'geschikt' betekent, of waarom iets belangrijk is. Het canvas dwingt hen om dat eerst uit te spreken. Niet achteraf, als de meningen al vastliggen, maar vooraf. De zes vakken in figuur 4 zijn geen checklist. Ze zijn een excuus om het gesprek te voeren dat anders wordt overgeslagen. Opvallend is ook waar ze beginnen. Niet bij ervaring of attitude, maar bij Taken. Wat moet er echt gebeuren in deze job? Welke drie taken nemen het grootste deel van de tijd in? Zodra dat helder wordt, valt veel ruis weg. Discussies over diploma's, loopbanen of open hiring blijken ineens contextafhankelijk. Niet ideologisch, maar praktisch.

Van daaruit volgen Carrière, Competenties en Attitude bijna vanzelf. Niet als abstracte begrippen, maar als afgeleiden van het werk zelf. Pas daarna komt de twijfel: wat weten we nog niet, wat willen we Uitzoeken? Ook dat krijgt een plek, in plaats van verstopt te blijven in onderbuikgevoel. Helemaal op het einde komt Scoring, als afspraak. Wat weegt zwaar, wat minder? Door dat sa-

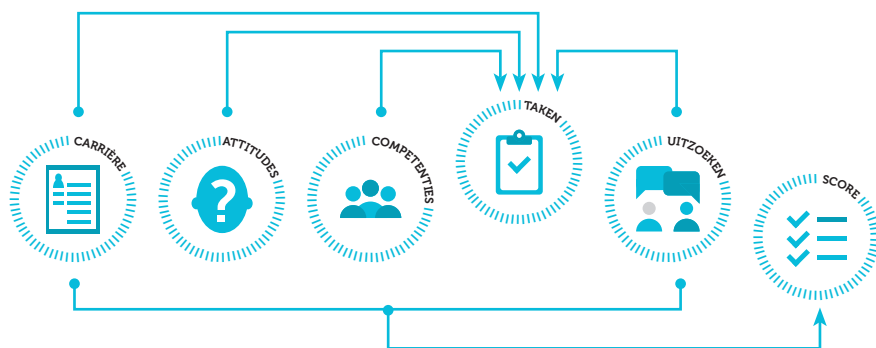
men te bepalen, verdwijnt veel strijd. Het gesprek gaat niet meer over wie het best kan overtuigen, maar over wat vooraf belangrijk werd gevonden. Als je dit niet doet, krijgt de luidste stem, het meeste zelfvertrouwen of het buikgevoel van degene met de meeste macht de overhand. Dat gebeurt niet uit kwade wil, maar uit gebrek aan structuur. Als mensen hetzelfde kader delen voordat ze beginnen te oordelen, maakt dat alleen al het interview rustiger en eerlijker.

## JOB

Al jaren lig ik ergens te verstoffen in een pdf. Soms een A4'tje met woorden als 'proactief' en 'flexibel', die niemand uitlegt en iedereen anders invult. Of erger: ik ben een functietitel met een vacaturetekst vol leukwoorden. Maar wat zag ik net? Vandaag ben ik even onderwerp van gesprek. Ze kijken naar me. Ze denken na over wat ik vraag. Niet over wie leuk is, of wie indruk maakt, maar over wie mij kan dragen, wie past. Eindelijk. Al is het nog even afwachten of ze dat straks ook écht doen, hoe ze je selecteren voor het al dan niet uitnodigen voor het interview, maar goed. Hoop doet leven. Ik zoek wat verder, want waarom zouden managers, recruiters en kandidaten met CACTUS nu wel naar een gestructureerd interview grijpen als ze al jaren hun buik volgen?

### DE ZES ASPECTEN VAN HET CACTUS CANVAS

Als ik over het CACTUS-model spreek, is het belangrijk om één misverstand meteen uit de wereld te helpen. CACTUS is geen ladder die je beklimt of een opleidingspad waarin je stap voor stap 'hoger' geraakt. Het is een gereedschapskist en zoals bij elke gereedschapskist geldt: niet iedereen heeft elk stuk gereedschap nodig, en zeker niet tegelijk. Het **CACTUS Canvas** is een leeg denkraam met alleen een structuur. Zes vakken helpen om orde te brengen in wat anders snel door elkaar loopt. Taken, carrière, competenties, attitude, uitzoeken en scoring. Meer niet. Minder ook niet. Je gebruikt dat lege canvas om te **ontwerpen** en stil te staan bij een job die al bestaat, of bij een job die verandert. Je kunt ermee herbekijken wat vandaag echt nodig is, wat minder belangrijk geworden is, of wat net ontbreekt. Als je eenmaal weet waar je je aandacht op richt, wordt duidelijk waar het interview moet beginnen. Niet bij motivatie of persoonlijkheid, maar bij het werk zelf.



**FIGUUR 5** Taken binnen het CACTUS Canvas.

### Taken

Taken brengen je dicht bij het werk. Een taak is geen functietitel of abstracte verantwoordelijkheid, maar een concrete activiteit die iemand uitvoert om een resultaat te bereiken. Wat doet iemand, dag in dag uit, om het werk gedaan te krijgen? Een taak moet meteen herkenbaar zijn, zonder extra uitleg. Lukt dat niet, dan is de taak te vaag of onvoldoende doordacht.

In het canvas gebruik je taken om te toetsen of een kandidaat begrijpt wat de job inhoudt. Niet of iemand er al ervaring mee heeft, er competent in is of het leuk vindt. Dat komt later. Je luistert hier dus niet naar enthousiasme, maar naar het realistische inzicht dat iemand heeft in het werk.

Niet elke taak hoort in het canvas. Je focust op kerntaken: taken die samen het grootste deel van het werk uitmaken. Een eenvoudige check helpt. Als je de belangrijkste taken samenneemt, vullen die dan ongeveer zeventig tot tachtig procent van de werktijd? Zo niet, zit je waarschijnlijk niet bij de kern.

In het gesprek kun je kandidaten vragen welke taken zij als het belangrijkste zien. Door hen taken te laten indelen als leuk, lastig of tweeledig (een taak met zowel leuke als lastige aspecten), en te laten uitleggen waarom, hoor je snel of iemand begrijpt wat het werk vraagt. Ook als die taken nieuw zijn voor hen.

### Carrière

Waar taken gaan over het werk zelf, gaat carrière over het pad dat iemand heeft afgelegd. Dat omvat werkervaring, opleidingen en professionele ontwikkeling. Hier luister je naar de relevantie van die ervaring om die taken goed te kunnen uitvoeren. Niet naar hoeveel iemand gedaan heeft, maar naar

wat daarvan aansluit bij deze job. Je beoordeelt of eerdere ervaringen iets zeggen over hoe iemand dit werk zal aanpakken. Je kunt carrière op twee manieren beoordelen. Soms bevestigt de kandidaat het objectief: een diploma heb je of heb je niet. In andere gevallen beoordeel je zelf, op een schaal. Dan kijk je naar relevantie en diepgang. Niet elke ervaring weegt even zwaar. Werker-  
varing vraagt daarom altijd een expliciete beoordelingsmethode. Zonder die methode sluipt interpretatie binnen en beoordeelt iedereen iets anders.

### Competenties

Competenties gaan over wat iemand kan. Over vaardigheden die nodig zijn om taken goed uit te voeren. Hier luister je naar gedrag. Wat deed iemand in een concrete situatie? Hoe pakte die dat aan? Door te vragen naar feitelijk handelen, maak je zichtbaar hoe iemand denkt en werkt. Je kunt ook situaties schetsen en vragen hoe iemand zou handelen. Beide vormen geven inzicht in vaardigheden, zolang je vooraf helder hebt wat je wilt inschatten.

Kies competenties die nodig zijn bij de start van de job. Ga niet op zoek naar alles wat iemand ooit zou kunnen leren. Combineer technische en generieke vaardigheden en denk vooraf goed na over vragen en beoordelingscriteria. De generieke standaardvraag is: 'Vertel eens over een situatie waarin je moest <competentie>, waarin je bijvoorbeeld een team moest aansturen.'

Dit onderdeel vraagt oefening en vaak extra training. De STAR-methode is hierbij een vaste waarde, maar let erop dat je STAR beluistert en niet STAR bevraagt. Je laat de kandidaat een situatie beschrijven waarin die de gevraagde competentie heeft toegepast. Iemand die de vaardigheid bezit, zal helder de situatie en taak schetsen, de acties benoemen en aangeven welk resultaat of welke reflectie dat opleverde. Als je de STAR-elementen een voor een gaat bevragen, ben je onbewust bezig de kandidaat het antwoord voor te zeggen.

### Attitudes

Een attitude is een houding die iets zegt over iemands motivatie voor een activiteit. We hebben het over attitudes die nodig zijn om taken uit te voeren en die blijven functioneren ook als het moeilijk wordt. Attitudes zijn altijd contextgebonden. Niet over motivatie in het algemeen, maar over wat iemand belangrijk vindt binnen een concrete werksituatie. Attitudes leid je niet af uit enthousiasme of overtuigingskracht. Je kijkt naar ordening. In een attitudegericht interview analyseer je de structuur van het antwoord binnen een concrete context. Het gaat niet om wat iemand vindt, maar om hoe iemand denkt.

Attitudes kunnen ook op een andere manier verkend worden, met behulp van de kaartenset *Attitude in a Box* (voor meer info: zie [www.schoolorre-cruitment.com](http://www.schoolorre-cruitment.com)). Daarbij gebruik je vaste gedragsbeschrijvingen en maak je binnen een expliciete jobcontext afwegingen tussen wat belangrijk, minder belangrijk of niet belangrijk is. Door die keuzes tegenover elkaar te zetten, worden onderliggende houdingen zichtbaar zonder ze expliciet te bevragen.

### Uitzoeken

Niet alles past netjes in een categorie. Sommige zaken moet je ook nog ontrafelen en dat afhankelijk van de functie. Dit brengen we onder bij de 'U' van Uitzoeken en komt pas nadat de andere elementen zijn afgebakend. Hier bespreek je thema's die elders niet passen, maar wel relevant zijn. Denk aan salarisverwachtingen, bereidheid tot weekendwerk of avonddiensten en woonwerk-verplaatsingen. Ook de vragen van de kandidaat zelf horen hier thuis.

### Scoren

Misschien wat ongewoon, maar we vragen ook aan de kandidaat om zichzelf te scoren op hoe goed de persoon in kwestie denkt deze job te kunnen doen. Dat gebeurt op een likertschaal van één tot vijf. Nadat de kandidaat een score heeft gegeven, vragen we om die toe te lichten. Het is die uitleg die wij beoordelen. Sommige kandidaten kunnen helder benoemen waar hun sterke punten en ontwikkelpunten liggen. Anderen geven vooral een hoge score die enkel hun motivatie weerspiegelt.

Een belangrijke verduidelijking: we geven zelf als recruiter voor elk onderdeel een score nadat alle vragen over dat onderdeel zijn gesteld, vóór we naar het volgende onderdeel gaan. Dat is essentieel binnen een gestructureerd interview. We houden criteria strikt gescheiden en laten scores niet beïnvloeden door andere factoren. Daarom gebeurt het scoren meteen. Aan het einde van het gesprek komt alles samen.



## CACTUSARM II VAN VACATURETEKST NAAR JOB BLUEPRINT

We staan eerst even stil bij een eenvoudige vraag: waarom grijpen managers, recruiters en kandidaten eigenlijk naar structuur als ze moeten selecteren, op het moment zelf, als er beslist moet worden? De *Jobs-to-Be-Done*-benadering, bekend geworden door Clayton Christensen, vertrekt van een eenvoudige vaststelling. Mensen gebruiken producten, modellen of methodes omdat ze helpen om vooruitgang te boeken in een concrete situatie. Dat zie je niet in

tevredenheidsscores of intenties, maar in gedrag. Wordt het model gekozen als het ertoe doet, als de spanning hoog is en de tijd beperkt? Wat werkt, blijft. Wat niet werkt, verdwijnt meestal stilletjes.

Dan de vaak vergeten vraag: waartegen wint het eigenlijk? Niet tegenover andere modellen, maar tegenover alternatieven zoals niets doen, uitstel, improvisatie, buikgevoel of een snelle technologische oplossing.

Een goed ontwerp hoeft niet uitgelegd te worden. Het past vanzelf in het moment waarop mensen het nodig hebben. Wat betekent dat voor selectie, en voor het CACTUS Canvas in het bijzonder? Als je deze logica volgt, wordt selectie geen hr-proces, maar een ontwerpprobleem. De job van selectie is niet: de beste kandidaat kiezen. De echte job is deze: in onzekerheid toch een beslissing nemen die verdedigbaar, herhaalbaar en fair aanvoelt. Dat is de klus die managers, recruiters en kandidaten telkens opnieuw proberen te klaren. Ongeacht het systeem dat ze gebruiken. Vanuit die bril krijgt CACTUS een andere betekenis. Geen model dat je moet volgen, maar een instrument dat helpt om die klus te klaren.

Als je selectie zo bekijkt, verschuift ook de focus binnen elk onderdeel. Het gaat minder over de vorm en meer over de functie.

- **Carrière.** Geen passend cv, wel welke vooruitgang iemand in deze rol moet kunnen maken.
- **Attitude.** Geen abstracte mindset, wel een houding als het moeilijk gaat of uitdaagt.
- **Competenties.** Niet wat iemand ooit al deed, wel welk probleem opgelost moet worden en wat je daarvoor nodig hebt.
- **Taken.** Geen lijstje om af te vinken, wel een manier om scherp te krijgen welk werk hier echt gedaan moet worden.
- **Uitzoeken.** Geen extra gesprek, wel expliciet maken van wat nog onbekend is en cruciaal kan zijn.
- **Scoren.** Geen bevestiging van een gevoel, wel een poging om signalen te benoemen die betrouwbaarder zijn dan intuïtie alleen.

In die vorm wordt CACTUS geen formulier, maar een beslissingsinstrument dat spanning wegneemt. Precies wat je van een goed ontwerp mag verwachten. Dat helpt ook verklaren waarom overtuiging alleen zelden werkt. Onderzoek toont al jaren aan dat gestructureerd werken aan selectie beter voorspelt dan een vrij gesprek. Het probleem is niet het bewijs. Het probleem is het beeld van de rol die mensen opnemen als ze moeten selecteren. Die rol

bestaat zelden uit wetenschappelijk correct handelen. In de praktijk gaat het om er competent uitzien, geen tijd verliezen, beslissingen kunnen verantwoord, intuïtie ernstig genomen zien en conflicten vermijden.

Als structuur wordt aangeboden als correctie of controle, botst ze met die realiteit. Ze voelt trager, maakt verantwoordelijkheid zichtbaar en lijkt intuïtie te temperen in plaats van te erkennen. Dat is niet fout, maar het is ook niet iets wat mensen spontaan inhuren. CACTUS vertrekt van een andere belofte. Het corrigeert niet, maar ontzorgt. Het schrijft niets voor, maar helpt denken. Het laat ruimte voor menselijkheid, zonder willekeur toe te laten. Het brengt orde in wat anders diffuus blijft en maakt eerder zichtbaar wie niet past. Dat spaart energie en geeft rust, nog vóór het gesprek begint. Misschien is dat precies waarom organisaties zoals de Nederlandse Spoorwegen het zijn blijven gebruiken (zie bij *Cases uit de praktijk*).

## WAAROM MENSEN ÉCHT VERANDEREN

Mensen veranderen hun gedrag **op het moment dat ze vastzitten**. Het CACTUS Canvas wordt dan geen extra stap in je selectieproces, maar iets wat je **inhuurt** om de klus van selecteren beter te klaren. Precies daarom is het de moeite waard om het bij je volgende vacature gewoon eens te testen.

We gaan hierna laten zien hoe Manager, Recruiter en Kandidaat dat gereedschap kunnen gebruiken om de Job waarvoor ze samenkomen scherper te definiëren en het interview precies te laten doen waarvoor het ingehuurd wordt: duidelijkheid creëren in een beslissing die telt. Zodra ze dat begrijpen, begint het gestructureerd interview niet langer als een procedure te voelen, maar als een slimme collega die precies weet wanneer hij moet ingrijpen en wanneer hij moet zwijgen.

## Managers & recruiters

In augustus kreeg ik een mail met als subject: *inspiratie sessie thema interviewen*.

*Beste Wim,*

*Graag wilde ik informeren naar de mogelijkheden van het organiseren van een sessie over het effectief selectiegesprekken voeren bij de Universiteit Utrecht. Vorm en format nog nader te bepalen uiteraard. Is dit iets waar we verder contact over kunnen hebben?*

*Annemarie*

D/2026/45/68 – ISBN 978 90 599 6407 5 – NUR 807

VORMGEVING Keppie & Keppie

FOTO WIM THIELEMANS Veerle Houbrechts Photography

© Wim Thielemans & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2026.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

[www.lannoocampus.com](http://www.lannoocampus.com)