

WIM THIELEMANS

SLIM INTERVIEWEN

SCHAT ATTITUDES VAN MENSEN JUIST IN
VOOR EEN BETER RESULTAAT

Lannoo
Campus

INHOUD

INTRODUCTIE	8
MENSEN INTERVIEWEN IS EEN STIEL – VOORWOORD	
DOOR PROF. DIRK BUYENS	8
DE SCHRIJVER AAN HET WOORD	10

5

DEEL 1 WAAROM EN WAT? 19

1 WAAROM SLIMMER INTERVIEWEN?	20
ELF REDENEN WAAROM WE BETER SLIMMER INTERVIEWEN	21
ALLES KAN BETER	45
2 EEN INTRODUCTIE IN ATTITUDES	66
DE MANIER OM NAAR ATTITUDES TE KIJKEN	66
WAAR SITUEREN ATTITUDES ZICH PRECIËS?	70
WAT IS HET AGRI (ATTITUDEGERICHT INTERVIEW)?	73

DEEL 2 HOE? 83

3 HET ATTITUDEGERICHT INTERVIEW ONTRAFELT ATTITUDES	84
AGRI-INTERVIEW	84
HET AGRI PRIMAIR INTERVIEW	86
HET AGRI-INTERVIEW AFNEMEN	90
DE BETEKENIS VAN DE VERSCHILLENDE ATTITUDES LEREN KENNEN	98
4 HET DECODEREN VAN ATTITUDES MET HET ATTITUDEGERICHT INTERVIEW	122
EEN ATTITUDEGERICHT INTERVIEW MOET IN HET OOG SPRINGEN	122
HOE DECODEREN WE DE ATTITUDES UIT DE ANTWOORDEN?	127
DE ZES BV'S EN HET AGRI-INTERVIEW	132
DE ATTITUDES ÉÉN VOOR ÉÉN VERDIEPEN	135

5 DE TEST- EN FEEDBACKTECHNIEK	179
MEER OVER DE TEST- EN FEEDBACKTECHNIEK	182
HOE WERKT DE TEST- EN FEEDBACKTECHNIEK VAN HET ATTITUDEGERICHT INTERVIEW?	186
FEEDBACK STAP VOOR STAP CONSTRUEREN	192
FEEDBACK VIA DE CONCRETE VOORBEELDEN VAN DE ZES BV'S VAN HET AGRI-INTERVIEW	194
MOEILIKHEDEN BIJ DE TEST- EN FEEDBACKTECHNIEK	204

DEEL 3 WAT NOG MEER? 213

6 HOE FITTEN ATTITUDES MET JOBS EN BEDRIJFSCULTUUR?	214
JOBS LINKEN AAN ATTITUDES	215
HET OPMAKEN VAN EEN JOB-BASED INTERVIEWSCENARIO EN EEN SCORINGSTABEL VOOR ATTITUDES	222
VOORSPELLEN WIE PAST BINNEN DE JOB DOOR TE MODELLEREN	223
DE LINK TUSSEN CULTUURFIT EN ATTITUDES	227
ERVARINGEN MET AGRI	231

DEEL 4 EN ONLINE? 235

7 HOE ONLINE INTERVIEWEN?	236
WAT ZIJN DE KENMERKEN VAN EEN ONLINE INTERVIEW?	237
WAT ZIJN DE MOGELIJKHEDEN VOOR EEN PROFESSIONEEL ONLINE INTERVIEW?	239

UIT HET LEVEN GEGREPEN – MET SLIM INTERVIEWEN	247
DANKWOORD	250
BIJLAGEN	252
BRONNEN	260
QUOTES VAN GEBRUIKERS	263
SNEL AAN DE SLAG!	265

*‘Mensen houden van zichzelf als ze zich
weerspiegeld zien in jou. Dus het is mijn job
om hun verhaal aan hen terug te vertellen.’*

STROMAE

Mensen interviewen is een stiel Voorwoord door prof. Dirk Buyens

Mensen interviewen is een stiel. ‘C’est un métier’, hoor je vaak zeggen. En toch is er geen HR-praktijk die tot grotere controverses leidt dan de kunst van het interviewen. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt vaak dat het jobinterview, zeker als het ongestructureerd wordt uitgevoerd, nauwelijks valide en voorspelbaar is. Waarom? Omdat het krioelt van de vooroordelen, impliciete vooronderstellingen en interpretaties tussen interviewer en geïnterviewde. Maar is het quasi ondenkbaar dat een nieuwe medewerker morgen van start zou mogen gaan in je organisatie zonder dat er ergens in het selectieproces een interview is afgenomen?

Als de discrepantie tussen de theorie en de praktijk gaapt als een onoverbrugbare kloof, dan heeft het geen zin om vanuit de theorie de praktijk te blijven bekritisieren, maar helpt het om te demystifiëren wat het probleem is met het interview en hoe we dit vanuit een pragmatisch oogpunt kunnen oplossen. Hier ligt de grote meerwaarde van *Slim Interviewen*.

Wim Thielemans slaagt erin om ‘de stiel’ van het interviewen naadloos te fileren. Niet alleen legt hij de vinger op de wonde, maar hij schrijft ook meesterlijk voor hoe we ons vakmanschap op kunnen krikken. Dat hij daarvoor een eigen HR-slang-taal in het leven roept met acroniemen als het ‘AGRI-interview’ en het ‘CACTUS-interviewmodel’ heeft alleen maar als voordeel dat de lezer gaat inzien dat het een skill is die gedrild dient te worden.

In vier delen en zeven hoofdstukken ontrafelt de auteur – met voor de interviewer, coach of loopbaanbegeleider een stevige theoretische fundering – hoe je impactvol en dus ‘slimmer’ kunt interviewen door attitudegericht te werk te gaan en door de match tussen individu, werk en organisatiecultuur voorop te stellen.

Doorspekt van functionele voorbeelden en inzichten leest dit boek als ‘fictie’ en laat Thielemans met woord en daad voelen dat hij een ‘stielman’ is. Een must voor degenen die werknemers trachten te begrijpen en in te schatten, om hen zo nog beter te begeleiden in de wondere wereld van werk en het oriënteren van medewerkers naar de juiste job.

Dirk Buyens
Professor HRM Vlerick Business School

NB: Lees beslist ook het boek *Jobrepair* waarin Wim Thielemans het CACTUS-model gebruikt om je huidige job *future proof* te maken, dus om je job te ‘repareren’.

De schrijver aan het woord

UIT HET LEVEN GEGREPEN – REKRUTERING

10

SLIM INTERVIEWEN

Wat een dag is het al geweest ... Vanmorgen waren de kinderen extra lastig. Als Caro nu maar eens zou doorslapen. Ik zou meer energie hebben voor mijn job als HR Business Partner. Die gedachten flitsen door het hoofd van Carine wanneer ze door de gang loopt op weg naar haar volgende selectie-interview voor een junior ICT-consultant. Op het einde van de gang ziet ze hem in de zithoek waar de kandidaten gewoonlijk wachten zonder dat ze haar zien. Meteen een goede kans om een eerste indruk op te doen. Hij ziet er op het eerste zicht verzorgd uit.

‘Dag Els, hoe loopt het hier aan de receptie?’ vraagt Carine. ‘Ik vermoed dat die jongen in de wachtruimte de volgende kandidaat is?’ Els kijkt op van haar meest recente Flair: ‘Ja, en het is iemand die niet op zijn mondje gevallen is. Hij moest bijvoorbeeld weten wie hier de ICT-directeur is. Hij stelde daar rare vragen over. Goed, succes ermee. Ik zal je niet ophouden, want je hebt maar een uur voor de volgende kandidaat er is.’

‘Goedemiddag, ik ben Carine Van Scorel. U bent Jonas Willems?’ ‘Ja’, mompelt de jongeman terwijl hij opveert en twijfelt tussen aankijken en het uitzetten van zijn Facebook app. ‘Komt u mee?’, vraagt Carine. Terwijl ze samen naar de lift stappen, denkt Carine: het blijft na een jaar in deze job nog steeds lastig, dit stukje. Wat zeg ik nu in hemelsnaam? ‘Hebt u het gemakkelijk gevonden?’, vraagt Carine. ‘Ja hoor’, zegt de jongeman. En verder blijft het stil. In de koffiehoek vraagt ze of hij iets wil drinken. ‘Geef me maar water, koffie is voor bureaumensen’, antwoordt de kandidaat. Wat een vreemd antwoord, bedenkt ze.

Het kamertje waar ze binnenlopen is een klein wit kantoortje. Een poster met de waarden van het bedrijf is de enige decoratie. ‘Ga zitten’, zegt ze. ‘U solliciteert bij ons voor de job van junior ICT-consultant mijnheer Willems! Ik heb uw cv gekregen, dat u tijdens Campus Recruitment op uw hogeschool

hebt ingevuld. *Waarom wilt u voor ons komen werken?* Dat is de 'bibber-vraag', zoals ze dat onder collega's noemen.

'Wel, ik zou graag de vraag willen omdraaien', antwoordt de jongeman. 'Waarom zou ik voor jullie moeten kiezen?' Een korte stilte volgt, net niet genoeg voor Carine om iets terug te zeggen. 'Wacht! Ik zal toch uw vraag beantwoorden', zegt hij en daarmee lijkt hij zichzelf te corrigeren. 'Ik heb gezien dat jullie een bootcamp organiseren in de zomer. Daarin zou het ERP-beheer uit de doeken worden gedaan. Dat lijkt me erg boeiend om aan deel te nemen. Ik heb naar de voorwaarden gekeken en die zijn niet min.'

Carine is uit haar lood geslagen. Wat een pretentie. Hij wilde de vraag omdraaien, denkt ze. Hij moet gezien hebben dat ze dit niet fijn vond. Hij zegt: 'Ik ben weer veel te direct zeker?' Waarop ze een beetje stamelt: 'Nee, euh, ja. Wel een wat ongewoon begin.' En terwijl ze zichzelf herwint, zegt ze: 'Mijnheer Willems, ik houd er niet van dat u meteen de vragen stelt. Ik zal zelf het verloop van ons gesprek bepalen, dan komen we het vlotst vooruit. Vindt u ook niet?' Haar hart bonkt in haar keel terwijl ze dit zegt. Maar ze wil niet beginnen freewheelen. Een ongestructureerd interview heeft een lagere voorspellende waarde dan een gestructureerd interview, hoorde ze de trainer in competentiegericht interviewen nog zeggen. En door strikt te zijn dwingt ze hem haar rol als gespreksleider te accepteren. Als ze haar zelfvertrouwen herwint, gaat ze verder met de vraag waarmee ze normaal altijd start: 'Vertel eens iets over uzelf mijnheer Willems.'

Tijdens het laatste onderdeel van het gesprek be vraagt ze enkele competenties. Een erg belangrijke hierin is de competentie 'initiatief nemen'. 'Kunt u een voorbeeld geven waarbij u initiatief moest nemen?' Hij aarzelt. Carine is het gewoon dat op deze gedragsgerichte vraag niet meteen een antwoord volgt. Ze wacht niet af en vult aan: 'Een voorbeeld dat u zelf meemaakte waarin u zelf het initiatief nam.'

Weer eerst een glazige blik. Dan een antwoord dat er wat te ingestudeerd uitkomt. Hij vertelt over een situatie waarbij ze met drie studenten een groepswerk moesten doen waar één jongen de kantjes ervanaf liep. Het antwoord is niet voldoende voor Carine. Ze vraagt hem wat zijn aandeel was. 'Wel, ik ben gaan melden aan die jongen dat hij weinig bijdroeg aan het groepswerk', antwoordt hij.

Nog even denkt ze eraan naar een beter voorbeeld te vragen tot ze op de klok ziet dat de tijd om is. Er zit al een volgende kandidaat te wachten. Ze omcirkelt de twee vakjes die naast elkaar liggen: het vakje met ? en dat met +/- . Dat doet ze altijd wanneer ze niet goed weet wat ze moet aankruisen. Dan kan ze nadien nog beide evaluaties interpreteren en aanpassen. Een trucje wat volgens het boekje niet mag, maar best handig is.

Terwijl ze haar dossier bij elkaar raapt, vraagt ze hem of hij nog een dringende vraag heeft?

'Nee', zegt hij, 'we zien wel wat het wordt.' En terwijl hij rechtstaat en een hand uitsteekt, is ze opnieuw zo verbouwereerd als bij de start van het interview. 'Ik vind mijn weg wel', zegt hij en weg is hij. Carine slaat het dossier van de jongen dicht. Op de achterkant van het cv had de hiring manager, die maar af en toe de campus recruitment bijwoont, het woordje 'TOP' geschreven! Maar deze vreemde notitie zag Carine niet in haar haast op weg naar de volgende kandidaat.

UIT HET LEVEN GEGREPEN – LOOPBAANCOACHING

Het was het laatste gesprek van een traject van in totaal acht uur. Spijtig dat het wat in mineur eindigde. Cis, de loopbaanbegeleider van Mathias, stelde nochtans vragen waar hij diep moest over nadenken, maar er was geen samenhang. Ze deden oefeningen om hemzelf, zijn droomjob en om zijn talenten beter te leren kennen. De verwachtingen die Mathias nog had, de vragen waar hij nog mee zat, bleven op het einde toch nog onbeantwoord. Hij had het dikwijls herhaald toen het wat te lang ging over zijn competenties. 'Ik weet dat ik het goed kan, maar ik doe het niet graag meer, echt niet!', had hij gezegd. Dan waren ze naar een persoonlijkheidsprofiel overgestapt, elk type had een kleur. Dat leek interessant. Maar hoe meer hij erover nadacht hoe meer Mathias in verwarring kwam. Het klonk ook vaak stereotyperend. Hij zag zichzelf met verschillende taken in alle kleuren verschijnen. 'Je moet dit zien als een kleurenpalet waaruit je kunt putten', zei Cis. Jung publiceerde in 1921 zijn eerste onderzoek waarin hij de mens in acht verschillende typen indeelde op basis van de manier waarop ze tegen de buitenwereld aankeken. Daarop was deze kleurenanalyse gebaseerd. Dan nu plots zeggen dat het geen acht types zijn, maar een kleurenpalet, dan klopt er iets niet, dacht Mathias. Zeker als de maker zelf het bedoeld heeft als een typologie. Maar Mathias

zweeg wijselijk omdat Cis nogal erg hield van dit instrument. Een andere oefening ging over zijn talenten. Hij had het moeilijk om het begrip talent concreet te maken voor zichzelf. 'Ja wat zijn mijn talenten nu precies?', had hij zich hardop afgevraagd. 'Moet ik dat niet vragen aan anderen?' Cis legde uit dat talenten dingen zijn die je erg goed kunt en die je moeiteloos doet. Je staat er zelfs niet bij stil dat anderen er moeite mee hebben. Nee, ik zal nog heel wat denkwerk nodig hebben om te weten welke soort job mij ook nog zou liggen in de organisatie, dacht Mathias toen hij na het laatste gesprek naar huis fietste.

KRAAK MIJN CODE

Je herkent jezelf in één van deze verhalen?

Als je naar de huisdokter stapt, verwacht je dat die een goede diagnose stelt van wat er aan de hand is met jou. Die dokter heeft tijdens een opleiding van zeven jaar een nieuwe taal met een eigen woordenschat geleerd om zijn vak uit te kunnen oefenen. De woordenschat helpt artsen onder elkaar om symptomen te benoemen en ze passend te behandelen. Dat maakt een arts beter in zijn job.

De bedoeling van dit boek is om een taal aan te reiken waarmee je attitudes kunt benoemen. Attitudes beschrijven verfijnder wat motiverend of demotiverend is voor iemand. Als je de taal onder de knie hebt, kun je die, net zoals de artsen, met elkaar delen. Je leert attitudes herkennen uit de taal die mensen spreken. Je kunt sneller de code kraken, de diagnose stellen. Je begrijpt beter hoe iemand denkt en je kunt eenvoudiger een interventie doen.

Die diagnose kun je ook stellen binnen een ruimere interviewcontext. Het inschatten van attitudes gaat steeds meer zijn plaats opeisen naast de vaste waarden van het klassieke interview.

Na een uitgebreide zoektocht, ontwikkeling, verbetering en vele jaren ervaring deel ik in dit boek met jou mijn huidige inzichten in het concreet maken van attitudes. Het ontstaan is een verhaal van serendipiteit. Dit is een mooi woord. Het betekent dat je op zoek gaat en iets vindt wat

je niet zocht, maar dat toch erg bruikbaar is. Of de speld in de hooiberg zoeken en er met de meid (of de knecht) uitrollen. Ik zocht naar een meetinstrument, maar vond een interview. Zo is attitudegericht interviewen ontstaan.

WAAR WAS IK NAAR OP ZOEK?

In het begin van mijn loopbaan als trainer in sociale vaardigheden deed ik voor een grote Belgische bank een vormingsproject voor leidinggevenden. Hierbij gebruikte ik een persoonlijkheidsvragenlijst. Het instrument was gebaseerd op het werk van Carl Jung over de psychologische types. Ik was hier best wel enthousiast over. Vooraleer ik de vragenlijst kon gebruiken, werd ik door de organisatie die de vragenlijst verkocht, behoorlijk gedrild in de achtergrond, de verschillende typologieën en alle mogelijke beschrijvingen van de vragenlijst. Ik had voor mezelf de vragenlijst ingevuld en ik was overtuigd dat iedereen net zoals ik enthousiast zou zijn over het resultaat, een geschreven rapport met een aantal gedragsbeschrijvingen.

Het was de eerste keer dat ik een groep begeleidde met dit instrument en ik voelde me goed voorbereid. Tijdens het residentieel seminarie hadden we met de deelnemers individuele gesprekken over hun typologie. Maar wat ik al na de eerste gesprekken vaststelde, was dat niet iedereen mijn eigen enthousiasme deelde. Ik kreeg drie soorten reacties: een groep die positief reageerde, een groep die neutraal reageerde en een groep die kritisch tot zeer kritisch stond tegenover dit instrument.

De kritische mensen hoorde ik zeggen: 'Ja wat hier staat klopt niet, dat hangt ervan af, want ...' en dan kwam een bezwaar. Ik zag die mensen in het begin als negatief. Ik trachtte hen ook te overtuigen dat ze niet juist zaten. Maar terwijl ik steeds meer over hun reactie nadacht, realiseerde ik me dat het wel erg pretentieus was om iemand te vertellen wie hij of zij was. Laat staan dat ik hen probeerde te overtuigen dat dit rapport toch juist was. Wat vooral frustrerend was, was dat ik geen enkel weerwerk had om in te gaan op die bezwaren. In die gebruikstraining werd hierover met geen woord gerept. Ik had niets anders dan het uitgeprinte rapport en datgene wat ik geleerd had. Ik kon deze 'kritische'

deelnemer niet duidelijk maken wat er dan wel fout zat. Dit moest beter kunnen, dacht ik.

Ik wilde een instrument vinden dat betere resultaten gaf. Ik dacht dat te vinden in een betere persoonlijkheidsvragenlijst, maar die bestaat niet. Gedrag wordt nu eenmaal bepaald door het unieke samenspel van context en persoonlijkheid. Wat ik daarom uiteindelijk vond, is een interview om gedrag te voorspellen. Het interview is *future proof* omdat het rekening houdt met de context. Het heeft een vaste set van vragen. De definities variëren niet en na het inschatten is er een feedbackmethode om bij de cliënt de ingeschatte attitudes te testen op hun juistheid.

Ontdek met dit boek wat het attitudegericht interviewen en het CACTUS-model voor jou oplevert.

HOE LEES IK SLIM?

Ik startte dit boek met een verhaal over een alledaags interview met een schoolverlater als kandidaat en een verhaal over de gedachtegang van een cliënt na een loopbaantraject. Het kan misschien jouw verhaal zijn. Wetenschappers durven nogal eens voorbij te gaan aan de dagdagelijkse praktijk. Die praktijk wil ik samen met jou beleven. Ik wil met jou delen wat werkt. Wat doen echte mensen in echte bedrijven tussen echte bazen met echte doelstellingen en echte klanten?

Misschien ga je voor de eerste keer interviewen (tijdens een coachings- of selectiegesprek) en ben je op zoek naar een praktijkboek dat je goed op weg helpt bij het inschatten van attitudes. Het kan zijn dat je je interviewaanpak wilt verbeteren door die aan te passen aan de huidige eisen van de arbeidsmarkt.

Slim interviewen heb ik opgedeeld in vier delen. Welke vragen wil je beantwoord zien als je iets nieuws leert? Ik gebruik het 4Mat systeem van Bernice McCarthy om de vier volgende vragen te beantwoorden: Waarom? Wat? Hoe? Wat nog?

- » Deel 1: Waarom we beter slimmer interviewen?
Wat is het CACTUS-model en het attitudegericht interview?
- » Deel 2: Hoe kan ik attitudes inschatten en hierover feedback geven?
- » Deel 3: Wat kan ik doen met de aangereikte inzichten en methodieken?
- » Deel 4: Hoe moet ik online interviewen?

In deel 1 ga ik dieper in op de huidige interviewaanpak. Hoe goed is die? Is die aanpak nog actueel? Wordt er voldoende rekening gehouden met de uitdaging waarvoor we staan met betrekking tot inzetbaarheid, moeilijk in te vullen vacatures bij knelpuntberoepen, mondiger kandidaten enzovoort? Waarom is een interview nodig en wat maakt van een interview een slim interview? Ik ga ook dieper in op wat attitudes zijn en hoe ik het attitudegericht interview positioneer ten opzichte van het competentiegericht interview.

In deel 2 bied ik stapsgewijs een overzicht van de verschillende attitudes: Wat meten ze? Welke vragen stel je om de attitudecode te kraken? Ik leg de verschillende attitudes praktisch uit via interviews met zes boeiende mensen uit de culturele wereld en de bedrijfswereld. Ik leer je – aan de hand van de antwoorden in de interviews met Adil El Arbi, Hans Cools, Anneleen Lenaerts, Fons Leroy, Luc Van Gorp en Inge Verotte – attitudes te decoderen. Op die manier krijg je een rijk palet aan attitudes die mensen van elkaar differentiëren.

Omdat een slim interview ook plaats biedt aan feedback, licht ik toe hoe de test- en feedbacktechniek werkt. Die doet wat het zegt. Je test de correctheid van je analyses door aan de geïnterviewde feedback te geven. Hiermee kom je bij een accuraatheidstoetsing die het ‘slim interviewen’ compleet maakt.

In deel 3 bespreek ik een aantal praktische toepassingen van het attitudegericht interview in organisaties. Bijvoorbeeld: Welke attitudes kun je linken aan welke beroepsprofielen? Welke attitudes hebben mijn beste medewerkers en hoe gebruik ik deze informatie bij de ontwikkeling van andere? Welke attitudes typeren mijn bedrijfscultuur? Ten slotte doen ook nog een aantal gebruikers van het attitudegericht interview hun zegje.

In deel 4 ga ik in op de kenmerken van een online interview en wat het digitale interview moeilijk maakt. De praktische oplossingen volgen meteen erna.

Ik eindig het boek zoals ik het begonnen ben: met een verhaal. Het is een interview tijdens een loopbaangesprek, nadat de interviewer dit boek gelezen heeft.

Dit boek is bruikbaar in de context van rekrutering & selectie en coaching & loopbaanbegeleiding. Ik gebruik het woord 'kandidaat' als het over rekrutering gaat en het woord 'cliënt' als ik het over beide contexten heb.

Zoals je zult merken is dit vooral een praktijkboek. Ik zou graag zien dat je aan de slag gaat met slim interviewen. De formulieren en schema's die ik in dit boek gebruik, kun je eenvoudig downloaden van de site www.sliminterviewen.be. Je kunt er ook je attitudeprofiel te weten komen door de attitudetest in te vullen. Laat gerust je stem horen. Ik wil graag weten hoe jij het interview gebruikt binnen jouw organisatie of bij jouw cliënt.



DEEL 1

WAAROM EN WAT?

—

1 WAAROM SLIMMER INTERVIEWEN?

20

DEEL 1 - WAAROM EN WAT?

'Surely only boring people went in for conversations consisting of questions and answers. The art of true conversation consisted in the play of minds.'

VED MEHTA, ALL FOR LOVE

Dit boek heeft als titel *Slim interviewen*. Wil dat zeggen dat het een en al kommer en kwel is binnen de wereld van selectie, coaching en loopbaanbegeleiding? Helemaal niet. Maar alles kan beter. Via dit boek probeer ik een methodiek aan te reiken die de huidige aanpak meer verfijnt, completer maakt. Maar ik gooi zeker niet alles overboord.

In dit hoofdstuk komen twee vragen aan bod: (1) Zijn er redenen om slimmer te gaan interviewen en zo ja, waar houden we op dit moment dan te weinig rekening mee? (2) Wat verliezen we soms uit het oog? Ik som elf redenen op waarom het beter kan. Vervolgens geef ik weer wat in de huidige aanpak al goed zit, wat we nog kunnen verbeteren en waar we kunnen vernieuwen. Ik reik daarvoor een zeer praktisch model aan.

Elf redenen waarom we beter slimmer interviewen

1. Omdat een gesprek altijd de basis zal blijven voor coaching en selectie.
2. Omdat buikgevoel alleen niet volstaat.
3. Omdat we in gesprek gaan met steeds beter voorbereide kandidaten.
4. Omdat je gesprekspartner over het gesprek feedback verwacht.
5. Omdat het lastig is om de motivatie goed in te schatten.
6. Omdat heel wat vragen geen meerwaarde hebben.
7. Omdat enkel competenties en talenten inschatten onvoldoende is.
8. Omdat we ons bewuster moeten zijn van onze vooroordelen.
9. Omdat we inzetbare medewerkers willen.
10. Omdat we meer 'adviseurs rond werk' worden.
11. Omdat je je er als rekruteerder en coach ook beter bij gaat voelen.

OMDAT EEN GESPREK ALTIJD DE BASIS ZAL BLIJVEN VOOR COACHING EN SELECTIE

In een arbeidsmarkt waar werkgevers de keuze hebben uit veel sollicitanten, wordt het selectieproces steeds meer geautomatiseerd en overgenomen door *recruit bots*, gebruikmakend van semantische taaltechnologie. Zie jij het zitten dat niet een mens, maar een robot jouw zoon of kleindochter in de toekomst aanwerft? En denk je dat in de toekomst enkel een app je zal coachen bij het sterker maken van een virtueel team? Met de toenemende digitalisering en een chronisch tijdsgebrek om een goed gesprek te voeren, lijkt het dat organisaties steeds meer in die richting evolueren. Toch zal er altijd een interview aan te pas komen als we iemand willen aanwerven, coachen of begeleiden. We willen elkaar ontmoeten. Liefst via een persoonlijke ontmoeting (F2F), maar ook

steeds meer met digitale ondersteuning (zoals Zoom). In beide gevallen is er echter sprake van een persoonlijk interview. Als een gesprek toch de basis blijft van het coaching- en selectieproces, kunnen we dat het beste op een slimme manier aanpakken!

OMDAT BUIKGEVOEL ALLEEN NIET VOLSTAAT

Het persoonlijk gesprek is nog steeds broodnodig om ons buikgevoel over de persoon te voeden. We spreken hierbij over de chemie, de fit. Dat verwijst allemaal naar het intuïtieve gedeelte van het gesprek. We hebben het persoonlijk gesprek ook nodig om te detecteren wie de 'faker' is. Echter hoe we dit precies doen, is moeilijk te omschrijven. Het klassieke antwoord is: 'Ik voel het gewoon', of: 'Ik luister naar mijn buikgevoel.' En dat is waar we ons nu net zorgen over moeten maken. Wat doen we nog meer waarbij we simpelweg enkel naar ons buikgevoel luisteren? Ik pleit voor een gestructureerde aanpak van een gesprek. Het is meermaals bewezen dat ongestructureerde interviews een lagere validiteit en betrouwbaarheid hebben. Je zult na het lezen van dit boek merken dat de kern van de voorgestelde interviewvorm opvalt door haar uitgekende structuur. Structuur werkt en leidt tot tastbare resultaten!

OMDAT WE IN GESPREK GAAN MET STEEDS BETER VOORBEREIDE KANDIDATEN

De overheid wil de werkzaamheidsgraad verhogen. We moeten langer blijven werken. Oudere werknemers krijgen outplacementbegeleiding om een nieuwe job te vinden. Mensen die langdurig werkloos zijn, worden omgeschoold. Allochtonen worden geholpen om onze cultuur en taal beter te begrijpen, om vervolgens makkelijker te slagen op de arbeidsmarkt. Schoolverlaters zonder werk krijgen hulp bij het vinden van werk. In al deze goede initiatieven duikt wel ergens een sollicitatie-training op. Kandidaten weten steeds meer wat een competentiegericht of gedragsgericht interview is. Ze weten welke methodieken de interviewer gebruikt en ze kunnen zich beter voorbereiden op de vragen. Het verhaal dat ze vertellen is soms zo perfect dat je aanvoelt dat het ingestudeerd is.