



## LDC Drieluik | Het belang van interessemeting voor HR

*LDC in samenwerking met prof. Bart Wille  
en Filip De Fruyt (Universiteit Gent)*

# Inleiding: Interesses waardevol inzetten doorheen de HR-cyclus

“Als je later groot bent, wat wil je dan gaan doen?”

“Zullen we eens gaan kijken welke studiegebieden allemaal bij jou aansluiten?”

“Zo, je bent pas afgestudeerd, en op zoek naar een baan die bij je past?”

Drie gelijkaardige vragen op drie verschillende momenten aan de (vroeg) start van de loopbaan. We laten ons graag leiden door onze interesses en vinden het zinvol om ook anderen op grond hiervan te begeleiden.

En volkomen terecht, want reflecteren over interesses is een essentiële stap in het maken van die eerste loopbaankeuzes. Het is goed om vast te stellen dat interesse-exploratie stevig verankerd is binnen studie- en loopbaanoriëntatie. En in het beste geval wordt hierbij ook beroep gedaan op gedegen assessment, zeg maar betrouwbare en valide interesse-tools – hoewel op dat vlak hier en daar nog wel wat werk aan de winkel is.

Maar wat nadat we deze eerste belangrijke keuzes hebben gemaakt? Vol goeie moed kloppen we aan bij een organisatie. De honger is groot om aan de slag te gaan, en ook de werkplek wil die vacature nu toch wel snel ingevuld zien. Er wordt kennis gemaakt en vereiste opleiding, vaardigheden, competenties en/of

skills worden getoetst. In het beste geval is er een ‘match’ en start het avontuur. En interesses? Die worden nauwelijks bevraagd.

Het contrast is enorm. Enerzijds vinden we het o-zo-belangrijk dat mensen een richting uitgaan die aansluit bij hun interesses, maar eens mensen aan de deur staan van een organisatie (of deze zelfs al zijn binnen gegaan) wordt precies gedaan alsof interesses niet meer bestaan of niet langer een rol van betekenis spelen. Een opmerkelijke dwaling.

In een set van 3 korte artikelen lichten we toe hoe het anders kan en moet. We beuken de deur open voor het gebruik van interesse-tools buiten de context van studie- en loopbaanoriëntering. In de plaats daarvan kijken we specifiek naar welke mogelijkheden organisaties hebben om binnen verschillende fasen van de HR-cyclus het potentieel van interesses maximaal te benutten. Leest u mee?

# DEEL 1: Interesse assessment in rekrutering en selectie: Van ijsbreker naar ijsberg

## “Waar krijgt u energie van?”

Slimme rekruteerders weten al langer dat het zinvol is om te peilen naar wat mensen echt graag doen. Maar toch blijft de rol van dit soort vragen naar “energie-gevers” en “energie-vreters” in de praktijk beperkt tot die van... ijsbreker. We stellen de kandidaat op zijn/haar gemak en we wekken de indruk dat we oprecht interesse hebben in wat de kandidaat zelf interessant vindt.

Goed geprobeerd, maar helaas. Diepgaande informatie levert dit vrijblijvend gesprekje doorgaans niet op. Het is duidelijk waar het schoentje knelt: de informatie die we verzamelen is onvoldoende systematisch en al helemaal niet diepgaand.

Mensen hebben doorgaans een zeer enge blik op hun interesses, zeg maar een tunnelvisie waarvan de contouren strikt afgebakend worden door concrete functietitels en werktaken uit het nabije verleden. Daarbij komt nog dat de eerder starre context van deze ‘bevraging’, met name het selectie interview,

niet echt bevorderend werkt voor een brede en genuanceerde rapportage van de interesses. Het alternatief ligt voor de hand: interessetools zoals de LINC3\* verzekeren dat de kandidaat systematisch het brede spectrum van de zes PAKSOC interessedomeinen zal overlopen.

Daarnaast schuilt de kracht van de LINC3 erin dat interesses ook in de diepte worden bevraagd. Van ‘zomaar iets overwegend leuk vinden’ tot een ‘diepgewortelde en aantoonbare affiniteit met een bepaald interessegebied’.

Interesses op een gelaagde manier in kaart brengen betekent concreet tijdens het assessment aandacht hebben voor volgende vier niveaus:



\*LINC3 is de online interesse test van LDC, waarbij de ‘3’ staat voor 3e generatie interessesmeting binnen Nederland



### 1. Voorkeuren – “Wat vind je leuk?”

Dit is het topje van de ijsberg; de vrij makkelijk toegankelijke informatie. Het gaat over activiteiten en functiegebieden die men meer of minder leuk kan vinden, en die een eerste indicatie geven van waar iemand zich goed (of net minder goed) in zal voelen.

### 2. Acties – “Wat heb je reeds gedaan?”

Is de interesse voldoende sterk om zich ook te vertalen in concreet gedrag? Heeft de persoon reeds bepaalde verantwoordelijkheden opgenomen of taken vervuld, als uiting van een concrete affiniteit met een bepaald interessegebied? Vanaf hier wordt het assessment dus al een stuk minder vrijblijvend.

### 3. Realisaties – “Wat heb je reeds concreet verwezenlijkt?”

Diepgewortelde interesses zijn een bron van wat men in het Engels treffend omschrijft als “vigor”; een mengeling van energie en doorzettingsvermogen. Ze laten mensen tot resultaten komen, met name in situaties waarin het werk moeilijker/lastiger wordt (om wat voor reden dan ook) en anderen dreigen af te haken. In deze laag peilt het LINC3 assessment naar concrete realisaties in de verschillende interessegebieden en daarbij horende skills.

### 4. Persoonlijkheid, Normen en Waarden – “Waar sta je voor?”

De onderste laag van de interesse-ijsberg wordt gevormd door een aantal fundamentele eigenschappen in onze persoon. In welke mate leunen deze realisaties, acties en voorkeuren aan bij waar we als professional/mens echt voor staan?

---

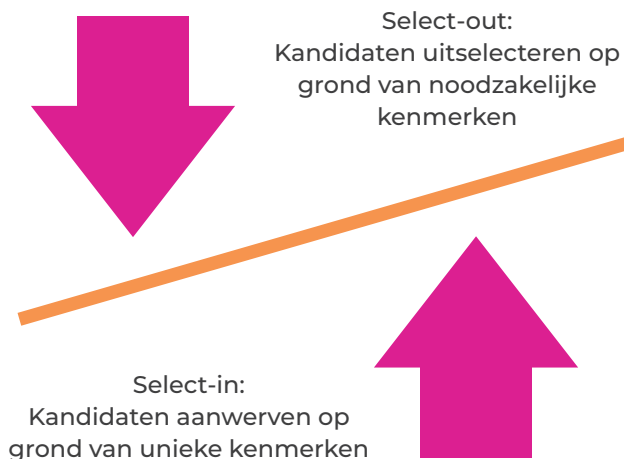
Het mag duidelijk zijn dat het systematisch én diepgaand bevragen van interesses een schat aan waardevolle informatie oplevert voor het (toekomstig) functioneren van een kandidaat. Tegelijkertijd is het nu evident dat deze oefening enkel succesvol kan door het inzetten van specifieke assessmenttools. De LINC3 is op dit moment het enige instrument dat aan deze voorwaarden voldoet en is daarom een onmisbaar instrument in de toolbox van elke rekruteerder.

## DEEL1-bis: Interesse assessment in Rekrutering en Selectie: Select-out maar vooral Select-in

Welke rol spelen interesses dan precies in deze fase van rekrutering en selectie? Om dat te begrijpen keren we nog even terug naar de basis. In 1989 formuleerden Binning en Barrett een invloedrijk raamwerk om selectievraagstukken te ontleden. Een centraal uitgangspunt hierbij is dat men vertrekt van een aantal 'predictor-constructen' (denk cognitieve vaardigheid, persoonlijkheid,...) die moeten worden vertaald naar het inzetten van specifieke 'predictor-instrumenten' (een intelligentietest, een persoonlijkheidsvragenlijst,...). De uitslag op deze instrumenten stelt ons in staat om het toekomstig werkgedrag (het 'criteriumdomein') van een kandidaat te voorspellen – uiteraard met een bepaalde foutenmarge.

OK, genoeg theorie. Hoe zetten we dit dan concreet om naar de praktijk? En wat betekent dit voor interesses?

In de praktijk worden predictor- of selectie-instrumenten traditioneel ingezet vanuit het perspectief van 'select-out'. We definiëren op voorhand deze trekken, competenties, skills,... die aanwezig



moeten zijn. Kandidaten die hier onvoldoende scores, selecteren we weg.

Het werken met interesses in de context van rekrutering en selectie vergt een iets andere en vooral bredere aanpak. Enerzijds kan ook hier interesse-informatie, met name over de meer specifieke interessecomponenten, een rol spelen in het nemen van 'select-out' beslissingen: "Heeft deze ondernemende persoon wel die diepgewortelde affiniteit met het nastreven en behalen van sales targets, of is hij/zij eerder aangetrokken tot deze functie omwille andere aspecten?"

Maar anderzijds, en misschien wel belangrijker, laat het interesse assessment zien welke -mogelijks unieke- interesses (en bijhorende acties, realisaties en waarden/normen) een kandidaat kan binnenbrengen in de organisatie. We stellen nu al vast dat

veel organisaties ophouden met het zoeken naar de 'witte raaf'. Het lijstje van profielvereisten waaraan kandidaten moeten voldoen ('select-out') wordt steeds korter. In de plaats daarvan loont het om kandidaten bij aanwerving te screenen op 'nice-to-haves' en op grond van dit assessment de vraag te beantwoorden: "Waar kunnen we deze kandidaat, met een aantal unieke competenties, vaardigheden en interesses, nu het meest optimaal inzetten?" De selectievraag verschuift dan voor een stuk van "Sluit deze kandidaat aan bij de job?" naar "Welke rol is er voor deze kandidaat in de job, of zelfs ruimer in de organisatie?".

Dit select-in perspectief maakt het voor de kandidaat ook irrelevant om sociaal wenselijk te antwoorden in functie van een bepaald profielvereiste, omdat z/ij/hij gewaardeerd wordt voor zijn unieke inbreng vanuit interesses in de organisatie bovenop de 'must-haves'. De select-in focus neemt de druk om sociaal-wenselijk te antwoorden volledig weg en waardeert de uniciteit van elke kandidaat.

Uiteraard vereisen deze doelstellingen nog steeds een interesse-assessment dat voldoende systematisch en diepgaand is, waardoor de LINC3 opnieuw als betrouwbare partner op de voorgrond treedt.



## DEEL2: Interesse assessment voor Engagement en Retentie

Aanwerven is in tijden van een krappe arbeidsmarkt geen evidentie. Daarom loont het om nog sterker in te zetten op een krachtig retentiebeleid.

Hoe kunnen we onze talenten langer aan boord houden? Welke tools zijn er om mensen op een duurzame manier aan onze organisatie te binden? Hoe kunnen we mensen geëngageerd houden?

Aan de hand van een exit-interview komen we te weten waarom mensen weg zijn gegaan: “Ik was wat uitgekeken op mijn baan.”, “Ik had nood aan een nieuwe uitdaging.”; “Het was tijd voor iets nieuws.”

Maar uiteraard willen we liever ingrijpen alvorens mensen effectief op een ochtend komen aankondigen dat ze bij een ander bedrijf aan de slag gaan. In een ‘stay-interview’ worden medewerkers op regelmatige ogenblikken uitgenodigd om te reflecteren over de redenen waarom ze blijven. En wat er voor zou kunnen zorgen dat mensen meer geneigd zijn om te blijven.

Onderzoek leert dat mensen een belangrijk stuk van hun motivatie vinden in activiteiten die aanleunen bij hun interesses. Medewerkers tools aanreiken om zicht te krijgen op deze

interesses is op zich al een interventie die toont dat je met hen begaan bent en hen echt waardeert. Dat je echt met hen verder wilt. Wil je vervolgens iets met deze informatie doen, dan geldt opnieuw dat deze best systematisch en diepgaand is.

De LINC3 verschaft de nodige informatie om het gesprek aan te gaan over wat iemand gelukkig maakt, of wat er concreet nodig is om iemand gelukkiger te maken. Vaak ligt de oplossing dan in het ‘craften’ of ‘sculpten’ van de job op zo’n manier dat mensen er hun interesses beter in kwijt kunnen. Ook het heroriënteren van een medewerker langs één van de interne loopbaanpaden kan hierbij tot de mogelijkheden behoren. Alleen op deze manier maak je hard dat de organisatie echt om de medewerker en zijn/haar ontwikkeling geeft, voorbij algemene motivatieprincipes die voor iedereen gelden en die de uniciteit van de medewerker niet erkennen.



## DEEL3: Interesse assessment voor Leren en Ontwikkelen

Bent u al met Chat GPT aan de slag gegaan? Of misschien worstelt u nog te veel met dat nieuwe boekhoudprogramma dat plotsklaps werd geïntroduceerd “om de zaken efficiënter aan te pakken”?

Over sectoren heen zien we dat de ontwikkelneden van medewerkers sterk toenemen. De manier waarop we elk onze job doen, evolueert onder invloed van technologische en andere veranderingen. We moeten ons vaak aanpassen, flexibel zijn, en nieuwe kennis en vaardigheden verwerven.

“Belg gebuisd voor levenslang leren.”

“Waarom groeit leven-lang-leren in Nederland niet sterker?”

Tegelijkertijd hebben velen onder ons moeite met dat continu bijscholen. We doen het vaak niet graag en als we al een opleiding meepikken, gebruiken we er te weinig uit.

Onderzoek in educatiecontexten toont ondertussen dat interesse ook hier een aanzienlijk verschil maakt. De specifieke mengeling van energie, ‘learning curiosity’, en doorzettingsvermogen die interesses ons verschaffen helpen ook hier om de opdracht -een specifieke leertaak- tot een goed einde te brengen.

Wat brengt ons dit bij? Mensen aan het leren brengen vereist in eerste instantie

dat zij geprikkeld worden. Maak van leren en ontwikkelen een ‘bottom-up’ gebeuren dat vertrekt vanuit de mensen hun interesses. Soms zal dat medewerkers ertoe brengen om eens iets te leren dat misschien niet onmiddellijk ‘bruikbaar’ of toepasbaar is in hun huidige takenpakket. Maar so what? De return on investment komt later wel. De uitdaging bestaat er in om mensen aan het leren te krijgen en aan het leren te houden. Beschouw het als een spier die je moet blijven trainen. En hoe beter deze ontwikkeld is, hoe makkelijker en hoe breder deze inzetbaar wordt. Dit zal cruciaal zijn voor het adaptief vermogen van je medewerkers en organisatie.

Een goed zicht op de interesses van medewerkers is onontbeerlijk voor het opzetten van een medewerker-georiënteerd talent management programma binnen de organisatie. Vanuit interesses van mensen onderbenut potentieel verder ontwikkelen is van cruciaal belang voor de medewerker én de organisatie in een vlug veranderende economie en wereld. de LINC3 is de grondige en betrouwbare partner die je zoekt om je hierin te ondersteunen.