



Werving en selectie voor meer gelijke kansen

VERSIE 3 - APRIL 2021

IN 3 STAPPEN NAAR OBJECTIEVERE EERSTE SCREENING



Het verschil in kansen voor kandidaten met en zonder migratie-achtergrond, is het grootst in de eerste fase (de briefselectie) van het werving en selectieproces. Uit onderzoek blijkt dat ons beeld over een kandidaat sterk gekleurd kan worden door onze associaties bij informatie die voor de functie niet direct relevant is. Bovendien beoordelen selecteurs kandidaten die uit een andere culturele groep lijken te komen korter en anders. Door bij iedere kandidaat uitsluitend te vragen naar hetgeen direct relevant is en deze informatie parallel te beoordelen, krijgen al dit soort onbewuste associaties minder kans.

RECRUITER(S)

“Managers zijn echt anders gaan kijken naar kandidaten, hij [manager] was verrast dat hij echt met andere kandidaten in gesprek is gegaan, andere mensen raakten hier ook enthousiast over. Zo wordt er nieuwsgierigheid gecreëerd.”

“Ik had iemand die in allerlei commissies had gezeten, maar niet goed scoorde op de eisen. Zoiets komt er nu veel duidelijker uit. En gevallen die andersom waren ook.”

WAAR JE OP VOORBEREID MAG ZIJN:

- *‘De klik’ lijkt minder bepalend te worden.* Afhankelijk van de werkgever, zie je dat bijvoorbeeld terug in andersoortige kandidaten die doorgaan, in beter beargumenteerde keuzes en toegenomen transparantie.
- *Als het IT-proces eenmaal loopt, is de belangrijkste horde genomen.* Het kost even wat werk om de technische aanpassingen te maken voor deze nudge. Het proces bepaalt voor een groot deel het effect van deze nudge.
- *Kandidaten vinden het geen bezwaar.* Tot nu toe merken we dat kandidaten de procedure duidelijk en prettig vinden en niet minder waarderen dan een brief met cv.
- *Het parallel beoordelen met normeringstabellen is even wennen.* Als je er niet tijdig naar kijkt, kan dit je op het moment van selectie overvallen.
- *Er is blijvend wat meer tijd nodig voor de selectie zelf.* Daar staat voor veel werkgevers tegenover dat ze efficiënter zijn in voorbereiding, contact met kandidaten (over proces en uitkomst) en komen tot een betere match.
- *Vacaturehouders kunnen vragen gaan stellen bij andersoortige profielen.* Doorgaans staan ze er wel voor open, zeker als je ze op tijd meeneemt.

Het opstellen van de juiste vragen is een samenwerking tussen de vacaturehouder en recruiter. Daarnaast zal je de afdeling IT moeten betrekken bij de technische implementatie van de nudge op de website en het presenteren van de reacties op een manier die parallel evalueren makkelijk maakt.

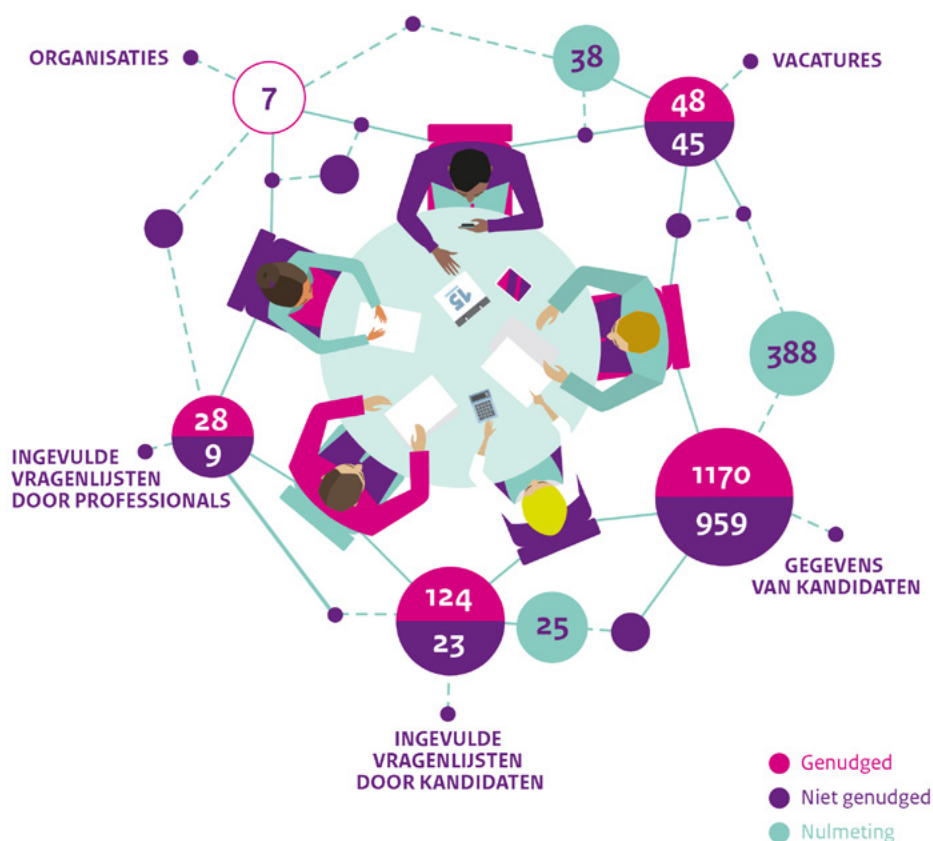
Inleiding

De meeste werkgevers willen graag het beste talent aannemen, ongeacht afkomst. Toch laten de cijfers zien dat dat lang niet altijd gebeurt: Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond hebben een minder goede positie op de arbeidsmarkt. Dat hangt maar voor een deel samen met 'harde' verschillen, zoals verschillen in opleidingsniveau.

Uit onderzoek blijkt dat ook onbewuste vooroordelen hier een rol in spelen. Ook is bekend dat het heel lastig is de invloed daarvan te verminderen. Als onderdeel van het programma VIA (Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt) is het ministerie van Sociale Zaken, samen met werkgevers en onderzoekers, gaan testen hoe je het zo makkelijk mogelijk voor jezelf kunt maken om je (onbewuste) vooroordelen minder invloed te laten hebben op je handelen.

Sinds 2018 heeft een groep van 19 werkgevers in de praktijk geëxperimenteerd met het zó inrichten van het proces van werving en selectie, dat het makkelijker kan worden om te doen wat je toch al wilt: kandidaten systematisch beoordelen op hun talent en competenties, in plaats van op een meer intuïtief gevoel van een 'klik'. Dat deden ze aan de hand van een eerdere versie van deze handleiding, met echte selecteurs en echte vacatures en kandidaten.

Onderzoeksdata achter de interventie uit deze handleiding.



Daarnaast zijn drie focusgroepen met HR-professionals georganiseerd, logboeken verzameld, gespreksnotities geëvalueerd en genudgede vacatureteksten bekeken.

Op basis van de ervaring van tientallen recruiters en honderden vacatures, weten we dat het mogelijk is om binnen een jaar je werving- en selectieproces écht anders op te zetten. Daarbij kan het helpen om – zoals in de pilot – de samenwerking op te zoeken met andere werkgevers die met dezelfde acties aan de slag gaan, om intern een team (dus niet één recruiter) het mandaat te geven voor het maken van aanpassingen, en om jezelf in elk geval een jaar de tijd te geven.

In de pilot stond culturele diversiteit centraal. Het valt te verwachten dat andere vormen van diversiteit op vergelijkbare wijze gebaat zijn bij het objectiveren van je werving en selectie.

WAT ZIJN DE ERVARINGEN VAN WERKGEVERS IN DE PRAKTIJK?

Uit de pilot is in de praktijk gebleken dat het objectiever inrichten van je eerste screening, of de selectie op basis van brief en cv, kan bijdragen aan de mate waarin recruiters zich focussen op (objectieve) informatie om een kandidaat te beoordelen en hun oordeel uitstellen tot ze alle informatie hebben bekeken. Het is waardevol om dit te doen in combinatie met het herschrijven van je vacaturetekst.

Het praktisch inrichten van dit deel van het selectieproces (dat deels afhankelijk is van IT-oplossingen) kan flink uitmaken hoe makkelijk en goed werkzaam de toepassing van de nudge is. Kandidaten zijn positief over deze wijze van selecteren. In sommige gevallen hebben ze het idee zij dat ze niet alle informatie over zichzelf kwijt kunnen in deze wijze van selectie.

Recruiters waarderen het werken met objectievere screening, zoals in deze handleiding uitgewerkt, gemiddeld met een 7,1 (n=10) Kandidaten met een 7,8 (n=54).



RECRUITERS RAPPORTEREN DE VOLGENDE POSITIEVE OPBRENGSTEN:

- Het draagt bij aan een professionelere manier van recruitment, doordat volgens een vaste en onderbouwde werkwijze gehandeld wordt.
- Het zorgt voor meer bewuste en objectieve selectie, doordat er minder ruimte is voor selectie op onderbuikgevoel en/of 'klik'.
- Het leidt tot beter beargumenteerde keuzes en toegenomen transparantie binnen de organisatie over wie er wordt geselecteerd.
- Het zorgt voor feedback naar kandidaten, waardoor de transparantie toeneemt.

WANNEER IS DE VERANDERING VOOR JOU EEN SUCCES?

In de setting van een pilot met meerdere werkgevers, kon er uitgebreid onderzoek worden gedaan naar het effect van de nudges, gestoeld op wetenschappelijke methoden. Dat is meestal niet haalbaar en vaak ook niet nodig. Een simpelere interne evaluatie kan ook!

Het is dan aan te raden vooraf na te denken over wat voor jouw organisatie belangrijke dimensies van succes zijn en hoe je die in kaart kunt brengen. Dat kan bijvoorbeeld bestaan uit een of meerdere van de volgende factoren: een uitkomst-georiënteerde evaluatie (worden er andere profielen uitgenodigd of aangenomen?), de waardering van kandidaten of recruiters voor het proces, de mate waarin de nudge bijdraagt aan het agenderen van diversiteit in je organisatie, of de professionalisering van recruitment.

Geef jezelf in elk geval voldoende tijd om het proces goed in de vingers te krijgen, voordat je beslist of het voor jouw organisatie werkt. In de pilot pasten werkgevers de interventies gedurende minstens drie maanden toe en doorgaans langer. Die tijd is nodig om aan iets nieuws te wennen.

Daarnaast valt het te overwegen om te beginnen in een afgebakend organisatie-onderdeel, waar vacaturehouders en recruiters met regelmaat vacatures vervullen. Als je slechts incidenteel een vacature hebt, is het namelijk moeilijker routine op te bouwen. Bovendien heb je met meer massa vast voldoende interne ambassadeurs en ervaring in huis om te helpen in de toekomst breder uit te rollen.

Ten slotte is bekend dat in functies met een hele krappe arbeidsmarkt nauwelijks nog sprake is van selectie en dus ook nauwelijks van onbewuste vooroordelen of discriminatie. Het kan handig zijn om dat te vermijden, want in zo'n situatie zul je waarschijnlijk minder effect zien van de nudges.



WELKE THEORIE ZIT ER ACHTER DE OBJECTIEVERE EERSTE SCREENING?

Objectieve screening die volgens deze handleiding worden opgesteld, onderscheidt zich door in de eerste selectiefase de brief en cv te vervangen door een vaste set sollicitatievragen voor alle kandidaten, gelinkt aan de functie-eisen. Selecteurs beoordelen per sollicitatievraag alle kandidaten en gebruiken daarbij een vooraf opgesteld scoreformulier en normeringstabel. Dit is doorgaans duidelijk anders dan de bestaande eerste selectieprocedure.

Onderzoek laat zien dat 90% van het verschil in kansengelijkheid plaatsvindt in de eerste fase van selectie, waar vaak sprake is van een groot aantal kandidaten en snelle, oppervlakkige beslissingen (Rich, 2014). Dat wordt onderschreven door de uitkomsten van onder meer veldexperimenten met cv's, waaruit blijkt dat kandidaten met een niet-westers klinkende naam stelselmatig minder kans op een uitnodiging hebben. Eerder onderzoek geeft aan dat het voor alle kandidaten dezelfde onderwerpen aan bod laten komen in potentie minder ruimte laat voor meer stereotyperende vragen (McCarthy, van Iddekinge en Campion, 2010), wat de voorkeur voor de eigen etnische groep in theorie kan verkleinen (de Kock, & Hauptfleisch, 2018).

“Onze recruiters die aan de pilot meededen zijn zich bewuster geworden van het belang van diversiteit in teams. Ze zijn beter in staat om vacaturehouders kritisch te bevragen over de competenties die vereist zijn voor een vacature, zodat je niet op zoek gaat naar een type persoon - ‘iemand zoals wij’ - maar naar wat iemand kán. Door meer structuur aan te brengen, merken we dat de totale hoeveelheid informatie afneemt, terwijl de informatie die relevant is voor de functie door recruiters juist als groter wordt beoordeeld.

Wij willen dus in de toekomst graag blijven vasthouden aan de geleerde lessen. We werken eraan die op een veel groter aantal vacatures toe te gaan passen, liefst weer in een Community of Practice samen met andere werkgevers.”



MARJOLEIN TEN HOONTE
Directeur Arbeidsmarkt en MVO,
Randstad Groep

Val terug op het voorbereidende werk dat je met je vacaturetekst hebt gedaan

Dit is eigenlijk een soort basis-hygiëne, waarvan iedereen wel weet dat het goed is om te doen, maar die nog niet altijd even strikt wordt toegepast. Een te specifiek of veeleisend profiel schrikt kandidaten af. Ook geschikte kandidaten en ook kandidaten met een niet-westerse achtergrond.

BETREKKEN: RECRUITER, VACATUREHOUDER



1.

Breng de functie-eisen terug tot de kern van de werkzaamheden*

Dit is eigenlijk een soort basis-hygiëne, waarvan iedereen wel weet dat het goed is om te doen, maar die nog niet altijd even strikt wordt toegepast. Een te specifiek of veeleisend profiel schikt kandidaten af. Ook geschikte kandidaten en ook kandidaten met een niet-westerse achtergrond.

BETREKKEN: RECRUITER, VACATUREHOUDER

ZET ALLE (VERBORGEN) EISEN AAN DE KANDIDAAT IN EEN LIJSTJE

In de meeste bestaande vacatures zit een lijstje met eisen, maar vaak staan er daarnaast op andere plaatsen in de tekst wensen en eisen verstoppt die je terug wilt vinden in een kandidaat. Zet ze puntsgewijs onder elkaar.

VERWIJDER DE DUBBELE

Als je de lijst doorloopt, zie je vaak dubbele items of overlap. Streep weg en voeg samen.

BRENG DE EISEN TERUG TOT 4-5 'MUST HAVES' DIE BETREKKING HEBBEN OP DE KERN VAN HET WERK

Vragen die je kunnen helpen de 'nice to haves' te onderscheiden van de 'must haves' zijn:

- Wat zit er achter de vereiste, waarom vragen we dit?
- Hoe zou het de uitvoering van de functie beïnvloeden wanneer iemand hierover niet beschikt?
- In hoeverre zijn ontbrekende kennis en vaardigheden ontwikkelaar en is er gelegenheid dat een kandidaat zich hier gaandeweg in ontwikkelt?
- Neem een geval in gedachten waarin iemand in deze functie uitzonderlijk goed of uitzonderlijk slecht resultaat boekte. Welke competentie was toen duidelijk wel (of juist niet) aanwezig?

RECRUITER

"De vacature-intake wordt beter. Je gaat beter doordenken over de competenties. En daar managers mee confronteren: wat is nou het belangrijkste voor de functie?"

* CRUCIAAL

TIPS

- Begin met een leeg vel. Dit levert een groter verschil op dan als je een bestaande tekst aanpast.
- Lijsten van competenties bestaan vaak al in je organisatie, bijvoorbeeld in bestaande taakomschrijvingen en beoordelingsmatrices. Als je online zoekt naar 'competenties', kom je goed uitgewerkte voorbeelden tegen. Waarvoor de uitgebreide 'Competenties rijk', voor iedereen online toegankelijk en voorzien van concrete gedragsvoorbeelden.
- Let op met schijn-competenties. 'Procesoptimalisatie' is bijvoorbeeld geen competentie. Ook beschrijvingen van taken en werkzaamheden zijn dat niet, zoals dit voorbeeld: "Je onderhoudt de noodzakelijke ketensamenwerking tussen de OGGZ partners en veiligheidspartners, woningcorporaties en de spoedzorgketen. Waar nodig neem je een regirol en organiseert zo dat knelpunten in de samenwerking worden opgelost." Vraag door aan de hand van bovenstaande, tot je scherp hebt wat maakt dat iemand dit succesvol kan doen.
- Investeer in de intake met de vacaturehouder, dat levert meer draagvlak en uiteindelijk tijdwinst op.
 - Bespreek met de vacaturehouder wie goed is in de uitvoering van deze functie of rol.
 - Wat voor gedrag en vaardigheden laat deze persoon zien?
 - Check of de lijst met functie-eisen klopt met hetgeen de manager bespreekt in functioneringsgesprek of beoordeling.



IN 5 STAPPEN NAAR EEN INCLUSIEVERE VACATURE TEKST - 9

2.

Maak de vereisten voor de functie inclusiever*

We weten op basis van eerder onderzoek dat kandidaten kunnen worden ontmoedigd om te solliciteren, als zij verwachten dat er negatieve stereotypen over hun groep leven bij selecteurs ('stereotype threat'). Dit effect is sterker als de functie-eis is beschreven als een eigenschap, dan wanneer het beschreven is als gedrag dat in een concrete situatie wordt vertoond (Wille 2017).

BETREKKEN: RECRUITER, VACATUREHOUDER

VERWIJST ZO VEEL MOGELIJK NAAR GEORAG, IN PLAATS VAN NAAR EIGENSCHAPPEN

Soms zie je trefwoorden die proberen te vatten wat voor iemand je zoekt: 'doorpakker', 'teampeler', of 'go-getter'. Iedereen verstaat hier iets anders onder en niet iedereen die eraan voldoet, voelt zich er door aangeproven. Je wilt deze daarom liever vervangen door beschrijvingen van concreet gedrag.

'Je bent assertief' beschrijft een kenmerk van een persoon. Terwijl 'je bent in staat om voor jezelf op te komen' een gedraging omschrijft. Hetzelfde geldt voor 'je bent flexibel' (persoonkenmerk) versus 'je wisselt een leidende en sturende rol als dat nodig is goed af met een luisterende en afwachtere rol.'

PRAKTIJKVOORBEELDEN

- "Je herkent de kern en de verbanden in situaties, vraagstukken en gegevens."
- "Je kunt goed organiseren en samenwerken."
- "Je kunt een stevig en helder gesprek voeren, waarbij je de situatie van de ander niet uit het oog verliest."
- "Onder druk kun je goed de juiste beslissing nemen en weet je hoofd- en bijzaken te scheiden."
- "Je kunt goed schrijven en vindt dit ook leuk om te doen."
- "In stressvolle omstandigheden laat jij je niet van de wijs brengen en je zoekt steeds naar handlingsperspectief."
- "Het is belangrijk dat je goed kunt samenwerken, feedback kunt geven en ontvangen binnen je team en kunt reflecteren op eigen functioneren."

* CRUCIAAL

TIPS

- Let op met zinnen die beginnen met 'je bent'. Dat zijn doorgaans eigenschappen, die mogelijk stereotype threat bij de kandidaat kunnen opwekken en waar iedereen vaak een verschillend beeld bij heeft. In die soort gevallen kun je de vraag stellen: welk gedrag zou iemand moeten laten zien?
- Veel bestaande competentie- of beoordelingsmatrices geven gedragsvoorbeelden bij competenties. Misschien bestaat iets dergelijks al voor jouw organisatie. Ook online kun je verschillende publiek beschikbare gidsen vinden.

MAAK SPECIFIEK GEFORMULEERDE VEREISTEN MEER OPEN

Soms is een vereiste heel specifiek geformuleerd, maar is dat niet nodig. Waar bijvoorbeeld gezocht wordt naar '5 jaar leidinggevende ervaring', wordt mogelijk indirect gevraagd naar iemand met strategisch inzicht, of met het vermogen tot coachend leiding geven. Ook een specifiek diploma of niveau van taalbeheersing is bij lange na niet voor alle functies vereist.

PRAKTIJKVOORBEELDEN

- "Je bent bereid het diploma ABW te gaan halen als het nog niet in je bezit is."
- "Je hebt een universitaire opleiding afgerond, waarbij een juridische, dan wel een medische/ farmaceutische of (gezondheids)economische achtergrond een pré is."

TIPS

- Koppel een vereiste aan de taak waar het eigenlijk voor nodig is: dus niet 'uitlekende Nederlandse taalbeheersing', maar "je kunt onze klanten mondeling effectief te woord staan" of "je kunt kredietvoorstellen schrijven".
- Let op met te specifieke werkervaring, bijvoorbeeld: "Drie jaar ervaring bij de inspectie xx", terwijl je de relevante competenties ook in andersoortig werk zou kunnen leren.
- Wettelijk is het niet toegestaan om eisen te stellen die (indirect) discriminerend kunnen zijn. Zie <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/geijkje-behandeling-op-het-werk/vraag-en-antwoord/welke-vragen-mogen-niet-gesteld-worden-tijdens-een-sollicitatiegesprek>



IN 5 STAPPEN NAAR EEN INCLUSIEVERE VACATURE TEKST - 11

1.

Vraag gericht en creatief naar de functie-eisen

In de eerste selectie zet je de functie-eisen centraal. Zo krijg je zicht op of een kandidaat aan de minimale vereisten voldoet om verder mee in gesprek te gaan. Probeer bij het formuleren van vragen niet alleen open vragen te stellen. Er zijn andere, creatieve manieren om zicht te krijgen op wat iemand kan. Die zijn soms prettiger voor de kandidaat en leveren meer inzicht op: een praktijkvoorbeeld kan een beter idee geven van iemands kwaliteiten, dan een beschrijving. We geven enkele mogelijke invalshoeken.

BETREKKEN: RECRUITER, VACATUREHOUDER

KWALIFICATIE-GERICHTE VRAGEN, DIE SPECIFIEKE KENNIS- EN OPLEIDINGSVEREISTEN TOETSEN

Denk na over manieren waarop je meetbaar kunt maken of de kandidaat over deze vereisten beschikt:

- Welke voor deze functie relevante opleidingen en trainingen heb je gevolgd?
- Welke voor deze functie relevante software beheers je?
- Waaruit blijkt dat je voldoende taalbeheersing in het Frans hebt?

Bij het opstellen van functie-eisen heb je waarschijnlijk de meeste eisen open geformuleerd. Toch kan het zijn dat er enkele harde eisen bestaan. Als een kandidaat hier niet aan voldoet, heeft het geen zin om naar de rest van de kandidatuur te kijken en deze vragen kun je dus ook als gesloten ja/nee-vragen stellen.

- Beschik je over een rijbewijs B?
- Ben je bereid vanuit het kantoor in Harlingen te werken?



TAAKGERICHTE VRAGEN, DIE DE BEHEERSING VAN DE VEREISTE VAARDIGHEDEN OF GEDRAG TOETSEN

- Voor een elektromonteur: “Je moet een lamp met twee schakelaars installeren. Upload de foto van hoe jij het stroomschema tekent.”
- “Het is belangrijk dat je in deze functie in korte tijd veel partners kunt werven om de stichting financieel te ondersteunen. Het komende jaar zoeken we partners die zich financieel willen verbinden aan het thema ‘perspectief op werk’. Met wie zou jij absoluut in gesprek gaan en waarom?”
- Voor een event manager: “Het is belangrijk dat je in staat bent een breed publiek te naar een evenement te trekken. Hoe pak je dat aan? (200 woorden)”
- Voor een beleidsmedewerker: “Je moet uiteraard aansprekend en gestructureerd beleidsdocumenten kunnen schrijven, waaruit de kern snel duidelijk wordt. Upload een tekstdocument dat een indruk geeft van jouw schrijfvaardigheid.”
- Voor een managementassistent: “We zoeken kandidaten die nauwkeurig en gestructureerd werken en zich kunnen inleven in de drukke baan van hun MT-lid. Upload een (geanonimiseerd) screenshot van een agenda die jij beheert.”

RECRUITER

“Dit [selecteren van competenties] zal voor veel mensen lastig zijn, maar als je dit niet goed doet gaat alles daarna fout. Dan gaat de objectievere eerste selectie nergens meer over. Dit is een hele cruciale stap om te zetten. Je moet er veel tijd en energie in stoppen.”

RESULTAATGERICHTE VRAGEN, DIE INZICHT GEVEN IN (GEDRAG DAT HEEFT GELEID TOT) EERDER BEREIKTE SUCCESSEN

- Voor een verkoper: “Om succesvol te zijn in deze functie mag je targets niet uit de weg gaan. Wat is je grootste verkoopsucces en hoe heb je dat bereikt? (200 woorden)”
- “Wat heb je opgebouwd of gecreëerd waar je echt trots op bent en wat deed jij waardoor je daarin bent geslaagd? (één voorbeeld)”

VAKGEBIED-GERICHTE VRAGEN, DIE TOETSEN IN HOEVERRE DE KANDIDAAT VERTROUWD IS MET HET VAKGEBIED

- “Je mag een evenement organiseren, welke drie personen in jouw vakgebied zou je daarbij uitnodigen als spreker en waarom?”
- “Hoe houd je actuele kennis bij op je vakgebied en/of in deze bedrijfstak?”
- “Wie of wat vind je een inspirerend voorbeeld in dit vakgebied en waarom? (maximaal 200 woorden)”

MOTIVATIEGERICHTE VRAGEN, DIE TOETSEN WAT DE MOTIVATIE IS VAN DE KANDIDAAT

- “Waarom solliciteer je op deze functie? (maximaal 200 woorden)”
- “We dragen met ons team bij aan het tegengaan van schulden. Wat trekt jou aan in dit thema?”

VRAAG OM PERSOONSGEGEVENS WAARMEE JE DE KANDIDAAT KUNT CONTACTEREN (LOSSE VELDEN)

Je vraagt alleen de direct noodzakelijke gegevens om contact te kunnen leggen om te voorkomen dat je op basis van niet voor de functie relevante informatie onbewust een beeld vormt van de kandidaat. Dit betreft:

- Voornaam
- Achternaam
- Email-adres
- Telefoonnummer

TIPS

- Om starters en mensen met een niet-standaard profiel de ruimte te geven de meest relevante ervaring te presenteren, kan het nuttig zijn om expliciet te maken dat je mag putten uit je werk, vrijwilligerswerk, opleiding, of privésfeer.
- Het doel van de eerste selectie is ervoor te zorgen dat je een aantal kandidaten uitnodigt voor een vervolgesprek die allemaal in beginsel geschikt zouden kunnen zijn voor de functie. Je hoeft dus nog niet alles van hen te weten, maar genoeg om uit te sluiten dat ze ongeschikt zijn. Onderwerpen waar je over door wilt kunnen vragen, zijn mogelijk meer geschikt voor het interview.
- Vragen bedenken wordt door ervaring makkelijker.
- Als je de kandidaat vraagt naar motivatie, denk dan goed na waarom je dat vraagt. Je wilt de vraag straks wel kunnen scoren. Veel werkgevers nemen motivatie niet mee met een score, tenzij er sprake van een *tie* is.
- Let op dat je maar één ding tegelijk vraagt, zodat je overzichtelijk kunt scoren (het woord *en* in een vraag, is een rode vlag!)

2.

Houd het laagdrempelig voor de kandidaat

BETREKKEN: RECRUITER

MAAK AL IN DE VACATURETEKST DUIDELIJK HOE HET PROCES VOOR DE KANDIDAAT ERUIT ZIET

Leg al in de vacaturetekst of na het klikken op 'solliciteren' uit dat de sollicitatie verloopt middels een aantal standaardvragen en waarom.

TIP

- Soms geven kandidaten antwoorden als "dit wil ik in een gesprek toelichten" of "zoals in vraag 2 al beantwoord..." of "dat kunt u lezen in mijn cv" - wees superduidelijk dat deze antwoorden geen punten opleveren.

VOORBEELD

- "Let op: om te zorgen dat we alle kandidaten op dezelfde manier beoordelen op haar of zijn geschiktheid voor deze functie, vragen we je niet om een cv of sollicitatiebrief. In plaats daarvan stellen we alle kandidaten dezelfde vragen, waarmee we zicht krijgen op de mate waarin je aan de functie-eisen voldoet. Besteed voldoende aandacht aan het invullen; dit is de enige informatie waar we je in deze ronde op beoordelen."

LEID ELKE VRAAG IN

Zo maak je duidelijk en transparant waarom je deze vraag stelt, of naar welke competentie je op zoek bent. De kandidaat kan dan een relevanter antwoord formuleren.

VOORBEELDEN

- "Voor deze functie is stressbestendigheid van belang. Kun je een voorbeeld geven van jouw gedrag in een werksituatie, waaruit blijkt hoe jij omgaat met stress?"
- "Als trainer kun je tijdens een workshop te maken krijgen met weerstand onder deelnemers. Beschrijf een situatie waarin jij te maken kreeg met weerstand. Hoe heb jij hierin gehandeld? Wat was het resultaat?"

MAAK DUIDELIJK WAT VOOR SOORT ANTWOORD JE VERWACHT

Door hier helder over te zijn, voorkom je dat kandidaten alsnog hele brede antwoorden geven.

VOORBEELDEN

- “Geef een antwoord in ongeveer 100 woorden (één paragraaf).” Het aantal woorden is duidelijker dan een lengte in aantal tekens.
- “Beschrijf in je eigen woorden...” kan voorkómen dat mensen de indruk krijgen dat ze heel mooi of goed dienen te schrijven.
- “Geef niet meer dan twee voorbeelden.”

KANDIDATEN

“Ik vind het prettig om een vragenlijst te krijgen, in plaats van een motivatiebrief te moeten schrijven. Hierdoor heb ik het idee dat ik echt word beoordeeld op mijn kwaliteiten en beter vergeleken kan worden met andere kandidaten.”

“Bijzonder blij verrast door deze manier van solliciteren al vergde het wel iets meer aandacht dan bij een “normale” brief maar de baan lijkt mij zo passend en leuk dat ik dat er graag voor over heb.”

TIP

- Schrijfvaardigheid is niet voor alle functieprofielen een vereiste. Om te voorkomen dat je een drempel opwerpt met ‘essay-vragen’, is het voor die profielen extra belangrijk om in de eerste stap na te denken of je ook op een andere manier zicht kunt krijgen op de geschiktheid van de kandidaat.

HOUD HET AANTAL VRAGEN BEPERKT

Je wilt niet alles over de kandidaat weten, maar genoeg om uit te sluiten dat het een ongeschikte kandidaat is. Experimenteer of dat past in 3-5 open vragen en enkele gesloten vragen.

3.

Richt het proces van beoordelen in

RECRUITER(S)

“Ik kon ook veel beter feedback geven waarom kandidaten waren afgevallen. Anders was het vaak meer onderbuikgevoel, nu kon je aangeven op welke competenties niet goed was gescoord.”

“Ik heb het gevoel dat we een diversere groep hebben aangenomen. Niet zozeer qua etniciteit, maar wel qua geografisch, geslacht, andere profielen.”

TIPS

- Houd bandbreedte in je scores. Als je werkt met 3 punten, blijkt in de praktijk dat je te weinig onderscheid kunt maken tussen de totaalscores van de kandidaten om te kunnen selecteren.
- Check of je in je normering niet per ongeluk de lengte van een antwoord bepalend laat zijn voor het aantal punten, het gaat om de inhoud
- Let op dat je normering niet specifiek is dan de vraag. Stel dat je vraagt naar “waar ben je het meest trots op” en in je normering staan veel mogelijke antwoorden die gaan over tijdig een project afronden, dan is het maar de vraag of een kandidaat uit zichzelf die voorbeelden zou verzinnen. Je vraag zou dan wellicht specifiek moeten zijn.

Als selecteur voelt het misschien vreemd om geen brief en cv te hebben. Toch krijg je met deze methode naar verwachting meer relevante informatie boven tafel om je oordeel op te baseren. Beoordeling op basis van zogenaamde ‘anchored rating scales’ leidt tot minder bias, doordat de beoordelaars echt op de functie-eisen focussen. Door per vraag te beoordelen en deze beoordeling (bij meerdere selecteurs) aan elkaar verantwoorden, vermindert het halo-effect. Dat is het effect dat je onder de indruk bent van één vraag en daardoor de rest vanzelf ook hoger waardeert.

BETREKKEN: RECRUITER, VACATUREHOUDER, IT-AFDELING (VOOR DE TECHNISCHE IMPLEMENTATIE VAN DE VRAGENFORMULIEREN OP DE WEBSITE EN HET PRESENTEREN VAN DE REACTIES, OP EEN MANIER DIE PARALLEL EVALUEREN MAKKELIJK MAAKT).

Voor het beoordelen kun je gebruik maken van de normeringstabel in Excel, waarmee desgewenst het berekenen van de scores automatisch kan gebeuren en/of van annex 1.

MAAK, VOORDAT JE DE ONTVANGEN REACTIES BEKIJKT, BIJ IEDERE VRAAG EEN NORMERINGSTABEL

In je normeringstabel omschrijf je wat je terug wilt zien in een antwoord van een geschikte kandidaat. Beschrijf welk gedrag iemand die over de voor de functie vereiste competenties beschikt zou vertonen en welke antwoorden iemand zou moeten geven op de opgestelde vragen. Doe hetzelfde voor iemand die in gemiddelde mate voldoet aan je gewenste profiel en iemand die helemaal niet of te veel over de vereiste competentie

VOORBEELD

SCORE	BESCHRIJVING VAN WAT WE VERWACHTEN/ TERUG WILLEN ZIEN IN DE ANTWOORDEN
1 slecht	Geen afgeronde opleiding
2 zorgelijk	Lager dan mbo-4
3 voldoende	MBO-4
4 goed	HBO in een willekeurige andere richting, of wo, ongeacht richting
5 excellent	HBO specifiek richting hr/juridisch/bedrijfskunde



VOORBEELDEN

- Voor deze functie is het een voordeel als je kunt bouwen op werkervaring met inhuurprocessen en/of in een front-office-positie, al dan niet in een recruitment-functie. Wat is voor jou de relevante werkervaring op dit gebied?

VAN (MAAND-JAAR)	TOT (MAAND-JAAR)	WAT DEED JE AAN FRONT-OFFICE OF INHUUR?

SCORE	BESCHRIJVING VAN WAT WE VERWACHTEN/ TERUG WILLEN ZIEN IN DE ANTWOORDEN
1 slecht	Geen relevante werkervaring
2 zorgelijk	Wel, maar minder dan 2 jaar in totaal
3 voldoende	Wel, korter dan 3 jaar geleden, maar minder dan 2 jaar in totaal
4 goed	HBO in een willekeurige andere richting, of wo, ongeacht richting
5 excellent	Wel, korter dan 3 jaar geleden, meer dan 2 jaar in totaal

- Voor deze functie is organisatiesensitiviteit vereist. 'Beste Jan', 'heeeeeelloooo Jan', 'hallo Jan'. Wat is de beste aanhef? Mensen en organisaties hebben verschillende werkwijzen, culturen en omgangsregels. Hoe weet jij of jouw werkwijze aansluit bij de cultuur en mening van jouw klanten en flex-medewerkers? (antwoord kan tot 300 woorden lang zijn).

SCORE	BESCHRIJVING VAN WAT WE VERWACHTEN/ TERUG WILLEN ZIEN IN DE ANTWOORDEN
1 slecht	Geen relevant antwoord
2 zorgelijk	Het antwoord geeft één vaste oplossing, bijvoorbeeld een aanhef- of aanspreekvorm die je altijd kunt gebruiken
3 voldoende	Het antwoord vermeldt dat je kijkt naar wat de ander gebruikt en dat kopieert
4 goed	Het antwoord noemt één of twee van de volgende opties: <ul style="list-style-type: none"> Het laat begrip zien dat er onderscheid is tussen verschillende situaties, zoals schriftelijke en mondelinge communicatie, of hiërarchische situaties Het vermeldt iets over wat je kunt doen als je nog geen informatie hebt om te kopiëren, zoals een 'dubbele aanhef' gebruiken ('geachte mevrouw, beste Fatiha') Het vermeldt dat je de accountmanager of een collega die de organisatie al goed kent contacteert, om te vragen wat je moet weten over de omgangsvormen en werkwijze in deze organisatie om goed samen te kunnen werken
5 excellent	Het antwoord noemt drie of meer van de volgende opties: <ul style="list-style-type: none"> Het laat begrip zien dat er onderscheid is tussen verschillende situaties, zoals schriftelijke en mondelinge communicatie, of hiërarchische situaties Het vermeldt iets over wat je kunt doen als je nog geen informatie hebt om te kopiëren, zoals een 'dubbele aanhef' gebruiken ('geachte mevrouw, beste Fatiha') Het vermeldt dat je de accountmanager of een collega die de organisatie al goed kent contacteert, om te vragen wat je moet weten over de omgangsvormen en werkwijze in deze organisatie om goed samen te kunnen werken

TIPS

- Werk samen met de vacaturehouder
 - Bespreek met de vacaturehouder wie goed is in de uitvoering van deze functie of rol. Wat voor gedrag en vaardigheden laat deze persoon zien?
 - Check of de lijst met functie-eisen klopt met hetgeen de manager bespreekt in functioneringsgesprek of beoordeling.
- Het is uiteindelijk de bedoeling dat je de normering vooraf opstelt, maar het kan de eerste keer prettig werken om de normeringstabel te ijken op basis van de respons die je gehad hebt. Je bekijkt dan een aantal ontvangen reacties en formuleert aan de hand daarvan wat je ideale antwoord en minst geschikte antwoord zou zijn.
- Indien bepaalde functie-eisen zwaarder wegen dan andere, kun je dat ook aangeven in jebeoordelingstabel.
- Ga een keer extra na of de wijze waarop je de vraag stelt inderdaad zal leiden tot de informatie die je in je normeringstabel hebt opgenomen. Als je bijvoorbeeld punten wilt toekennen voor het aantal jaar werkervaring, vraag daar dan ook heel gericht naar.
- Let op: kandidaten kunnen ook overgekwalificeerd zijn, dus wil je niet automatisch hoger scoren naarmate iemand meer ervaring of vaardigheden heeft. Denk na over het optimale niveau.

BEORDEEL PARALLEL: ALLE REACTIES GELIJKTIJDIG, PER VRAAG EN NIET PER KANDIDAAT

Kijk dus niet alvast naar de binnendruppelende reacties, maar wacht tot de vacature is gesloten en beoordeel ze achter elkaar. Dit helpt om alle kandidaten op dezelfde manier te beoordelen.

Beoordeel eerst alle eerste vragen van elke kandidaat en vervolgens alle tweede vragen en ga zo verder tot je alle vragen hebt gehad. Maak desgewenst bij elke vraag aantekeningen en plaats er een score bij op een schaal van 1 tot en met 5. Zie annex 2 en het Excel-blad.

TIPS

- Door het parallel beoordelen van alle kandidaten, heb je tot de sluitingsdatum geen zicht op de binnengekomen reacties. Kandidaten en vacaturehouders horen dus ook niets terug. Als dit bezwaarlijk is, kun je de vacature ook wat korter openzetten en dan besluiten of het nog een tweede keer moet.
- Hoe je dit precies technisch inricht, ligt aan je systemen. Bij sommige organisaties is het handiger en haalbaarder om de vacatures gedurende een eerste pilotperiode deels los te koppelen van het reguliere werving- en selectiesysteem, om deze nudge mogelijk te maken. In sommige gevallen kan het juist ook heel makkelijk onderdeel worden van een in te richten 'flow'.



RECRUITER

“Zodra het voorproces goed, grondig doorlopen is, is het beoordelen met name een kwestie van doen en tijd. Het bespreken van de eventuele verschillen geeft ook duiding hoe iemand de antwoorden geïnterpreteerd heeft.”

RICHT JEZELF EROP OBJECTIEF TE BLIJVEN

- Herinner jezelf voordat scores worden toegekend aan de intentie om zo objectief mogelijk te beoordelen. Dat kun bijvoorbeeld je doen door dit hardop uit te spreken, of door het bovenaan je pagina te schrijven, of zichtbaar op een post-it te zetten.
- Bespreek je scores niet, maar noteer ze in stilte voor jezelf in het individuele evaluatie- en beoordelingsformulier.
- Beoordeel op inhoud, niet op vorm (tenzij vorm een onderdeel van de functie-vereisten is).
- Zorg dat je de persoonsgegevens nog niet ziet terwijl je de vragen beoordeelt. Je hebt dit niet nodig om de kwaliteit van de antwoorden vast te stellen. Om te voorkomen dat iemands naam onbedoeld toch beïnvloedt hoe je naar de antwoorden kijkt, laat je deze informatie als laatste zien.

TIPS

- Onzichtbaar houden van persoonsgegevens kan in de praktijk lastig lijken, maar soms juist ook té goed gaan. Let erop dat je de reacties nog wel kunt terugkoppelen aan de naam van de kandidaat.

BESLUIT, ALS ALLE VRAGEN BEOORDEELD ZIJN, WIE ER DOORGAAT

- Bereken de gewogen totaalscores voor alle vragen per kandidaat, zie annex 3 en het Excel-blad. Dit gaat vanzelf in het Excel-blad. Ook de 5 kandidaten met de hoogste scores worden automatisch gemarkeerd (dit aantal is aan te passen).
- Voeg als laatst de namen van de hoogst scorende kandidaten toe om hem of haar te kunnen benaderen

TIPS

- Houd vast aan wat de scores zeggen over de beoordeling van de sollicitanten! Het is niet de bedoeling dat je de scores aanpast aan je gevoel.
- Indien er meerdere personen de binnengekomen reacties hebben gescoord: kijk of er opvallende verschillen in scores zijn tussen de kandidaten met de hoogste totaalscores. Bespreek met elkaar waar het verschil in score door komt. In het gesprek met elkaar wordt vaak duidelijk wat iemands interpretatie of kleuring is van het antwoord en kun je een consensuscore bepalen.

Annex 1: normeringstabel

MAAK, VOORDAT JE DE ONTVANGEN REACTIES BEKIJKT, BIJ IEDERE VRAAG EEN NORMERINGSTABEL

In je normeringstabel omschrijf je wat je terug wilt zien in een antwoord van een In je normeringstabel omschrijf je wat je terug wilt zien in een antwoord van een geschikte kandidaat. Beschrijf welk gedrag iemand die over de voor de functie vereiste competenties beschikt zou vertonen en welke antwoorden iemand zou moeten geven op de opgestelde vragen. Doe hetzelfde voor iemand die in gemiddelde mate voldoet aan je gewenste profiel en iemand die helemaal niet of te veel over de vereiste competentie beschikt.

Vraag 1:	<vul hier de vraag in en herhaal voor alle vragen>	
Weging:	<vul hier de weging in van deze vraag>	
Score	Rating	Beschrijving van de elementen die terugkomen in een antwoord op dit niveau
1	onvoldoende	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
2	matig	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
3	voldoende	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
4	goed	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
5	excellent	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>

Annex 2: individueel evaluatie- en beoordelingsformulier voor objectievere eerste selectie (per vraag)

BEOORDEEL PARALLEL: ALLE REACTIES GELIJTIJDIG, PER VRAAG EN NIET PER KANDIDAAT

Kijk dus niet alvast naar de binnendruppelende reacties, maar wacht tot de vacature is gesloten en beoordeel ze achter elkaar. Dit helpt om alle kandidaten op dezelfde manier te beoordelen.

Beoordeel eerst alle eerste vragen van elke kandidaat en vervolgens alle tweede vragen en ga zo verder tot je alle vragen hebt gehad. Maak desgewenst bij elke vraag aantekeningen en plaats er een score bij op een schaal van 1 tot en met 5.

Score	Beschrijving van de competentie op dit niveau	
1	onvoldoende	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
2	matig	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
3	voldoende	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
4	goed	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
5	excellent	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>

Functie
Datum
Naam beoordelaar

Vraag 1: <vul de vraag in>					
Kandidaat 1	1	2	3	4	5
Kandidaat 2	1	2	3	4	5
Kandidaat 3	1	2	3	4	5
Kandidaat 4	1	2	3	4	5
Kandidaat 5	1	2	3	4	5
...	1	2	3	4	5

Annex 3: totaalscoreblad voor objectievere eerste selectie

BESLUIT, ALS ALLE VRAGEN BEOORDEELD ZIJN, WIE ER DOORGAAT

- Bereken de gewogen totaalscores voor alle vragen per kandidaat. Dit gaat vanzelf in het Excelblad. Ook de 5 kandidaten met de hoogste scores worden automatisch gemarkeerd (dit aantal is aan te passen).
- Voeg als laatst de namen van de hoogst scorende kandidaten toe om hem of haar te kunnen benaderen

Vraag	Weging	
<vul hier vooraf de vraag in>	<vul hier vooraf de weging in>	
<vul hier vooraf de vraag in>	<vul hier vooraf de weging in>	
<vul hier vooraf de vraag in>	<vul hier vooraf de weging in>	
<vul hier vooraf de vraag in>	<vul hier vooraf de weging in>	
<vul hier vooraf de vraag in>	<vul hier vooraf de weging in>	
		Totaal
		Naam uit te nodigen kandidaat

Opmerkingen:

Getekend door beoordelaars:

Functie
Datum
Naam beoordelaar

	Gewogen scores					
	Kandidaat 1	Kandidaat 2	Kandidaat 3	Kandidaat 4	Kandidaat 5	Kandidaat 6

Literatuur

- Bartos V., Bauer M., Chytilová J. & Matějka F. (2013). *Attention Discrimination: Theory and Field Experiments*. CERGE-EI Working Paper Series No. 499.
- Behaghel L., Crépon B. & Barbanchon T. (2014), Unintended Effects of Anonymous Resumes, No 8517, IZA Discussion Papers, Institute for the Study of Labor (IZA).
- Behaghel, L., B. Crépon, and T. Le Barbanchon. (2012). *Do anonymous resumes make the field more even? Evidence from a randomized field experiment*. Paper presented at the 4th Joint IZA/IFAU Conference on Labor Market Policy Evaluation, Bonn.
- Bertrand M. & Dufló E. (2016). *Field Experiments on Discrimination*, NBER Working Papers 22014, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Gent M.J., Hello E., Ode A.W.M., Tromp E. & Stouten J. (2006). *Hoger opgeleide allochtonen op weg naar werk: successen en belemmeringen*. Regioplan.
- Hiemstra, Annemarie & Derous, Eva & Serlie, Alec & Born, Marise. (2012). *Ethnicity Effects in Graduates' Résumé Content*. Applied Psychology.
- Krause, Annabelle & Rinne, Ulf & Zimmermann, Klaus. (2012). *Anonymous Job Applications in Europe*. IZA Journal of European Labor Studies.
- Moha A.A. & Koning F. (2016). *Effecten van de pilot anoniem solliciteren*. Motivaction Project Z7111.
- Oreopoulos, P. (2009). *Why Do Skilled Immigrants Struggle in the Labor Market? A Field Experiment with Six Thousand Resumes*. National Bureau of Economic Research, Inc, NBER Working Papers. 10.3386/w15036.
- Rich J. (2014) : *What Do Field Experiments of Discrimination in Markets Tell Us? A Meta Analysis of Studies Conducted since 2000*, IZA Discussion Papers, No. 8584.
- TNO (2021), *Richting gelijke kansen - onderzoeksrapport bij de pilot Nudging in Werving en Selectie*.
- Zschirnt E. & Ruedin D. (2016) *Ethnic discrimination in hiring decisions: a meta-analysis of correspondence tests 1990–2015*, Journal of Ethnic and Migration Studies, 42:7, 1115–1134.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The paper is set against a dark purple background. In the top right corner, there is a decorative teal-colored triangle. The ruling lines are evenly spaced and extend across the width of the page, providing a guide for writing.





COLOFON

Deze handleiding is door werkgevers uit uiteenlopende sectoren in de praktijk getest, als onderdeel van de pilot Nudging in Werving en Selectie. Daarin experimenteerden werkgevers met aanpassingen in hun wervings- en selectieproces, die helpen je keuze te objectiveren en zo de invloed van (onbewuste) vooroordelen te beperken. Daardoor wordt het makkelijker te doen wat je toch al wilt: de beste kandidaat aannemen, ongeacht hoeveel die op jou lijkt.

In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.