



Objectief werven en selecteren van nieuwe medewerkers

Auteur: Bart Moens [in](#)

Moens, B. (2024). Objectief werven en selecteren van nieuwe medewerkers. *HRMConnect*, 2024(3)

De meeste werkgevers vinden het bieden van gelijke kansen in werving en selectie en het tegengaan van discriminatie belangrijk. Daarbij spelen niet alleen juridische en morele redenen, maar ook heel pragmatische redenen. In deze tijden van arbeidsmarktkrapte willen werkgevers talent niet over het hoofd zien of onterecht afwijzen door menselijke fouten in de beoordeling. Het louter inrichten van diversiteitstrainingen is onvoldoende om dergelijke mensen fouten te voorkomen. Terwijl deze trainingen deelnemers wel bewust maken van hun vooroordelen, leiden ze zelden tot duurzame gedragsverandering. Het is veel slimmer om te investeren in aanpassingen van de systemen en de processen die fouten in de menselijke beoordeling weinig kansen bieden of tegenwerken.

Blind of anoniem solliciteren

Een interessante benadering die hierbij inspiratie biedt en die ik in mijn vorig artikel al aanhaalde, komt uit de wereld van de klassieke muziek. Uit onderzoek blijkt dat symfonieorkesten aanmerkelijk meer vrouwen begonnen aan te nemen nadat ze audities achter een gordijn invoerden, waarbij de identiteit van de muzikant verborgen bleef. Dit concept van blinde audities heeft aangetoond effectief te zijn in het verminderen van vooringenomenheid en het bevorderen van gelijke kansen.

Net zoals de orkesten kunnen werkgevers een blind of anoniem selectieproces overwegen. Het houdt in dat informatie die het groepslidmaatschap van een sollicitant kan verraden, zoals naam, geslacht of leeftijd, wordt weggelaten uit de sollicitatiebrief en cv voordat ze worden beoordeeld. Het idee is dat mensen die instaan voor de eerste selectie van de kandidaten zich dan alleen baseren op iemands vaardigheden, opleiding en werkervaring, zonder beïnvloed te worden door vooroordelen. Anoniem solliciteren is geen zaligmakend wondermiddel. Belangrijk is dat het gecombineerd wordt met aanvullende strategieën om vooroordelen in de andere fasen van het werving- en selectieproces te verminderen. Zo niet, biedt het louter uitstel van beoordeling (of executie)ⁱ.

Vacatures met duidelijke functie-eisen en competenties...

Objectief werven en selecteren begint met een grondige analyse van de belangrijkste functie-eisen (o.a. opleidingsniveau en werkervaring) en competenties die essentieel zijn voor de functie. Kies maximaal vijf competenties uit zodat je de kern hebt van wat belangrijk is in een functie en vertaal deze vervolgens naar concreet gedrag. Dus in plaats van 'je bent stipt en betrouwbaar', gebruik 'je houdt je aan afspraken en komt je beloftes na'.

De vertaling naar concreet gedrag gebeurt nog te weinig. Veel vacatures bevatten algemene termen zoals 'stipt', 'resultaatgericht', 'een echte teamspeler', 'flexibel', 'hands-on' en 'no-nonsense'. Maar wat betekenen deze woorden echt? Ze zijn vaag en voor meerdere interpretaties vatbaar. Hierdoor is de kans groter dat persoonlijke interpretaties van deze competenties de maatstaf worden bij het beoordelen of een kandidaat voldoet, met meer bias tot gevolg. Maar... wist je dat de woordkeuze in vacatures ook sollicitanten zelf beïnvloedt?

... zo neutraal mogelijk geformuleerd

Onderzoek toont aan dat de in vacatureteksten vermelde competenties ervoor kunnen zorgen dat sommige kandidaten, zelfs de meest gekwalificeerde en geschikte, minder geneigd zijn te solliciteren. Waarom is dit zo? Dit komt doordat competenties – bewust of onbewust – geassocieerd worden met (stereo)typische karakteristieken. Sommige competenties roepen 'mannelijke' of 'vrouwelijke' associaties op. 'Analytisch', 'commercieel', 'resultaatgericht' worden bijvoorbeeld gezien als mannelijk gecodeerde competenties, terwijl 'toegewijd', 'betrouwbaar' en 'verantwoordelijk' als vrouwelijk worden beschouwdⁱⁱ. Een overzicht met mannelijk en vrouwelijk gecodeerde woorden vind je [hier](#). Onderzoek toont aan dat kandidaten, vooral vrouwen, meer geneigd zijn te solliciteren op vacatures die aansluiten bij hun genderidentiteit. Wanneer mannelijk gecodeerde competenties in gedragstermen worden geformuleerd, voelen vrouwen zich meer aangetrokken tot de vacature en hebben ze een grotere intentie om te reagerenⁱⁱⁱ. Bijvoorbeeld, in plaats van 'je bent resultaatgericht' naar 'je neemt het voortouw in projecten of taken, zonder te wachten op instructies of richtlijnen van anderen'.

Ook kunnen de in vacatures gebruikte competenties geassocieerd worden met meta-stereotypen, ofwel stereotypen die kandidaten denken dat werkgevers over hun groep hebben. Een meta-stereotype over oudere werknemers is 'flexibiliteit', waarbij oudere werknemers denken dat werkgevers hen niet als flexibel zien. Vacatures die dergelijke negatieve meta-stereotypen bevatten, kunnen door kandidaten worden geïnterpreteerd als een negatief signaal: "deze organisatie/job past niet bij mij". Aylin Koçak (UGent) toont in haar doctoraatsonderzoek aan dat 50-plussers minder geneigd zijn te solliciteren op vacatures die 'flexibele' werknemers zoeken, zelfs als zij wel flexibel zijn. Ook hier neemt de aantrekkelijkheid van de vacature toe wanneer de competentie in concreet gedrag wordt vertaald, bijvoorbeeld van 'je bent flexibel' naar 'je kan je flexibel opstellen' als concreet gedrag^{iv}.

Competentiegerichte sollicitatiebrief

Om goed zicht te krijgen op de competenties van kandidaten kan je hen vragen om in hun sollicitatiebrief duidelijk te maken waarom zij denken dat ze een bepaalde competentie hebben of om een voorbeeld te geven van het uitvoeren van deze competentie. Dat levert meer op dan het verkooppraatje in hun motivatiebrief (dat ze wellicht door ChatGPT hebben laten schrijven). Vergeet niet om vooraf te bepalen hoe je de competenties zal beoordelen.

Eerste screening van de kandidaten

Zodra alle sollicitatiebrieven en cv's zijn ontvangen, is het tijd om de sollicitanten te selecteren die je wilt uitnodigen voor een sollicitatiegesprek. Deze selectie baseer je op hoe goed elke kandidaat voldoet aan de minimumvereisten van een baan, zoals een relevante vooropleiding of werkervaring, maar ook uit de mate waarin cv's meer of minder aansluiten bij de vooraf bepaalde functie-eisen en competenties. Het is aan te bevelen om de beoordeling van de functie-eisen en competenties parallel uit te voeren. Dit betekent dat je alle kandidaturen tegelijkertijd beoordeelt, per functie-eis of competentie, en niet per individuele kandidaat. Een scorekaart kan hierbij een nuttig hulpmiddel zijn. Voor elke kandidaat kun je aangeven of je hem of haar wel, misschien of niet wilt uitnodigen. Laat je bij de beoordeling niet beïnvloeden door:

- Persoonlijke indrukken, zoals 'Wat een mooi cv!' of 'Bij die persoon heb ik een goed gevoel!'.
- Zaken die niet als vereiste competentie voor de functie zijn benoemd, bijvoorbeeld iemand niet selecteren vanwege spelfouten terwijl foutloos Nederlands schrijven geen vereiste competentie is.
- Namen, geboortedatum, geboorteplaats, enzovoort. Overweeg om deze informatie, zoals in de inleiding gezegd, af te dekken tijdens de beoordeling.

Daarnaast is het aan te raden dat de beoordeling niet door slechts één persoon wordt uitgevoerd. Laat minimaal twee personen de kandidaten eerst individueel en onafhankelijk van elkaar beoordelen, en pas daarna hun resultaten met elkaar vergelijken. Selectiecommissies bestaande uit leden van diverse achtergronden kan helpen om een evenwichtige beoordeling van de kandidaten te bevorderen.

Selectieproeven: gestandaardiseerd mét redelijke aanpassingen indien nodig

Om objectief te kunnen oordelen tijdens een selectieproces, is het belangrijk dat het proces gestandaardiseerd verloopt. Dat wil zeggen dat elke kandidaat dezelfde opdrachten krijgt en deze onder dezelfde omstandigheden uitvoert. De lat wordt hierbij voor iedereen even hoog gelegd. Althans dat is zoals het hoort volgens het klassieke selectieperspectief. Dat is echter niet inclusief. Immers: "Niets is zo ongelijk als ongelijken gelijk te behandelen." Inclusie gaat niet zozeer om een *gelijke*, maar wel een *gelijkwaardige* behandeling. Een meer inclusieve benadering zal waar nodig rekening houden met de mogelijkheden, wensen en verwachtingen van de kandidaat, bijvoorbeeld inzake aangepaste testomstandigheden. Professor Eva Deros (UGent) geeft in één van haar artikels het voorbeeld van schriftelijke tests⁵. Deze tests vereisen een bepaalde leesvaardigheid en kunnen bijvoorbeeld een struikelblok zijn voor kandidaten met een andere taalachtergrond dan de taal waarin de test is opgesteld of kunnen moeilijker te begrijpen en in te vullen zijn voor kandidaten met dyslexie. Door selectietests ook op een andere manier aan te bieden en/of aan te passen aan de specifieke noden van kandidaten, kan er rekening worden gehouden met de beperkingen van de kandidaat. Mogelijk gevolg is dat de selectieproeven enigszins inboeten aan precisie en dat de resultaten niet meer perfect vergelijkbaar zijn, wat een objectieve vergelijking van kandidaten bemoeilijkt. Het aanvullen van de proeven met interviews en bijvoorbeeld rollenspelen en andere tools blijft dan ook belangrijk.

Gestructureerd en competentiegericht interviewen

Vervolgens hou je met de weerhouden kandidaten een semigestructureerd interview. Dat betekent dat elke kandidaat dezelfde vragen in dezelfde volgorde krijgt en ieder interview ongeveer even lang duurt. Meer over de waarom en werkwijze van semigestructureerde interviews lees je in mijn eerder artikel 'Beter en bias-free selecteren'.

Om te bepalen welke competenties de kandidaat in welke mate beheerst, is een criteriumgericht interview zeer geschikt. Deze gestructureerde interviewtechniek vraagt de kandidaat naar concrete gedragsvoorbeelden uit zijn of haar recent (werk)verleden. De achterliggende idee is dat het gedrag uit het verleden het toekomstig gedrag voorspelt. Op die manier wordt inzicht verworven in de mogelijkheden van de kandidaat om te slagen in zijn functie. Hier wordt gebruik gemaakt van het STARR-model:

- **S**ituatie > Vraag de kandidaat een bepaalde situatie te beschrijven waarin een bepaalde competentie werd verlangd. Hier wordt gepeild naar de context, inclusief de rol en de functie van de geïnterviewde. Voorbeelden van hulpvragen:
 - Wat was de situatie?
 - Wie waren erbij betrokken?
 - Met wie werkte je hieraan samen?
 - Wanneer speelde dit voorval?
 - Wat was je rol in de organisatie?
 - Wat waren belemmerende/bevorderende omstandigheden?
- **T**aak > Vraag de kandidaat te beschrijven welke taak of rol hij hierbij had. Hier is het de bedoeling te beschrijven wat er van hem verwacht werd in deze situatie, nog niet wat de kandidaat effectief gedaan heeft. Voorbeelden van hulpvragen:
 - Wat was je functie?
 - Wat werd er concreet van je verwacht?
 - Wat waren je verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
 - Welk doel streefde je na?
- **A**ctie > Vraag de kandidaat welke actie hij ondernam. Dit beschrijft hij in concrete gedragingen. Dit is de meest belangrijke vraag. Let op antwoorden in de 'wij'-vorm in plaats van de 'ik'-vorm. Het gaat namelijk om wat de kandidaat zelf deed in de situatie. Stuur dus op de 'ik'-vorm. Voorbeelden van hulpvragen:
 - Wat deed je toen?
 - Hoe reageerde je?
 - Wat heb je concreet gezegd of gedaan?
 - Waarom pakte je het op die manier aan?
 - Wat deed je eerst, wat daarna?
- **R**esultaat > Vraag wat het resultaat was. Deze vraag geeft aan hoe effectief de actie van de kandidaat was. Voorbeelden van hulpvragen:
 - Hoe is het afgelopen?
 - Wat was het resultaat van je actie?
 - Hoe reageerden de anderen in je voorbeeld hierop?
 - Zijn de problemen later nog teruggekeerd?

- **Reflectie** > Vraag hoe hij hierop terugkijkt. Hier wordt hem gevraagd om te reflecteren over hetgeen in zijn ervaring gebeurd is. Was dit een goede manier van werken, zou hij het de volgende keer anders aanpakken, etc. Voorbeelden hulpvragen:
 - Wat zou je een volgende keer anders doen?
 - Heb je daarna een vergelijkbare situatie meegemaakt?
 - Zo ja, wat heb je toen anders gedaan?
 - Zou je eenzelfde probleem volgende keer weer zo aanpakken?

Na afloop van alle gesprekken worden de competenties opnieuw gescoord. Ook deze keer gebeurt dit per competentie en niet per kandidaat. De collega's die het sollicitatiegesprek voerden, scoren de competenties eerst voor zichzelf en bespreken pas daarna hun scores met elkaar. Ook in deze bespreking lopen zij de competenties af in plaats van de kandidaten. Vervolgens bekijken ze samen welke kandidaat de beste totaalscore heeft en beslissen ze wie de job krijgt. Net zoals bij de cv-screening geldt dat een divers samengestelde selectiecommissie bijdraagt tot een meer evenwichtige beoordeling van kandidaten.

De geest is wel gewillig, maar het vlees is zwak

Dat zei Jezus volgens Mattheüs tegen zijn apostelen in de tuinen van Gethsemane. Niet als verontschuldiging achteraf, maar als waarschuwing vooraf. Met andere woorden: "Wees je bewust dat er twee krachten in je werken. Enerzijds de geest die gewillig is, anderzijds het vlees, het lichaam, dat zwak is, onmachtig om te doen wat de geest eigenlijk wil". Of zoals een andere obligate wijsheid zegt: "Het is de aard van het beestje". Dat geldt ook voor zij die instaan voor de selectie van nieuwe medewerkers. De kans bestaat dat ze vervallen in hun oude manier van sollicitatiegesprekken voeren en zich bij de keuze van de kandidaat laten leiden door hun intuïtie. Hoe kunnen we dit voorkomen?

Een goede strategie is hen te vragen om aan collega's die niet aanwezig waren bij de sollicitatiegesprekken, te verantwoorden waarom ze voor een bepaalde kandidaat hebben gekozen. Daarbij is het belangrijk dat ze niet zozeer vertellen wat zo goed is aan die kandidaat, maar wel wat zo goed is aan de procedure die ze hebben gevolgd die heeft geleid tot de keuze van die kandidaat. Dat klinkt vreemd, maar verantwoording afleggen over hoe geschikt de kandidaat is die men heeft gekozen, draagt niet bij aan de kwaliteit van de beslissing. Achteraf verantwoording moeten afleggen over de gevolgde procedure zorgt ervoor dat mensen die procedures volgen. Het maakt hun keuze bovendien accurater, omdat het hen meer aanzet om op een grondigere manier tot een oordeel te komen^{vi}.

Referenties

ⁱ Vivek, R. (2022). Is Blind Recruitment an Effective Recruitment Method? *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 3(3), 56-72

ⁱⁱ Newman, M.L., Groom, C.J., Handelman, L.D., & Pennebaker, J.W. (2008) Gender Differences in Language Use: An Analysis of 14,000 Text Samples, *Discourse Processes*, 45:3, 211-236

ⁱⁱⁱ Gaucher, D., Friesen, J., & Key, A.C. (2011). Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128

^{iv} Koçak, A., Rooman, C., Duyck, W., & Derous, E. (2022). Mind the ad: How personality requirements affect older and younger job seekers' job attraction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95, 718-737.

^v Derous, E. (2018). Selectie voor diversiteit: naar een inclusieve aanpak. In M. Carlier & F. Maes (Eds.), *Naar een duurzame en inclusieve arbeidsmarkt: evidence-based practice & practice-based evidence* (pp. 97–113). Gent: Skribis.

^{vi} Brtek, M.D., & Monoidal, S.J. (2002). Effects of procedure and outcome accountability on interview validity. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 185–191