




# Mensen aanwerven op basis van culturele fit: doen of niet?

Auteur: Bart Moens 

Moens, B. (2024). Mensen aanwerven op basis van culturele fit: doen of niet? *HRMConnect*, 2024(6)

Je kent vast wel de uitdrukking "Culture eats strategy for breakfast". Dit citaat wordt, zij het ten onrechte, toegeschreven aan de managementgoeroe Peter Drucker en is later gepopulariseerd door Mark Fields, de voormalige ceo van Ford Motor Company. De boodschap van de uitspraak is duidelijk: cultuur is belangrijk. De cultuur van een organisatie heeft immers een grote invloed op hoe medewerkers presteren en op de effectiviteit van organisaties. Het is dan ook niet verwonderlijk dat werkgevers bij het aanwerven van nieuwe medewerkers veel aandacht schenken aan de mate waarin een medewerker past in de cultuur van een organisatie. De zogenaamde *culturele fit*. Maar... is dat wel zo slim?

## Culturele fit

Competent, ervaren en getalenteerd zijn, is niet genoeg om een baan te bemachtigen. Het draait om de "fit" bij de organisatie. 90% van de 'hiring managers' in de Verenigde Staten en Canada vindt de culturele fit tussen een kandidaat en de organisatie minstens zo belangrijk als de vaardigheden en skills die de betreffende persoon meebrengt<sup>1</sup>. Culturele fit wordt vaak verwoord als "in lijn zijn met onze waarden en visie" of "de juiste eigenschappen laten zien". Of minder positief: "hij past niet bij de rol", "zij past niet bij het team", of "we moeten iemand vinden die bij ons past".

---

<sup>1</sup> Robert Half (2018, 27 november). *More Than One-Third Of Workers Would Pass On Perfect Job If Corporate Culture Was Not A Fit, Survey Finds* [Press release]. <https://press.roberthalf.com/2018-11-27-More-Than-One-Third-Of-Workers-Would-Pass-On-Perfect-Job-If-Corporate-Culture-Was-Not-A-Fit-Survey-Finds>

## Waarom is die fit zo belangrijk voor werkgevers?

Onderzoek toont aan dat werknemers die goed passen bij de cultuur van hun organisatie, over het algemeen meer tevreden zijn met het werk en alles daaromheen. Die werktevredenheid vertaalt zich niet alleen in een lagere verloopintentie, maar ook in een hogere mate van motivatie en betrokkenheid bij hun werk<sup>2,3</sup>, wat op zijn beurt leidt tot betere prestaties en efficiëntie<sup>4</sup>. Het delen van dezelfde waarden en normen kan bijdragen aan een betere onderlinge verstandhouding en samenwerking binnen de organisatie, en zo aan het behalen van gemeenschappelijke doelstellingen van de organisatie.

## Culturele fit onder vuur

Aanwerven op culturele fit kan tot uitsluiting van individuen met verschillende achtergronden leiden. Culturele fit is immers niet meer dan een vorm van onbewuste vooringenomenheid of bias. Meer bepaald gaat het om een vorm van affiniteitsbias. Dit is de onbewuste neiging om kandidaat-werknemers die qua persoonlijke kwaliteiten, achtergrond, opleiding en/of culturele normen, waarden of tradities op het huidige personeel lijken, beter geschikt te vinden en dus te selecteren voor de job.

Lauren Rivera, professor in management en organisaties aan de Northwestern University's Kellogg School of Management, onderzocht hoe studenten van elite-universiteiten in de Verenigde Staten toegang krijgen tot prestigieuze banen bij topbedrijven in de juridische, financiële en consultancysectoren<sup>5</sup>. Ze bestudeerde het wervingsproces en de criteria die door deze bedrijven worden gebruikt, waarbij ze specifiek aandacht besteedde aan de culturele fit in dit proces. Rivera stelt vast dat veel organisaties culturele fit niet verstandig aanpakken. Terwijl 82% van de managers zei dat culturele fit één van de belangrijkste criteria is, had slechts de helft echt een idee van de organisatiecultuur. Nog minder, slechts een derde, beweerde dat hun bedrijf duidelijke tools heeft om culturele fit te meten tijdens het wervingsproces. Dat is waar het mis gaat: zonder een duidelijk zicht op de organisatiecultuur en de juiste tools om cultuur te meten, kan 'culturele fit' erg persoonlijk worden en veranderen in 'sociale fit' ofwel het aannemen van mensen waarmee je klikt of die op jou lijken. Affiniteitsbias dus. Organisaties lopen zo het risico te discrimineren tegen kandidaten met een diverse achtergrond.

Tomas Chamorro-Premuzic schreef eerder in Forbes<sup>6</sup> dat culturele fit misschien niet zozeer een onbewuste, maar een bewuste bias is. Werkgevers zijn immers trots op dit selectie criterium. Het pakt dan uit als een onuitgesproken code voor 'we zijn op zoek naar iemand die denkt en handelt net als ons'. Nog erger: werkgevers kunnen het ontbreken van een culturele fit ook als een excuus gebruiken om kandidaten af te wijzen, zelfs als die kandidaten wel gekwalificeerd en bekwaam zijn. In dat geval wordt discriminatie en racisme verborgen onder het mom van "culturele fit".

---

<sup>2</sup> Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2):281-342

<sup>3</sup> Endrejat, P.C. (2021), "When to challenge employees' comfort zones? The interplay between culture fit, innovation culture and supervisors' intellectual stimulation", *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7):1104-1118

<sup>4</sup> Shah, S., & Ayub, M. (2021). The Impact of Person-Job Fit, Person-Organization Fit on Job Satisfaction. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 3(1):57-76

<sup>5</sup> Rivera, A.L. (2015). *Pedigree. How Elite Students Get Elite Jobs*. Princeton: Princeton University Press

<sup>6</sup> Chamorro-Premuzic, 5. (2018). Is hiring for culture fit another form of unconscious bias? *Forbes*. Geraadpleegd via <https://www.fastcompany.com/90282111/is-hiring-for-culture-fit-another-form-of-unconscious-bias>

## Aandacht voor culture fit én culturele aanwinst

Uitsluitend medewerkers aanwerven op basis van culturele fit kan leiden tot een gebrek aan diversiteit in denkwijzen en vaardigheden, wat de innovatie en het probleemoplossend vermogen van de organisatie ernstig kan belemmeren. De verschillen in mensen brengen juist voordelen met zich mee. Kristel Moedt, mede-oprichter van People Masterminds, pleit in het online tijdschrift PW. voor *cultural fitness*: “Zoek iemand die bij de organisatie past en zijn draai kan vinden in het team. Maar probeer het als fitness te zien en laat het iemand zijn die ook in staat is om jou als organisatie te stretchen. Iemand die de vraag durft te stellen of dat wat we nu als bedrijf aan het doen zijn wel zo handig is. Natuurlijk moeten er overeenkomsten zijn, maar als iedereen het met elkaar eens is als bedrijf, wordt het een eenheidsworst.”<sup>7</sup>

Om diversiteit te bevorderen is het belangrijk zich niet alleen te richten op de culturele fit(ness), maar ook op zoek te gaan naar de unieke eigenschappen, waarden, ervaringen en gedragingen die kandidaten meebrengen naar de organisatie. Deze benadering kunnen we als de *culture add* ofwel de culturele aanwinst<sup>8</sup>.

## Hoe ontdek je nu de culturele fit en/of aanwinst van een sollicitant?

De beste manier is om sollicitatievragen te stellen waarmee je meer te weten komt over het gedrag, de waarden en de houdingen van een kandidaat. Hieronder volgt een lijst met diverse voorbeeldvragen:

- Wat verrast mensen vaak over jou?
- Hoe zou je de cultuur van je vorige organisatie omschrijven?
- Vond je het fijn om in die omgeving te werken? Waarom wel of niet?
- Hoe zou je jouw werkstijl omschrijven?
- Hoe ben je veranderd in je professionele leven in de afgelopen vijf jaar?
- Wat is de meest waardevolle les van je carrière geweest?
- Hoe voelt een succesvolle organisatiecultuur voor jou aan?
- Hoe zou je jouw indruk van onze organisatiecultuur tot nu toe beschrijven? Hoe denk je hieraan te kunnen bijdragen?
- Wat spreekt je aan in onze kernwaarden? Hoe komen onze kernwaarden overeen met jouw persoonlijke waarden?
- Wat voor soort organisatiecultuur zou het moeilijk maken voor jou om professioneel te groeien?
- Kan je voorbeelden geven van hoe uw collega's profiteren van de samenwerking met jou (wat is uw meerwaarde die andere collega's niet kunnen bieden)?
- Zijn je carrièredoelen veranderd naarmate je verder komt in je carrière? Zo ja, hoe?
- Is er een moment geweest waarop je van perspectief veranderde over iets op het werk? Zo ja, wat was dat?
- Hoe zou je proberen een teamlid te motiveren dat worstelt?
- Welke drie dingen zouden jouw ideale werkomgeving creëren?
- Wat maakt dat je je gewaardeerd en ondergewaardeerd voelt als werknemer door je werkgever?

<sup>7</sup> Weidema, N. (2021). Diversiteit door cultural fitness: stretch jezelf met kritische vragen. *PW*. Geraadpleegd via <https://www.pwnet.nl/37435/diversiteit-door-cultural-fitness-stretch-jezelf-met-kritische-vragen>

<sup>8</sup> Wallrich, Lukas (2022) Making diversity work: transforming assessment and selection to hire for culture-add, not culture-fit. *Occupational Psychology Outlook* 1:40-48.

Hier zijn ook enkele vragen om die je aan jezelf kan stellen:

- Zou deze medewerker onze manier van denken kunnen uitdagen en verbeteringen kunnen suggereren voor de wijze waarop we vandaag in onze organisatie denken en werken?
- Vertegenwoordigt deze kandidaat een stem of standpunt die we missen? Helpt deze ons in het beter waarmaken van onze organisatiedoelen?

## Om af te ronden

In een tijd waarin de nadruk steeds meer komt te liggen op diversiteit en inclusie, is het belangrijk om zorgvuldig na te denken over hoe nieuwe medewerkers te selecteren. Terwijl culturele fit belangrijk blijft, moeten we ook erkennen dat het streven naar en het omarmen van verschillende perspectieven essentieel is voor het duurzaam succes van een organisatie. Daarom is het verstandig om niet alleen te focussen op culturele fit, maar ook op culturele aanwinst. Door de unieke eigenschappen, waarden en ervaringen van kandidaten te waarderen, kunnen we een omgeving creëren waarin diversiteit wordt omarmd en waarin elk individu de kans krijgt om bij te dragen aan het succes van de organisatie.

