

OBJECTIVEREN IN WERVING EN SELECTIE DRAAGT BIJ AAN GELIJKE KANSSEN KANDIDATEN

2 september 2021 • 6 min leestijd

In Nederland heeft niet iedereen evenveel kans op een baan. Zo zijn Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond vaker werkeloos. Deze achterstand is structureel en valt slechts deels te verklaren door verschillen in opleidingsniveau, werkervaring of leeftijd. In de pilot Nudging in Werving en Selectie onderzochten TNO en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) samen met 19 werkgevers de toepasbaarheid en impact van kleine aanpassingen in het werving- en selectieproces, die het makkelijker maken te focussen op wie de beste kandidaat is. Werkgevers zijn enthousiast en blijven de aanpak ook na de pilot inzetten.

De meeste werkgevers willen geen onderscheid maken op basis van achtergrond of afkomst. Toch laat onderzoek zien dat kandidaten waarmee (onbewust) de beste 'klik' is, vaak de voorkeur genieten. "Doordat je eerder een klik voelt bij iemand waarin je jezelf herkent, krijgen kandidaten uit minderheidsgroepen vaker het nadeel van de twijfel. Binnen het programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt streven we naar gelijke kansen op de arbeidsmarkt en voeren we diverse pilots uit waarin we testen wat wel en niet werkt", vertelt Marina Lacroix van SZW.

OBJECTIEVER WERVEN, SELECTEREN EN INTERVIEWEN

In de [pilot Nudging in Werving en Selectie](#) is gekeken hoe het werkgevers makkelijker gemaakt kan worden om te doen wat ze toch al nastreven: de beste persoon voor de baan aannemen, zonder dat persoonskenmerken (onbewust) meewegen die voor de functie irrelevant zijn.

“Hoewel er wetenschappelijke consensus is dat aanpassingen in werving en selectie diversiteit en kansengelijkheid kunnen bevorderen, is bewijs uit de praktijk schaars. Met deze pilot hebben we bekeken of aanpassingen – zogenaamde ‘nudges’ – in het wervings- en selectieproces ervoor kunnen zorgen dat onbewuste vooroordelen minder bepalend zijn en daarmee de kansengelijkheid wordt vergroot. Nemen werkgevers daadwerkelijk objectiever mensen aan als ze iedereen langs dezelfde lat leggen en het subjectieve weg laten? En is het praktisch uitvoerbaar om op deze manier te werken? Want wetenschappelijke onderbouwing is één, maar als op deze manier werven en selecteren niet toepasbaar is in de praktijk, dan heeft het niet de gehoopte impact”, legt [Marloes van der Klauw van TNO](#) uit.

DRIE NUDGES VOOR IN DE PRAKTIJK

In de pilot zijn drie nudges toegepast:

- **Neutralere vacatureteksten:** herschrijven van vacatureteksten naar een meer inclusieve tekst om een diverse groep sollicitanten aan te trekken;
- **Objectievere eerste selectie:** aanpassen van briefselectie naar een meer objectieve en gestructureerde methode waarbij alle sollicitanten dezelfde competentiegerichte vragen beantwoorden;
- **Gestructureerd interviewen:** formuleren van vaste, competentiegerichte vragen gelinkt aan de functie-eisen.

Deelnemende organisaties implementeerden één of meerdere nudges in hun reguliere wervings- en selectieproces. De organisaties hebben gedurende het onderzoek honderden vacatures uitgezet waarop duizenden kandidaten hebben gesolliciteerd.

NUDGES DRAGEN BIJ AAN PROFESSIONALISERING

“Voor ons is dit praktijkonderzoek uniek, we zijn dan ook blij dat we gebruik hebben kunnen maken van de expertise van TNO. De praktijkgerichte setting gaat gepaard met beperkingen, het trekken van harde conclusies is lastig bij dit soort onderwerpen omdat er veel factoren invloed hebben. Hierdoor hebben we geen harde cijfermatige uitspraken kunnen doen over of de nudges tot minder bias en daarmee tot meer culturele diversiteit leiden.

Toch zagen we in deze pilot wel degelijk dat de nudges een positieve bijdrage leveren aan gelijke kansen in de praktijk. Vandaar dat het ministerie ook doorgaat met het aanmoedigen en ondersteunen van werkgevers hierbij. In het afgelopen half jaar zijn de eerste drie communities of practice gestart met werkgevers die al doende leren van wat wij in de pilot hebben ontwikkeld. Dit sluit dus echt aan bij de behoefte van werkgevers om concrete stappen te zetten voor meer [culturele diversiteit](#)”, aldus Lacroix.

“We zijn door het onderzoek veel te weten gekomen over de toepasbaarheid in de praktijk, beoogde uitvoering en het onderliggende mechanisme van de nudges.

Zo blijken de nudges, in de ogen van de recruiters, bij te dragen aan de professionalisering van het werving- en selectieproces. Zij ervaren een betere vacature-intake, betere vacatureteksten, beter beargumenteerde keuzes voor de kandidaat en meer focus op de competenties en bekwaamheid van de kandidaat, in plaats van op het onderbuikgevoel.

Ook ontstaat er door de nudges meer bewustwording over het bestaan van onbewuste vooroordelen en het belang van diversiteit. Ik ben trots op de hoeveelheid data die we binnen hebben gekregen en de inzichten die dat opgeleverd heeft. We hebben veel geleerd over het proces en waar ruimte voor verbetering zit in werving en selectie”, benadrukt Van der Klauw. “Dat niet alles in cijfers meetbaar was, betekent niet dat het niet werkt. De consensus is en blijft dat objectiveren zeer nuttig is”, vult Lacroix aan.

POSTNL ROLT LANDELIJK UIT

“Voor PostNL is het belangrijk dat iedereen een eerlijke kans krijgt. Iedereen is klant van ons, iedereen zou dan ook bij ons moeten kunnen werken en zich thuis moeten voelen. We hebben voor een aantal vacatures op het hoofdkantoor de twee nudges objectievere vacaturetekst en gestructureerde sollicitatiegesprekken toegepast”, zegt Sandra Straathof, recruitment marketeer bij PostNL.

“Door de pilot zijn we ons ervan bewust dat we onze werving en selectie objectiever moeten maken. We gaan het neutraler schrijven van vacatureteksten en gestructureerd interviewen landelijk invoeren voor alle vacatures op het hoofdkantoor. Sinds maart 2021 interviewen we – na een geslaagde pilot op vijf locaties – al landelijk gestructureerd bij het aannemen van pakketbezorgers. De leidinggevendenden en de sollicitanten zijn daar positief over. Bovendien is het verloop verminderd op die locaties, we selecteren dus betere kandidaten. Daarom zijn we deze manier van selecteren nu ook landelijk aan het uitrollen bij al onze andere operationele functies.”

ACHMEA BLIJFT NUDGES GEBRUIKEN

Achmea gelooft in de kracht van samen: door alle verschillende invalshoeken, kennis en kwaliteiten maximaal te benutten blijven we klantrelevant en toonaangevend. “De samenleving en dus ook ons klantenbestand wordt steeds diverser. We kunnen onze ambities – bijdragen aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving – alleen waarmaken als onze medewerkers zichzelf kunnen en durven te zijn, op die manier kunnen ze al hun talenten inzetten”, stelt Debbie van der Vegt, corporate recruiter bij Achmea.

"We hebben alle drie de nudges toegepast in de organisatie. Het mooie aan deze pilot is dat iedere sollicitant gelijke kansen heeft.

We hebben veel geleerd over hoe binnen het selectieproces onbewust dingen meewegen. Dat geldt ook voor mijzelf, ik ben me bewuster van mogelijke vooroordelen

bij het selecteren. Door gestructureerd interviewen kun je bijvoorbeeld beter aantonen welke competenties (on)voldoende aanwezig zijn en reken je af met het onderbuikgevoel. Dat maakt dat je ook beter kunt beargumenteren waarom je iemand afwijst. We zijn nu naar aanleiding van de pilot een voorstel aan het uitwerken om verder te gaan met de nudges”, schetst Van der Vegt.

OOK TNO INTERN AAN HET DENKEN GEZET

“Het is voor organisaties schakelen. Zo vraagt gestructureerd interviewen om een ander soort sollicitatiegesprek, je houdt het strak en spreekt bijvoorbeeld niet over hobby’s tenzij daar een benodigde competentie uit blijkt. Dit dat geeft kandidaten het gevoel dat ze serieus en eerlijk beoordeeld worden. Daarmee maak je je organisatie wellicht aantrekkelijker om bij te solliciteren. De pilot heeft ons bij TNO ook aan het denken gezet. Waarom doen wij het niet zo? Inmiddels zijn de eerste vacatures uitgezet volgens de handleiding van de pilot”, vertelt Van der Klauw.

Lacroix: “Minister Koolmees ziet de ervaring en inzichten uit deze pilot als de manier voorwaarts. De manier om ervoor te zorgen dat werkgevers een positieve bijdrage leveren aan [gelijke kansen op de arbeidsmarkt](#). De onderzoekresultaten en handleidingen zijn beschikbaar voor wie er van wil leren.”

HEEFT IEDEREEN GELIJKE KANSEN BIJ JOU ALS WERGEVER?

Mythe of waarheid in personeelsselectie: heeft iedereen bij jou gelijke kansen?

Wil je meer weten over deze pilot of het onderzoek dat we op het gebied van nudging en de arbeidsmarkt doen? Neem dan contact op met TNO onderzoeker [Marloes van der Klauw](#). Wil je ook met de nudges gaan werken? Op de website [talentisbelangrijker.nl](#) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zijn de handleidingen te downloaden.