

Erasmus School of  
Social and  
Behavioural Sciences

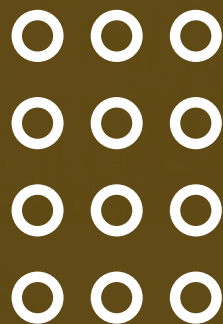
# Kansengelijkheid in Selectie en Assessment



Een labstudie naar de effectiviteit van structurering om kansengelijkheid voor etnisch-cultureel diverse sollicitanten te bevorderen

---

J.M. Odijk  
A.M.F. Hiemstra  
M.Ph. Born



2024



**Dankwoord:** Graag bedanken wij Tedy Amenyeku voor zijn grote bijdrage aan de ontwikkeling van onderzoeksmaterialen en de website, de rapportage van de pilots, het werven van deelnemers en de dataverzameling. Wij bedanken Gaby Asabina voor haar hulp bij de dataverzameling en Laura van der Wel voor haar inzet bij het opzetten en uitwerken van studie 1.2. Wij zijn Peter Franx en Marina Lacroix zeer erkentelijk voor het faciliteren van dit project vanuit het Ministerie. Tot slot gaat onze dank uit naar Robin dos Santos Gomes, die voor ons het ontwerp van dit rapport verzorgde.



# Kansengelijkheid in Selectie en Assessment

Een labstudie naar de effectiviteit van structurering om kansengelijkheid voor etnisch-cultureel diverse sollicitanten te bevorderen

Janice M. Odijk, MSc.

Dr. Annemarie M.F. Hiemstra

Prof. dr. Marise Ph. Born

Erasmus Universiteit Rotterdam

Erasmus School of Social and Behavioral Sciences

*Department of Psychology, Education & Child Studies*

Februari 2024

Het onderzoek is gedaan in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid, Directie Samenleving en Integratie

*Programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt*





# Kansengelijkheid in Selectie en Assessment

<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>	
<b>Hoofdbevindingen</b>	<b>13</b>	
<b>1. Inleiding</b>	<b>15</b>	
De voorafgaande TNO-pilotstudie	16	
Doel- en vraagstellingen	17	
Discriminatie en vooroordelen bij personeelsselectie	18	
Verklaringen	18	
Gestructureerde selectiemethoden	20	
<b>2. Studie 1.1: Objectievere eerste selectie</b>	<b>23</b>	
Methode	23	
Resultaten en discussie	26	
<b>3. Studie 1.2: Acceptatie van objectievere briefselectie door sollicitanten</b>	<b>33</b>	
Methode	34	
Discussie en conclusie	35	
<b>4. Studie 2: Gestructureerd interviewen</b>	<b>37</b>	
Methode	37	
Resultaten en discussie	43	
<b>5. Algemene discussie en conclusie</b>	<b>49</b>	
Implicaties voor de praktijk	50	
Het sollicitantenperspectief	51	
Conclusie	52	
<b>Referenties</b>	<b>54</b>	
Bijlage A	Vacature en normeringstabellen studie 1	58
Bijlage B	Resultaten pilotmateriaal studie 1	62
Bijlage C	Vragenlijsten en schalen voor HR-deelnemers	64
Bijlage D	Vacature en normeringstabellen studie 2	68
Bijlage E	Voorbeeld scripts gestructureerde vragen per sollicitant	72



# WAT IS STRUCTURERING?

## INHOUD



Voer als eerst een functieanalyse uit

1

De functieanalyse legt de basis voor het selectieproces door de belangrijkste taken en bijbehorende competenties van een functie in kaart te brengen. De functieanalyse helpt bij het identificeren van specifieke kwaliteiten (bijv. technische skills, soft skills) die nodig zijn om succesvol te kunnen zijn binnen de functie. Aan de hand van de functieanalyse selecteer je 3-5 essentiële competenties voor de vacature.



Stel goede gerichte vragen op

2

De functieanalyse dient als basis voor het opstellen van functiespecifieke en competentiegerichte sollicitatievragen. Het stellen van vragen volgens de STARR-methode (Situatie, Taak, Actie, Resultaten en Reflectie) maakt het eenvoudiger om te focussen op concreet gedrag. Effectieve interviews bevatten een combinatie van vragen die betrekking hebben op 1) gedrag en prestaties uit het verleden (past-behavior vragen) en 2) handelingen die iemand meent te verrichten in een hypothetische situatie (situational-judgement vragen).



Behandel alle sollicitanten gelijk

3

Een belangrijk onderdeel van gestructureerde methoden betreft het zo veel mogelijk gelijk houden van de procedure. Het hanteren van uniforme procedures is nodig om sollicitanten op betrouwbare en eerlijke wijze met elkaar te kunnen vergelijken. Standaardiseren verkleint het risico op bias, omdat 1) de vragen die gesteld worden, 2) de hoeveelheid tijd die beschikbaar wordt gemaakt, en 3) de vorm (bijv. digitaal vs. fysiek) die toegepast wordt hetzelfde zullen zijn voor alle sollicitanten, ongeacht hun profiel.



Gebruik vooraf vastgestelde criteria en normeringen

1

In de normeringstabel, ook wel bekend als 'anchored rating scale' (BARS), wordt het gewenste gedrag dat betrekking heeft op de benodigde competenties voor de functie aangegeven. Er wordt duidelijk onderscheid gemaakt in concreet gedrag dat sterk, gemiddeld of matig aan het gewenste profiel voldoet. Het gebruik van BARS bevordert de overeenstemming tussen interviewers in de score die zij geven en maakt het gemakkelijker om concrete antwoorden van sollicitanten objectief te vergelijken.



Scoor het antwoord op elke vraag

2

In een gestructureerde beoordeling worden alle competenties/skills onafhankelijk van elkaar beoordeeld. In plaats van een algemeen oordeel te geven aan het einde van het interview wordt het antwoord op elke vraag gescoord op een puntenschaal (bijv. 1: zeer onvoldoende – 5: excellent). Nadat alle sollicitanten zijn beoordeeld worden gewogen totaalscores berekend en ontstaat er een rangschikking van potentieel minst tot meest geschikte kandidaten. Door structurering neemt de kans op het selecteren van de juiste kandidaat voor de functie aanzienlijk toe.



Gebruik een interviewpanel

3

Een panel bestaat uit twee of meer interviewers die elk onafhankelijk van elkaar de sollicitanten beoordelen. De individuele beoordelingen worden uiteindelijk samengevoegd tot een totaal-evaluatie per kandidaat. Met dit element van structurering wordt 'accountability' ingebouwd: beoordelaars zullen objectiever en nauwkeuriger te werk gaan als zij weten dat hun evaluatie met die van anderen onderling vergeleken zal worden. Accountability vermindert het risico op ruis en bias.

## BEOORDELING



# Samenvatting

**Objectievere briefselectie en gestructureerd interviewen zijn gestructureerde selectiemethoden waarbij de vragen en beoordelingscriteria van tevoren worden vastgesteld. Het doel van deze selectiemethoden is het beter waarborgen van de objectiviteit bij personeelsselectie. In deze labstudie onderzochten we de effectiviteit van twee interventies om tot een objectievere briefselectie – dat wil zeggen de inzet van een gestandaardiseerd formulier in plaats van het cv – en een gestructureerd interview te komen. Deze interventies zouden de kanselijkheid voor sollicitanten moeten bevorderen (zie: [www.talentsbelangrijker.nl](http://www.talentsbelangrijker.nl)).**

## Aanleiding: TNO-pilotproject

De labstudie richt zich specifiek op het bevorderen van kanselijkheid voor sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond. Werving en selectieprocedures pakken immers vaker negatief voor hen uit, waardoor zij minder vaak aangenomen worden voor een baan, onder andere vanwege (onbewuste) vooroordelen. Ook onder sollicitanten met vergelijkbare kwalificaties zijn de selectiebeslissingen vaker ongunstig voor sollicitanten met een niet-Westerse achtergrond dan voor andere sollicitanten.

Om ongelijkheid op de arbeidsmarkt aan te pakken, heeft het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA) opgezet. Dit programma richt zich op het verminderen van achterstanden op de

arbeidsmarkt voor mensen met een migratieachtergrond, op het bevorderen van gelijke kansen en een gelijke arbeidsmarktpositie voor iedereen en op het aantrekken, behouden en bevorderen van cultureel divers talent. Deze doelen worden nagestreefd door praktische interventies die gericht zijn op het verbeteren van kanselijkheid. Deze interventies worden wetenschappelijk onderzocht en de resultaten worden breed gedeeld om de arbeidsmarktpositie van mensen met een migratieachtergrond te versterken.

In het kader van dit programma voerde TNO eerder een veldstudie uit naar drie zogenaamde 'nudges' om de achterstand van sollicitanten met een migratieachtergrond aan te pakken. Deze nudges waren gericht op 1) het neutraler formuleren van vacatureteksten, 2) een objectievere briefselectie en 3)

gestructureerde interviewtechnieken. Een pilotstudie werd uitgevoerd met 19 werkgevers om de praktische toepasbaarheid en effectiviteit van deze nudges te onderzoeken. De resultaten van deze pilotstudie gaven indicaties dat de nudges een positief effect konden hebben op de diversiteit van de kandidatenpools en de geselecteerde kandidaten. Ze werden bovendien als praktisch inzetbare selectiemethoden ervaren door HR-professionals en door sollicitanten. De bevindingen en handleidingen zijn te downloaden op de [website](#) van de Rijksoverheid.

Hoewel de pilotstudie veelbelovende resultaten opleverde, waren er enkele beperkingen, zoals het kleine aantal HR-professionals dat aan de studie deelnam en het ontbreken van beoordelingen door HR-professionals van kandidaten. Er kon daardoor niet worden gesteld dat de nudges daadwerkelijk resulteren in objectievere werving en selectie. Ook was het nog onduidelijk welke verklaringen (onderliggende mechanismen) verantwoordelijk zijn voor de potentiële effectiviteit van de nudges.

### Het huidige onderzoek

Om de robuustheid van de resultaten uit de pilotstudie na te gaan en om beter zicht te krijgen op de onderliggende werkzame mechanismen van de nudges voerde de Erasmus Universiteit Rotterdam in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in de periode 2021-2022 een laboratoriumstudie (labstudie) uit. Deze labstudie richtte zich op twee van de drie interventies uit de TNO-pilotstudie, namelijk 'Objectievere briefselectie' (nudge 2) en 'Gestructureerd interviewen' (nudge 3).

In de labstudie toetsten we in twee experimenten de interventies aan de hand van de volgende vragen:

1. **Leidt de inzet van de interventies 'objectievere briefselectie' en 'gestructureerd interviewen' in het werving- en selectieproces tot gelijke kansen voor sollicitanten met en zonder een niet-Westerse migratieachtergrond?**
2. **Leidt de inzet van beide interventies tot een verminderde invloed van beoordelaarsbias op de evaluatie van sollicitanten met en zonder een niet-Westerse migratieachtergrond?**

De eerste vraag richt zich op de robuustheid van de resultaten uit het pilotonderzoek. De tweede vraag richt zich op het onderliggende werkzame mechanisme: Het hebben van een 'klik' met een kandidaat, dat wil zeggen het gevoel met iemand bevriend te kunnen zijn en hetzelfde gedachtegoed te hebben. Deze klik is een vorm van beoordelaarsbias die kan leiden tot onterechte discriminatie (etnisch-culturele bias) bij het beoordelen van sollicitanten. Het objectiveren van de briefselectie (nudge 2) en het structureren van het interview (nudge 3) zou het effect van beoordelaarsbias op het oordeel over iemands baangeschiktheid naar verwachting verminderen.

Naast het onderzoeken van daadwerkelijke verschillen in beoordelingen met behulp van de interventies, waren we bovendien in de gelegenheid om bij de studie naar een objectievere briefselectie de sollicitanten te vragen naar hun mening over de eerlijkheid van deze methode ten opzichte van het traditionele cv. We rapporteren de resultaten hiervan bij studie 1.





## Studie 1: Objectievere briefselectie

### Opzet

In studie 1 werden 127 werkzoekenden uitgenodigd om te solliciteren op een fictieve vacature voor een retail management traineeship.

Het onderzoek bevatte twee sollicitatiemethoden: het traditionele cv en een gestructureerd (vragen) formulier dat was ontwikkeld voor de pilotstudie 'Objectievere briefselectie'. De ingestuurde sollicitaties werden door 112 HR-professionals beoordeeld op hun baangeschiktheid voor de traineeship-vacature. Op deze manier konden we bestuderen of solliciteren via het traditionele cv of via het gestructureerde formulier (de interventie) een verschil in beoordeling zou opleveren (onderzoeksvraag 1).

Om inzicht te krijgen in het werkzame mechanisme van de interventie (onderzoeksvraag 2) vroegen we HR-professionals per sollicitant aan te geven hoe leuk zij hen vonden en in hoeverre zij hen op zichzelf vonden lijken. Bovendien kregen zij een aantal vragen over hun eigen persoonlijke overtuigingen, zoals de motivatie om onbevooroordeeld te zijn, hun opvattingen over diversiteit en hun opvattingen over aanwezige statusverschillen tussen etnisch-culturele groepen in de samenleving.

### Resultaten

De resultaten van de studie lieten zien dat het gebruik van gestructureerde formulieren, vergeleken met het traditioneel beoordelen van het cv, leidt tot meer gelijkwaardige en consistentere beoordelingen van sollicitanten: Het beoordelen van sollicitanten via het gestructureerde

formulier vermindert de invloed van toevallige beoordelingsverschillen (ruis) en van systematische verschillen (bias) tussen individuele HR-professionals.

Zo bleek dat bij het beoordelen via het gestandaardiseerde formulier waargenomen gelijkheid (similarity bias) minder invloed had op de baangeschiktheidsscores die beoordelaars toekenden aan etnisch-cultureel diverse sollicitanten dan via het traditionele cv.

### Het sollicitantenperspectief

Naast het daadwerkelijk bevorderen van kansengelijkheid via het gestructureerde formulier is de acceptatie van deze interventie door HR-professionals van belang die overwogen om de interventie in te zetten in selectieprocedures. Daarnaast is ook de acceptatie door sollicitanten van belang. Wij stelden daarom 127 sollicitant-deelnemers en nog een groep van 101 sollicitanten die niet waren beoordeeld door HR-professionals, een aantal extra vragen over de door hen ervaren eerlijkheid van het gestandaardiseerde formulier en het traditionele cv. Van deze in totaal 228 deelnemers hadden 171 sollicitanten geen migratieachtergrond en 57 sollicitanten een niet-Westerse migratieachtergrond.

De sollicitant-deelnemers bleken overwegend positief te zijn over het gestandaardiseerde formulier (de gestructureerde sollicitatiemethode). Daarnaast bleken sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond negatiever te oordelen over de eerlijkheid en voorspellende waarde van het traditionele cv dan sollicitanten zonder migratieachtergrond. Alle sollicitanten oordeelden echter op een vergelijkbare, positieve manier over de eerlijkheid van het gestandaardiseerde formulier (de



interventie).

### **Conclusie**

De bevindingen van studie 1 bevestigen de resultaten van de TNO-pilotstudie en van eerdere wetenschappelijke publicaties, die laten zien dat gestructureerde selectiemethoden betrouwbaarder en meer valide selectie-instrumenten zijn dan ongestructureerde methoden zoals een beoordeling op basis van het traditionele cv. Studie 1 toont bovendien aan dat het gestructureerde formulier acceptabeler is voor sollicitanten met en zonder migratieachtergrond dan het traditionele cv, dat vooral minder wordt geaccepteerd door sollicitanten met een migratieachtergrond.

## **Studie 2: Gestructureerd interview**

### **Opzet**

Aan studie 2 deden 165 HR-professionals mee, waaronder ook alle professionals uit studie 1. In deze studie werd de effectiviteit nagegaan van gestructureerde versus ongestructureerde interviewmethoden. Dit gebeurde met behulp van fictieve sollicitatie-interviews (video's met fictieve sollicitanten). Voor de gestructureerde manier van interviewen werd de handleiding uit de TNO-pilotstudie gebruikt (nudge 3).

De opzet van de ongestructureerde manier van interviewen was gebaseerd op inzichten uit eerder gepubliceerd wetenschappelijk onderzoek naar de manier waarop sollicitatiegesprekken doorgaans worden gevoerd. Met behulp van feedback van ervaren HR-professionals werd de opzet van het ongestructureerde interview verder uitgewerkt. De fictieve sollicitanten werden gespeeld door acteurs met

verschillende etnisch-culturele profielen. Een mannelijke en een vrouwelijke acteur speelden de rol van kandidaten met een Marokkaans-Nederlandse achtergrond en twee andere acteurs speelden een mannelijke en een vrouwelijke Nederlandse kandidaat zonder migratieachtergrond.

Voor de fictieve Marokkaans-Nederlandse kandidaten werd aan de hand van drie kenmerken (zogenoeten etnisch-culturele *identifiers*), namelijk naam, type organisatie (affiliatie) waarvoor eerder was gewerkt, en tweede taal-beheersing, gevarieerd hoe sterk het etnisch-culturele profiel van de kandidaat tot uiting kwam in het interview. In alle gevallen, dat wil zeggen ongeacht het al dan niet hebben van een migratieachtergrond, speelden de acteurs een kandidaat die de rol had van een voor de functie 'net voldoende' geschikte kandidaat. Daarnaast speelde een andere acteur steeds de HR-professional (de interviewer). HR-deelnemers bekeken elk één sollicitatie-interview, waarna zij de fictieve sollicitant die zij in het sollicitatie-interview hadden gezien op zijn of haar baangeschiktheid beoordeelden.

### **Resultaten**

De resultaten lieten zien dat de beoordelingen van de ongestructureerde interviews erg uiteenliepen. Marokkaans-Nederlandse sollicitanten met een minder uitgesproken etnisch-cultureel profiel (op basis van naam, type organisatie (affiliatie) waarvoor eerder was gewerkt, en tweede taal-beheersing) werden significant hoger beoordeeld dan het daadwerkelijke beoogde profiel van een 'net voldoende' geschikte kandidaat, dan de sollicitant zonder migratieachtergrond en dan de Marokkaans-Nederlandse sollicitant



met een uitgesproken etnisch-cultureel profiel. Dit effect trad niet op bij het gestructureerde interview, waarbij iedere sollicitant gemiddeld dezelfde (bedoelde 'net voldoende') score ontving van de HR-deelnemers.

De persoonlijke motivatie van HR-professionals om onbevooroordeeld te reageren had alleen effect op de beoordeling bij het ongestructureerde interview: Deze motivatie verklaarde de beoordeling van de kandidaten met een migratieachtergrond die een minder uitgesproken etnisch-cultureel profiel hadden. De persoonlijke motivatie om onbevooroordeeld te zijn, had daarentegen geen effect op de beoordelingen bij het gestructureerde interview.

Tot slot lieten de resultaten zien dat de ongestructureerde en de gestructureerde interviewmethoden beide vatbaar waren voor het effect van waargenomen gelijkheid (similarity). Deze gelijkheidsbias hield in dat beoordelaars hogere baangeschiktheidsscores toekenden aan sollicitanten die ze op zichzelf vonden lijken, maar het effect had niets te maken met de etnisch-culturele profilering van sollicitanten.

### **Conclusie**

De fictieve kandidaten in de sollicitatievideo's hadden hetzelfde, bedoelde, kwalificatieniveau voor de baan (hier was van tevoren op gecontroleerd). Hierdoor kon worden aangetoond dat in het ongestructureerde interview de persoonlijke motivatie van HR-deelnemers om onbevooroordeeld te zijn ervoor zorgde dat zij kandidaten met een Marokkaanse-Nederlandse achtergrond juist te hoog beoordeelden, met name

als het etnisch-culturele profiel licht tot gemiddeld was via de naam, het type werkervaring (affiliaties) en de tweede taal-beheersing. Met andere woorden, als HR-beoordelaars gemotiveerd waren om niet bevooroordeeld te zijn, gaven zij een hogere geschiktheidsscore aan sollicitanten met een migratieachtergrond. Dit effect viel volledig weg bij structurering.

### **Algemene discussie en conclusie**

Op basis van het huidige onderzoek kan het volgende worden gesteld:

#### **Structurering van het selectieproces leidt tot gelijkere kansen voor sollicitanten met en zonder een niet-Westerse migratieachtergrond (onderzoeksvraag 1).**

Populaire selectiemethoden zoals het traditionele cv en ongestructureerde interviews zijn vatbaar voor de invloed van persoonlijke vooroordelen en biases op het beoordelen van sollicitanten. Dit werkt ongelijkheid in de hand. Beide studies laten zien dat structureren helpt om kansengelijkheid van alle sollicitanten, ongeacht hun migratieachtergrond, te vergroten.

#### **Beide interventies verminderen de invloed van beoordelaarsbias op het evalueren van sollicitanten met en zonder niet-Westerse migratieachtergrond (onderzoeksvraag 2).**

Onze resultaten geven inzicht in het werkzame mechanisme van de interventies: niet alleen toevallige verschillen (ruis) maar ook systematische verschillen (bias) tussen individuele beoordelaars hebben door structurering minder invloed op de beoordeling. Sollicitanten zijn via de interventies dan ook minder overgeleverd aan de grillen en overtuigingen van de beoordelaar.

Voorts blijken sollicitanten, ongeacht hun migratieachtergrond, op eenzelfde positieve manier te denken over de eerlijkheid van een objectievere briefselectie. Bovendien blijkt het belangrijk te zijn om selectiemethoden te structureren - zoals via de ontwikkelde interventies - (juist) ook als HR-professionals gemotiveerd zijn om onbevooroordeeld te zijn. De individuele overtuigingen van de beoordelaars, die in zowel het voor- als nadeel kunnen werken van sollicitanten, kleuren het beoordelingsproces dan veel minder.

#### ***Implicaties voor de praktijk***

Onze bevindingen ondersteunen de aanwijzingen uit de TNO-pilotstudie. Ook bevestigen ze de uitkomsten van eerdere wetenschappelijke metastudies die laten zien dat structurering van selectiemethoden de verschillen in baangeschiktheid tussen kandidaten met en zonder migratieachtergrond vermindert. Hoewel niet onderzocht in de huidige labstudie, laten eerdere metastudies zien dat structurering van selectiemethoden ook de voorspelling van

latere werkprestaties aanzienlijk verbetert.

Voor HR-professionals en managers biedt dit onderzoek waardevolle inzichten die kunnen helpen bij het opzetten van eerlijke en effectieve assessment- en selectiesystemen. Door zich te richten op gestructureerde beoordelingen kunnen zij een etnisch-cultureel diverse groep sollicitanten gelijkere kansen geven om aangenomen te worden en daardoor een inclusievere werkplek bevorderen.

Voor beleidsmakers zijn deze bevindingen eveneens waardevol. Zij kunnen deze inzichten gebruiken als basis voor het ontwikkelen van op empirische studies gebaseerde richtlijnen die ervoor zorgen dat alle gelijkwaardige sollicitanten gelijke kansen krijgen, ongeacht het al dan niet hebben van een migratieachtergrond. Dit kan resulteren in beleidsmaatregelen die discriminatie tegengaan en de arbeidsmarkt op een eerlijker en rechtvaardiger manier vormgeven.



# HOOFDBEVINDINGEN



## Structurering leidt tot meer consistente en accurate beoordelingen

1

De beschikbaarheid van werk-irrelevante informatie (bijv. hobby's) zorgt voor **ruis** in het sollicitatieproces. Bij ongestructureerde selectiemethoden resulteerde dit in onvoldoende overeenstemming (betrouwbaarheid) tussen HR-professionals bij de beoordeling van de baangeschiktheid van sollicitanten. Structurering van het sollicitatieproces bleek een effectieve manier om deze ruis te verminderen en daardoor te voldoen aan de praktijknorm voor de betrouwbaarheid van assessments.

## Structurering leidt tot meer objectiviteit en vermindert ongelijkheid

2

In een ongestructureerd selectieproces, zoals bij traditionele cv-beoordeling en veelgebruikte sollicitatie-interviews, beïnvloeden persoonlijke overtuigingen en onbewuste vooroordelen de beoordeling van sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond. Dit leidt vaak tot oneerlijke discriminatie. Deze mechanismen, ofwel **biases**, kunnen voorkomen worden door de inzet van gestructureerde selectiemethoden.

### Studie 1: De eerste selectie

#### Minder gelijkheidsbias

Bij traditionele cv-beoordelingen gaven HR-professionals hogere scores aan sollicitanten die ze op zichzelf vonden lijken in waarden en interesses. Deze gelijkheidsbias speelde vooral een rol bij het beoordelen van sollicitanten met een niet-Westerse achtergrond. Het gebruik van een objectievere eerste selectie, middels een gestandaardiseerd formulier met vragen en beoordelingscriteria, hielp deze gelijkheidsbias te verminderen.

### Studie 2: Het interview

#### Minder etnisch-culturele bias

Het ongestructureerde interview bleek vatbaar voor etnisch-culturele bias. Dit hield in dat HR-professionals, vanuit subjectieve overwegingen, sollicitanten met verschillende etnisch-culturele profielen - maar met een gelijke geschiktheid - ongelijk beoordeelden. Gestructureerd interviewen voorkwam zowel onderschatting als overschatting van sollicitanten. Structurering zorgde ervoor dat sollicitanten met gelijke kwalificaties ook gelijke beoordelingen kregen van HR-professionals.

## Sollicitanten vinden een objectievere eerste selectie eerlijker en meer valide dan cv's

3

Sollicitanten vinden de eerste selectie via een gestructureerd format over het algemeen eerlijker en meer valide dan via het traditionele cv. Dit verschil in opvatting is het meest uitgesproken onder sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond. Zij beoordeelden het cv aanzienlijk negatiever op eerlijkheid en validiteit dan sollicitanten zonder migratieachtergrond.

CONCLUSIE

De labstudie toont aan dat structurering van selectieprocedures effectief is in het verminderen van ruis en bias bij het beoordelen van sollicitanten. Gestructureerd selecteren door middel van de interventies '**objectievere briefselectie**' en een '**gestructureerd interview**' draagt daarmee bij aan kansgelijkheid voor alle sollicitanten, ongeacht hun migratieachtergrond. Door zich te richten op gestructureerde selectieprocedures kunnen managers, HR-professionals en beleidsmakers etnisch-cultureel diverse sollicitanten **gelijkere kansen** geven en daardoor een inclusievere werkomgeving bevorderen.





*Naam fotograaf: Iris van den Broek*



# 1. Inleiding

**Systematische verschillen in werkloosheidscijfers laten zien dat minderheden met een niet-Westerse migratieachtergrond minder succesvol zijn in het vinden van werk dan mensen zonder migratieachtergrond. In 2003 was het werkloosheidspercentage van Nederlanders met een niet-Westerse migratieachtergrond drie keer zo hoog als dat van de groep zonder migratieachtergrond (Klaver et al., 2005). Recente data laten zien dat deze verhouding in de loop der jaren niet aantoonbaar is veranderd (Centraal Bureau van de Statistiek, 2019; Gielen et al., 2021). Deze cijfers zijn opmerkelijk omdat het opleidingsniveau van etnische minderheden door de jaren heen dusdanig is verbeterd, dat dit gemiddeld genomen gelijk is aan het opleidingsniveau van de Nederlandse meerderheid zonder migratie-achtergrond (Dagevos & Gijsberts, 2007).**

De kleinere arbeidskansen voor sollicitanten met een migratieachtergrond zijn deels te wijten aan systematische discriminatie bij de werving en selectie van personeel (Beart et al., 2017; Derous et al., 2017). Veel studies laten namelijk zien dat kandidaten met een gelijkwaardig cv maar met een niet-Westerse naam of achtergrond minder kans hebben om geselecteerd te worden. Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat cv's waarin een niet-Westerse achtergrond zichtbaar is (bijvoorbeeld een Marokkaanse voor- en achternaam of Marokkaanse affiliaties), negatiever en ook sneller worden beoordeeld dan gelijke cv's waarin zulke informatie ontbreekt (Baert et al., 2017; Derous et al., 2017).

Cv-beoordeling en de gangbare (ongestructureerde) sollicitatie-interviews

zijn vatbaar voor dit soort systematische verschillen in beoordelingen van etnisch-cultureel diverse sollicitanten. Dit verschijnsel wordt ook wel beoordelingsbias genoemd (Deraus & Ryan, 2019). Deze bevinding is problematisch om verschillende redenen.

Ten eerste bestaat er een wettelijk verbod op ongelijke behandeling van werknemers en werkzoekenden op basis van hun sociaal-culturele achtergrond. Dit verbod is vastgesteld in Europese en nationale wetgeving (Myors et al., 2008). Ten tweede zijn cv-beoordeling en het ongestructureerde interview veruit de meest gebruikte selectiemethoden door organisaties (Schmid & Zimmerman, 2004). Ten derde brengt de toegenomen culturele diversiteit binnen de Nederlandse bevolking de behoefte aan een



inclusievere arbeidsmarkt met zich mee, die de maatschappij beter in staat stelt om diverse maatschappelijke groeperingen te dienen (Gilbert et al., 1999). Het voorkómen van ongelijke kansen tijdens personeelsselectie is dan ook een belangrijke taak voor samenlevingen (Zschirnt & Ruedin, 2016).

### De voorafgaande TNO pilotstudie

TNO ontwikkelde in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid drie zogeheten nudges voor het werving- en selectieproces om de achterstand van Nederlanders met een migratieachtergrond op de arbeidsmarkt tegen te gaan. Met de term nudges wordt hierbij verwezen naar simpele, structurele manieren om het werving- en selectieproces in de gewenste richting te veranderen. De nudges richtten zich op 1) neutralere vacatureteksten, 2) een objectievere briefselectie en 3) gestructureerd interviewen. Tussen januari 2019 en februari 2021 deden 19 werkgevers mee aan dit pilotproject Nudging in Werving en Selectie, waarbij zij in de praktijk nagingen of de nudges effectief en praktisch toepasbaar zouden kunnen zijn.

De resultaten laten zien dat de nudges volgens de 19 werknemers een positief effect lijken te hebben op de diversiteit van de kandidatenpools en van de geselecteerde kandidaten. De nudges lijken bovendien goed toepasbaar, te leiden tot professionalisering van recruitment en te leiden tot een grotere bewustwording van vooroordelen.

De nudges werden ervaren als goede, praktisch inzetbare selectiemethoden. Zowel recruiters als kandidaten

waardeerden de nudges met een (ruime) voldoende. De resultaten en handleidingen zijn te downloaden van de website [www.talentsbelangrijker.nl](http://www.talentsbelangrijker.nl) van de Rijksoverheid.

Omdat de TNO-studie een pilot betrof, kon er niet met zekerheid worden gesteld dat het werken met de gehanteerde nudges daadwerkelijk zorgt voor een objectievere werving en selectie. Ook was het nog onduidelijk welk onderliggend mechanisme verantwoordelijk is voor de potentiële effectiviteit van de nudges. Zo was het in de pilotstudie niet goed vast te stellen hoe vergelijkbaar de deelnemende sollicitanten onderling waren, waardoor er niet kon worden gecontroleerd voor verschillen in kwalificatieniveau.

Verder was er gebruikgemaakt van zelfrapportage-vragenlijsten, die geen informatie kunnen geven over objectieve gedragsveranderingen bij HR-professionals als gevolg van de nudge; bijvoorbeeld of beoordelingen van sollicitaties op basis van het gestandaardiseerde competentiegerichte vragenformulier dat was ontwikkeld voor de nudge 'Objectievere briefselectie', inderdaad minder bevooroordeeld waren dan de beoordelingen op basis van het traditionele cv. Ook is het niet uit te sluiten dat het eventueel sociaal wenselijk invullen van de vragenlijsten de resultaten heeft beïnvloed. Tot slot was het aantal HR-professionals dat deelnam aan de pilot te laag om met voldoende statistische zekerheid een uitspraak te kunnen doen over de effectiviteit van de nudges.

Om de robuustheid van de resultaten uit de TNO-pilotstudie te onderzoeken en om beter zicht te krijgen op de onderliggende werkzame mechanismen van de





nudges voerde de Erasmus Universiteit Rotterdam in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in de periode 2021-2022 een laboratoriumstudie (labstudie) uit naar de effectiviteit en het werkend mechanisme van de nudges. Deze labstudie bestond uit twee interventies, namelijk 'objectievere briefselectie' en 'gestructureerd interviewen'. Deze interventies hebben betrekking op respectievelijk nudge 2 (objectievere briefselectie) en nudge 3 (gestructureerd interviewen) uit de TNO-pilotstudie.

Het huidige rapport bevat de opzet en resultaten van de labstudie. Om verwarring in het wetenschappelijk gebruik van terminologie te voorkomen spreken we in dit rapport over interventies in plaats van over nudges. We zullen naast 'objectievere briefselectie' ook schrijven over 'objectievere eerste selectie' en 'gestructureerde screening'.

## Doel- en vraagstellingen

### *Objectievere selectie-interventies: effectiviteit en onderliggend mechanisme*

Om met meer zekerheid antwoord te kunnen geven op de vraag of de door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ontwikkelde interventies (de nudges zoals beschreven in de TNO-pilotstudie) het beoogde effect hebben op kansengelijkheid in werving- en selectieprocessen is experimenteel gecontroleerd onderzoek nodig (Huijs et al., 2021).

Daarom is door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gevraagd om 1) de effectiviteit en 2) het werkzame mechanisme van twee van de drie ontwikkelde interventies wetenschappelijk

te evalueren, namelijk de interventies gericht op een objectievere eerste selectie en op gestructureerd interviewen. Daarbij gaat het om de volgende onderzoeksvragen:

1. **Leidt de inzet van de interventies 'objectievere briefselectie' en 'gestructureerd interviewen' in het werving- en selectieproces tot gelijke kansen voor kandidaten met en zonder een niet-Westerse migratieachtergrond?**
2. **Leidt de interventie tot een verminderde invloed van beoordelaarsbias op de evaluatie van kandidaten met en zonder een niet-Westerse migratieachtergrond?**

Bij het onderzoeken van de effectiviteit van de ontwikkelde interventies (vraag 1) gaat het om de vraag of de inzet van de interventies ertoe leidt dat HR-professionals tijdens het selectieproces minder gericht zullen zijn op voor het werk irrelevante kenmerken van sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond.

Met betrekking tot het zoeken naar een verklaring voor de effectiviteit van de interventies (vraag 2) wordt bekeken of de inzet van de interventies ertoe leidt dat HR-professionals tijdens het selectieproces vaker dezelfde beoordelingen zullen geven aan gelijkwaardige sollicitanten ongeacht het al dan niet hebben van een niet-Westerse migratieachtergrond.

Meer specifiek wordt het effect van de door de HR-professionals ervaren 'klik' tussen henzelf en de kandidaat (persoon-persoon fit; Kristof-Brown et al., 2002) op de baangeschiktheids-



beoordeling nagegaan, en de hoeveelheid aandacht die daadwerkelijk wordt besteed aan een kandidaat (uitgedrukt in beoordelingstijd).

De persoon-persoon fit wordt gemeten via de waargenomen gelijkheid met de kandidaat door de HR-professional en de sympathie die deze voor de kandidaat heeft (*likeability*). De bestede aandacht aan een kandidaat wordt gemeten met de beoordelingstijd (Derous et al., 2016).

### Discriminatie en vooroordelen bij personeelsselectie

Tijdens de eerste fase van de selectieprocedure hebben selecteurs de taak om, vaak op basis van brief en cv, een inschatting te maken van de geschiktheid van kandidaten voor de functie waar zij naar solliciteren. Het belangrijkste doel van de eerste selectiefase is om de meest gekwalificeerde kandidaten te identificeren en de minst gekwalificeerde kandidaten uit de sollicitantenpool te filteren. Er wordt dus een eerste selectie (*sifting*) gemaakt (Cook, 2016).

Eerder onderzoek laat echter zien dat sollicitanten vaak niet alleen worden beoordeeld op hun werkgerelateerde capaciteiten, maar ook op andere (niet-werkrelevante) kenmerken. Het is bijvoorbeeld bekend dat Nederlanders met een niet-Westerse migratieachtergrond ongeacht hun kwalificatieniveaus tijdens de eerste selectiefase minder kans maken om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek dan Nederlanders zonder migratieachtergrond (Andriessen et al., 2012; Blommaert et al., 2014; zie voor soortgelijke resultaten een internationale metastudie door

Zschirnt & Ruedin, 2016). Eenmaal uitgenodigd voor het gangbare, veelal ongestructureerde, sollicitatiegesprek, blijkt dat kandidaten met een niet-Westerse migratieachtergrond gemiddeld lager worden beoordeeld dan kandidaten zonder migratieachtergrond (zie de metastudie van Sackett et al., 2022, 2023).

In een veldexperiment in de Verenigde Staten vonden Pager en collega's (2009) dat witte kandidaten vaker een baan aangeboden kregen dan gelijkwaardige Afrikaans-Amerikaanse en Latijns-Amerikaanse kandidaten. Bovendien rapporteerden deze auteurs dat aan gelijkwaardige Afrikaans-Amerikaanse en Latijns-Amerikaanse kandidaten vervolgens vaker geadviseerd werd om te solliciteren naar een positie met minder maatschappelijk aanzien (bijvoorbeeld een baan als afwasser in plaats van de baan in de bediening waarop zij hadden gesolliciteerd), terwijl witte kandidaten andersom juist werden gestimuleerd om te solliciteren naar een positie met meer maatschappelijk aanzien en verantwoordelijkheid (bijvoorbeeld een baan als supervisor in plaats van de baan bij de receptie waar zij oorspronkelijk voor kwamen). Dit verschijnsel noemen de onderzoekers '*job channeling by race*'. Dergelijke bevindingen wijzen op subtiele vormen van discriminatie, aldus de auteurs.

### Verklaringen

#### *Cognitief-psychologische theorie*

De term etnische bias wordt gebruikt om het verschil aan te geven tussen gelijkwaardige kandidaten in hun kans op een positieve evaluatie waarbij het verschil in evaluatie (onbewust) is gebaseerd op hun etnisch-culturele





achtergrond. Vrijwel altijd is deze bias in het nadeel van kandidaten met een niet-Westerse migratieachtergrond. Een oorzaak voor etnische bias tijdens de eerste selectiefase, gewoonlijk op basis van een cv en motivatiebrief, is te vinden in de beperkte beschikbaarheid van relevante kandidaatinformatie tijdens deze fase (Derous & Ryan, 2018).

In selectieprocedures worden cv's en brieven bestudeerd om een eerste inschatting te maken van de competenties, kennis, vaardigheden en werkervaring van kandidaten. Uit onderzoek blijkt dat wanneer er in de eerste selectiefase veel brieven en cv's moeten worden doorgenomen in een (te) korte tijd, het voor de beoordelaar gemakkelijker wordt om op basis van generaliserende denkbeelden een oordeel te vormen om daardoor sneller een beslissing te kunnen nemen over een kandidaat.

Een beperkte beschikbaarheid van functierelevante informatie (zoals iemands competenties) in combinatie met juist veel irrelevante informatie (zoals hobby's) vergroot daarbij de kans dat selecteurs ten onrechte beslissingen nemen op basis van irrelevante kandidaatinformatie, bijvoorbeeld op basis van generaliserende aannames over etnisch-cultureel diverse groepen (Fiske et al., 1999). Er wordt al sinds lange tijd sociaal psychologisch onderzoek gedaan naar deze en ook andere klassieke vormen van informatieverwerking op basis van zogeheten heuristieken (Aigner & Cain, 1977; Fiske, 1998).

### ***Sociaal-psychologische theorie***

Een andere oorzaak van etnische bias heeft te maken met het klassieke

gelijkheid-aantrekkingseffect (*similarity-attraction*). Dit effect is stamt uit de sociale identiteitstheorie (Tajfel, 1982; Turner, 1987) en de zelf-categorisatietheorie (Turner, 1987). Aspecten van iemands zelfbeeld worden afgeleid uit de groep waartoe die persoon behoort (bijvoorbeeld iemands etnisch-culturele groep of iemands geslacht). Omdat de eigen sociale identiteit belangrijk is voor het zelfvertrouwen, zal een kandidaat met dezelfde sociale identiteit positiever worden beoordeeld. Dat oordeel versterkt immers het positieve zelfbeeld van de beoordelaar. Volgens dit paradigma wordt een sollicitant die lijkt op de HR-professional dus positiever beoordeeld, ook in het geval dat de gelijkheid is gebaseerd op kenmerken die voor de functie niet relevant zijn.

Hoe meer (culturele) gelijkenissen een beoordelaar in de brief, het cv of tijdens het selectie-interview bij een sollicitant herkent, hoe groter de kans dat deze een positief gevoel van fit, ofwel klik, ervaart met de sollicitant (Tsai et al., 2011). De etnische achtergrond van een sollicitant wordt door beoordelaars in de brief en het cv herkend aan de hand van diens naam, foto en ervaringen (zogeheten etnische informatie cues). Als een kandidaat een niet-Westerse achtergrond heeft, kan dergelijke informatie vooroordelen en negatieve stereotypen over de etnisch-culturele minderheidsgroep (onbewust) activeren bij een beoordelaar uit de etnische meerderheidsgroep (Tajfel & Turner, 1979). Negatieve stereotypen en overtuigingen over minderheidsgroepen kunnen vervolgens snel en gemakkelijk het beeld van een specifieke kandidaat met een niet-Westerse achtergrond vertekenen





(Derosus et al., 2016). Op deze manier kunnen gevoelens en (voor)oordelen over minderheidsgroepen onbedoeld worden meegewogen in de beoordeling van een kandidaat en de uiteindelijke selectiebeslissing.

Bij beslissingen op basis van beperkte informatie is het waarschijnlijk dat etnische voorkeuren, en vooroordelen en overtuigingen van beoordelaars niet op een uniforme manier effect zullen hebben, maar dat ze zullen variëren afhankelijk van andere kenmerken van sollicitanten (bijvoorbeeld hoe sterk hun etnisch-cultureel profiel is; Derosus & Ryan, 2012; Kang et al., 2016) in combinatie met kenmerken van de beoordelaars (bijvoorbeeld de mate waarin een beoordelaar probeert onbevooroordeeld te zijn; Plant & Devine, 1998).

Selectiesituaties waarin weinig baanrelevante informatie beschikbaar is over een kandidaat, zullen zich eerder voordoen als kandidaten op een ongestructureerde wijze worden geëvalueerd en er dus veel ruimte is voor subjectiviteit bij het beoordelen. Ook lenen de bij uitstek abstractere kenmerken waarop sollicitanten meestal worden beoordeeld (denk aan sociale competenties en cognitieve capaciteiten) zich voor subjectiviteit bij het beoordelen.

## Gestructureerde selectiemethoden

### *Objectievere eerste selectie*

Bij de interventie 'objectievere briefselectie' dienen kandidaten alleen sollicitatievragen te beantwoorden die belangrijk zijn voor werkrelevante competenties. Zij geven geen andere, voor het werk niet relevante, dan deze informatie. Door de eerste selectie op

deze manier te objectiveren wordt beoogd het effect van etnische informatie cues op het beoordelingsproces te verminderen.

### *Gestructureerd interviewen*

De interventie 'gestructureerd interviewen' omvat een handleiding om een gestructureerd selectie-interview te ontwerpen en uit te voeren. De eisen voor een functie worden daarbij teruggebracht tot vier à vijf 'must haves' voor de kern van het werk. Zes à acht vaste (open) interview-vragen dienen vooraf te zijn geformuleerd om een beeld te geven van het niveau van de vereiste competenties van de kandidaat.

De interviewsetting moet er een zijn waarin kandidaten zich zo veel mogelijk op hun gemak voelen, en de vragen worden gesteld aan de hand van de STARR-methode (situatie, taak, actie, resultaat, reflectie). Na het interview dienen de door de kandidaat gegeven antwoorden te worden gescoord met een vooraf opgestelde normeringstabel en de kandidaten worden niet tussentijds besproken. Tot slot moeten de scores doorslaggevend zijn bij het selectieadvies of de selectiebeslissing.

### **Ethische goedkeuring**

Voor de uitvoering van studie 1 en studie 2, naar respectievelijk een objectievere briefselectie en gestructureerd interviewen, werd ethische goedkeuring toegekend door de ethiekcommissie van de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit Rotterdam (referentienummer #21-016). Informatie over de manier waarop de data voor beide studies zijn verzameld, verwerkt en opgeslagen is op te vragen bij de auteurs van dit rapport.





## SAMANTHA BLACK

sales director

**EXPERIENCE**

- POSITION TITLE** for company ltd  
2015 - 2016  
Short description of the position and the responsibilities you had in this position.
- POSITION TITLE** for company ltd  
2012 - 2015  
Short description of the position and the responsibilities you had in this position.
- POSITION TITLE** for company ltd  
2011 - 2013  
Short description of the position and the responsibilities you had in this position.
- POSITION TITLE** for company ltd  
2009 - 2010  
Short description of the position and the responsibilities you had in this position.

**REFERENCES**

- ELIOT BROWN**  
0028 01234 5678  
eliot@mypage.com
- ELIOT BROWN**  
0028 01234 5678  
eliot@mypage.com
- ELIOT BROWN**  
0028 01234 5678  
eliot@mypage.com

**COVER LETTER**

>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Suspendisse suscipit efficitur. lectus, vitae, laculis ligula pellentesque vitae. Fusce laculis, leo nec vulputate efficitur, nunc lorem interdum elit. ut vestibulum nisl metus non mi. Aliquam dictum porta erat nec commodo. Maecenas vestibulum massa in justo pellentesque, non pellentesque, non eleifend dolor ornare. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Suspendisse suscipit efficitur. lectus, vitae, laculis, leo nec vulputate efficitur, nunc lorem interdum elit. ut vestibulum nisl metus non mi. Aliquam dictum porta erat nec commodo. Maecenas vestibulum massa in justo pellentesque, non pellentesque, non eleifend dolor ornare. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Suspendisse suscipit efficitur. lectus, vitae, laculis, leo nec vulputate efficitur, nunc lorem interdum elit. ut vestibulum nisl metus non mi.

**EDUCATION**

- WEB ADVERTISING SEMINAR**  
2013  
University of London, UK
- GRAPHIC DESIGN CREW**  
2011  
London Art College UK  
Leader of the group. Lorem ipsum
- HIGH SCHOOL UNIVERSITY**  
2008 - 2014  
Short description of the school and the responsibilities you had in this position. Lorem ipsum dolor sit amet tur dis conom inuanti qui spe volur new.
- SCHOOL TITLE LOREM**  
2004 - 2008  
Short description of the position and the responsibilities you had in this position.

**SKILLS**

- PHOTOGRAPHY
- PHOTOSHOP
- INDESIGN
- WORDPRESS
- TIME KEEPING
- ORGANISATION

**PROFESSIONAL STATEMENT**

>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Suspendisse suscipit efficitur. lectus, vitae, laculis, leo nec vulputate efficitur, nunc lorem interdum elit. ut vestibulum nisl metus non mi. Aliquam dictum porta erat nec commodo. Maecenas vestibulum massa in justo pellentesque, non pellentesque, non eleifend dolor ornare. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Suspendisse suscipit efficitur. lectus, vitae, laculis, leo nec vulputate efficitur, nunc lorem interdum elit. ut vestibulum nisl metus non mi. Aliquam dictum porta erat nec commodo. Maecenas vestibulum massa in justo pellentesque, non pellentesque, non eleifend dolor ornare. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Suspendisse suscipit efficitur. lectus, vitae, laculis, leo nec vulputate efficitur, nunc lorem interdum elit. ut vestibulum nisl metus non mi.



## 2. Studie 1.1: Objectievere eerste selectie

**Het doel van studie 1 is het leveren van een wetenschappelijke onderbouwing voor aanwijzingen dat het effect van bias in de beoordeling van kandidaten vermindert door een 'objectievere briefselectie'. Daartoe gaan we na of deze interventie toevallige (ruis) en systematische (bias) verschillen in beoordeling tussen kandidaten met en zonder niet-Westerse migratieachtergrond kan laten afnemen (onderzoeksvraag 1). Daarnaast gaan we het mechanisme na dat mogelijk ten grondslag ligt aan de effectiviteit van de interventie: Leidt de interventie tot een verminderde invloed van beoordelaarsbias op de evaluatie van kandidaten met en zonder een niet-Westerse migratieachtergrond? (onderzoeksvraag 2)?**

In de volgende sectie over de onderzoeksmethode zetten we uiteen op welke manier we tot beantwoording van de twee hoofdvragen zijn gekomen voor de interventie 'objectievere briefselectie'. Het is niet noodzakelijk om deze informatie te hebben doorgenomen voor een begrip van de resultaten die in de daaropvolgende sectie worden gepresenteerd en bediscussieerd.

### Methode

#### *Steekproef en procedure*

Sollicitant-deelnemers waren recent en bijna afgestudeerde studenten/starters op de arbeidsmarkt. Zij waren geworven via werkgevers, alumniverenigingen en het netwerk van de onderzoekers. In totaal deden 127 sollicitant-deelnemers mee aan een sollicitatiesimulatie (89 zonder migratieachtergrond, 7 met een Westerse en 31 met een niet-Westerse migratieachtergrond). Zij kregen de opdracht om te solliciteren op een fictieve vacature voor een retail management traineeship bij een groot Nederlands bedrijf (zie materiaal in Bijlage A).

Nadat zij hun geïnformeerde toestemming hadden gegeven, werd aan hen gevraagd om eerst hun cv te uploaden en vervolgens een gestandaardiseerd sollicitatieformulier in te vullen. Dit sollicitatieformulier was ontwikkeld door de onderzoekers volgens de richtlijnen van de TNO-pilotstudie (Huijs et al., 2021). Tot slot beantwoordden de deelnemers enkele demografische vragen (onder andere leeftijd, geslacht en etniciteit). Na afloop werden zij bedankt en geïnformeerd over het doel van de studie.



Zij ontvingen een vergoeding van 15 euro voor hun deelname of, als het studenten van de opleiding Psychologie aan de Erasmus Universiteit betrof, een compensatie in de vorm van proefpersoonuren als onderdeel van de opleiding.

HR-deelnemers waren professionals die met regelmaat betrokken zijn bij de werving en selectie van personeel (onder andere recruiters en managers). Zij waren online geworven via het professionele netwerk van de onderzoekers en de opdrachtgever. In totaal deden 112 HR-deelnemers mee aan studie 1 door zich aan te melden via een aanmeldlink. Zij werden vervolgens gebeld door de onderzoekers voor het inplannen van een afspraak. Per mail ontvingen zij daarna een informatieblad met informatie over de manier waarop er in het onderzoek met persoonsgegevens werd omgegaan. Zij werden vooraf niet geïnformeerd over het doel van de studie om sociaal wenselijke beoordelingen tegen te gaan. Na het geven van hun toestemming lazen de HR-professionals de traineeship-vacature en kregen zij elk de instructie om de traditionele cv's of gestandaardiseerde formulieren (met gestructureerde competentiegerichte antwoorden; de interventie) van 10 sollicitanten te beoordelen. Zij beoordeelden de kandidaten op hun baangeschiktheid en gaven scores op vragen over de ervaren klik met de kandidaat, onder andere of de kandidaat gelijkheid met hen vertoonde (similarity) en of de kandidaat sympathiek overkwam (likeability).

Na het indienen van hun beoordelingen werden de HR-professionals bedankt voor dit eerste deel van hun deelname aan de studie. Ongeveer twee weken later werd elke HR-professional uitgenodigd om een vragenlijst in te vullen over een aantal persoonlijke kenmerken die de ervaren klik met de kandidaat zouden kunnen verklaren (bijvoorbeeld hun motivatie om onbevooroordeeld te zijn en hun overtuigingen over diversiteit; zie hieronder onder het kopje opzet en materialen). Tot slot werden de deelnemers geïnformeerd over het doel van de studie en uitgenodigd om deel te nemen aan een workshop over inclusieve werving en selectie. Zij ontvingen elk een vergoeding van 50 euro voor het deelnemen aan deze studie.

### ***Opzet en materialen***

Er werd een 2 (cv beoordeling vs. gestandaardiseerd formulier) x 2 (etniciteit) *between-subjects* onderzoeksoopzet gebruikt. HR-professionals werden ingedeeld in één van vier testgroepen (condities), namelijk: 1) cv-beoordeling van kandidaten zonder migratieachtergrond, 2) cv beoordeling van kandidaten met migratieachtergrond, 3) gestandaardiseerd formulier beoordelen van kandidaten zonder migratieachtergrond, en 4) gestandaardiseerd formulier beoordelen van kandidaten met migratieachtergrond. Alle HR-professionals kregen 9 à 10 sollicitanten voorgelegd om te beoordelen. De sollicitanten werden in willekeurige volgorde aangeboden (counterbalancing) om volgorde-effecten in de beoordelingen te voorkomen. De HR-professionals beoordeelden de sollicitaties op de aan- dan wel afwezigheid van in de vacature gevraagde kwalificaties, de baangeschiktheid van de kandidaat en de door hen ervaren klik met de kandidaat (zie hieronder).

Er werd gebruikgemaakt van echte cv's in plaats van gefabriceerde cv's om de werkelijkheid zoveel mogelijk te benaderen. Om te controleren voor initiële verschillen en







daarmee gelijkwaardige en even grote groepen kandidaten met en zonder niet-Westerse migratieachtergrond te creëren, werden de sollicitanten uit de twee groepen gematcht op hun persoonskenmerken. We gebruikten hiervoor de zogeheten *propensity score matching* procedure. Dit is een statistische techniek waarbij een case/participant uit de ene ('experimentele') groep gematcht wordt aan een of meer cases/participanten uit de andere ('controle') groep, op basis van relevante kenmerken (Rudner & Johnette, 2006).

De procedure werd uitgevoerd met het MatchIt pakket in R-studio software (*nearest-neighbor 1-to-1 matching*; Randolph et al., 2014). Op basis van bevindingen uit eerder onderzoek, namelijk dat iemands etniciteit kan samenhangen met diens (werkrelevante) kenmerken en kwalificaties (Hiemstra, Deros, Serlie, & Born, 2013), kozen we voor de volgende matchingsvariabelen: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, cijfergemiddelde in de opleiding, talenkennis, managementervaring, stage-ervaring, bestuurservaring, vrijwilligerservaring en bijzondere onderscheidingen/prijzen. De data van sollicitant-deelnemers werden gebruikt om de groepen met- en zonder migratieachtergrond te matchen op deze variabelen. Post-hoc t-toetsen lieten zien dat de groepen na de matchingsprocedure inderdaad niet meer van elkaar verschilden op de gebruikte variabelen. Voorafgaand aan het onderzoek werden de ontwikkelde materialen (vacatures, het gestandaardiseerd sollicitatieformulier en vragenlijsten) gepilot-test, zoals beschreven in Bijlage B.

*Vacature.* Voor het uitwerken van de vacature werden relevante functie-eisen bepaald aan de hand van een functie-analyse (Cook, 2016). O\*NET en vergelijkbare databases werden hiervoor geraadpleegd. Kenmerken van de vacature werden vervolgens getest op etnische neutraliteit. De vacaturetekst is bijgevoegd in Bijlage A.

*Beoordelingsschalen.* Het gestandaardiseerde formulier waarop HR-deelnemers de kandidaten scoorden bevat items die betrekking hebben op (1) baangeschiktheid (gebaseerd op Deros et al., 2009), (2) competentieniveau, gemeten aan de hand van een geankerde beoordelingsschaal, gebaseerd op de interventie 'objectievere briefselectie' (Huijs et al., 2021) en (3) de ervaren klik met de kandidaat, gemeten aan de hand van schalen voor persoon-persoon fit (gemeten via de Waargenomen gelijkheid-schaal; 4 items, Howard & Ferris, 1996) en of de kandidaat aardig wordt gevonden (likeability; 6 items, Good & Rudman, 2009). Voorbeelditems zijn "Ik denk dat deze sollicitant en ik veel van dezelfde interesses hebben" (waargenomen gelijkheid) en "Ik vind dat deze sollicitant overkomt als een leuk persoon" (likeability).

*Vragenlijsten.* De vragenlijst die een aantal weken later werd ingevuld bevatte items over persoonlijke kenmerken van de HR-deelnemers: demografische kenmerken, externe en interne motivatie om zonder vooroordelen te zijn (10 items; Plant & Devine, 1998) en diversiteitsovertuigingen (gemeten via personal diversity beliefs, 4 items, gebaseerd op Van Knippenberg et al., 2007; en Social Dominance Orientation, 14 items; Van Hiel & Duriez, 2002). Voorbeelditems zijn "Ik probeer mij onbevooroordeeld op te stellen tegenover etnisch-culturele minderheden omdat dat persoonlijk belangrijk is voor mij" (motivatie om onbevooroordeeld te zijn), "Ik denk dat werkgroepen profiteren van mensen met verschillende etnische achtergronden" (personal diversity beliefs) en "Ik



vind het normaal dat sommige mensen meer kansen in het leven krijgen dan anderen” (social dominance orientation). De formulieren en vragenlijsten werden online ingevuld in Qualtrics. De gebruikte schalen met items zijn te vinden in Bijlage C.

### **Data-analyse**

Om onderzoeksvraag 1 - Leidt de inzet van de interventies ‘objectievere briefselectie’ en ‘gestructureerd interviewen’ in het werving- en selectieproces tot gelijke kansen voor kandidaten met en zonder een niet-Westerse migratieachtergrond? - te beantwoorden voerden we de volgende analyses uit in SPSS (versie 28.0):

- Een analyse van de overeenstemming tussen HR-professionals (uitgedrukt in een interbeoordelaarsbetrouwbaarheidscoëfficiënt) in hun oordelen over kandidaten zonder migratieachtergrond vs. kandidaten met een niet-Westerse migratieachtergrond die zich op verschillende manieren presenteerden (namelijk via het traditionele cv versus het gestandaardiseerde formulier).
- Een berekening van de gemiddelden, standaarddeviaties en onderlinge samenhang (uitgedrukt in Pearson-correlaties) tussen alle variabelen.

Om onderzoeksvraag 2 te beantwoorden - Leidt de interventie tot een verminderde invloed van beoordelaarsbias op de evaluatie van kandidaten met en zonder een niet-Westerse migratieachtergrond? - voerden we de volgende analyses uit met behulp van de SPSS PROCESS macro (versie 4.0):

- Moderatieanalyses om de invloed van ‘de klik’ (gemeten via persoon-persoon fit, likeability, en individuele overtuigingen van de HR-professional) te toetsen op de beoordelingen van de sollicitantgroepen (westers versus niet-Westerse migratieachtergrond) en sollicitatiewijze (traditionele cv versus gestandaardiseerd formulier).

## **Resultaten en discussie**

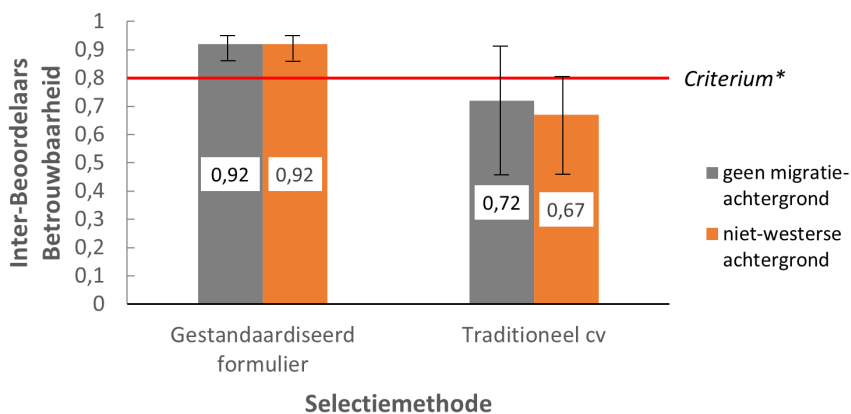
In studie 1 onderzochten we of de interventie ‘objectievere briefselectie’ leidt tot gelijkere kansen tussen kandidaten met en zonder niet-Westerse migratieachtergrond (onderzoeksvraag 1). Daarnaast onderzochten we wat het werkzame mechanisme kan zijn (onderzoeksvraag 2) van deze interventie. In deze sectie zetten we de resultaten uiteen en interpreteren we ze. We beschrijven eerst de resultaten van de analyses die we hebben uitgevoerd en we besluiten met de beantwoording van de hoofdvragen in de laatste paragraaf.

### ***Er is meer overeenstemming in de beoordelingen op basis van het gestructureerde formulier***

Om een indruk te krijgen van de effectiviteit van de interventie (beoordeling op basis van het gestandaardiseerde formulier; onderzoeksvraag 1) hebben we onderzocht of de HR-professionals het meer met elkaar eens zijn als antwoorden op het gestandaardiseerde formulier worden beoordeeld in plaats van het cv. Elk cv en elk ingevuld formulier is namelijk steeds door minimaal 9 HR-professionals onafhankelijk van elkaar beoordeeld.



De verwachting bij deze analyses was dat bij het gestandaardiseerde formulier de beoordelingen meer in overeenstemming met elkaar zouden zijn dan bij het cv, omdat de beschikbare informatie beter is gestructureerd en omdat er minder ruimte is voor individuele voorkeuren bij het beoordelen op grond van het formulier (denk bijvoorbeeld aan het effect van waargenomen gelijkheid). Deze verwachting werd inderdaad bevestigd. De overeenstemming tussen HR-professionals bij het beoordelen van het cv was veel lager (sollicitanten zonder migratieachtergrond:  $.47 \leq ICC \leq .91$ ; sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond:  $.45 \leq ICC \leq .81$ ) dan bij het beoordelen van het gestandaardiseerde formulier (sollicitanten zonder migratieachtergrond:  $.90 \leq ICC \leq .95$ ; sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond:  $.90 \leq ICC \leq .94$ ). De interbeoordelaarsbetrouwbaarheid (ICC) is hier uitgedrukt in een coëfficiënt die waarden kan aannemen tussen 0 en 1.0. Hoe groter de overeenstemming tussen de beoordelaars, hoe dichter de coëfficiënt bij 1.0 uitkomt. Een interbeoordelaarsbetrouwbaarheid van minimaal .80 is gewenst om te kunnen spreken van voldoende overeenstemming in de beoordeling. In ons onderzoek werd een kandidaat door 9 HR-professionals beoordeeld. Invoering van deze resultaten in de Spearman-Brown formule laat zien dat de waarde .80 behaald wordt als 3 HR-professionals het formulier van een kandidaat beoordelen (en .70 bij 2 HR-professionals).



**Figuur 1.** Resultaten van de interbeoordelaarsbetrouwbaarheidsanalyse (ICC). Foutstaven vertegenwoordigen de absolute spreiding rondom de gevonden betrouwbaarheidswaarden. \*De interbeoordelaarsbetrouwbaarheid van selectie- en assessmentinstrumenten wordt als 'onvoldoende' beschouwd als deze lager is dan het criterium 0.80 (COTAN Beoordelingssysteem voor de Kwaliteit van Tests; Evers et al., 2009).

### **Het gebruik van het gestructureerde formulier is tijdsintensiever en minder vatbaar voor gelijkheidsbias**

De HR-professionals waren gemiddeld 115 seconden ( $sd = 52$  s) bezig met het beoordelen van het traditionele cv van een sollicitant. Professionals waren gemiddeld 228 seconden ( $sd = 125$  s) bezig met het beoordelen van het gestandaardiseerde formulier van een sollicitant. Bij gebruik van het gestandaardiseerde formulier lijken HR-professionals dus meer aandacht te besteden aan de sollicitant (ze doen langer over de beoordeling). Er werden geen significante verschillen gevonden in beoordelingstijd



tussen kandidaten met en zonder migratieachtergrond ( $cv$ ,  $F(1, 55) = .70$ ,  $p = .408$ ; gestandaardiseerd formulier,  $F(1, 55) = .46$ ,  $p = .503$ ).

Sollicitanten die beoordeeld waren op basis van hun traditionele  $cv$  kregen gemiddeld een baangeschiktheidsbeoordeling van 3.60 ( $sd = .50$ ) op een schaal van 1 (laag) tot 5 (hoog). Sollicitanten die beoordeeld waren op basis van het gestandaardiseerde formulier kregen gemiddeld een baangeschiktheidsbeoordeling van 2.91 ( $sd = .40$ ).

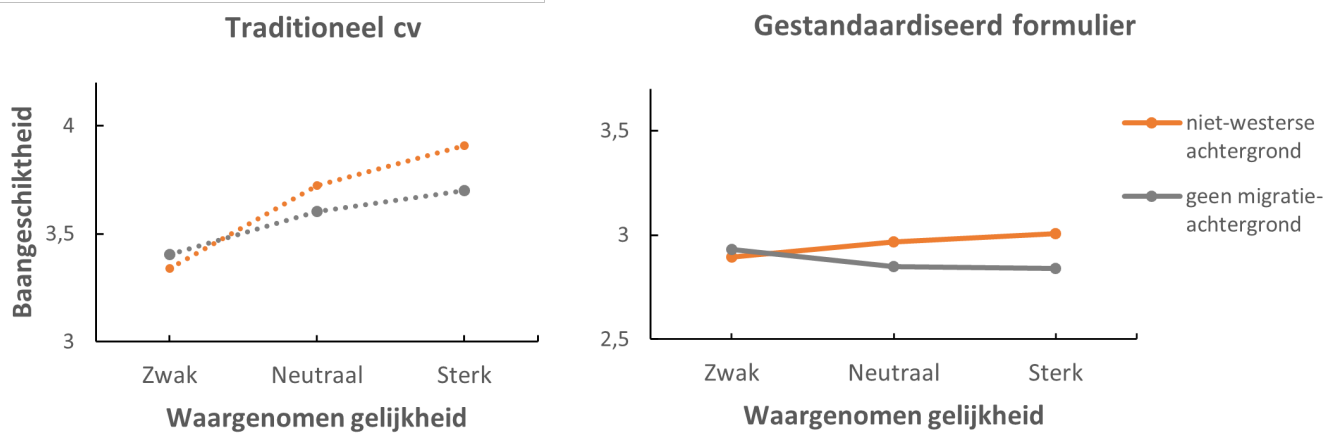
Bij het traditionele  $cv$  is verder te zien dat de baangeschiktheidsscore samenhangt met de waargenomen gelijkheid ( $r = .46$ ;  $p < .001$ ). Dat betekent dat bij het beoordelen van het traditionele  $cv$ , de beoordeling hoger, ofwel *gebiased*, was naarmate HR-professionals vonden dat de sollicitant en zichzelf overeenstemmende waarden en interesses hebben. Bij het gestandaardiseerde formulier was geen significante samenhang aanwezig tussen de waargenomen gelijkheid en de baangeschiktheidsbeoordeling ( $r = .23$ ;  $p = .080$ ). Bij het gestandaardiseerde formulier was de samenhang tussen waargenomen gelijkheid en baangeschiktheidsbeoordeling significant minder aanwezig dan bij het traditionele  $cv$  ( $z = 1.89$ ,  $p = .029$ ).

### ***Kanselijkheid is groter bij beoordeling op basis van het gestandaardiseerde formulier***

De groepen sollicitanten met en zonder migratieachtergrond werden op een vergelijkbare manier beoordeeld wat betreft hun baangeschiktheid (sollicitanten zonder migratieachtergrond:  $M_{cv} = 3.53$ ;  $sd_{cv} = .45$ ;  $M_{formulier} = 2.90$ ;  $sd_{formulier} = .50$ ; sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond:  $M_{cv} = 3.68$ ;  $sd_{cv} = .54$ ;  $M_{formulier} = 2.93$ ;  $sd_{formulier} = .29$ ). Als we de groepen onderling vergelijken vinden we alleen een onderscheid in beoordeling afhankelijk van type sollicitatie ( $cv$  vs. gestandaardiseerde formulier). De baangeschiktheid van sollicitanten zonder migratieachtergrond en van sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond werd hoger beoordeeld op basis van het  $cv$  dan op basis van het formulier. De waargenomen gelijkheid en of de kandidaat aardig lijkt verschilde niet significant tussen de sollicitantengroepen en ook niet tussen het  $cv$  en het gestandaardiseerde formulier (sollicitanten zonder migratieachtergrond:  $M_{cv} = 4.60$ ;  $sd_{cv} = .53$ ;  $M_{formulier} = 4.24$ ;  $sd_{formulier} = .39$ ; sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond:  $M_{cv} = 4.43$ ;  $sd_{cv} = .49$ ;  $M_{formulier} = 4.30$ ;  $sd_{formulier} = .57$ ). De samenhang met baangeschiktheid verschilde echter wel tussen de sollicitantengroepen.

Bij de sollicitanten zonder migratieachtergrond vonden we geen significante samenhang tussen waargenomen gelijkheid en de baangeschiktheidsscore; dit gold zowel voor het traditionele  $cv$  ( $r = .32$ ;  $p = .110$ ) als het gestandaardiseerde formulier ( $r = .24$ ;  $p = .230$ ). Er was echter wel een sterke samenhang te vinden tussen waargenomen gelijkheid en de baangeschiktheidsbeoordeling van sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond op basis van hun  $cv$  ( $r = .60$ ;  $p < .001$ ). Die samenhang was daarentegen niet significant bij de beoordeling van deze groep sollicitanten op basis van het formulier ( $r = .29$ ;  $p = .140$ ). Als kandidaten met een migratieachtergrond beoordeeld werden via het gestandaardiseerde formulier was de samenhang tussen waargenomen gelijkheid en baangeschiktheidsbeoordeling significant minder aanwezig dan als zij beoordeeld werden via het traditionele  $cv$  ( $z = 2.80$ ,  $p = .002$ ). Figuur 2 geeft de resultaten grafisch weer.





**Figuur 2.** Baangeschiktheidsbeoordelingen van sollicitanten met en zonder migratieachtergrond als functie van waargenomen gelijkheid, op basis van het traditionele cv en op basis van het gestandaardiseerd formulier.

Samengevat, HR-professionals blijken minder tijd te besteden aan het beoordelen van het cv dan van het formulier. De resultaten laten ook zien dat HR-professionals het minder vaak met elkaar eens zijn bij het beoordelen van het cv. Bij het beoordelen van het gestandaardiseerde formulier is er daarentegen sprake van een hoge overeenstemming in de beoordeling door de HR-professionals. Ook blijkt op basis van deze resultaten dat alle sollicitanten, ongeacht het al dan niet hebben van een migratieachtergrond, hoger worden beoordeeld via het cv dan via het gestandaardiseerde formulier.

De indruk van HR-professionals over gelijkheid van een sollicitant met zichzelf blijkt van invloed te zijn op de baangeschiktheidsbeoordeling van sollicitanten met een migratieachtergrond als het cv wordt gebruikt als basis voor de beoordeling. Dit effect is niet aanwezig voor sollicitanten zonder een migratieachtergrond. Bij de beoordelingen via het gestandaardiseerde formulier is er geen significante relatie aanwezig tussen de waargenomen gelijkheid en de beoordeling van sollicitanten, ongeacht het al dan niet hebben van een niet-Westerse migratieachtergrond. Kortom, de resultaten laten zien dat de waargenomen gelijkheid een significante rol speelde bij het beoordelen van sollicitanten, maar alleen bij het beoordelen van niet-Westerse sollicitanten op basis van het traditionele cv. De waargenomen gelijkheid speelde geen significante rol bij de baangeschiktheidsbeoordelingen van sollicitanten op basis van het gestandaardiseerde formulier.

### **Beantwoording van de hoofdvragen**

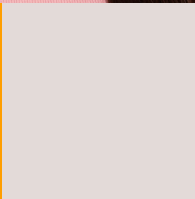
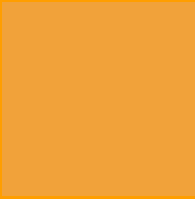
Op basis van de hierboven beschreven resultaten blijkt dat de beoordeling via het gestructureerde formulier voor alle sollicitanten zorgvuldiger en consistentere gebeurt dan de beoordeling op basis van het cv. De beoordeling lijkt objectiever te zijn voor zowel sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond als voor sollicitanten zonder migratieachtergrond. Het gebruik van het gestructureerde formulier draagt daardoor bij aan gelijkere kansen voor sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond.





Onderzoeksvraag 1, die betrekking heeft op de effectiviteit van de interventie 'objectievere briefselectie' om kansengelijkheid te bevorderen voor sollicitanten met een migratieachtergrond, kan bevestigend worden beantwoord. De hier beschreven resultaten vormen een ondersteuning voor de effectiviteit van de interventie.

Om het werkzame mechanisme van de interventie te kunnen verklaren (onderzoeksvraag 2) onderzochten we de rol van individuele kenmerken van de deelnemende HR-professionals bij het beoordelen van het cv en het gestandaardiseerde formulier. Individuele kenmerken van de HR-professionals bleken minder invloed op de beoordeling van alle sollicitanten (met dan wel zonder migratieachtergrond) te hebben via het gestandaardiseerde formulier, dan op de beoordeling via het traditionele cv. Met name voor sollicitanten met een migratieachtergrond was er een verschil ten opzichte van de beoordeling via het traditionele cv. De beoordeling via het traditionele cv hing voor deze groep namelijk sterk samen met waargenomen gelijkheid door de HR-professional. Het verminderen van de invloed van individuele verschillen tussen beoordelaars bij het gebruik van het gestandaardiseerde formulier kan dan ook als een verklarend mechanisme worden opgevat voor het bevorderen van kansengelijkheid bij gebruik van de interventie 'objectievere briefselectie'.









# 3. Studie 1.2: Acceptatie van objectievere briefselectie door sollicitanten

**Kansengelijkheid, zoals we onderzoeken in studie 1 en 2, kan ook verschillend ervaren worden door sollicitanten. Wanneer zij een interventie niet als eerlijk en valide ervaren, dan wordt het ook minder aantrekkelijk voor organisaties om de interventie daadwerkelijk in te zetten. Zo blijkt dat de reacties van sollicitanten een belangrijke rol spelen in de keuzes van HR-professionals om selectiemethoden te gebruiken (König et al., 2010). Ook blijken reacties van sollicitanten invloed te hebben op hun keuze om een baan al dan niet te accepteren en om de organisatie aan te bevelen bij anderen (Hausknecht, Day, & Thomas, 2004). De waargenomen eerlijkheid door sollicitanten van interventies om kansengelijkheid te bevorderen is dan ook minstens zo belangrijk als de daadwerkelijke bevordering van gelijke kansen. Het verminderen van daadwerkelijke maar ook het verminderen van ervaren kansenongelijkheid in selectieprocedures kan bijdragen aan een inclusievere arbeidsmarkt en samenleving.**

Uit de eerdere TNO-pilotstudie is gebleken dat kandidaten ( $N = 125$ ) die solliciteerden conform de interventie 'objectievere briefselectie' zich serieus genomen voelden en het gevoel hadden op een objectieve manier vergeleken te worden met andere kandidaten. Deelnemende kandidaten gaven aan dat ze deze procedure duidelijk en prettig vonden. Ook vonden ze dat ze hun relevante kennis en vaardigheden goed naar voren konden laten komen tijdens het proces. Bovendien hadden ze de indruk dat er vooral gelet was op de benodigde vaardigheden tijdens de selectie en niet op irrelevante zaken. Op basis van de pilotstudie kan echter niet geconcludeerd worden of kandidaten de interventie 'objectievere briefselectie' als sollicitatiemethode beter zouden vinden dan de traditionele cv-beoordeling.

Aanvullend aan de hoofdvragen van de labstudie gingen wij daarom na of er verschillen zijn in percepties van eerlijkheid tussen het gestructureerde formulier en het traditionele cv onder sollicitanten met en zonder niet-Westerse migratieachtergrond. Positieve eerlijkheidspercepties over het gestandaardiseerde formulier dan het traditionele cv zouden organisaties en HR-professionals een extra reden kunnen geven om de ontwikkelde interventie daadwerkelijk toe te passen in de selectiepraktijk.



## Methode

In totaal deden 228 deelnemers (sollicitanten) mee aan deze studie; van deze deelnemers hadden 171 sollicitanten geen migratieachtergrond en 57 sollicitanten een niet-Westerse migratieachtergrond. Elke deelnemer solliciteerde op de vacature voor het traineeship van studie 1. Deelnemers stuurden hun cv op en vulden het gestandaardiseerde formulier in. Daarna beantwoordden zij vragen (op een 5-puntsschaal) over beide typen selectie-instrumenten. De vragen gingen over de door hen ervaren eerlijkheid (3 items; gebaseerd op Wang et al., 2019), hun opvatting over de voorspellende waarde en hun indruk van de validiteit van beide selectiemethoden (elk 4 items; gebaseerd op Smither et al., 1993), de mogelijkheid om zichzelf te presenteren (4 items; gebaseerd op Bauer et al., 2001), en of ze vonden dat ze op een consistente manier werden behandeld (3 items; gebaseerd op Bauer et al., 2001).

**Tabel 1.** *Sollicitant-opvattingen over de eerlijkheid van het traditionele cv en het gestandaardiseerde formulier uitgesplitst naar sollicitanten met en zonder een niet-Westerse migratieachtergrond: gemiddelden, standaarddeviaties en variantieanalyse-resultaten (op een vijfpuntsschaal van 1 = helemaal niet van toepassing tot 5 = volledig van toepassing).*

		Sollicitantgroepen		F-waarde (df 2,227)	Effect- grootte $\eta^2$
		Marokkaans- Nederlandse migratieachtergrond	Nederlands zonder migratieachtergrond		
Algehele eerlijkheidsperceptie	cv	2.98 (.98)	2.58 (.92)	4.84*	.04
	formulier	3.37 (.89)	3.64 (.71)	2.26	.02
Waargenomen voorspellende waarde	cv	2.46 (.77)	2.16 (.68)	5.33*	.05
	formulier	2.55 (.82)	2.61 (.81)	.14	.00
Indruksvaliditeit	cv	3.47 (.74)	3.51 (.71)	.69	.01
	formulier	3.77 (.72)	3.95 (.75)	2.17	.02
Mogelijkheid om zichzelf te presenteren	cv	2.83 (.86)	2.40 (.76)	6.20*	.05
	formulier	2.92 (.97)	3.1 (.91)	1.02	.01
Consistentie van behandeling	cv	2.88 (1.05)	2.38 (.92)	6.67*	.06
	formulier	3.55 (.92)	3.60 (.80)	1.08	.01

\*p < .05





## Resultaten en discussie

De opvattingen over het traditionele cv en het gestandaardiseerde formulier zijn weergegeven in Tabel 1. De resultaten ondersteunen de inzet van het gestandaardiseerde formulier; dit formulier wordt door alle sollicitanten, ongeacht het al dan niet hebben van een niet-Westerse migratieachtergrond, eerlijker gevonden dan het traditionele cv. Dit betreft het algemene beeld over het formulier, maar ook het specifieke idee dat sollicitanten consistent worden behandeld en de impressie dat het formulier kenmerken meet die relevant zijn voor de functie. Daarnaast vinden sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond, in vergelijking met de andere sollicitanten, het traditionele cv minder eerlijk in termen van de voorspellende waarde en de mogelijkheid om zichzelf te laten zien. De groepen verschillen niet in hun mening over het gestandaardiseerde formulier, maar de inzet van het formulier brengt voor sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond wel een positievere verandering in perceptie teweeg ten opzichte van het traditionele cv. Daarbij gaat het vooral om hun opvatting over de consistentie in behandeling en de mogelijkheid om zichzelf te presenteren.

Naast daadwerkelijke verschillen tussen kandidaten met en zonder een niet-Westerse migratieachtergrond in kansen op een baan, zijn ook hun opvattingen over eerlijkheid van verschillende selectiemethoden voor organisaties van belang bij hun beslissing deze selectiemethoden al dan niet te gebruiken. De resultaten van deze deelstudie laten zien dat sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond het traditionele cv minder eerlijk en minder voorspellend vinden dan sollicitanten zonder migratieachtergrond. Dit verschil in ervaren eerlijkheid is echter niet aanwezig bij het gestandaardiseerde formulier. Deelnemende sollicitanten met en zonder migratieachtergrond blijken op een vergelijkbare, positieve manier te oordelen over de eerlijkheid van deze interventie. Deze resultaten over de ervaring van kandidaten zijn in lijn met eerdere bevindingen uit de pilotstudie van TNO. Aanvullend laat ons onderzoek zien dat met name kandidaten met een migratieachtergrond de interventie als een eerlijker en meer valide sollicitatiemethode zien dan het traditionele cv. De hier beschreven studie biedt een duidelijke onderbouwing voor de gedachte dat de interventie 'objectievere briefselectie' bijdraagt aan de ervaren eerlijkheid van deze selectieprocedure door sollicitanten met en zonder een niet-Westerse migratieachtergrond.







## 4. Studie 2: Gestructureerd interviewen

Het doel van studie 2 is het leveren van een wetenschappelijke onderbouwing voor aanwijzingen uit de TNO-pilotstudie dat gestructureerd interviewen meer kanselijkheid tot gevolg heeft. Daartoe wordt een antwoord gezocht op de volgende vraag: Leidt de inzet van de interventie 'gestructureerd interviewen' in het selectieproces tot gelijkere kansen voor kandidaten met en zonder een niet-Westerse migratieachtergrond (onderzoeksvraag 1)? Ook wordt het werkzame onderliggende mechanisme nagegaan (onderzoeksvraag 2): Leidt het structureren van het interview tot een verminderde invloed van beoordelarsbias op de evaluatie van kandidaten met en zonder een niet-Westerse migratieachtergrond? En ook: Vermindert structurering van het interview een eventuele (onbedoelde) invloed van denkbeelden en opvattingen van HR-professionals op hun beoordelingen? Daarbij gaat het om denkbeelden en opvattingen die te maken kunnen hebben met kanselijkheid voor etnisch-cultureel diverse sollicitanten, zoals de motivatie van een HR-professional om onbevooroordeeld te zijn.

Hieronder beschrijven we op welke manier we tot beantwoording van de twee onderzoeksvragen zijn gekomen. Het is niet noodzakelijk om deze informatie te hebben doorgenomen voor een begrip van de resultaten die in de volgende sectie worden gepresenteerd en bediscussieerd. De ethische goedkeuring, details over de werving van HR-deelnemers, en de beschrijving van een aantal schalen en vragen voor de HR-deelnemers is beschreven bij studie 1.

### Methode

#### *Steekproef en procedure*

Voor studie 2 waren HR-professionals geworven via verschillende kanalen, waaronder professionele verenigingen, sociale media, het netwerk van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, en het netwerk van de onderzoekers. In totaal namen 165 HR-professionals (50,3% man; gemiddelde leeftijd 43 jaar,  $sd = 11,24$ ) deel aan studie 2. Alle 112 HR-professionals die aan studie 1 hadden deelgenomen deden ook mee aan studie 2. De HR-professionals werkten allen minimaal 1 jaar binnen het HR-werkveld, en het merendeel (67%) was ten minste 5 jaar of langer werkzaam in dit veld. Zij gaven aan gemiddeld 35 uur per week ( $sd = 11,24$ ) werkzaam te zijn, vooral in grote/middelgrote bedrijven (67%).



De HR-deelnemers ontvingen een e-mail met een link naar het te beoordelen materiaal en beantwoordden vervolgens nog een aantal vragen (zie studie 1). Deelnemers die aan beide studies hadden meegedaan ontvingen een vergoeding van 50 euro. De overige deelnemers deden alleen mee aan studie 2 en waren leden van een respondentenpanel en waren via een onderzoeksbureau beschikbaar voor deelname. Zij ontvingen de vergoeding van het onderzoeksbureau aan wie we de werving van de overige deelnemers hadden uitbesteed.

### **Opzet**

Er werd een 2 (interview format: gestructureerd versus ongestructureerd) x 2 (etnisch-culturele achtergrond van de sollicitant: Nederlands zonder migratieachtergrond versus Marokkaans-Nederlands) between-subjects design gebruikt. Daarnaast is binnen de groep Marokkaans-Nederlandse sollicitanten onderscheid gemaakt tussen licht, gemiddeld en sterk etnisch geïdentificeerde kandidaten. Dit gebeurde op basis van zogenaamde etnisch-culturele 'identifiers' of 'cues' (naam, etnische zelfidentificatie, meertaligheid, en Marokkaanse- en religieuze affiliaties; zie voor toelichting hieronder bij 'Ontwikkeling van materialen').

In de gestructureerde interviewversie gaf de sollicitant antwoord op een vaste serie situationele en gedragsvragen die waren opgesteld volgens de STARR-methode (zie Bijlage E). In het ongestructureerde interview werd een ander format toegepast, waarbij elke kandidaat verschillende relevante en irrelevante vragen gesteld kreeg door de recruiter. In beide interviewversies (gestructureerd en ongestructureerd) waren dezelfde antwoordmodellen gebruikt. Met andere woorden, de kandidaten gaven in beide condities dezelfde relevante informatie over zichzelf. Het enige verschil tussen beide condities in de inhoud van de antwoorden was dat er in het ongestructureerde interview, naast de baanrelevante kenmerken, ook irrelevante kenmerken van de kandidaat aan bod kwamen.

### **Ontwikkeling van materialen**

De studie gebruikte video's van een fictief sollicitatie-interview scenario waarin kandidaten solliciteerden voor de functie van facility manager. Voor het ontwikkelen van de interviewvideo's waren twee mannelijke en twee vrouwelijke acteurs geworven via een castingbureau. Elk paar mannelijke en vrouwelijke kandidaten bestond uit een Nederlandse kandidaat zonder migratieachtergrond en een Marokkaans-Nederlandse kandidaat. Er werd gekozen voor een Marokkaans-Nederlandse sollicitant als representant van kandidaten met een migratieachtergrond, omdat Marokkaanse Nederlanders een van de belangrijke groepen in Nederland zijn die arbeidsdiscriminatie ervaren (Andriessen et al., SCP-rapport 2020). In een reeks pilotstudies die voorafging aan dit onderzoek ontwikkelden en testten we de volgende materialen voor de video's.

*Ontwikkeling vacatureprofiel en beoordelingsschalen.* We kozen voor de functie van facility manager omdat een functie in deze sector kan worden beschouwd als even toegankelijk voor mannen en vrouwen, en voor mensen met en zonder migratieachtergrond (Tijdens et al., 2002). Een facility manager is iemand die het





'huishouden' van een bedrijf regelt en zorgt dat alle personeelsleden de diensten en middelen (faciliteiten) tot hun beschikking hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren.

Voor het analyseren van deze functie gebruikten we de volgende online bronnen: online carrièredatabases, het landelijk opleidingsprofiel hbo-bachelor opleiding facility management, Functiegebouw Rijk, en O\*NET. De functieanalyse resulteerde in de hoofdtaken, benodigde competenties, werkcondities en de benodigde opleiding en ervaring voor een facility manager. De functieanalyse resulteerde in drie benodigde kerncompetenties voor een facility manager, namelijk plannen en organiseren, samenwerk- en communicatievaardigheden, en klantgerichtheid.

Voor het gestructureerde interview werd voor elke kerncompetentie een gedragsgeankerde beoordelingsschaal ontwikkeld aan de hand waarvan de mogelijke antwoorden van een kandidaat konden worden beoordeeld. Uit de functieanalyse werden gedragsvoorbeelden opgesteld voor "onvoldoende", "voldoende", en "excellente" antwoorden op elke vraag. Deze gedragsvoorbeelden werden verdeeld over een 5-punts Likerttype schaal met de volgende labels: 1 = onvoldoende, 2 = matig, 3 = voldoende, 4 = goed en 5 = excellent (zie Tabel 2). De beoordelingsformulieren waarmee de HR-professional de kandidaten in het ongestructureerde interview scoorden bevatten items die betrekking hebben op baangeschiktheid (gebaseerd op Derous et al., 2009). De ervaren klik met de kandidaat, gemeten aan de hand van schalen voor persoon-persoon fit (4 items, Howard & Ferris, 1996) en likeability (2 items, Good & Rudman, 2009) werden voor beide typen interviews door de HR-professionals aangegeven).

**Tabel 2.** Normeringstabel uit de handleiding 'In 6 stappen naar een gestructureerd interview' van

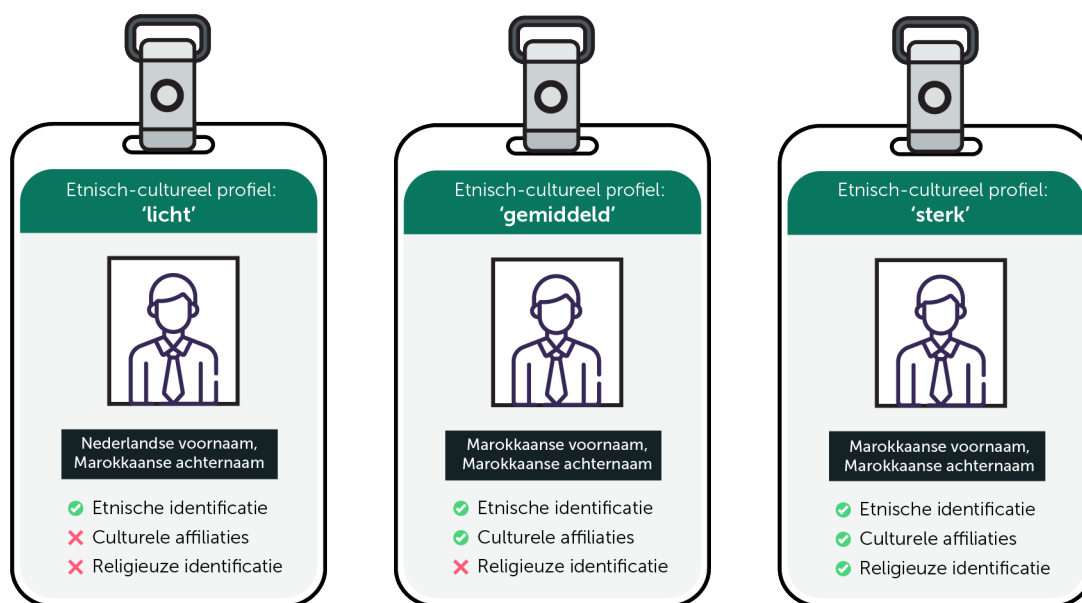
Competentie	< vul hier de competentie >			
Gedrags- voorbeeld(en) uit het interview	Score	Rating	Toelichting	Beschrijving van de competentie op dit niveau
	<input type="checkbox"/>	1 onvoldoende	De competentie is geheel afwezig	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
	<input type="checkbox"/>	2 matig	De competentie is in beperkte mate aanwezig, minder dan voor de functie gewenst	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
	<input type="checkbox"/>	3 voldoende	De competentie is in voldoende mate voor de functie aanwezig	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
	<input type="checkbox"/>	4 goed	De competentie is in ruime mate voor de functie aanwezig	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>
	<input type="checkbox"/>	5 excellent	De competentie is in hogere mate dan vereist voor de functie aanwezig	<beschrijf wat je in het antwoord verwacht terug te zien>



*Ontwikkeling kandidaatprofielen: baankwalificaties.* Op basis van de functieanalyse werd een vacature opgesteld met een functieprofiel en werden vier fictieve kandidaatprofielen ontwikkeld met vergelijkbare kwalificaties. Eén profiel betrof een Nederlandse kandidaat zonder migratieachtergrond en drie profielen betroffen kandidaten met een Marokkaans-Nederlandse achtergrond. Voor elk kandidaatprofiel werd een antwoordenmodel opgesteld waaruit opgemaakt kon worden in hoeverre zij beschikten over de benodigde competenties voor de functie. De kandidaatprofielen werden (blind) gepilottest op baangeschiktheid en op basis van beoordelaarsfeedback (deze respondenten waren masterstudenten arbeid en organisatiepsychologie) aangepast totdat elk antwoordmodel gemiddeld dezelfde beoordeling op baangeschiktheid kreeg. De antwoordmodellen waren zo opgesteld dat deze 'net voldoende geschikt' waren voor de baan van facility manager (een score van 3 op een 5-puntsschaal). Uit de pilottest bleek inderdaad dat de gegeven baangeschiktheidsscores ongeveer gelijk waren aan de beoogde waarde van 3 ( $M = 3.18, sd = .04, n = 12$  masterstudenten). De kandidaatprofielen verschilden onderling niet in deze waarde  $F(1,11) = 0.01, p = 0.942$ . De interbeoordelaarsbetrouwbaarheid van de gegeven waarde in de pilottest was hoog (de intraklasse correlatiecoëfficiënt (ICC) was gelijk aan 0.83).

*Ontwikkeling kandidaatprofielen: persoonsnamen, meertaligheid en Marokkaans/religieuze affiliatie.* Naast de eerdergenoemde kerncompetenties was de competentie "beheersing van de Engelse taal" opgenomen in de vacature. Dit had tot doel om variatie in het etnisch-culturele profiel van de kandidaten aan te brengen. Taal is immers een belangrijk etnisch-cultureel aspect, en kan tegelijkertijd opgevoerd worden als een baanrelevant kenmerk (Asfar et al., 2019).

**Figuur 3.** Verdeling van etnisch-culturele kenmerken over sollicitantprofielen (voor- en achternaam, etnische zelfidentificatie, culturele affiliatie en religieuze zelfidentificatie) onder de drie Marokkaans-Nederlandse sollicitantprofielen.







Naast meertaligheid werden voor- en achternaam, en etnisch-culturele/religieuze affiliaties gebruikt om drie etnisch-culturele profielen te ontwikkelen voor de Marokkaans-Nederlandse kandidaat.

Deze keuzes waren gebaseerd op eerder onderzoek waaruit bleek dat niet alleen etniciteit als groepscategorie, maar ook kenmerken zoals een buitenlands klinkende naam en etnisch-culturele affiliaties (bijvoorbeeld werkervaring bij een Islamitisch Revalidatiecentrum) invloed kunnen hebben op de beoordeling van minderheidskandidaten (Derous & Ryan, 2012; Kang et al., 2016). Deze etnisch-culturele identifiers (voor- en achternaam, meertaligheid, en Marokkaans/religieuze affiliatie) vormen elk een signaal voor een bepaalde mate van verbondenheid aan een etnisch-culturele groep. Voor- en achternaam, vaardigheid in de Marokkaanse taal en bedrijfsnamen (affiliaties) waren de kenmerken die werden gebruikt om etnisch-culturele profielen op te stellen en werden verwerkt in de scripts. De voor- en achternamen en de bedrijfsnamen werden gekozen uit databases met de meest voorkomende Nederlandse en Marokkaanse namen, vacaturebanken en bedrijvendatabases. Hierna onderzochten we welke voor- en achternamen van personen en bedrijfsnamen het meest worden geassocieerd met de Marokkaanse cultuur en/of de Islam. Op basis van deze resultaten is een keuze gemaakt voor voor- en achternaam (bijvoorbeeld: 'Mohammed el Morabet') en voor affiliatienaam (bijvoorbeeld: 'Islamitisch zorgcentrum El Hizra'). Alle Marokkaans-Nederlandse sollicitanten hadden een Marokkaans klinkende achternaam. Van deze sollicitanten had degene met een lichte identificatie een Nederlands klinkende voornaam. Voor de Nederlandse sollicitanten zonder migratieachtergrond werd niet gevarieerd in etnisch-culturele kenmerken.

*Ontwikkeling interviewscripts en sollicitatievragen.* De vragen die werden gesteld in het ongestructureerde interview werden gekozen op basis van informatie uit artikelen uit online-carrièredatabases over de meestgestelde vragen aan kandidaten. Hiertoe werden onder andere monsterboard.nl, nationalevacaturebank.nl, tempo-team.nl en carrieretijger.nl bestudeerd. Daarnaast werden er interviews gehouden met vier HR-professionals om te bepalen hoe de gangbare opzet van een ongestructureerd sollicitatie-interview eruit ziet, inclusief voor de baan irrelevante vragen die vaak worden gesteld bij sollicitatie-interviews (bijvoorbeeld "hoe is je thuissituatie?").

Voor elk van de vier fictieve kandidaten werden twee interviewscripts geschreven om de twee interviewmethoden (gestructureerd versus ongestructureerd) te representeren. In totaal werden er dus 8 (4 x 2) interviewscripts opgesteld. De interviewscripts werden vervolgens voorgelegd aan een aantal HR-professionals en aangepast op basis van hun expertfeedback met betrekking tot de representativiteit van het gespreksverloop. Ten behoeve van het gestructureerde interview werden vragen geformuleerd waarmee de geschiktheid van een kandidaat beoordeeld kon worden. Dit gebeurde op basis van de competenties die nodig zijn voor de functie van facility manager. Deze vragen werden opgesteld aan de hand van de interventie uit de handleiding van de TNO-pilotstudie (zie [www.talentsbelangrijker.nl](http://www.talentsbelangrijker.nl) voor de handleiding).

Op basis van eerdere bevindingen over discriminatie bij personeelsselectie jegens Marokkaans-Nederlandse minderheidsgroepen werd ervoor gekozen om de vraagstelling in de ongestructureerde interviewversie aan te passen aan de etniciteit van de kandidaat. De belangrijkste reden hiervoor was dat het om een interviewscenario moest gaan dat zoveel mogelijk overeenkomt met de realiteit van een ongestructureerd sollicitatie-interview.

Onderzoek laat zien dat sollicitanten met een niet-Westerse achtergrond tijdens reguliere sollicitatiegesprekken vaker dan sollicitanten zonder migratieachtergrond vragen krijgen die betrekking hebben op hun etnisch-culturele achtergrond (Wolgast et al., 2018) en/of hun geloofsovertuiging (King & Ahmad, 2010). Wolgast en collega's rapporteren bovendien dat aan sollicitanten met een niet-Westerse achtergrond bijna drie keer zo veel vragen worden gesteld die betrekking hebben op hun passing bij de (bedrijfs)cultuur (hun 'culturele fit'), bijvoorbeeld een vraag over de manier waarop een sollicitant aankijkt tegen de dominante culturele waarden in de organisatie.

De sollicitatievragen in het ongestructureerde interview werden onderverdeeld in de categorieën van Wolgast et al. (2018). Het gaat om de volgende drie categorieën: persoon cultuur-fit (PC-fit; in hoeverre de culturele normen en waarden van de kandidaat in lijn zijn met de cultuur binnen de organisatie), persoon groep-fit (PG-fit; in hoeverre de sollicitant zou passen binnen een team), en persoon job-fit (PJ-fit; in hoeverre de kandidaat kwaliteiten en vaardigheden bezit die nodig zijn voor een goede prestatie binnen de baan). De in Wolgast et al.'s onderzoek in de praktijk aangetroffen verdeling van vraagcategorieën over de verschillende sollicitantgroepen (bijvoorbeeld meer PC-fit vragen voor sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond) werden als richtlijn gebruikt bij het opstellen van vragen voor de Nederlandse sollicitant zonder migratieachtergrond en de Marokkaans-Nederlandse sollicitanten (zie Tabel 4). Het totaal aantal van 16 vragen dat aan een sollicitant werd gesteld was gelijk tussen de ongestructureerde en de gestructureerde versie van het interview.

**Tabel 3:** Verdeling van de drie vraagcategorieën over de sollicitantgroepen in de ongestructureerde interviewversie.

	Sollicitantgroepen	
	Marokkaans-Nederlands	Nederlands
<i>Persoon-cultuur fit</i>	6	2
<i>Persoon-groep fit</i>	3	2
<i>Persoon-job fit</i>	7	12
Totaal	16	16



### **Data-analyse**

Om onderzoeksvraag 1 - Leidt de interventie tot gelijkere beoordelingen voor sollicitanten met verschillende etnisch-culturele profielen? - te beantwoorden voerden we de volgende analyses uit in SPSS:

- Voor het bepalen van het verschil tussen condities in de variatie in baangeschiktheidsoordelen (toevallige ruis) werden standaarddeviaties vergeleken en de homogeniteit van varianties tussen beide condities getoetst met behulp van Levene's test.
- Er werden twee regressieanalyses uitgevoerd, één voor de gestructureerde en één voor de ongestructureerde interviewconditie, met baangeschiktheid als afhankelijke variabele en etnisch-cultureel profiel als onafhankelijke variabele.

Om onderzoeksvraag 2 - Leidt de interventie tot een verminderde invloed van beoordelaarsbias op de evaluatie van kandidaten met verschillende etnisch-culturele profielen? - te beantwoorden voerden we de volgende analyses uit in SPSS met de PROCESS macro tool:

- Moderatieanalyses voor de gestructureerde en de ongestructureerde interviewconditie afzonderlijk om de invloed van de klik (gemeten via persoon-persoon fit, likeability en individuele overtuigingen en motivaties van de HR-professional) op de beoordelingen van de sollicitantgroepen te toetsen. Met deze analyses werd nagegaan welke factoren baangeschiktheid zouden voorspellen, en of er factoren waren die de relatie tussen het etnisch-culturele profiel van de sollicitant en diens baangeschiktheid zouden verklaren.

### **Resultaten en discussie**

In studie 2 onderzochten we of de interventie 'gestructureerd interviewen' leidt tot gelijkere kansen voor kandidaten met en zonder niet-Westerse migratieachtergrond (onderzoeksvraag 1). Daarnaast onderzochten we wat het werkzame mechanisme kan zijn (onderzoeksvraag 2) van deze interventie. Deze sectie geeft de resultaten en de interpretatie van deze resultaten weer. We beschrijven eerst de resultaten van de analyses die we hebben uitgevoerd en besluiten in de laatste paragraaf met de beantwoording van de hoofdvragen.

#### ***Er is minder ruis in beoordelingen op basis van het gestructureerde interview***

Om een indruk te krijgen van de effectiviteit van de interventie (beoordeling op basis van het gestructureerde interview; onderzoeksvraag 1) onderzochten we in hoeverre de baangeschiktheidsbeoordelingen van HR-professionals uiteen liepen tussen het gestructureerde en het ongestructureerde interview. De standaarddeviatie biedt inzicht in de spreiding van de gegeven baangeschiktheidsscores, terwijl de waarde uit de Levene's test iets zegt over het verschil in hoeveelheid ruis in de beoordelingen over de verschillende sollicitantgroepen.

De verwachting was dat het gestructureerde interviewformat minder ruimte laat voor ruis, omdat de beoordeling in dat geval op een systematische, consistente manier wordt



uitgevoerd en er minder irrelevante informatie aan bod komt die het beoordelingsproces kan kleuren. Deze verwachting werd bevestigd: bij het gestructureerde interview ( $M_{\text{gestructureerd}} = 3.55$ ,  $sd_{\text{gestructureerd}} = .50$ ) was de standaarddeviatie significant lager dan bij het ongestructureerde interview ( $M_{\text{ongestruureerd}} = 4.02$ ,  $sd_{\text{ongestruureerd}} = 0.82$ ),  $F(3, 83) = 2.69$ ,  $p < .001$ . De uitkomst van de Levene's test bevestigde dat de foutenvariantie in de beoordelingen op basis van het ongestructureerde interview hoger was dan in de beoordelingen op basis van het gestructureerde interview,  $F(1, 172) = 21.31$ ,  $p < .001$ . Dit betekent dat de gegeven baangeschiktheidsscores minder uiteenliepen en consistentere waren als er werd beoordeeld aan de hand van de gestructureerde methode.

### ***Bij structurering verdwijnt de etnisch-culturele bias bij baangeschiktheidsbeoordelingen***

Sollicitanten die beoordeeld werden op basis van het ongestructureerde interview kregen gemiddeld een baangeschiktheidsbeoordeling van 4.02 ( $sd = .82$ ) op een schaal van 1 tot 5. De resultaten van het ongestructureerde interview lieten verder zien dat de baangeschiktheidsscores afhankelijk waren van de etnisch-culturele groep waartoe de sollicitanten behoorden. Dit betekent dat de kandidaten ongelijk werden beoordeeld, ondanks hun gelijke geschiktheid, ofwel hun 'echte score' die van tevoren was vastgesteld op 3.2 (zie Figuur 4),  $F(3, 87) = 4.52$ ,  $p = .005$ .

Naast deze etnisch-culturele bias (verschillen in baangeschiktheidsscores) tussen groepen, bleek er ook sprake te zijn van etnisch-culturele bias binnen de Marokkaans-Nederlandse groep: van deze sollicitanten werd degene die zich tijdens het ongestructureerde interview licht - maar niet gemiddeld - etnisch-cultureel profileerde namelijk hoger beoordeeld dan sollicitanten die zich juist sterk etnisch-cultureel profileerden aan de hand van hun Marokkaanse achtergrond,  $\beta = .46$ ,  $p = .027$ .

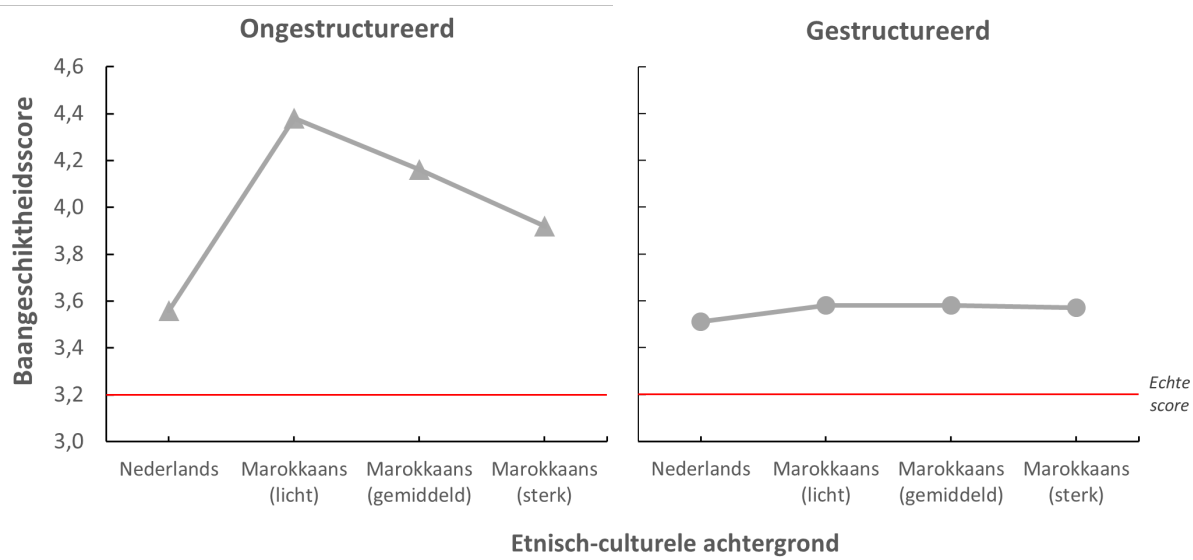
Sollicitanten die beoordeeld waren op basis van het gestructureerde interview kregen gemiddeld een baangeschiktheidsbeoordeling van 3.56 ( $sd = .50$ ). In tegenstelling tot het ongestructureerde interview was er bij het gestructureerde interview geen sprake van verschillen in baangeschiktheidsbeoordelingen tussen de etnisch-cultureel diverse sollicitantgroepen,  $F(3, 87) = .10$ ,  $p = .960$ . Dit betekent dat structurering van het interview zorgt voor een significante vermindering van etnisch-culturele bias in de uitkomsten (zie Figuur 4).

### ***Structurering vermindert de invloed van 'de klik' op beoordelingen niet, maar invloed van 'de klik' staat los van de etnisch-culturele achtergrond van de kandidaat***

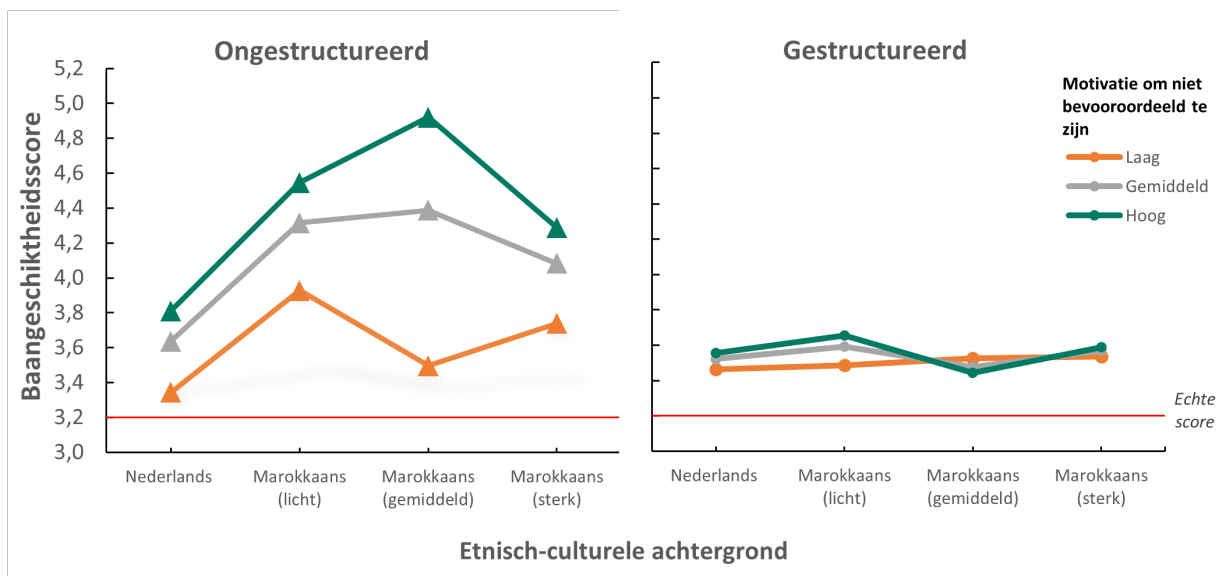
Om inzicht te krijgen in het werkzame mechanisme (onderzoeksvraag 2) werden voor het ongestructureerde interview en het gestructureerde interview elk een regressieanalyse uitgevoerd om vast te stellen of 1) de etnisch-culturele bias in baangeschiktheidsbeoordelingen op basis van het ongestructureerde interview verklaard kan worden door factoren die betrekking hebben op 'de klik', en 2) of het verdwijnen van de etnisch-culturele bias in baangeschiktheidsbeoordelingen op basis van het gestructureerde interview veroorzaakt werd door een verminderd effect van 'de klik'.



**Figuur 4.** Baangeschiktheidsbeoordelingen van sollicitanten met en zonder migratieachtergrond op basis van het gestructureerde en het ongestructureerde interview



**Figuur 5.** Baangeschiktheidsbeoordelingen van sollicitanten met en zonder migratieachtergrond in het gestructureerde en het ongestructureerde interview



In het ongestructureerde interview had de waargenomen gelijkheid een significant effect op de baangeschiktheidsbeoordelingen ( $\beta = .24, p = 0.038$ ). Daarnaast lieten de resultaten zien dat er geen significant moderatie-effect was van waargenomen gelijkheid en etnisch-culturele achtergrond op baangeschiktheidsbeoordelingen. Dit betekent dat het effect van waargenomen gelijkheid geen verband hield met de etnisch-culturele achtergrond van de kandidaat. Met andere woorden, het waargenomen gelijkheidseffect bood geen verklaring voor de eerder gevonden etnisch-culturele bias in baangeschiktheidsbeoordelingen in het ongestructureerde interview.

In het gestructureerde interview bleek het effect van waargenomen gelijkheid op de beoordeling eveneens aanwezig te zijn ( $\beta = .42, p = .001$ ). Dit effect verschilde overigens niet van het waargenomen gelijkheidseffect in het ongestructureerde interview ( $z = -1.207, p = 0.23$ ). Verder hield de etnisch-culturele achtergrond van kandidaten ook in het gestructureerde interview geen verband met waargenomen gelijkheid. Deze resultaten betekenen dat het verdwijnen van verschillen in de beoordeling op grond van de etnisch-culturele achtergrond bij het gestructureerde interview losstaat van het gelijkheidseffect. Anders gezegd, structurering leidde tot gelijkere beoordelingen tussen etnisch-cultureel diverse kandidaten ondanks de bevinding dat waargenomen gelijkheid van invloed bleef op de beoordelingen in het gestructureerde interview.

### ***De effectiviteit van structurering kan verklaard worden door een verminderde invloed van individuele motivaties van HR-professionals***

Om inzicht te krijgen in het werkzame mechanisme (onderzoeksvraag 2) hebben wij ook onderzocht 1) in hoeverre baangeschiktheidsbeoordelingen beïnvloed werden door individuele motivaties van HR-professionals, en 2) of het verdwijnen van de invloed van etnisch-culturele bias op baangeschiktheidsbeoordelingen in het gestructureerde interview veroorzaakt werd door een verminderd effect van individuele motivaties van HR-professionals.

Bij het ongestructureerde interview werden de Marokkaans-Nederlandse sollicitanten met een lichte en met een gemiddeld etnisch-cultureel profiel significant hoger beoordeeld dan de sollicitanten met een sterk etnisch-cultureel profiel en de Nederlandse sollicitanten zonder migratieachtergrond (zie grafiek 'ongestructureerd' in Figuur 4). In Figuur 5 is terug te zien dat deze hogere scores konden worden verklaard doordat HR-professionals met een hoge motivatie om niet bevooroordeeld te zijn met name de Marokkaans-Nederlandse sollicitanten hogere baangeschiktheidsscores gaven ( $F(3, 74) = 3.60, p = .017, R^2_{\text{change}} = .07$ ). Deze scores waren in vergelijking met de daadwerkelijke, bedoelde, score die alle fictieve kandidaten hadden – dat was een 'net voldoende' – te hoog, namelijk een gemiddelde waarde van 4.14 in plaats van de échte waarde van 3.2 op een 5 puntsschaal.

### ***Beantwoording van de onderzoeksvragen***

Onderzoeksvraag 1 – vergroot structurering kansengelijkheid? – kan bevestigend worden beantwoord. Het antwoord op onderzoeksvraag 2 – Wat is het onderliggend mechanisme? – houdt in dat structurering zorgt voor een vermindering van toevallige





ruis en van systematische bias op de baangeschiktheidsbeoordeling in de vorm van effecten van individuele kenmerken van HR-professionals. Al met al bevestigt studie 2 de bevindingen uit de onderzoeksliteratuur. Niet alleen bleek onlangs nog eens duidelijk uit een meta-analyse van Sackett et al. (2022, 2023) dat structurering de voorspellende kracht van het interview voor relevante werkuitkomsten kan verdubbelen, maar ook bleek uit deze meta-analyse dat structurering van het interview de scoreverschillen tussen etnisch-culturele groepen met eenderde kan verminderen. Hoewel deze metastudie vooral betrekking heeft op etnisch-cultureel verschillende groepen uit Noord-Amerika, kunnen we concluderen dat onze onderzoeksresultaten in lijn zijn met deze metastudie. Hoewel deze metastudie vooral betrekking heeft op etnisch-cultureel verschillende groepen uit Noord-Amerika, kunnen we concluderen dat onze onderzoeksresultaten in lijn zijn met deze metastudie.

Interessant was dat in beide condities de door de HR-professional waargenomen gelijkheid met een kandidaat (similarity) een rol speelde bij de ingeschatte baangeschiktheid. Concreter gezegd, hoe meer de HR-professional meende dat de kandidaat overeenkwam met zichzelf in termen van werkstijl, maar ook in termen van waarden en overtuigingen, hoe hoger de baangeschiktheid werd ingeschat. De waargenomen gelijkheid hing nadrukkelijk niet samen met de etniciteit van de kandidaat. De rol van waargenomen gelijkheid bij het beoordelen van sollicitanten is een complexe kwestie en verdient daarom meer onderzoeks aandacht (Barrick & Parks-Leduc, 2019).

Het effect van de interne motivatie om onbevooroordeeld te zijn in de ongestructureerde interviewconditie viel ten onrechte sterk in het voordeel uit van de kandidaten met een licht etnisch-cultureel profiel. De gegeven scores voor deze kandidaten waren immers zichtbaar te hoog in vergelijking met de daadwerkelijke score die de kandidaten zouden behoorde te krijgen op basis van hun kwalificaties. Deze bevinding is problematisch omdat het in de praktijk niet valt te controleren of een gegeven beoordeling op grond van het selectie-interview daadwerkelijk te hoog (of te laag) is. Deze afweging speelt zich immers, bewust of onbewust, in de hoofden van de HR-professionals af.





*Naam fotograaf: Iris van den Broek*





# 5. Algemene discussie en conclusie

**Sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond worden in de praktijk minder vaak aangenomen dan sollicitanten zonder migratieachtergrond. Werving- en selectieprocedures pakken vaker negatief voor hen uit, ook met een gelijkwaardige geschiktheid. Structurering van het selectieproces kan bijdragen aan een objectievere beoordeling waardoor er minder ruimte is voor ruis en bias bij HR-professionals die selectieadviezen geven of selectiebesluiten nemen. We onderzochten de effectiviteit van twee interventies die gericht waren op het objectiveren van selectie via structurering in de fase van cv-beoordeling (studie 1) en in het interview (studie 2). Daarnaast onderzochten we wat het werkzame mechanisme is dat een toename van kansengelijkheid via structurering kan verklaren. De twee interventies betroffen nudge 2 en nudge 3 uit het TNO-pilotonderzoek.**

Als er niet was gestructureerd, bleken in beide studies individuele kenmerken en overtuigingen van de beoordelaar – zoals de waargenomen gelijkheid met de sollicitant, of de sollicitant sympathiek gevonden werd, en de eigen motivatie om onbevooroordeeld te zijn – samen te hangen met de ingeschatte baangeschiktheid van sollicitanten. Dat gold voor sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond en voor sollicitanten zonder migratieachtergrond.

In lijn met de verwachtingen was deze samenhang tussen individuele kenmerken van de beoordelaar en de beoordeling van baangeschiktheid van de sollicitant aanmerkelijk kleiner wanneer de interventies werden gebruikt. De beoordelaars waren het bovendien meer

met elkaar eens: wanneer sollicitanten werden beoordeeld aan de hand van een van de interventies was er meer overeenstemming tussen beoordelaars en daardoor minder ruis.

We concluderen hieruit dat structureren helpt om kansengelijkheid van alle sollicitanten, ongeacht hun migratieachtergrond, te vergroten. Individuele verschillen tussen beoordelaars zijn bij structurering veel minder van invloed op de beoordeling. Sollicitanten zijn via de interventies dus minder overgeleverd aan de grillen en overtuigingen van de beoordelaar.

Opvallend was dat vaak gevonden verschillen in beoordelingen ten nadele van sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond niet gerepliceerd



werden in onze studies. Sterker nog, sollicitanten met een migratieachtergrond werden in sommige situaties positiever beoordeeld, vooral als de beoordelaars de indruk hadden dat de sollicitant op hen leek in waarden en interesses (waargenomen gelijkheid) – dit gold voor het beoordelen van het reguliere cv, en als zij gemotiveerd waren om zonder vooroordelen te zijn – dit gold voor het ongestructureerde interview. Vanwege het onderzoeksontwerp dat was gebruikt voor studie 2 naar het structureren van het interview, konden we zelfs aantonen dat de interne motivatie om onbevooroordeeld te zijn samenhangt met een te hoge beoordeling van sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond, ook al waren zij even geschikt voor de baan als de sollicitant zonder migratieachtergrond.

Bij gebruik van de interventies vielen deze verschillen in beoordeling echter weg. Sollicitanten met en zonder migratieachtergrond werden op een gelijkere manier beoordeeld wanneer dat op een gestructureerde manier gebeurde (via de interventie). Omdat een flink deel van onze deelnemers gemotiveerd was om zonder vooroordelen te zijn, is het van belang om de selectieprocedure te structureren volgens de ontwikkelde interventies – (juist) ook als HR-professionals deze motivatie hebben. Bij het selectie-interview konden wij immers aantonen dat deze motivatie tot een te hoge beoordeling leidde voor sollicitanten met een migratieachtergrond terwijl deze even baangeschikt waren als de sollicitant zonder migratieachtergrond. Zo'n oordeel kan op termijn voor sollicitanten en organisaties nadelig werken.

Structureren zal ervoor zorgen

dat individuele overtuigingen van beoordelaars, die zowel in het voor- als in het nadeel kunnen werken van sollicitanten, het beoordelingsproces veel minder kleuren. Ook treedt er door structureren aanmerkelijk minder toevallige ruis op. Dat is dan ook het werkzame mechanisme van de interventies: het effect op de beoordelingen van de individuele bias van beoordelaars en van de toevallige ruis verminderen door structureren.

### Implicaties voor de praktijk

De interventies bieden organisaties praktische handvaten om kansengelijkheid te waarborgen. Daarbij willen we wel enkele aandachtspunten noemen. Uit onze resultaten bleek dat beoordelaars meer tijd nodig hebben om tot een oordeel te komen in de eerste selectiefase (studie 1). Deze extra tijd is van belang om tot een gedegen beoordeling te komen en resulteert in accuratere beoordelingen van alle sollicitanten. Organisaties moeten er dus rekening mee houden dat het gebruik van de interventie, zeker als deze nieuw is voor gebruikers, arbeidsintensiever is.

Ten tweede blijken de beoordelingen strenger te zijn bij gebruik van de interventies dan bij ongestructureerde selectie. De baangeschiktheid van sollicitanten was lager bij de interventies. Het lijkt erop dat een strengere en meer weloverwogen beoordeling het resultaat is van het gebruik van structureren. Het is belangrijk dat organisaties zich hiervan bewust zijn wanneer zij de resultaten vergelijken tussen sollicitanten die met en die zonder de interventies zijn geselecteerd. Bij het gestructureerde interview (studie 2) bleek de strengere beoordeling dicht bij de daadwerkelijke



geschiktheid van de kandidaat te liggen dan bij het ongestructureerde interview. (De daadwerkelijke geschiktheid van kandidaten in studie 1 kon in ons onderzoeksopzet niet worden vastgesteld.)

Ten derde is het voor organisaties die sterk gemotiveerd zijn om zonder vooroordelen te beoordelen, en die een diversere samenstelling van hun medewerkers nastreven, van belang om transparant te zijn over hun selectiebeslissingen. Als er een duidelijke voorkeur bestaat voor sollicitanten met een migratieachtergrond dan dient dat helder te zijn en bij de werving en selectie te worden aangegeven. Voor alle betrokkenen is transparantie beter dan dat deze overwegingen zich in het hoofd (de 'black box') van de HR-professional afspelen.

Ten vierde bleek de waargenomen gelijkheid met de kandidaat niet zozeer bij de objectievere eerste selectie (studie 1) maar wel bij het gestructureerde interview (studie 2) een rol te blijven spelen net als bij het ongestructureerde interview. Deze waargenomen gelijkheid was overigens nadrukkelijk niet gerelateerd aan het wel of niet hebben van een migratieachtergrond van de sollicitant. Vermoedelijk destilleren HR-professionals tijdens een interview uit het verbale en niet-verbale antwoord en de antwoordstijl van de sollicitant informatie waarin zij zichzelf meer of minder herkennen.

Het similarity-attraction effect is een krachtig psychologisch verschijnsel dat niet zomaar verdwijnt. Het is een van de sterkste voorspellers van het ontwikkelen van goede wederzijdse relaties. Omdat het hebben van goede onderlinge relaties op het werk van belang is, wordt het gevoel

van gelijkheid, dat wil zeggen van een 'match', beschouwd als een belangrijk onderwerp bij personeelsselectie. Dit thema werd ook al benoemd door de deelnemers aan de TNO-pilotstudie. Immers, als er geen match is, dan kan het zijn dat nieuwe werknemers ook weer snel zijn vertrokken.

In de huidige studie had de waargenomen gelijkheid betrekking op de gelijkheid van de kandidaat met de de HR-professional zelf ('persoon-persoon fit'). Het is voor organisaties vanzelfsprekend belangrijker om na te denken over een match met de organisatie en het team en wat daar precies mee wordt bedoeld: gaat het om 'fitting in' ("Pas jij wel bij ons? Ga je mee op het jaarlijkse bedrijfsuitje?") of om een match zodat je ook goed werk kan leveren ('doing well'; "Wij zijn als bedrijf zeer ondernemend en willen marktleider worden, hoe sta jij daar in"?). Barrick en Parks-Leduc (2019) wijden een belangrijke overzichtsstudie aan dit onderscheid. Zij stellen dat organisaties goed dienen na te denken over wat er precies wordt bedoeld met het ervaren van gelijkheid met een kandidaat: gaat het daarbij om specifieke doelen en motivaties op het werk, om bepaalde werkwaarden, zoals het openstaan voor anderen in de maatschappij, enzovoorts?

### Het sollicitantenperspectief

De daadwerkelijke kansengelijkheid tussen etnisch-cultureel diverse sollicitanten is van belang als zij solliciteren naar een baan, maar ook hun opvattingen over de eerlijkheid van selectieprocedures spelen een rol bij de keuzes van organisaties voor het gebruik van selectiemethoden.

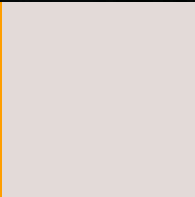
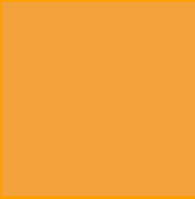
Aan de sollicitanten die deelnamen aan ons onderzoek (studie 1) werd gevraagd

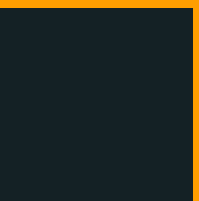


hoe eerlijk en voorspellend zij dachten dat het gestandaardiseerde formulier (de interventie) was in vergelijking met de beoordeling van hun traditionele cv. De sollicitanten met een niet-Westerse migratieachtergrond bleken negatiever te oordelen over de eerlijkheid en voorspellende waarde van het traditionele cv dan sollicitanten zonder migratieachtergrond. De sollicitanten met en zonder migratieachtergrond oordeelden echter vergelijkbaar positief over de eerlijkheid van het gestandaardiseerde formulier (de interventie). Deze resultaten zijn niet alleen voor sollicitanten zelf van praktisch belang, maar ook voor de organisatie.

### Conclusie

De onderzochte interventies bevorderen de kansengelijkheid van alle sollicitanten, ongeacht hun migratieachtergrond. Een gestructureerde manier van beoordelen heeft minder last van toevallige ruis in de beoordelingen en ook vermindert structurerend de onbedoelde invloed van individuele beoordelaarskenmerken op de beoordelingen.







# Referenties

- Andriessen, I., Hoegen Dijkhof, J., Torre, A. V. D., Berg, E. V. D., Pulles, I., Iedema, J., & Voogd Hamelink, M. D. (2020). *Ervaren discriminatie in Nederland II*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Andriessen, I., Nievers, E., Dagevos, J., & Faulk, L. (2012). Ethnic discrimination in the Dutch labor market: Its relationship with job characteristics and multiple group membership. *Work and Occupations*, 39(3), 237-269.
- Asfar, D., Born, M. P., Oostrom, J. K., & van Vugt, M. (2019). Psychological individual differences as predictors of refugees' local language proficiency. *European Journal of Social Psychology*, 49(7), 1385-1400.
- Baert, S., Albanese, A., du Gardein, S., Ovaere, J., & Stappers, J. (2017). Does work experience mitigate discrimination? *Economics Letters*, 155, 35-38.
- Barrick, M. R., & Parks-Leduc, L. (2019). Selection for fit. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 171-193.
- Blommaert, L., Coenders, M., & Van Tubergen, F. (2014). Discrimination of Arabic-named applicants in the Netherlands: An internet-based field experiment examining different phases in online recruitment procedures. *Social Forces*, 92(3), 957-982.
- Byrne, D., Gouaux, C., Griffitt, W., Lamberth, J., Murakawa, N. B. P. M., Prasad, M., ... & Ramirez III, M. (1971). The ubiquitous relationship: Attitude similarity and attraction: A cross-cultural study. *Human Relations*, 24(3), 201-207.
- Cook, M. (2016). *Personnel selection: Adding value through people-A changing picture*. John Wiley & Sons.
- Dagevos, J., & Gijsberts, M. (2007). *Jaarrapport integratie 2007*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Derous, E., Buijsrogge, A., Roulin, N., & Duyck, W. (2016). Why your stigma isn't hired: A dual-process framework of interview bias. *Human Resource Management Review*, 26(2), 90-111.
- Derous, E., Pepermans, R., & Ryan, A. M. (2017). Ethnic discrimination during resume screening: Interactive effects of applicants' ethnic salience with job context. *Human Relations*, 70(7), 860-882.
- Derous, E., & Ryan, A. M. (2019). When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 113-130.



- Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. C., & Glick, P. (1999). (Dis) respecting versus (dis) liking: Status and interdependence predict ambivalent stereotypes of competence and warmth. *Journal of Social Issues*, 55(3), 473-489.
- Gielen, M., Scholten, N., Bakker, L. & Blom, M. (2021). *Monitor van gelijke kansen en evenredige posities op de arbeidsmarkt, ongeacht migratieachtergrond*. Utrecht: Significant Public.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- Good, J. J., & Rudman, L. A. (2010). When female applicants meet sexist interviewers: The costs of being a target of benevolent sexism. *Sex Roles*, 62(7), 481-493.
- Hiemstra, A. M., Derous, E., Serlie, A. W., & Born, M. Ph. (2013). Ethnicity effects in graduates' resume content. *Applied Psychology: An International Review*, 62(3), 427-453.
- Howard, J. L., & Ferris, G. R. (1996). The employment interview context: Social and situational influences on interviewer decisions 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(2), 112-136.
- Huijs, J., van der Klauw, M., van den Tooren, M., In der Maur, M., & Steinhoff, M. (2021). *Onderzoeksrapport bij de Pilot Nudging in Werving en Selectie*. Leiden: TNO.
- Kang, S. K., DeCelles, K. A., Tilcsik, A., & Jun, S. (2016). Whiteness résumés: Race and self-presentation in the labor market. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 469-502.
- King, E. B., & Ahmad, A. S. (2010). An experimental field study of interpersonal discrimination toward Muslim job applicants. *Personnel Psychology*, 63(4), 881-906.
- Klaver, J., Meijssen J.W.M. & Odé, A.W.M. (2005). *Etnische minderheden op de arbeidsmarkt. Beelden en feiten, belemmeringen en oplossingen*. Amsterdam: Regioplan.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Franke, M. (2002). Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management*, 28(1), 27-46.
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241-293.
- Myors, B., Lievens, F., Schollaert, E., Van Hoye, G., Cronshaw, S. F., Mladinic, A., ... & Sackett, P. R. (2008). International perspectives on the legal environment for selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 206-246.
- Pager, D., Bonikowski, B., & Western, B. (2009). Discrimination in a low-wage labor market: A field experiment. *American Sociological Review*, 74(5), 777-799.
- Plant, E. A., & Devine, P. G. (1998). Internal and external motivation to respond without prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 811-832.





- Randolph, J. J., Falbe, K., Manuel, A. K., & Balloun, J. L. (2014) A step-by-step guide to propensity score matching in *R*. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 19(1), Art. 18.
- Rudner, L. M., & Johnette, P. (2006). Consider propensity scores to compare treatments. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 11(1), Art. 9.
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040–2068.
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2023). Revisiting the design of selection systems in light of new findings regarding the validity of widely used predictors. *Industrial and Organizational Psychology*, 1-18.
- Schmidt, F. L., & Zimmerman, R. D. (2004). A counterintuitive hypothesis about employment interview validity and some supporting evidence. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 553-561.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In Hatch, M.J., Schultz, M. (Eds.), *Organizational identity: A reader*, (pp. 56-65). Oxford University Press.
- Tsai, W. C., Chi, N. W., Huang, T. C., & Hsu, A. J. (2011). The effects of applicant resume contents on recruiters' hiring recommendations: The mediating roles of recruiter fit perceptions. *Applied Psychology*, 60(2), 231-254.
- Van der Wel, L. (2021). Eerlijkheidsperceptie van cultureel diverse sollicitanten ten aanzien van selectie op basis van het traditionele cv versus het gestandaardiseerde sollicitatieformulier. Geraadpleegd via: <http://hdl.handle.net/2105/60374>
- Van Hiel, A., & Duriez, B. (2002). Meetinstrument voor individuele verschillen in sociale-dominantieoriëntatie. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie en haar Grensgebieden*, 57(4), 114–116.
- Van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(3), 207–222.
- Wolgast, S., Björklund, F., & Bäckström, M. (2018). Applicant ethnicity affects which questions are asked in a job interview: The role of expected fit. *Journal of Personnel Psychology*, 17(2), 66-74.
- 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.



# Bijlage A Vacature en normeringstabellen studie 1

## Vacature Traineeship Retail Management hbo/wo

### Leading Retail is vooroplopen door te denken, te durven én te doen

Het Retail Management Traineeship is een driejarig programma speciaal ontwikkeld voor onze leiders van de toekomst. Jouw persoonlijke ontwikkeling staat dan ook centraal. De goede begeleiding, trainingen en uitdagende projecten vormen de basis voor een veelbelovende carrière op ons hoofdkantoor. Gedurende deze drie jaar doe je zowel operationele als vakinhoudelijke kennis en ervaring op. Daarnaast krijg je de mogelijkheid om te werken voor verschillende banners (Bijv. Albert Heijn, Gall & Gall, Etos of Ahold Delhaize) op afdelingen binnen o.a. de volgende vakgebieden:

- ✓ Finance
- ✓ HR
- ✓ IT
- ✓ (Digital) Marketing/PR
- ✓ Supply Chain
- ✓ Sales
- ✓ Management/Business development

### Wat ga je doen als Trainee?

In jouw eerste functie op het hoofdkantoor ben je meteen onderdeel van een team en krijg je vanaf dag één veel verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd volg je trainingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en krijg je intensieve begeleiding van professionals. Na je eerste jaar ga je de operatie (supermarkt/distributiecentrum) leren kennen, maar bovenal staat de ontwikkeling van jouw leiderschapskwaliteiten centraal. Alles wat je leert tijdens de trainingen kan je meteen in de praktijk brengen. In het derde jaar neem je al je kennis, ideeën en skills mee terug naar het hoofdkantoor. Samen met de trainee coördinator heb jij een nieuwe functie gevonden waarbij je ervoor kiest om verder in een vakgebied te gaan verdiepen.

### Wie ben jij als Retail Managementtrainee?

- ✓ (Bijna) hbo- of wo-afgestudeerd en starter op de arbeidsmarkt
- ✓ Iemand die voldoet aan ons basisprofiel:
  - **Je bent analytisch sterk:** Als trainee denk je samen met professionals uit je vakgebied na over kansen en oplossingen voor ons bedrijf. Ongeacht op welk gebied jij zal specialiseren, het is van belang dat je in staat bent om de kern te herkennen in vraagstukken en verbanden te kunnen leggen tussen situaties of gegevens. Zelfs onder druk weet je de juiste beslissingen te nemen en weet je hoofd- van bijzaken te onderscheiden.
  - **Je bent klantgericht en hebt commercieel inzicht:** Als medewerker in de Retail is het belangrijk om de wensen en behoeften van klanten te herkennen en hiervan blijkt te geven in het handelen. Je vraagt zo nodig door tot je een compleet beeld hebt van de behoeftes van de klant, om hem of haar vervolgens maatwerk te kunnen leveren. Het is belangrijk dat je altijd probeert de vraag scherp te krijgen en te toetsen bij de klant.
  - **Netwerken gaat je natuurlijk af:** Als je eenmaal binnen bent is het belangrijk dat je in staat bent een breed netwerk op te bouwen. Je ontwikkelt en onderhoudt relaties van zowel binnen als buiten de organisatie, zodat je deze op juiste momenten kan benutten om de doelstellingen van de organisatie te bereiken.

**Wat bieden wij?** Wij bieden jou aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, zoals een persoonlijke loopbaancoach, een persoonlijk trainings- en ontwikkelingstraject, een vast contract en een goed startsalaris dat snel met je meegroeit.

Bron: <https://werk.ah.nl/traineeship/>

-----

## Instructie voor onderzoeksdeelnemers (sollicitanten)

[Instructie controleconditie]

Om te solliciteren, vragen wij je om een motivatiebrief te schrijven en de meest recente versie van je cv te uploaden.

-----

[Instructie interventieconditie]

Om te zorgen dat we alle kandidaten op dezelfde manier kunnen beoordelen op haar of zijn geschiktheid voor deze functie, vragen we je om ook een aantal standaardsollicitatievragen te beantwoorden. Doordat alle kandidaten dezelfde vragen beantwoorden, krijgen we goed zicht op de mate waarin je aan de functie-eisen voldoet.

---

[Standaard sollicitatievragen]

**Beantwoord de vragen elk in ongeveer 200-300 woorden:**

1. Als trainee denk je samen met professionals uit je vakgebied na over kansen en oplossingen voor ons bedrijf. Het is van belang dat je in staat bent om de kern te herkennen in vraagstukken en verbanden te kunnen leggen tussen situaties of gegevens. Om die reden zijn wij benieuwd naar jou vermogen om problemen te analyseren:

Met welk belangrijk werk- of studiegerelateerd probleem heb je het afgelopen jaar te maken gehad? Noem er een en beschrijf de situatie. Welke stappen heb je bij de inventarisatie van het probleem genomen? Wat veroorzaakte het probleem volgens jou? (200-300 woorden) **[analytisch vermogen]**

2. Als medewerker in de Retail is het belangrijk om de wensen en behoeften van klanten te (her)kennen en hiervan blijkt te geven in je handelen.

Welke eigenschappen zijn volgens jou belangrijk om goed met klanten om te kunnen gaan? Noem er minstens twee. Kun je daarnaast een situatie beschrijven waarin je deze eigenschappen hebt gebruikt? Wanneer werkte dit wel/niet? (max. 300 woorden) **[Commercieel inzicht/klantgerichtheid]**

3. Als je eenmaal binnen bent is het belangrijk dat je in staat bent een breed netwerk op te bouwen. Een trainee ontwikkelt en onderhoudt relaties zowel binnen als buiten de organisatie, zodat hij/zij deze op juiste momenten kan benutten om de organisatiedoelstellingen te bereiken.

Welke stappen zou jij ondernemen als trainee om een breed netwerk op te bouwen binnen de organisatie? Benoem minimaal twee gedragsvoorbeelden en leg uit waarom deze volgens jou effectief zullen zijn. (max. 300 woorden). **[Netwerkvaardigheid]**

## Normeringstabellen

<b>Vraag 1</b>	Met welk belangrijk werk- of studie-gerelateerd probleem heb je het afgelopen jaar te maken gehad? Noem er één en beschrijf de situatie. Welke stappen heb je bij de inventarisatie van het probleem genomen? Wat veroorzaakte het probleem volgens jou? (200-300 woorden) ( <i>analytisch vermogen</i> )	
<b>Weging</b>	30	
<b>Score</b>	Rating	Beschrijving van de elementen die terugkomen in een antwoord op dit niveau
<b>1</b>	Onvoldoende	<b>Geen relevant antwoord.</b>
<b>2</b>	Matig	In het antwoordt <b>wordt één werk- of studiegerelateerd probleem beschreven</b> , maar de beschrijving is <u>niet duidelijk en/of ontbreekt één van de kenmerken onder score 3</u> .
<b>3</b>	Voldoende	In het antwoord <b>komen de volgende kenmerken terug</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er wordt duidelijk <u>onderscheid tussen hoofd- en bijzaken</u> gemaakt. De probleemsituatie wordt op zulke wijze beschreven dat de kern van het probleem duidelijk naar voren komt.</li> <li>- De <u>samenhang tussen kenmerken van het probleem</u> (oorzaak-gevolg relatie, de rol van betrokkenen etc.) wordt duidelijk beschreven.</li> </ul>
<b>4</b>	Goed	Het antwoord <b>voldoet aan de kenmerken onder score 3 EN het volgende</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er wordt minimaal <u>één aannemelijke oorzaak</u> genoemd – <i>OF</i> – uit de beschrijving blijkt dat er <u>actief stappen zijn ondernomen</u> om de mogelijke oorzaken te achterhalen (bijv. gerichte vragen stellen).</li> </ul>
<b>5</b>	Excellent	Het antwoord <b>voldoet aan de kenmerken onder score 4 EN het volgende</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- De probleemsituatie wordt vanuit <u>meerdere invalshoeken</u> beschreven (bijv. vanuit zowel eigen perspectief als dat van betrokkenen).</li> </ul>

<b>Vraag 2</b>	Welke eigenschappen zijn volgens jou belangrijk om goed met klanten om te kunnen gaan? Noem er minstens twee. Kun je daarnaast een situatie beschrijven waarin je deze eigenschappen hebt gebruikt? Wanneer werkte dit wel/niet? (max. 300 woorden) ( <i>Klantgerichtheid</i> )	
<b>Weging</b>	25	
<b>Score</b>	Rating	Beschrijving van de elementen die terugkomen in een antwoord op dit niveau
<b>1</b>	Onvoldoende	<b>Geen relevant antwoord.</b>
<b>2</b>	Matig	In het antwoordt wordt <b>slechts één voorbeeld</b> gegeven.
<b>3</b>	Voldoende	<b>In het antwoord worden twee voorbeelden genoemd, waaronder het volgende</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iemand die de <u>wensen/behoefes van de klant kan centraal stelt</u> en daarop inspelt om succesvol zakelijke transacties te kunnen sluiten.</li> </ul>
<b>4</b>	Goed	<b>In het antwoord komt het voorbeeld onder score 3 terug EN één van de volgende voorbeelden</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iemand die <u>snel en correct reageert</u> op vragen en klachten van klanten.</li> <li>- Iemand die <u>kennis heeft van de organisatie</u> en de klant duidelijk kan informeren over (on)mogelijkheden.</li> <li>- Iemand die (samen met de klant) <u>zoekt naar de best passende mogelijkheden</u> en verantwoordelijkheid neemt in het realiseren van gemaakte afspraken.</li> <li>- Iemand die <u>informeert naar klanttevredenheid</u> of onderzoek doet naar de wensen/behoefes van de klant.</li> </ul>
<b>5</b>	Excellent	<b>Het antwoord voldoet aan score 4 EN alle genoemde voorbeelden worden beschreven aan de hand van een concrete persoonlijke situatie.</b>

<b>Vraag 3</b>	Welke stappen zou jij ondernemen als trainee om een breed netwerk op te bouwen binnen de organisatie? Benoem minimaal twee gedragsvoorbeelden en leg uit waarom deze volgens jou effectief zullen zijn. (max. 300 woorden). ( <i>Netwerkvaardigheid</i> )	
<b>Weging</b>	20	
<b>Score</b>	Rating	Beschrijving van de elementen die terugkomen in een antwoord op dit niveau
<b>1</b>	Onvoldoende	<b>Geen relevant antwoord.</b>
<b>2</b>	Matig	<b>In het antwoordt wordt <u>slechts één voorbeeld</u> gegeven</b>
<b>3</b>	Voldoende	<b>In het antwoord worden <u>twee voorbeelden</u> genoemd, waarin <u>één</u> van de volgende gedragsindicatoren terugkomen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Legt en onderhoudt op eigen initiatief (in)formele contacten</u> met voor de eigen functie relevante personen binnen of buiten de organisatie. (Bijv. bezoekt sociale bijeenkomsten, recepties, beurzen, congressen etc.)</li> <li>- Benadert regelmatig de juiste mensen om <u>informatie, steun of medewerking te bieden en/of te verkrijgen</u>. (Bijv. via presentaties, nuttige info uitwisselen, vragen stellen/verzoeken doen aan relevante contacten)</li> <li>- <u>Helpt personen uit het netwerk</u> als dit, nu of later, van belang is voor de eigen functie, afdeling en/of organisatie (bijv. geeft anderen toegang tot diens eigen netwerk, introduceert personen aan elkaar, speelt commerciële kansen door)</li> </ul>
<b>4</b>	Goed	<b>In het antwoord worden <u>twee voorbeelden</u> genoemd die <u>beide</u> overeenkomen met de gedragsindicatoren onder score 3.</b>
<b>5</b>	Excellent	<b>Het antwoord voldoet aan de voorwaarden voor score 4 EN er wordt bij beide voorbeelden duidelijk uitgelegd waarom deze effectief zullen zijn.</b>

# Bijlage B Resultaten pilotmateriaal studie 1

## Pilot 1 Vacatures Studie 1

### Doel

Deze pilot was bedoeld om de opgestelde vacatures voor "Traineeship HBO/WO Finance" en "Traineeship HBO/WO Retail" te testen op aantrekkelijkheid voor de doelgroep studenten in het hoger onderwijs. Daarnaast was het doel om inzicht te krijgen in wat studenten van verschillende opleidingsachtergronden en etnische achtergronden vinden van de vacatures.

### Deelnemers

Deelnemers zijn geworven via de persoonlijke netwerken van de onderzoekers en in omgevingen binnen en rondom de Hogeschool Rotterdam en Erasmus Universiteit Rotterdam. Er zijn 93 responses op de vragenlijst binnengekomen waarvan er 46 zijn meegenomen in de analyse. Onvolledige responses en responses met een invultijd van minder dan 3 minuten zijn uitgesloten. Deelnemers hadden een gemiddelde leeftijd van 22.95 ( $SD = 2.17$ ).

**Tabel 1.** Frequentieverdelingen van demografische kenmerken

		Frequentie	Percentage
Etnische identiteit	niet-Westerse	12	27.3 %
	geen of Westerse migratieachtergrond	32	72.7 %
	onbekend	2	-
Geslacht	man	14	31.8 %
	vrouw	30	68.2 %
	onbekend	2	-
Business-gerelateerde studieachtergrond	ja	17	38.6 %
	nee	27	61.4 %
	onbekend	2	-
Opleidingsniveau	hbo	4	9.1 %
	wo	40	90.9 %
	onbekend	2	-

### Procedure en metingen

Deelnemers kregen een vragenlijst waarbij ze werden gevraagd om twee vacatures te beoordelen op aantrekkelijkheid en perceptie van geschiktheid. De items voor aantrekkelijkheid waren "in hoeverre lijkt [functie] jou interessant?", "Hoe waarschijnlijk is het dat je zou solliciteren voor [functie]?" en "Hoe waarschijnlijk is het dat je een vacature zoals [functie] zou aanraden aan bekenden?" (beide versies waren betrouwbaar,  $\alpha = .80$ ). Perceptie van geschiktheid werd gemeten door 1 item: "In hoeverre denk je dat je aan het basisprofiel voor [functie] voldoet?". Aan deelnemers werd ook gevraagd of ze hun scores wilden motiveren in een korte beschrijving.

## Kwantitatieve resultaten

Een paarsgewijze *t*-test toonde (overall) geen significante verschillen in aantrekkelijkheid van de Finance vs. Retail vacature,  $t(44) = -.813, p = .420$ , en ook niet in perceptie van geschiktheid,  $t(44) = -1.49, p = .142$ . Binnen de groep zonder migratieachtergrond was er geen significant verschil in aantrekkelijkheid van de Finance vs. Retail vacature,  $t(31) = .057, p = .955$ , en ook niet in waargenomen geschiktheid,  $t(31) = -.841, p = .407$ . Binnen de groep met een migratieachtergrond was er geen significant verschil in aantrekkelijkheid van de Finance vs. Retail vacature,  $t(11) = -1.625, p = .132$ , en ook niet in perceptie van geschiktheid,  $t(11) = -1.301, p = .220$ .

**Tabel 2.** Beschrijvende statistieken

	<i>N</i>	Meerderheidsgroep						Overall					
		Finance		Retail		Finance		Retail		Finance		Retail	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
	45	2.82	.90	2.83	.99	3.03	.95	2.69	.98	2.88	.90	2.76	.99
Perceptie van geschiktheid	45	3.22	1.16	3.38	1.24	3.33	1.15	3.67	.99	3.22	1.45	3.44	1.16

\*Noot: De meerderheidsgroep bestond uit deelnemers zonder migratieachtergrond, de minderheidsgroep waren deelnemers met een niet-Westerse migratieachtergrond.

## Conclusie

Op basis van deze pilot concluderen we dat de vacatures voldoen aan onze doelstellingen: er waren geen significante verschillen aanwezig in aantrekkelijkheid en waargenomen geschiktheid tussen de deelnemers met en zonder migratieachtergrond.

## Schalen Labstudie

### Sollicitant beoordeling (Studie 1 & 2)

#### Baangeschiktheid

Perceived job suitability (Deros et al., 2009; betrouwbaarheid = .95; 7-punts Likertschaal van 1 tot 7)

1. Gegeven alle informatie die u heeft gelezen over deze sollicitant, hoe geschikt acht u deze sollicitant voor deze functie? (1= heel erg ongeschikt; 7 = heel erg geschikt)
2. Gegeven alle informatie die u heeft gelezen over deze sollicitant, wat is over het algemeen uw eerste indruk van deze sollicitant voor de baan? (1 = heel erg slecht; 7 = heel erg goed)
3. Gegeven alle informatie die u heeft gelezen over deze sollicitant, hoe groot is de kans dat u deze sollicitant zou uitnodigen voor een interview? (1 = heel erg klein; 7 = heel erg groot)

#### De ervaren klik (Person-Person fit)

Perceived similarity (Howard & Ferris, 1996; betrouwbaarheid = .78; 7-punts Likertschaal van 1 (helemaal oneens) tot 7 (helemaal eens))

1. Ik denk dat deze sollicitant en ik veel van dezelfde overtuigingen en waarden delen
  2. Ik denk dat deze sollicitant en ik veel van dezelfde interesses hebben
  3. De sollicitant doet me denken aan mijzelf
  4. De sollicitant en ik benaderen dingen op dezelfde manier
- Note. 7-punts Likertschaal van 1 (helemaal oneens) tot 7 (helemaal eens)

Likeability (Reysen, 2005; adaptatie zodat de schaal gebruikt kon worden in zowel studie 1 als 2, betrouwbaarheid = .84; 7-punts Likertschaal van 1 (helemaal oneens) tot 7 (helemaal eens))

1. Ik vind dat deze sollicitant overkomt als een vriendelijk persoon
  2. Ik vind dat deze sollicitant overkomt als een leuk persoon
  3. Ik vind dat deze sollicitant overkomt als een warm persoon
  4. Deze sollicitant lijkt mij een leuk persoon om collega's mee te zijn
  5. Ik zou vrienden kunnen zijn met een persoon zoals deze sollicitant
  6. Ik vind deze persoon fysiek aantrekkelijk
- Note. 7-punts Likertschaal van 1 (helemaal oneens) tot 7 (helemaal eens)

#### Explorative vragen over oordeel over de selectiemethode

##### Studie 1

1. In hoeverre vindt u dat u een goed beeld heeft kunnen vormen van de sollicitanten wat betreft hun geschiktheid voor de baan? (1 = heel erg slecht; 7 = heel erg goed)
2. Welke aanvullende informatie had u van de sollicitanten gewild om een beter beeld te kunnen vormen van hun geschiktheid voor de baan? [vul in]

##### Studie 2

1. In hoeverre vindt u dat u een goed beeld heeft kunnen vormen van de sollicitanten wat betreft hun geschiktheid voor de baan? (1 = heel erg slecht; 7 = heel erg goed)
2. Welke aanvullende informatie had u van de sollicitanten gewild om een beter beeld te kunnen vormen van hun geschiktheid voor de baan? [vul in]

#### Betrokkenheid in werving & selectie

1. "Hoe actief bent u de afgelopen periode betrokken geweest bij het werving- en selectieproces, waaronder het schrijven van vacatureteksten, of het voeren van sollicitatiegesprekken?" [Dagelijks, Wekelijks; Maandelijks; Anders]



### Manipulatiecheck

1. Etniciteit van de sollicitant [Vul in]

### Ingeschatte doel van de studie (demand characteristics)

1. Wat denkt u dat het doel was van dit onderzoek? [vul in]

### Demografische variabelen (Gebaseerd op CBS-categorisatie)

Naam [vul in]  
Geslacht [Man; vrouw]  
Leeftijd [vul in]  
Geboorteland ouders [Nederland; Suriname; Nederlands Caribisch gebied; Marokko; Turkije; anders, namelijk;]  
Nationaliteit [Nederlands; Dubbel, namelijk; Anders, namelijk;]

Wat is uw huidige functie in de organisatie? (bv. HR-manager) [vul in]

Beschrijf hieronder uw voornaamste taken in deze functie: [vul in]

Hoeveel uur per week omvat uw aanstelling? [vul in]

In welke sector werkt u? Kruis aan.

- |   |   |
|---|---|
| A. Groot- en kleinhandel                | N. Primaire sector                        |
| B. Onderwijs                            | O. Financiële diensten                    |
| C. Zakelijke dienstverlening            | P. Informatica, media en telecom          |
| D. Maatschappelijke dienstverlening     | Q. Dienst en aan personen                 |
| E. Bouw                                 | R. Ontspanning, cultuur en sport          |
| F. Transport, logistiek en post         | S. Textiel, kleding en schoeisel          |
| G. Openbare besturen                    | T. Energie, water en afvalverwerking      |
| H. Metaal                               | U. Grafische nijverheid, papier en karton |
| I. Gezondheidszorg                      | V. Hout- en meubelindustrie               |
| J. Horeca en toerisme                   | W. Vervaardiging van bouwmaterialen       |
| K. Uitzendbureaus en arbeidsbemiddeling | X. Overige dienstverlening                |
| L. Dranken, voeding en tabak            | Y. Overige industrie                      |
| M. Chemie, rubber en kunststof          |   |

In wat voor soort organisatie werkt u? Kruis aan.

- A. micro organisatie (< 10 medewerkers)
- B. kleine organisatie (< 50 medewerkers)
- C. middelgrote organisatie (< 250 medewerkers)
- D. grote, nationale organisatie (> 250 medewerkers)
- E. grote, internationale organisatie (multinational)

Werkervaring binnen personeelsdienst/HR (in jaren) [vul in]

Werkervaring binnen werving & selectie (in jaren) [vul in]

Werkervaring binnen huidige functie (in jaren) [vul in]

Hoogst genoten opleiding [Basisschool; middelbare school; MBO; HBO; WO; anders (vul in)]

## Persoonlijke kenmerken (Deel 2: na 2 weken)

### Diversity perceptions

Personal diversity beliefs (gebaseerd op Homan et al., 2007; betrouwbaarheid = .86; 7-punts Likertschaal van 1 (helemaal oneens) tot 7 (helemaal eens))

1. Ik denk dat werkgroepen profiteren van de betrokkenheid van mensen met verschillende etnische achtergronden
2. Het creëren van werkgroepen van mensen met verschillende etnische achtergronden kan zorgen voor problemen [gespiegeld]
3. Ik denk dat werkgroepen zouden moeten bestaan uit mensen met dezelfde etnische achtergronden.
4. Ik denk dat werkgroepen meer in harmonie zijn als de mensen in de groep op elkaar lijken.

### Motivatie om zonder vooroordelen te zijn

Externe motivatie om zonder vooroordelen te zijn (gebaseerd op Plant & Devine, 1998; Nederlandse vertaling van Derous, 2007; betrouwbaarheid = .80; 7-punts Likertschaal van 1 (helemaal oneens) tot 7 (helemaal eens))

1. Vanwege de huidige politiek correcte normen probeer ik onbevooroordeeld over te komen wat betreft etnische minderheden.
2. Ik probeer negatieve gedachten over etnische minderheden te verbergen om negatieve reacties van anderen te voorkomen.
3. Als ik me bevooroordeeld tegenover etnische minderheden zou opstellen, zou ik bang zijn dat anderen kwaad op me worden.
4. Ik probeer onbevooroordeeld tegenover etnische minderheden over te komen om afkeuring van anderen te voorkomen.
5. Ik probeer me onbevooroordeeld tegenover etnische minderheden op te stellen vanwege druk van anderen.

Interne motivatie om zonder vooroordelen te zijn

1. Ik probeer mij onbevooroordeeld op te stellen tegenover etnische minderheden omdat dat persoonlijk belangrijk is voor mij.
2. Volgens mijn persoonlijke waarden is het gebruik van stereotypes over etnische minderheden oké.
3. Ik ben persoonlijk gemotiveerd door mijn overtuigingen om mij onbevooroordeeld op te stellen tegenover etnische minderheden.
4. Vanuit persoonlijke waarden ben ik ervan overtuigd dat het gebruiken van stereotypes over etnische minderheden verkeerd is.
5. Onbevooroordeeld zijn tegenover etnische minderheden is belangrijk voor mijn zelfbeeld.

### Opvattingen met betrekking tot sociale groepsverschillen

*Social Dominance Orientation* (SDO)-schaal (Nederlandstalige versie van Van Hiel & Duriez, 2002; betrouwbaarheid .83; 7-punts Likertschaal van 1 (helemaal oneens) tot 7 (helemaal eens)).

1. Sommige sociale groepen zijn eenvoudigweg niet de gelijke van andere groepen.
2. Sommige mensen zijn meer achtenswaardig dan anderen.
3. Indien men niet zoveel aandacht zou besteden aan de gelijkheid tussen de mensen, zou dit land er veel beter bij varen.
4. Sommige mensen zijn niet evenwaardig aan anderen.
5. Ik vind het normaal dat sommige mensen meer kansen in het leven krijgen dan anderen.
6. Sommige mensen zijn inferieur aan anderen.
7. Het is soms nodig om anderen in de weg te staan om vooruit te komen in 't leven.
8. Men zou moeten ijveren voor een grotere economische gelijkheid. (gespiegeld)
9. Men zou moeten ijveren voor een toenemende sociale gelijkheid. (gespiegeld)
10. Gelijkheid is een belangrijke waarde voor mij. (gespiegeld)
11. Indien mensen op gelijke voet zouden behandeld worden, dan zouden er minder problemen zijn in deze maatschappij. (gespiegeld)
12. In een ideale wereld zouden alle naties op basis van gelijkwaardigheid behandeld worden. (gespiegeld)
13. We zouden elkaar zo veel mogelijk als gelijken moeten behandelen. (gespiegeld)
14. Het is belangrijk dat wij andere landen als gelijken behandelen. (gespiegeld)

**Exploratieve vragen over het werkzaam mechanisme** (gebaseerd op Huijs et al., 2021)

De volgende vragen gaan over wat u in het algemeen belangrijk vindt in het werving- en selectieproces. Geef aan hoe belangrijk u onderstaande informatie over een sollicitant acht voor het beoordelen van baangeschiktheid (0= zeer onbelangrijk, 100= zeer belangrijk)

Person-Job fit

1. De competenties die een kandidaat meebrengt
2. De benodigde kennis en vaardigheden die de kandidaat mee brengt.

Person-Person fit & Person-Organisation fit

3. De match van de kandidaat met de cultuur van de organisatie.
4. De klik die ik voel met de kandidaat.

## Bijlage D Vacature en normeringstabellen studie 2

### Vacature Junior Facility Manager bij Facility Services B.V.

Voor een van onze klanten zijn wij op zoek naar een facilitair manager. Als facility manager bij Facility Services B.V. regel je het huishouden van onze klant zodat zij hun organisatiedoelen binnen optimale omstandigheden kunnen realiseren. Je biedt ondersteuning aan de verschillende afdelingen (bijv. Beveiliging, Operations, Huisvesting) door ervoor te zorgen dat zij alle nodige diensten en middelen (faciliteiten) tot hun beschikking hebben om het werk goed uit te kunnen voeren. Onder de diensten die wij leveren aan klanten vallen o.a. schoonmaak, catering, beveiliging en onderhoud van gebouwen.

#### Wat ga je doen als Facilitair Manager?

##### *Vorbereiden en ontwikkelen facilitair beleid*

Als tussenpersoon onderhoud je contacten tussen ons hoofdkantoor en onze klanten: Je bent het aanspreekpunt voor de klant en informeert hen over facilitaire plannen en financiën. Je stelt in samenwerking met afdelingsmanagers dienstenplannen op en voert deze uit. Bovendien denk je mee met de klant en komt je zelf met voorstellen om de (facilitaire) organisatie te verbeteren. Daarnaast zijn taken als het opvragen en vergelijken van offertes bij leveranciers en het samenstellen van nieuwe contracten met klanten onderdeel van je takenpakket.

##### *Aansturen en leidinggeven aan facilitaire dienstmedewerkers*

Je coördineert de facilitaire werkzaamheden en stuurt het personeel aan. Je plant en bewaakt de voortgang van de werkzaamheden en draagt er zorg voor dat er voldoende personeel ingepland staat om de werkzaamheden succesvol te laten verlopen. Zo ben je regelmatig in contact met het personeel binnen de afdelingen, zorgt je ervoor dat zij tijdig op de hoogte zijn dienstwijzigingen en bewaak je de uitvoering en organisatie van de dienstplannen. Indien nodig, voer je functionerings- en beoordelingsgesprekken met dienstmedewerkers.

#### Wie ben jij als facility manager?

- Mbo-diploma niveau 3 of 4, in de richting facilitaire dienstverlening of hbo-diploma in facility management.
- Iemand die voldoet aan ons basisprofiel:
- **Je hebt een goede Engelse taalbeheersing (minimaal B1/B2 niveau)**
- **Je kunt goed plannen en organiseren en vindt dit leuk om te doen.**  
Als facilitair manager zul je van dienst zijn bij verschillende afdelingen van de organisatie. Alle afdelingen dienen op de juiste momenten de nodige faciliteiten tot hun beschikking hebben. Je zal regelmatig bezig zijn met het opstellen van (dienst)plannen. Wanneer werkzaamheden gepland staan, is het belangrijk dat deze ook daadwerkelijk volgens de planning uitgevoerd kunnen worden. Het is dus belangrijk om een gedegen mate van planning- en organisatievaardigheden te bezitten.
- **Je bent communicatief sterk en kunt goed samenwerken.**  
Als facilitair manager bent je verantwoordelijk voor de juiste informatieverstrekking aan collega's, afdelingen en leveranciers. Als er bijvoorbeeld dienstwijzigingen zijn, door uitval van personeel of vertraagde leveringen, dien jij er zorg voor te dragen dat collega's hier tijdig van op de hoogte worden gesteld. In overleg met klanten en collega's bepaal je welke faciliteiten op welke terreinen nodig zijn. Je draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, waarbij je de belangen van collega's niet uit het oog verliest.
- **Je herkent de wensen en behoeften van klanten en geeft hier blijk van in je handelen.**  
Als facility manager is het belangrijk dat je je dienstverlenend opstelt tegenover de klant. Je bent op de hoogte van op de hoogte van de diensten die Facility Services B.V. te bieden hebben voor de klant en weet deze gemakkelijk te linken aan de wensen en behoeften van de klant. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk dat je bij het doen van voorstellen voor serviceverbetering goed kunt inspelen op de belangen en ontwikkelingen bij de klant (oftewel, maatwerk kunt leveren).

Bron: [functiegebouwrijksoverheid.nl](http://functiegebouwrijksoverheid.nl); [nationalevacaturebank.nl](http://nationalevacaturebank.nl); [carrieretijger.nl](http://carrieretijger.nl); UFO-competentie instrument

## Gestructureerde interviewvragen

1. Als facilitair manager zal je veel bezig zijn met het plannen en organiseren van verschillende werkzaamheden. Het is belangrijk om dat op een zorgvuldige en overzichtelijke manier te kunnen.  
*Kun jij een voorbeeld van een situatie beschrijven waarin je een planning moest opmaken? Hoe ging dat jou af?*
  - *Wat was toen precies jouw taak, wat werd er van je verwacht?*
  - *En hoe heb je dat aangepakt?*
  - *En welke onderdelen hadden wat jou betreft de prioriteit tijdens het uitvoeren van de dienst? Ofwel,*
  - *Wat waren de belangrijkste zaken waar je rekening mee moest houden, zodat alles goed volgens schema kon verlopen?*
  - *En wat was het uiteindelijke resultaat?*
  
2. Het kan zijn dat je in deze functie ook in contact komt met afdelingen buiten Nederland. Om die reden ben ik allereerst benieuwd naar jouw taalvaardigheidsniveau met betrekking tot je Engels of andere talen zoals Duits.  
*In hoeverre beheers jij de Engelse en/of andere talen?*
  
3. Als facility manager werk je vaak samen met andere partijen en voer je regelmatig intern overleg over de gang van zaken. Ik ben daarom ook benieuwd naar jouw communicatieve vaardigheden hoe en jij samenwerkt met anderen.  
*Kun je je een situatie beschrijven waarbij jij het niet eens was met de werkwijze of voorstellen van een persoon waarmee je samenwerkte?*
  - *Waar lag jouw verantwoordelijkheid in die situatie?*
  - *Wat deed jij toen? /Hoe pakte je dat aan?*
  - *Hoe reageerden de anderen?*
  - *Hoe liep dat af?*
  
4. Als facility manager is klantgerichtheid ook een belangrijk streven. Je bent namelijk het aanspreekpunt voor onze klanten. Vandaar de volgende vraag:  
*Welke eigenschappen zijn volgens jou belangrijk om goed met klanten om te kunnen gaan? Noem er minstens twee. Kun je daarnaast een situatie beschrijven waarin je deze eigenschappen hebt gebruikt? Wanneer werkte dit wel of juist niet?*
  - *Kan je een voorbeeld geven?*
  - *Zijn er nog andere punten die je kan noemen?*

## Normeringstabellen

<b>Vraag 1</b>	Kun jij een voorbeeld van een situatie beschrijven waarin je een planning moest opmaken? Hoe ging dat jou af? (Plannen en organiseren: Overzien van werkzaamheden; doelen en prioriteiten stellen. Activiteiten, tijd en middelen plannen)	
<b>Weging</b>	25	
<b>Score</b>	Rating	Beschrijving van de elementen die terugkomen in een antwoord op dit niveau
<b>1</b>	Onvoldoende	Geen relevant antwoord
<b>2</b>	Matig	In het antwoord komt 1 van de volgende kenmerken terug: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft weinig ervaring met plannen en organiseren. Bijvoorbeeld, plant studietaken en andere taken niet bewust in, maar doet alles op gevoel.</li> <li>- Plannen en organiseren is <u>niet</u> een van diens sterke kanten. Bijvoorbeeld, formuleert regelmatig meetbare doelstellingen voor zichzelf, maar weet deze vaak niet ordelijk of volgens planning af te werken.</li> </ul>
<b>3</b>	Voldoende	In het antwoord komen 2 van de volgende kenmerken terug: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft professionele ervaring in plannen en organiseren. Bijvoorbeeld, als projectmedewerker, planner of organisator van evenementen.</li> <li>- Maakt tijdschema's, waarin per dag of week staat aangegeven, wat er gedaan moet worden (en door wie), met de benodigde randvoorwaarden en deadlines.</li> <li>- Kan bij het maken van plannen een realistische inschattingen van tijd, mensen en middelen maken die nodig zijn om een doel te bereiken.</li> </ul>
<b>4</b>	Goed	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het antwoord voldoet aan de punten onder score 3 (voldoende)</li> <li>- Aanvullend: Kan prioriteit aanbrengen door hoofd- en bijzaken te onderscheiden. Bijvoorbeeld, benoemt eerst alles dat een rol speelt om een doel te bereiken en clustert deze.</li> </ul>
<b>5</b>	Excellent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het antwoord voldoet aan de punten onder score 4 (goed)</li> <li>- Aanvullend: Anticipeert op onverwachte gebeurtenissen door de planning hier tijdig op aan te passen.</li> </ul>

<b>Vraag 2</b>	Het kan zijn dat je in deze functie ook in contact komt met afdelingen buiten Nederland. Om die reden ben ik allereerst benieuwd naar jouw taalvaardigheidsniveau met betrekking tot je Engels of andere talen zoals Duits of Frans. In hoeverre beheers jij de Engelse en/of andere talen? (Engelse taalvaardigheid)	
<b>Weging</b>	25	
<b>Score</b>	Rating	Beschrijving van de elementen die terugkomen in een antwoord op dit niveau
<b>1</b>	Onvoldoende	Begrijpt, spreekt en schrijft geen Engels
<b>2</b>	Matig	Begrijpt, spreekt en schrijft Engels op basisniveau (A1/A2 niveau) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan deelnemen aan een eenvoudig gesprek, wanneer de gesprekspartner bereid is om zaken in een langzamer spreektempo te herhalen of opnieuw te formuleren.</li> </ul>
<b>3</b>	Voldoende	Begrijpt, spreekt en schrijft Engels op gemiddeld niveau (B1/B2 niveau) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan zodanig deelnemen aan een vloeiend en spontaan gesprek dat normale uitwisseling met moedertaalsprekers redelijk mogelijk is.</li> <li>- Kan een brief, opstel of verslag schrijven, informatie doorgeven of redenen aanvoeren ter ondersteuning voor of tegen een specifiek standpunt.</li> </ul>
<b>4</b>	Goed	Begrijpt, spreekt en schrijft Engels op gevorderd niveau (C1/C2 niveau) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan zichzelf vloeiend en spontaan uitdrukken zonder merkbaar naar uitdrukkingen te hoeven zoeken. Kan de taal flexibel en effectief gebruiken voor sociale en professionele doeleinden.</li> <li>- Kan in een brief, een opstel of een verslag schrijven over complexe onderwerpen en daarbij de voor zichzelf belangrijke punten benadrukken.</li> </ul>
<b>5</b>	Excellent	Begrijpt, spreekt en schrijft Engels op gevorderd niveau (C1/C2 niveau) & Begrijpt en spreekt op gemiddeld niveau Duits of Frans (B1/B2 niveau)

<b>Vraag 3</b>	Kun je je een situatie beschrijven waarbij jij het niet eens was met de werkwijze of voorstellen van een persoon waarmee je samenwerkte? (Samenwerken: Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat met andere personen of groepen, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is.)	
<b>Weging</b>	25	
<b>Score</b>	Rating	Beschrijving van de elementen die terugkomen in een antwoord op dit niveau
<b>1</b>	Onvoldoende	Geen relevant antwoord
<b>2</b>	Matig	In het antwoord komt minimaal 1 van de volgende kenmerken terug: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vind het moeilijk om zich aan te passen aan de groep om tot een gezamenlijk resultaat te komen.</li> <li>- Heeft de neiging om eigen plannen te trekken zonder betrokkenen te betrekken in het opmaken van plannen of hen te informeren.</li> <li>- Is geneigd om bij het maken van groepsbeslissingen eigen belangen voorop te stellen.</li> </ul>
<b>3</b>	Voldoende	In het antwoord komen minimaal 2 van de volgende kenmerken terug: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan zich aanpassen aan de groep aan als het erom gaat tot een gezamenlijk resultaat te komen.</li> <li>- Reageert actief en op constructieve wijze op ideeën van anderen als deze afwijken van eigen ideeën. Bijvoorbeeld, actief luisteren om anderen te kunnen begrijpen.</li> <li>- Ondersteunt directe collega's bij hun werkzaamheden en draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, ook als dit niet direct van persoonlijk belang is.</li> </ul>
<b>4</b>	Goed	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het antwoord <b>voldoet aan de criteria onder score 3 (voldoende)</b></li> <li>- <b>Aanvullend:</b> Levert zelf ideeën of verbetervoorstellen gericht op groepsresultaten en benut daarbij onderlinge verschillen. Bijvoorbeeld, verdeelt taken onderling met in achtname van ieders sterke punten.</li> </ul>
<b>5</b>	Excellent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het antwoord <b>voldoet aan punten onder score 3 (voldoende)</b></li> <li>- <b>Aanvullend:</b> Geeft blijk van <u>culturele sensitiviteit</u>: herkent en speelt in op verschillen in zienswijze of verschillen in communicatiestijlen tussen personen.</li> </ul>

<b>Vraag 4</b>	Welke eigenschappen zijn volgens jou belangrijk om goed met klanten om te kunnen gaan? Noem er minstens twee. Kun je daarnaast een situatie beschrijven waarin je deze eigenschappen hebt gebruikt? Wanneer werkte dit wel of juist niet? (Klantgerichtheid)	
<b>Weging</b>	25	
<b>Score</b>	Rating	Beschrijving van de elementen die terugkomen in een antwoord op dit niveau
<b>1</b>	Onvoldoende	Geen relevant antwoord.
<b>2</b>	Matig	In het antwoord wordt minimaal 1 van de relevante punten onder score 3 genoemd, maar deze wordt/worden <u>niet uitgelegd met een concreet voorbeeld</u>
<b>3</b>	Voldoende	In het antwoord wordt 1 van de volgende voorbeelden genoemd: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ iemand die de wensen/behoefes van de klant centraal stelt en daarop inspeelt om succesvol zakelijke transacties te kunnen sluiten.</li> <li>✓ iemand die kennis heeft van de organisatie en de klant duidelijk kan informeren over (on)mogelijkheden</li> </ul>
<b>4</b>	Goed	In het antwoord worden beide voorbeelden onder score 3 genoemd
<b>5</b>	Excellent	In het antwoord worden beide voorbeelden onder score 3 genoemd <u>EN 1 of meer van de volgende punten</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ iemand die snel en correct reageert op vragen en klachten van klanten.</li> <li>✓ iemand die informeert naar klanttevredenheid of onderzoek doet naar de wensen/behoefes van de klant</li> <li>✓ iemand die (samen met de klant) zoekt naar de best passende mogelijkheden en verantwoordelijkheid neemt in het realiseren van gemaakte afspraken</li> </ul>

## Bijlage E Voorbeeld scripts gestructureerde vragen

<b>COMPETENTIE: PLANNEN EN ORGANISEREN</b>		
	Sollicitant 1 Facility medewerker bij een zorgcentrum	Sollicitant 2 Projectmedewerker bij een cultureel centrum
Competentie vraag SITUATIE	<p>INTERVIEWER Ok - allereerst - als facilitair manager zal je veel bezig zijn met het plannen en organiseren van verschillende werkzaamheden. Het is belangrijk om dat op een zorgvuldige en overzichtelijke manier te kunnen.</p> <p>SOLLICITANT Hm-hm</p> <p>INTERVIEWER Kun jij een voorbeeld van een situatie beschrijven waarin je een planning moest opmaken? Dan ben ik benieuwd hoe dat jou afging.</p>	<p>INTERVIEWER Ok - allereerst - als facilitair manager zal je veel bezig zijn met het plannen en organiseren van verschillende werkzaamheden. Het is belangrijk om dat op een zorgvuldige en overzichtelijke manier te kunnen.</p> <p>SOLLICITANT Zeker</p> <p>INTERVIEWER Kun jij een voorbeeld van een situatie beschrijven waarin je een planning moest opmaken? Dan ben ik benieuwd hoe dat jou afging.</p>
Eerste antwoord	<p>SOLLICITANT Ja in mijn huidige functie heb ik onder andere de taak om de dienstplanningen bij te houden - en dat ging best gemakkelijk, want er was een overzichtelijke planning. - Maar - op een gegeven moment moest dat veranderen. - De directie had namelijk besloten om de bewoners meer te betrekken in de catering, zodat het klaarmaken van maaltijden een nieuwe dagactiviteit kon worden - best een leuk idee om de service te verbeteren - maar de dienst moest daar wel op aangepast worden.</p>	<p>SOLLICITANT Ja, zoals ik al zei, als projectmedewerker ben ik onder andere betrokken bij de projectplanning. Dus ik kan wel een voorbeeld noemen van pas geleden toen er een dienstovereenkomst gesloten zou worden. Ik kreeg de opdracht om mee te denken over het nieuwe projectplan en input te leveren voor verbeteringen. Er was best wel wat haast bij ook, toen ik het te horen kreeg zou ik die week daarop al in bespreking gaan over de nieuwe plannen.</p>
STAR-vraag 1 TAAK	<p>INTERVIEWER Wat was toen precies jouw taak, wat werd er van je verwacht?</p>	<p>INTERVIEWER Wat was toen precies jouw taak, wat werd er van je verwacht?</p>
Reactie sollicitant	<p>SOLLICITANT Nou mijn manager vroeg mij of ik een nieuw werkschema kon maken voor de cateringdienst. - Het voorstel was om eerst een kleine groep bewoners te laten deelnemen, om te 'testen' of het succesvol kon zijn als dagactiviteit. - Voor de eerste maand zou ik bijvoorbeeld met de bewonersgroep - binnen het beschikbare budget - een menu samenstellen en daarna zouden deze elke middag, in plaats van de reguliere dagactiviteit, worden klaargemaakt door de bewoners zelf.</p>	<p>SOLLICITANT Ik had 1 week om de offertes voor een nieuwe schoonmaakpartij goed door te nemen en een aanbeveling te schrijven voorafgaand aan een maandelijks meeting met de projectmanagers. Ik moest sowieso zorgen dat ik alle offertes had van de juiste personen om zowel de aanbeveling te kunnen schrijven als me voor te kunnen bereiden op de meeting. Daarnaast moest ik ook de dagelijkse gang van zaken door laten draaien. Iets wat me gemiddeld 6 uur op een dag kost.</p>



<p>Sollicitant 3 Projectmedewerker bij een cultureel centrum</p>	<p>Sollicitant 4 Facility medewerker bij een zorgcentrum</p>
<p>INTERVIEWER Ok - allereerst - als facilitair manager zal je veel bezig zijn met het plannen en organiseren van verschillende werkzaamheden. Het is belangrijk om dat op een zorgvuldige en overzichtelijke manier te kunnen. SOLLICITANT Zeker INTERVIEWER Kun jij een voorbeeld van een situatie beschrijven waarin je een planning moest opmaken? Dan ben ik benieuwd hoe dat jou afging.</p>	<p>INTERVIEWER Ok - allereerst - als facilitair manager zal je veel bezig zijn met het plannen en organiseren van verschillende werkzaamheden. Het is belangrijk om dat op een zorgvuldige en overzichtelijke manier te kunnen. SOLLICITANT Hm-hm INTERVIEWER Kun jij een voorbeeld van een situatie beschrijven waarin je een planning moest opmaken? Dan ben ik benieuwd hoe dat jou afging.</p>
<p>SOLLICITANT Ok, ja ik heb wel een voorbeeld uit mijn werk als projectmedewerker. Ongeveer een jaar geleden had mijn manager een nieuw actieplan opgesteld voor de afdeling Facilitaties en Services, dat ging toen over een nieuw reserveringssysteem. En als er zo'n nieuw plan komt wordt er van me verwacht dat ik betrokkenheid toon en meedenk aan de vernieuwingen, maar ik weet nog dat ik het toen een drukke periode was op mijn afdeling, dus ik had niet veel heel veel tijd voor andere dingen dan mijn dagelijkse taken.</p>	<p>SOLLICITANT Nou ik heb laatst bijvoorbeeld voor de schoonmaakdienst een nieuwe planning moeten maken. Het was namelijk eerst zo dat meerdere medewerkers elke dag bij de bewoners langskwamen, 1 om de vuile was op te halen en 1 voor de schoonmaak en dan was er ook nog een huismeester die langsging om de afval op te halen. - maar daardoor was de service niet echt goed, alles ging snel snel met weinig aandacht voor de bewoner. - Dus er lag een plan om die diensten aan te passen om de service te verbeteren.</p>
<p>INTERVIEWER Wat was toen precies jouw taak, wat werd er van je verwacht?</p>	<p>INTERVIEWER Wat was toen precies jouw taak, wat werd er van je verwacht?</p>
<p>SOLLICITANT Ik moest dat actieplan zelf vooraf doornemen om tijdens ons teamoverleg erover te kunnen sparren met collega's en de projectmanagers. Het was de bedoeling dat al het servicepersoneel goed getraind zou worden zodat de overgang soepel kon verlopen. Daarvoor was een trainingsprogramma opgesteld die ik moest nakijken. En zo waren er ook andere punten waar ik naar moest kijken, maar ik moest ook natuurlijk mijn gewone taken nog uitvoeren, waar ik ook genoeg tijd aan kwijt ben op een dag.</p>	<p>SOLLICITANT Ik zou het werkschema aanpassen zodat er per dag niet 3 werknemers maar 1 zou langskomen bij elke bewoner die alle drie die taken tegelijk zou doen. Dus ik had als eerst een nieuwe taakindeling gemaakt met extra instructies, zodat het duidelijk was wat de medewerkers moesten doen aan nieuwe taken.</p>

STAR-vraag 2 ACTIE	INTERVIEWER En hoe heb je dat aangepakt?	INTERVIEWER En hoe heb je dat aangepakt?
Verdere reactie solicitant	SOLLICITANT Nou, in het schema had ik gezet wie er per dag aanwezig zouden zijn, wie welke taak had, welke maaltijden er gemaakt zouden worden - en wat informatie over de benodigdheden. - Ook natuurlijk een duidelijke tijdsindeling voor de activiteiten, niet te strak of te ruim, maar wel haalbaar.	SOLLICITANT Ik moest het doornemen van de offertes goed in plannen zodat mijn dagelijkse taken niet zouden leiden onder deze extra werkzaamheden. Dus dat deed ik. Ik heb toen een planning gemaakt waarbij ik zorgde dat ik op maandag alle informatie had die ik moest hebben voor de aanbeveling. De rest van de dagen voerde ik mijn dagelijkse taken uit en besteedde ik twee uurtjes aan de voorbereiding op het gesprek.
Verdiepende vraag 1	INTERVIEWER En hoe wist je van tevoren of je een goede indeling had gemaakt van de nodige tijd en middelen?	INTERVIEWER Hoe bepaalde je van tevoren of je een goede planning had gemaakt voor jezelf?
	SOLLICITANT Nou ik had van tevoren wel een en ander afgestemd met het cateringpersoneel. We hadden bijvoorbeeld maaltijden die moesten voldoen aan bepaalde eisen en daar moesten de juiste voorraden voor ingekocht worden. - Ik had ook uitgezocht hoeveel personeel er per dag beschikbaar zou zijn en hoeveel bewoners ik kon verwachten, zodat ik een passende indeling kon maken per dag.	SOLLICITANT Aan het begin van de week keek ik naar de taken die ik had liggen en hoeveel tijd ik daarvoor had en ik verzamelde alle documenten die ik nodig had voor het opmaken van de aanbeveling. Doordat ik die documenten had wist ik hoeveel ik moest lezen en kon ik makkelijk inschatten hoeveel tijd ik daarvoor nodig had. Ik stemde bepaalde taken ook af met collega's zodat ik mijn dingen op tijd kon doen en in de overige uren ongestoord aan de aanbeveling kon werken.
Verdiepende vraag 2	INTERVIEWER En welke onderdelen hadden wat jou betreft de prioriteit tijdens het uitvoeren van de dienst? Ofwel, wat waren de belangrijkste zaken waar je rekening mee moest houden, zodat alles goed volgens schema kon verlopen?	INTERVIEWER En welke onderdelen of taken hadden wat jou betreft de prioriteit tijdens het uitvoeren van de dienst? Ofwel, wat waren de belangrijkste zaken waar je rekening mee moest houden, zodat alles goed volgens planning kon verlopen?
	SOLLICITANT (Korte stilte waarin acteur nadenkend kijkt) Uhm - nou eigenlijk was alles wat op schema stond belangrijk - en ook de taken daaromheen. Als het 1 niet goed gaat dan heeft dat weer invloed op het andere, dus in principe heeft elk onderdeel prioriteit, vond ik dan. Ik probeerde vooral goed te controleren of alles klopte wat op het schema stond.	SOLLICITANT (Korte stilte waarin acteur nadenkend kijkt) Ja, ik maakte niet echt onderscheid in wat ik eerst moet doen, ik kijk meestal per dag welke taken er liggen zeg maar en dan werk ik de taken een voor een af voor mezelf. Ik vind het vooral belangrijk dat er gewoon gedaan wordt wat gedaan moet worden. (Korte stilte). Ik maak aan het begin van de dag een to-do lijstje en die werk ik dan af, niet in een bepaalde volgorde, maar wel volgens de juiste richtlijnen.

<p>INTERVIEWER En hoe heb je dat aangepakt?</p>	<p>INTERVIEWER En hoe heb je dat aangepakt?</p>
<p>SOLLICITANT Ja zoals ik al zei was het een drukke periode, dus ik moest uitkijken dat ik wel genoeg tijd had om alles op tijd voor elkaar te krijgen. En dat deed ik vooraf een duidelijke planning te maken. Ik pakte mijn agenda erbij om te checken hoeveel ik die week te doen had en waar ik nog ruimte had om het plan door te nemen. Daarnaast zorgde ik dat ik zo snel mogelijk het plan had bekeken, zodat ik een inschatting kon maken van hoeveel tijd het me zou kosten om die grondig te lezen.</p>	<p>SOLLICITANT Ja instructies over wat ze precies moesten doen, welke spullen ze nodig hadden en waar en wanneer ze die konden ophalen. Ik had het werkschema ook zo ingedeeld dat er voldoende tijd was voor de taken, maar ook ruimte om met de bewoner en verpleging ter plaatse af te stemmen welke service op dat moment gewenst was.</p>
<p>INTERVIEWER Hoe bepaalde je van tevoren of je een goede planning had gemaakt voor jezelf?</p>	<p>INTERVIEWER En hoe wist je van tevoren of je een goede indeling had gemaakt van de nodige tijd en middelen?</p>
<p>SOLLICITANT Nou ik kon wel makkelijk inschatten hoeveel tijd ik moest inplannen voor mijn gewone taken, omdat we onderling altijd wel goed overzicht houden van lopende werkzaamheden. Ik probeerde ook rekening te houden met de groepswerkzaamheden, zodat ik die op afgesproken momenten kon doen. Er zijn ook taken waar ik alleen verantwoordelijk voor ben, maar die ik alsnog op vaste tijden hoor te doen, dus daar hield ik rekening mee. En de overige uren nam ik voor het doornemen van het actieplan.</p>	<p>SOLLICITANT Ik heb van tevoren bedacht hoeveel tijd bepaalde werkzaamheden in beslag nemen en dit laten checken door collega's om zeker te zijn dat ik een goede inschatting had gemaakt. Ook moest ik nagaan hoeveel spullen op welke afdeling op voorraad moesten liggen per dag. Ik moest er ook rekening mee houden dat er 1 werknemer was voor 3 taken, die persoon moet ook tussendoor pauze kunnen nemen. Ik nam al die dingen mee zodat ik een passende indeling kon maken.</p>
<p>INTERVIEWER En welke onderdelen of taken hadden wat jou betreft de prioriteit tijdens het uitvoeren van de dienst? Ofwel, wat waren de belangrijkste zaken waar je rekening mee moest houden, zodat alles goed volgens planning kon verlopen?</p>	<p>INTERVIEWER En welke onderdelen hadden wat jou betreft de prioriteit tijdens het uitvoeren van de dienst? Ofwel, wat waren de belangrijkste zaken waar je rekening mee moest houden, zodat alles goed volgens schema kon verlopen?</p>
<p>SOLLICITANT (Korte stilte waarin acteur nadenkend kijkt) Ja het is niet dat ik voor mezelf altijd hoef in te plannen welke taak ik als eerst moet doen. Zoals ik al zei we hebben onderling een overzicht van de taken en er zijn vaak vaste momenten waarop ik dingen moet doen. De taken waar ik geen vaste momenten voor heb die doe ik gewoon wanneer ik daar de gelegenheid voor heb, maar die zijn niet per se minder belangrijk dan de andere taken. Ik probeer dus wel alles gewoon goed te doen.</p>	<p>SOLLICITANT (Korte stilte waarin acteur nadenkend kijkt) Uhm - ja naar mijn idee alles wel, ten minste, het maakte niet echt uit of een medewerker zou beginnen met het afval wegbrengen of met het schoonmaken, het moest toch allemaal gedaan worden. Dus dat heb ik niet in detail opgeschreven, ik liet die keuze over aan de medewerkers zelf. Ik vond het vooral belangrijk dat alle taken goed werden uitgevoerd.</p>

Parafrase	INTERVIEWER Je zag elk onderdeel dus als belangrijk...	INTERVIEWER Je maakt dus niet echt onderscheid in wat nou eerst moet, maar probeert je to-do lijst wel goed af te werken...
	SOLLICITANT Ja zoals ik net zei dat de juiste voorraden werden ingekocht. Dat ik wist hoeveel personeel er per dag beschikbaar zou zijn en hoeveel bewoners ik kon verwachten, zodat ik een kloppende indeling kon maken. Al die dingen waren wel echt belangrijk. Het een is niet meer noodzakelijk dan het andere.	SOLLICITANT Ja dat is voor mij wel de makkelijkste manier van werken en dat gaat eigenlijk altijd goed.
STAR-vraag 3 RESULTAAT	En wat was het uiteindelijke resultaat, was iedereen tevreden met het nieuwe werkschema?	En wat was het uiteindelijke resultaat, hoe ging het daarna tijdens de meeting?
	Ja zeker. De testen waren succesvol verlopen. De plannings liepen allemaal goed, zoals verwacht. De bewoners waren blij en ze vonden het leuk dat ze meer betrokken werden. En het management was ook tevreden, dus die hebben het later uitgebreid naar ook andere afdelingen.	Uiteindelijk was het allemaal gelukt in die week. Doordat ik het van tevoren goed had gepland had ik voldoende tijd en heb ik een aantal sterke ideeën kunnen presteren tijdens de meeting.
Samenvatting	INTERVIEWER Ok, dat is fijn. Dus als ik het goed begrijp ben jij iemand die inmiddels al wat werkervaring heeft, ook met plannen en organiseren - en als jij een planning moet maken bepaal je van tevoren wie, wat wanneer doet - hoeveel tijd en middelen er beschikbaar zijn en dat probeer je zo goed en haalbaar mogelijk in te delen. <i>(Interviewer kijkt af en toe op de aantekeningen om de kernpunten op te sommen)</i>	INTERVIEWER Ok dat is duidelijk. Dus om het samen te vatten, het plannen gaat je prima af zeg je, je hebt daar ook ervaring mee. Je geeft aan dat je bij het maken van een planning goed rekening houdt met de taken die je hebt staan, de tijd die je daarvoor nodig hebt, en je zorg dat je alles zo inplant dat het een niet ten koste gaat van het ander. <i>(Interviewer kijkt af en toe op de aantekeningen om de kernpunten op te sommen)</i>
	SOLLICITANT Ja, dat is het wel zo'n beetje	SOLLICITANT Ja inderdaad goed samengevat.

<p>INTERVIEWER Je maakt dus niet echt onderscheid in wat eerst of later moet, maar probeert je takenlijst wel goed af te werken...</p>	<p>INTERVIEWER Je vond elk onderdeel dus belangrijk...</p>
<p>SOLLICITANT Nee en dat is ook niet nodig in mijn functie, alles is best overzichtelijk.</p>	<p>SOLLICITANT Ja alles. Sowieso dat iedereen het werkschema had, zodat iedereen wist wanneer ze moesten werken en wat ze moesten doen en ook dat alle spullen op voorraad waren. Uhm - alles wat ik moest regelen was belangrijk, naar mij idee... anders wordt het me niet gevraagd denk ik dan.</p>
<p>En wat was het uiteindelijke resultaat hoe verliep de meeting uiteindelijk?</p>	<p>En wat was het uiteindelijke resultaat, was iedereen tevreden met de nieuwe planning?</p>
<p>Nou uiteindelijk, doordat ik een duidelijke planning voor mezelf had gemaakt kon ik alle taken zonder problemen uitvoeren en heb ik tijdens het teamoverleg goede punten kunnen inbrengen.</p>	<p>Ja, absoluut. Het management was tevreden omdat er kosten werden bespaard. Er was meer ruimte voor aandacht voor de bewoner, dus die waren ook tevreden met de veranderingen. En de werknemers vonden het ook prettiger werken met het nieuwe werkschema.</p>
<p>INTERVIEWER Ok dat is helder. Dus om even samen te vatten, het plannen gaat je prima af. Je hebt daar inmiddels ervaring mee opgedaan. Je geeft aan dat van tevoren checkt welke taken er liggen, je houdt rekening met de tijd die je nodig hebt voor elke taak en je houdt rekening met de groepsplanning zodat je geen dubbele taken inplant. (Interviewer kijkt af en toe op de aantekeningen om de kernpunten op te sommen)</p>	<p>INTERVIEWER Ok, dat is mooi. Dus als ik het zo mag samenvatten; je hebt inmiddels al wat werkervaring met plannen en organiseren. Als jij een werkschema maakt bepaal je van tevoren om welke taken het gaat en hoeveel tijd elk van deze in beslag nemen. Daarnaast hou je rekening met het aantal personeel dat beschikbaar is en welke spullen nodig zijn voor de dienst. (Interviewer kijkt af en toe op de aantekeningen om de kernpunten op te sommen)</p>
<p>SOLLICITANT Ja, inderdaad.</p>	<p>SOLLICITANT Ja, in het kort klopt dat inderdaad.</p>

## Bijlage F Ongestructureerde vragen per sollicitant

SOORT VRAAG	MAROKKAANS-NL - man	MAROKKAANS-NL - vrouw
<b>Person-Culture fit (vragen over waardes, normen en persoonlijkheid)</b>	<p>35% à 6 vragen</p> <p>Vertel eens iets over jezelf</p> <p>Hoe is je thuissituatie, woon je alleen of heb je een gezin?</p> <p>Hoe ziet de ideale werkomgeving eruit wat jou betreft?</p> <p>Hoe belangrijk is het voor jou dat je op het werk de ruimte hebt om je geloof te praktiseren?</p> <p>Hoe denk jij over diversiteit binnen een bedrijf?</p> <p>In hoeverre denk je dat je binnen ons bedrijf zou passen?</p>	<p>35% à 6 vragen</p> <p>Vertel eens iets over jezelf</p> <p>Hoe is je thuissituatie woon je alleen of heb je een man thuis, kinderen misschien?</p> <p>Wat vind je in je vrije tijd leuk om te doen?</p> <p>Wat zijn de dingen die je waardeert aan je huidige baan?</p> <p>Hoe belangrijk is het voor je dat je bij een bedrijf werkt waar mensen van veel verschillende culturen werken?</p> <p>Hoe belangrijk is je geloof voor jou?</p>
<b>Person-Group fit (vragen over sociale competentie, samenwerking in teams, communicatie, presentatie skills)</b>	<p>18% à 3 vragen</p> <p>Hoe stel jij je normaal gesproken op als je moet samenwerken binnen een team?</p> <p>Kan je een voorbeeld noemen van een ervaring waaruit blijkt hoe jij samenwerkt met collega's?</p> <p>Stel je hebt een team waar bepaalde types vaak onderling conflict hebben, hoe zou je daarmee omgaan?</p>	<p>18% à 3 vragen</p> <p>Met wat voor persoonlijkheden werk je het best samen?</p> <p>Kan je een voorbeeld noemen van een ervaring waaruit blijkt hoe jij samenwerkt met collega's?</p> <p>Wat doe je normaalgesproken als jou iets wordt gevraagd, waar je het eigenlijk niet mee eens bent?</p>
<b>Person-Job fit (vragen over specifieke werkgerelateerde competenties en skills zoals coaching, leiderschap, stress management, service skills, plannen en organiseren)</b>	<p>47% à 7 vragen</p> <p>Wat zijn sterke eigenschappen van jou die je zou kunnen inzetten in deze functie?</p> <p>Ben je een goed georganiseerd persoon en waar blijkt dat uit?</p> <p>Welke talen spreek jij allemaal?</p> <p>Wat voor verantwoordelijkheden heb je in je huidige functie?</p> <p>Hoeveel tijd denk je dat je nodig hebt om ingewerkt te worden in deze functie?</p> <p>Hoe zou jij met onze klanten omgaan?</p> <p>Wat ga je doen als je deze baan niet krijgt?</p>	<p>47% à 7 vragen</p> <p>Waarom ben jij de beste kandidaat voor deze functie?</p> <p>Hoe goed spreek jij Engels of andere talen?</p> <p>Wat vind je het minst leuk aan je huidige baan?</p> <p>Wat spreekt je aan in deze functie?</p> <p>Stel je moet een aantal taken voor het einde van de dag of week uitvoeren, maar je hebt te weinig tijd. Wat doe je?</p> <p>Wat denk jij dat belangrijk is als je te maken hebt met klanten?</p> <p>Stel je hebt een zakendiner met een klant en je bestelt je biefstuk medium, maar je krijgt hem well done. Wat doe je?</p>

NL - man	NL - vrouw
<p>13% à 2 vragen</p> <p>Vertel eens iets over jezelf</p> <p>Hoe is je thuissituatie woon je alleen of heb je een man thuis, kinderen misschien?</p>	<p>13% à 2 vragen</p> <p>Vertel eens iets over jezelf</p> <p>Wie ben je buiten werk om thuis, interesses, hobby's?</p>
<p>10% à 2 vragen</p> <p>Wat is volgens jou de sleutel tot een succesvol team?</p> <p>Wat zijn jouw ervaringen m.b.t. samenwerken met collega's?</p>	<p>10% à 2 vragen</p> <p>Met welk type collega kan jij goed samenwerken?</p> <p>Wat zijn jouw ervaringen mbt samenwerken met collega's, kan je een voorbeeld noemen?</p>
<p>77% à 12 vragen</p> <p>Jij hebt bij ons gesolliciteerd voor de functie facility manager. Waarom eigenlijk voor deze functie, wat trok jou aan?</p> <p>Wat maakt jou geschikt voor deze functie?</p> <p>Hoe goed spreek jij de Engelse taal of andere talen?</p> <p>Wat vind je het leukst aan je huidige/vorige baan?</p> <p>Ben je verantwoordelijk geweest voor het management?</p> <p>Welk element van de nieuwe baan vind je het meest aantrekkelijk?</p> <p>Ambieer je een baan met grote verantwoordelijkheden?</p> <p>Hoe goed ben je in projectplanning?</p> <p>Kun je voorbeelden geven waaruit blijkt dat jij die kwaliteiten in huis hebt? Welke eigenschappen zijn volgens jou belangrijk om goed met klanten om te kunnen gaan?</p> <p>Ben jij stressbestendig?</p> <p>Stel je hebt een zakendiner met een klant en je bestelt je biefstuk medium, maar je krijgt hem well done. Wat doe je?</p>	<p>77% à 12 vragen</p> <p>Wat zijn sterke eigenschappen van jou die je zou kunnen inzetten in deze functie?</p> <p>Beheers je het Engels goed genoeg?</p> <p>Waar ligt de focus van je huidige werkzaamheden en activiteiten?</p> <p>Heb je ooit beslissingen moeten nemen voor een bedrijf?</p> <p>Geloof je dat je de baan aankan?</p> <p>Zie je jezelf in een leidinggevende functie?</p> <p>Wat betreft plannen en organiseren van je werk, hoe pak jij dat aan?</p> <p>Wat doe je als werkzaamheden niet lopen zoals gepland?</p> <p>Hoe zorg jij dat klanten tevreden zijn met de service?</p> <p>Heb je ervaring met managen van ontevreden klanten?</p> <p>Wat is volgens jou belangrijk bij het omgaan met klanten?</p> <p>Wat ga jij doen als je deze baan niet krijgt?</p>

## Colofon

Kansengelijkheid in Selectie en Assessment

*Een labstudie naar de effectiviteit van structurering om kansengelijkheid voor etnisch-cultureel diverse sollicitanten te bevorderen*

Janice M. Odijk, MSc., dr. Annemarie M.F. Hiemstra en prof. dr. Marise Ph. Born,

Uitgave: Erasmus School of Social and Behavioral Sciences Erasmus Universiteit Rotterdam, februari 2024

© Janice M. Odijk, Annemarie M.F. Hiemstra, Marise Ph. Born, 2024

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.





Erasmus School of  
Social and  
Behavioural Sciences

