

An illustration depicting a recruitment and selection process. At the top left, two people are shown interacting with a large digital screen displaying a resume. Below this, a laptop on the left shows a list of candidate profiles, with a target icon and an arrow pointing towards it. To the right of the laptop, a document is being printed from another laptop. The background features abstract, flowing shapes in shades of pink, purple, and teal.

Pilot Nudging in Werving en Selectie

28 MEI 2020

TUSSENRAPPORTAGE

Inleiding



Tussen januari 2019 en juni 2020 hebben 9 organisaties meegedaan aan de pilot Nudging in Werving en Selectie. Zij hebben binnen die periode gedurende grofweg een half jaar hun wervings- en selectieproces aangepast, op manieren waarvan we verwachten dat het de invloed van onbewuste vooroordelen zoveel mogelijk beperkt. Zo wordt het makkelijker te doen wat je toch al wilt doen: de beste kandidaat aannemen, ongeacht hoeveel die op jou lijkt.

De pilot is bedoeld om in de praktijk te testen wat écht werkt om ervoor te zorgen dat de culturele diversiteit in je organisatie toeneemt.

De pilot wordt begeleid door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, die ook de nudges hebben ontwikkeld en uitgewerkt in handleidingen en workshops. Een long-list van nudges op basis van de stand van de wetenschap is in gesprek met werkgevers teruggebracht tot een short-list, waar het meeste animo voor bleek in de praktijk. De uitwerking daarvan in concrete stappen die de pilotorganisaties toepassen, is tot stand gekomen in samenwerking met een Raad van Advies met deelnemers uit de wetenschap, onderzoek en HR en Oculius Consultancy. TNO voert binnen de pilot onderzoek uit naar de toepasbaarheid, effectiviteit en het werkzame mechanisme van de nudges.

EEN TUSSENRAPPORTAGE (DUS NOG GEEN EINDCONCLUSIE)

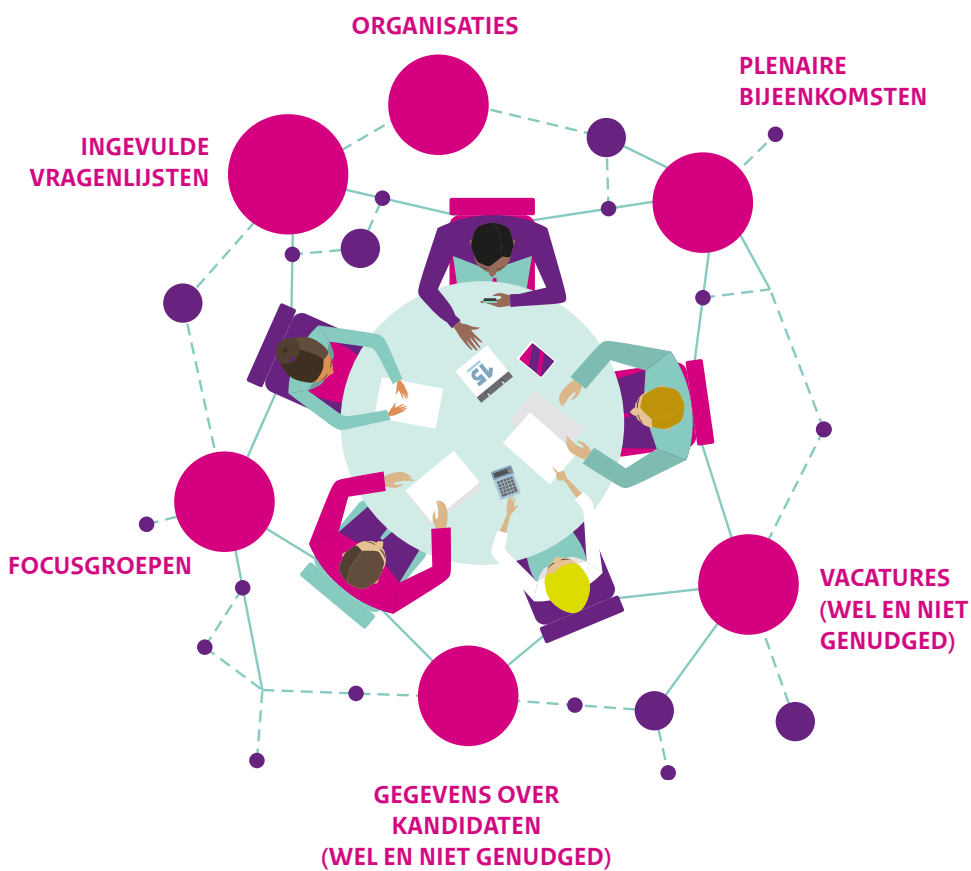
Deze tussenrapportage geeft een eerste inzicht in de ervaringen van pilotwerkgevers en kandidaten met het toepassen van de nudges. Het onderzoek is erop gericht inzicht te krijgen in drie vragen:

1. Zijn de nudges in de praktijk toepasbaar en uitgevoerd zoals beoogd?
2. Leiden de nudges tot meer kansengelijkheid?
3. Wat is het onderliggende mechanisme van de nudge?

We kunnen (doordat we in deze eerste tranche nog niet voldoende data uit zowel de controle- de experimentgroep hebben kunnen verzamelen) nog niet zeggen of het werken volgens de nudge er voor zorgt dat meer mensen met een niet-westerse migratieachtergrond worden geworven danwel aangenomen (vraag 2) en wat het onderliggende mechanisme van de nudge is (vraag 3).

Wel hebben we op basis van de respons van betrokken recruiters en kandidaten een eerste praktijk-indruk van wat voor hen lijkt te werken (vraag 1). Op dit moment is een tweede groep van tien werkgevers met verbeterde versies van de nudges aan de slag. In het eerste kwartaal van 2021 verwachten we voldoende data te hebben om conclusies te kunnen trekken, ook over de vragen 2 en 3.

DE TUSSENRESULTATEN ZIJN GEBASEERD OP:



INLEIDING

1. NEUTRALERE VACATURETEKSTEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

2. OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

3. GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

1.

NUDGE

Neutralere vacatureteksten



Dit geeft je een andere manier van denken. Je gaat anders uit van dingen die je zelf leuk vindt. De inhoud wordt niet echt anders, wel de insteek en tone of voice.

CITAAT RECRUITER

Vacatureteksten zijn soms onbedoeld geschreven met in gedachten het type werknemer dat momenteel in de meerderheid is. Ook om andere redenen kan bij kandidaten het beeld bestaan dat een werkgever beperkt openstaat voor diversiteit. Door kleine 'nudges' op het gebied van taal, *tone of voice* en beeld toe te passen, kunnen groepen die nu ondervertegenwoordigd zijn in het bedrijf zich meer aangesproken voelen.

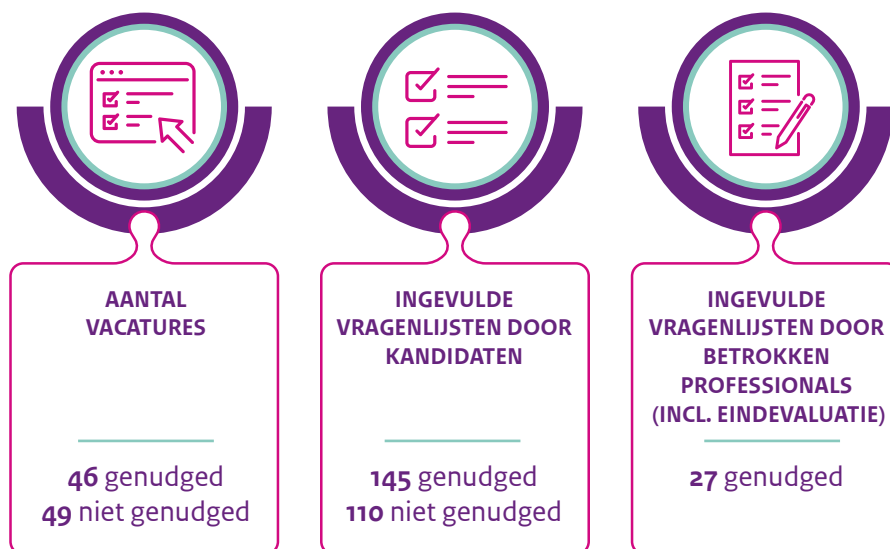
Werkgevers is daarom gevraagd om bij het opstellen van de vacaturetekst de volgende nudge toe te passen:

1. Laat de functie-eisen aansluiten bij de werkzaamheden: terugbrengen tot 4-5 'must haves' die betrekking hebben op de kern van het werk.
2. Zoek inclusievere manieren om de vereisten voor de functie te toetsen: maak kwantitatieve eisen meer kwalitatief, vul diploma's waar mogelijk aan met (of vervang ze door) vaardigheden, verwijst zoveel mogelijk naar gedrag in plaats van eigenschappen, maak expliciet welke competenties en kennis biculturele kandidaten zouden kunnen toevoegen bij het invullen van de functie.
3. Schep duidelijkheid over de arbeidsvoorwaarden: vermeld het minimale en maximale salaris (of de schaal), vermeld de secundaire arbeidsvoorwaarden, vermeld de ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden, vermeld (indien aanwezig) de mogelijkheid op een vast contract.
4. Gebruik een neutrale schrijfstijl: maak de functietitel neutraal, maak de vacaturetekst genderneutraal.
5. Neem een onderbouwd statement over diversiteit op.
6. Maak de inclusieve aspecten van de bestaande organisatiecultuur zichtbaar: Benoem in een paar zinnen de aspecten van de cultuur van het team die eraan bijdragen dat alle werknemers zich gehoord en geaccepteerd voelen, neem op de webpagina van de vacaturetekst een citaat op van een werknemer met een biculturele achtergrond en maak in beeldmateriaal de al bestaande diversiteit onder je werknemers zichtbaar.
7. Test de vacaturetekst en evalueer: vraag medewerkers en/of experts feedback te geven op de vacaturetekst.

AANTAL ORGANISATIES DIE DE NUDGE TOEPASTEN



TUSSENRESULTATEN ZIJN GEBASEERD OP:



Daarnaast hebben we een focusgroep met HR-professionals georganiseerd, logboeken verzameld en genudgede vacatureteksten bekeken.

CITAAT RECRUITER

Zorgt voor meer scherpte over wat echt belangrijk is.

INLEIDING

1. NEUTRALERE VACATURETEKSTEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

2. OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

3. GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

Neutralere vacatureteksten

GEMIDDELD RAPPORTCIJFER



TUSSENCONCLUSIE: DEZE NUDGE LIJKT POSITIEF BIJ TE DRAGEN AAN BEWUSTWORDING OVER DE ESSENTIE VAN DE FUNCTIE

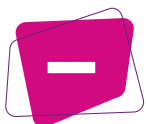
- De nudge lijkt goed **toepasbaar** in de praktijk en krijgt zowel vanuit het oogpunt van de recruiter als de kandidaat een ruime voldoende: een 7 door recruiters (n=7) en 7,6 door kandidaten (n=137).
- Het uitsluitend veranderen van de vacaturetekst lijkt naar verwachting van recruiters onvoldoende om meer culturele diversiteit te bewerkstelligen. Het werven van meer diverse kandidaten vraagt ook om veranderingen in **arbeidscommunicatie en wervingsaanpak**.
- Recruiters zien op basis van hun praktijkervaring de volgende stappen als essentieel voor het effect van de nudge:
- **Diversiteitsstatement:** dit heeft op het oog een toegevoegde waarde en recruiters zijn van plan dit ook in de toekomst in vacaturetekst op te nemen.
- **Reduceren van het aantal functie-eisen tot 4-5:** hoewel er nog regelmatig meer dan 5 functie-eisen geteld werden in de genudgede vacatureteksten, heeft het volgens recruiters een grote meerwaarde om na te denken over wat de essentie van de functie is. Recruiters zijn van plan dit te blijven doen in de toekomst.



DIT VONDEN RECRUITERS TOT NU TOE VAN DE NUDGE



- **Vergroot bewustzijn.** Het toepassen van deze nudge en het nadenken over de verschillende stappen vergroot het bewustzijn van de recruiters en vacaturehouders over wat nu echt nodig is om de functie goed uit te kunnen voeren.
- **Draagt bij aan professionelere manier van werken.** Mede door de bewustwording verwachten recruiters dat het toepassen van deze nudge de professionele manier van werken vergroot.



- **Een deel van de stappen wordt als moeilijk ervaren** en daarom soms nauwelijks toegepast in de praktijk. Dit betreft het beschrijven van de inclusieve elementen van het bestaande team en de toegevoegde waarde die biculturele kandidaten kunnen hebben in de functie, het omzetten van eigenschappen in gedrag en het terugbrengen tot de belangrijkste competenties.
- **Vaak is er haast** om een vacature uit te zetten en is er een korte doorlooptijd. Dit maakt het lastig om de stappen uit deze nudge goed toe te passen, ook omdat voor sommige stappen overleg met de vacaturehouder nodig is.

Soms is het lastig prioritering aan te brengen in de functie-eisen.

CITAAT RECRUITER



INLEIDING



1. NEUTRALERE VACATURETEKSTEN



TUSSENCONCLUSIE



DIT VONDEN RECRUITERS



DIT VONDEN KANDIDATEN



LESSEN EN TIPS



2. OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE



TUSSENCONCLUSIE



DIT VONDEN RECRUITERS



DIT VONDEN KANDIDATEN



LESSEN EN TIPS



3. GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN



TUSSENCONCLUSIE



DIT VONDEN RECRUITERS



DIT VONDEN KANDIDATEN

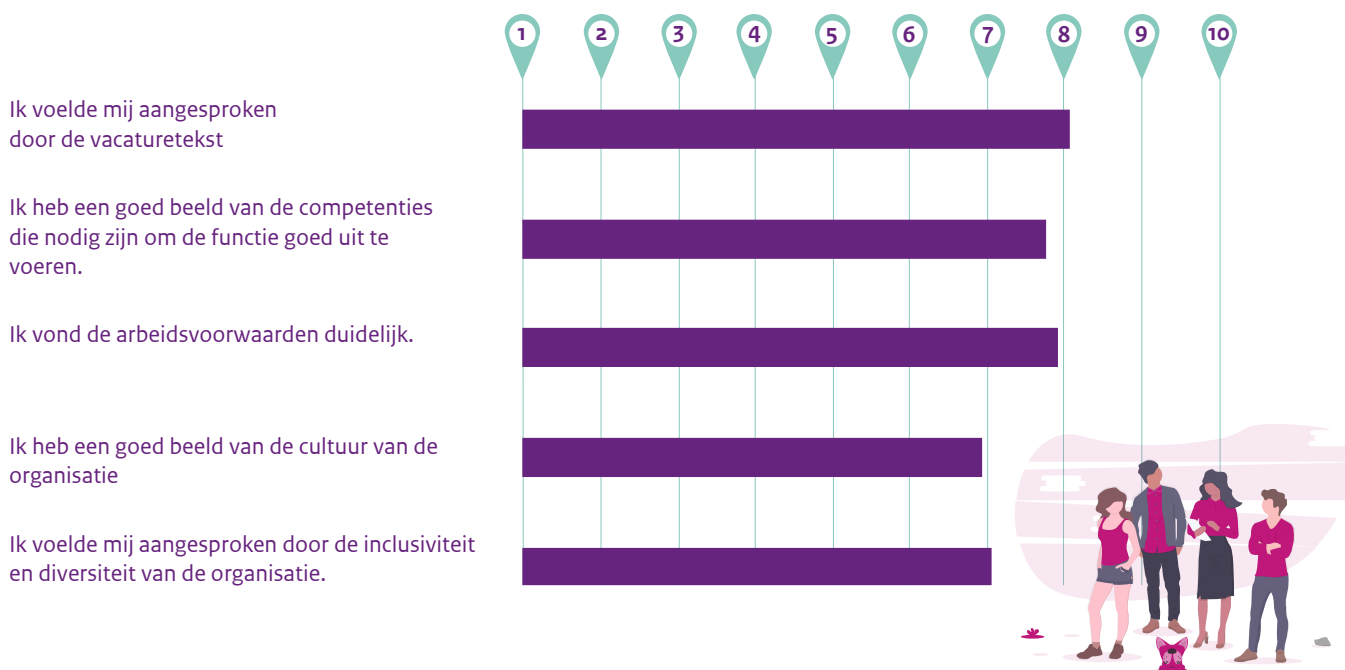


LESSEN EN TIPS

Neutralere vacatureteksten

DIT VONDEN KANDIDATEN TOT NU TOE VAN DE NUDGE (N=137)

De kandidaten beoordelen de genudgede vacatureteksten gemiddeld met een 7,6. Zie figuur 1 voor de beoordelingen van de afzonderlijke elementen van de vacaturetekst.

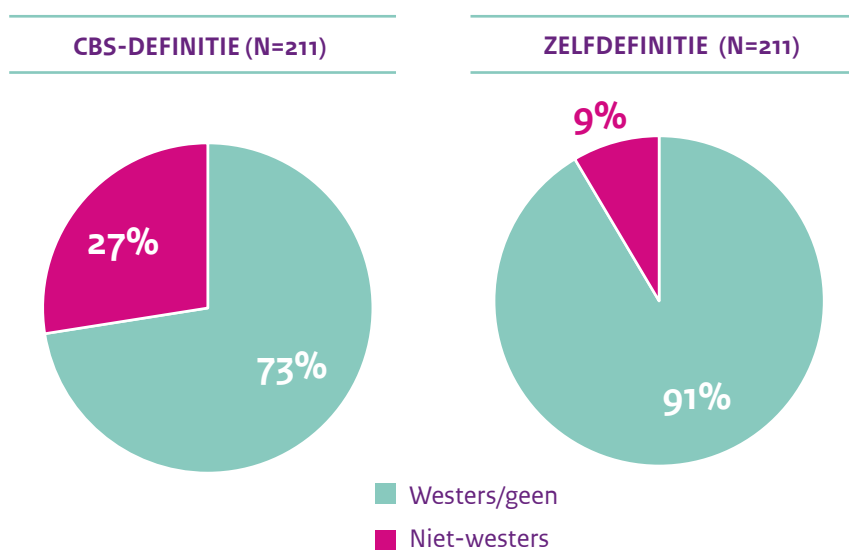


FIGUUR 1 - Beoordeling van de genudgede vacatureteksten door de kandidaten (n=137)

De kandidaten die de ongenudgede vacatureteksten beoordeelden (controlegroep, n=108), gaven gemiddeld een 7,9 voor de teksten. Met name de mate waarin kandidaten zich aangesproken voelden door de inclusiviteit en diversiteit van de organisatie is iets lager gewaardeerd in de nudgegroep (7,1) dan in de controlegroep (met 7,7)

MIGRATIEACHTERGROND KANDIDATEN

Gemiddeld heeft 27% van de totale groep kandidaten (n=211) een niet-westerse migratieachtergrond, waarbij de kandidaat en/of één of beide ouders geboren is in een niet-westers land (CBS-definitie). 9% van de kandidaten rekent zichzelf tot een niet-westerse groep (zelfdefinitie; zie figuur 2).



FIGUUR 2 - Migratieachtergrond kandidaten nudge 1 volgens CBS-definitie en zelfdefinitie (N=211)

Ik vind het goed dat er een enquête wordt gehouden op basis van de vacature. Nog niet eerder tegengekomen, maar dit laat wel zien dat zij kwaliteit willen leveren.

CITAAT KANDIDAAT

▶ **INLEIDING**

1. NEUTRALERE VACATURETEKSTEN

▶ **TUSSENCONCLUSIE**

▶ **DIT VONDEN RECRUITERS**

▶ **DIT VONDEN KANDIDATEN**

▶ **LESSEN EN TIPS**

2. OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE

▶ **TUSSENCONCLUSIE**

▶ **DIT VONDEN RECRUITERS**

▶ **DIT VONDEN KANDIDATEN**

▶ **LESSEN EN TIPS**

3. GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN

▶ **TUSSENCONCLUSIE**

▶ **DIT VONDEN RECRUITERS**

▶ **DIT VONDEN KANDIDATEN**

▶ **LESSEN EN TIPS**

Neutralere vacatureteksten

LESSEN EN TIPS OM HET MEESTE UIT DEZE NUDGE TE HALEN

Op basis van de feedback van de pilotwerkgevers valt al een aantal voorlopige lessen te trekken. In het vervolg van de pilot scherpens we de nudges aan de hand hiervan verder aan.

- **Dit is prima te doen!** De toepassing van deze nudge is na enig oefenen geen probleem en kost niet veel (extra) tijd. Reken er wel op dat je tijdig moet schakelen met de vacaturehouder en een test-lezer.
- **Begin met een leeg vel.** Dit levert een groter verschil op dan een bestaande tekst aan te passen en maakt het makkelijker om los te komen van wat er al staat.
- **Geef niet te snel op bij de moeilijkere stappen.** Als de indruk bestaat dat er niet zoveel verandert in de tekst, dan bleken vaak de voor de recruiter wat lastigere stappen overgeslagen. Vaak gaat het dan om stappen waarbij het noodzakelijk is met vacaturehouders dieper in gesprek te gaan of juist de behoeften en wensen van de niet-westerse doelgroep beter te begrijpen, zoals de stappen:
 - **Beperken tot essentiële competenties:** hoewel recruiters het erg nuttig vinden om het aantal competenties te reduceren tot de essentiële competenties, vinden zij het soms ook lastig om dit te doen. Het vraagt tijd om (in overleg met de vacaturehouder) te komen tot de belangrijkste competenties.
 - **Omzetten van eigenschappen in gedrag:** het kan lastig zijn om de benodigde competenties te beschrijven in gedragstermen in plaats van persoons-eigenschappen. Er bestaan goede competentiegidsen (soms ook intern in organisaties) die hierbij kunnen helpen. Ook bestaande beoordelings-matrices en functiehuizen kunnen recruiters hierbij ondersteunen. Let op met zinnen die beginnen met 'je bent'. Dat zijn doorgaans eigenschappen, die mogelijk stereotype threat bij de kandidaat kunnen opwekken én waar iedereen vaak een verschillend beeld bij heeft. In dit soort gevallen is de vraag te stellen: welk gedrag zou iemand moeten laten zien?
 - **Het beschrijven van elementen van een inclusieve teamcultuur:** het kan lastig zijn om de vinger erop te leggen wat het is dat de cultuur inclusief maakt. Het kan helpen om als recruiters het gesprek aan te gaan met (niet-westerse) collega's en kandidaten om te achterhalen welke elementen zij waarderen van de cultuur van de organisatie.
- **Meer doen met beeldmateriaal.** Indien de organisatie nog niet cultureel divers (genoeg) is, kun je ook kan het presenteren van andere foto's op bijvoorbeeld de website een meer diverse uitstraling geven van de organisatie. Denk ook aan afwisseling in leeftijd, kledingstijl en geslacht.
- **Plaats het diversiteitsstatement prominent zichtbaar.** Verstop een diversiteitsstatement niet onderaan, of in de voetnoot, als een soort disclaimer. Plaats het prominent zichtbaar, dus bovenaan of midden in de vacature zodat het gelijk de aandacht trekt. En koppel het aan je missie en visie, om te laten zien dat het méér is dan een wervingszinnetje.

- **Arbeidsmarktcommunicatie is breder dan de vacaturetekst.** Er zijn geen magische woorden om wel of juist niet te noemen in een vacaturetekst. Om meer kandidaten met een niet-westerse achtergrond aan te trekken, kun en moet je waarschijnlijk ook gaan nadenken over hoe beter zichtbaar te worden bij nieuwe doelgroepen. Recruiters constateren dat arbeidsmarktcommunicatie in brede zin verder gaat dan alleen de vacature. Wáár vacatures worden uitgezet doet ertoe om te zorgen dat niet-westerse kandidaten überhaupt jouw vacaturetekst te zien krijgen.
- **Werk samen met de vacaturehouder.** Bespreek met de vacaturehouder welke huidige collega goed is in de uitvoering van deze functie of rol. Wat voor gedrag en vaardigheden laat deze persoon zien? Check ook of de lijst met functie-eisen klopt met hetgeen de vacaturehouder bespreekt in functioneringsgesprek of beoordeling.
- **Geef betrokkenen tijdig geruststelling en duidelijkheid over de doorlooptijd.** Vaak is er haast om een vacature uit te zetten en is er een korte doorlooptijd. Dit maakt het lastig om de stappen uit deze nudge goed toe te passen en bijvoorbeeld goed af te stemmen met de vacaturehouder (of communicatie) over de benodigde competenties. Het kan helpen om op een rustig moment al zaken voor te sorteren voor veel voorkomende functies en/of vacaturehouders te informeren over de andere werkwijze.



INLEIDING

1. NEUTRALERE VACATURETEKSTEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

2. OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

3. GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

2. NUDGE

Objectievere eerste selectie

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

CITAAT RECRUITER



Uit onderzoek blijkt dat selecteurs de informatie van kandidaten die zij inschatten als afkomstig uit een andere culturele groep korter en anders beoordelen. Deze nudge voorkomt dat de selecteur in het stadium van de briefselectie informatie heeft over de kandidaat die niet direct relevant is voor de functie. Ook is de nudge erop gericht van elke kandidaat dezelfde informatie te hebben, zodat er zo eerlijk mogelijk een vergelijking kan worden gemaakt.

Werkgevers is daarom gevraagd om in plaats van een traditionele eerste selectieronde middels brief en cv de volgende nudge toe te passen:

- De eisen voor de functie terug te brengen tot 4-5 'must haves' die betrekking hebben op de kern van het werk.
- Deze 'must haves' te vertalen in 4-6 standaardvragen die alle kandidaten schriftelijk beantwoorden.
- Door middel van een vooraf opgestelde normeringstabel alle binnengekomen reacties parallel te beoordelen (per vraag, niet per kandidaat).
- Persoonsgegevens pas als laatste te bekijken.
- De scores de doorslag te laten geven in de beslissing wie doorgaat naar een volgende ronde.

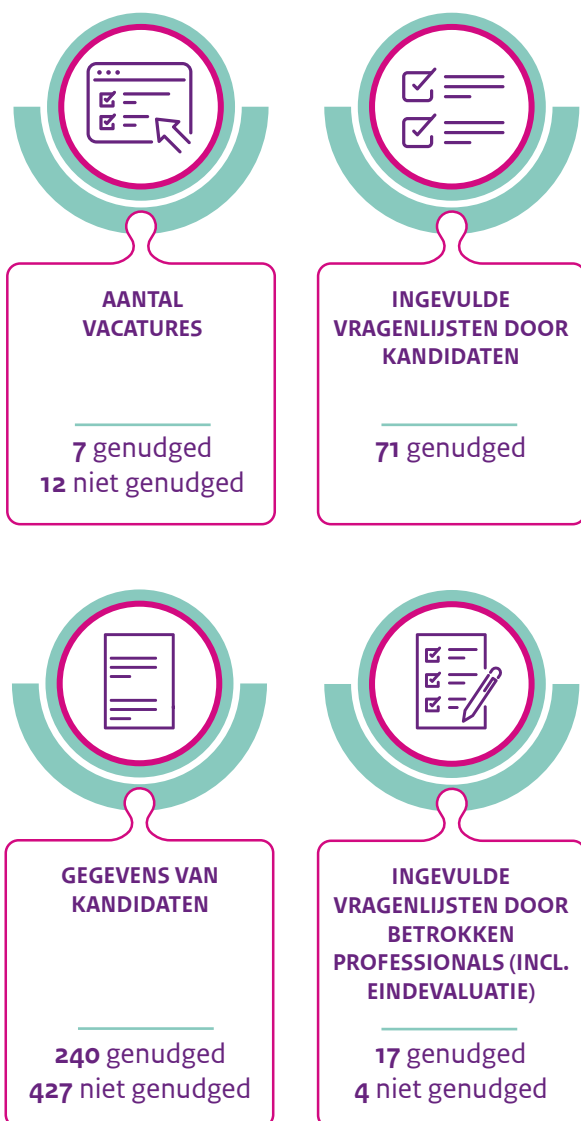
Ik kon veel beter feedback geven over waarom kandidaten waren afgevallen. Anders was het vaak meer onderbuikgevoel, nu kon je aangeven welke competentie niet goed was gescoord.

CITAAT RECRUITER

AANTAL ORGANISATIES DIE DE NUDGE TOEPASTEN



TUSSENRESULTATEN ZIJN GEBASEERD OP:



Daarnaast zijn twee focusgroepen met HR-professionals georganiseerd en logboeken verzameld.

INLEIDING

1. NEUTRALERE VACATURETEKSTEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

2. OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

3. GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

Objectievere eerste selectie

GEMIDDELD RAPPORTCIJFER



TUSSENCONCLUSIE: DE NUDGE LIJKT POSITIEF BIJ TE KUNNEN DRAGEN AAN OBJECTIEVERE SELECTIE

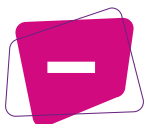
- De nudge lijkt goed **toepasbaar** in de praktijk en wordt door kandidaten met gemiddeld een 7,5 gewaardeerd (n=71) en door recruiters (n=4) gemiddeld met een 7,3. Wel wordt het ervaren als relatief **tijdsintensief**.
- De nudge lijkt in de ervaring van de recruiters te zorgen voor een **meer diverse groep kandidaten** (breder dan alleen culturele diversiteit), die doorgaan naar de volgende ronde en meer dan eens ook worden aangenomen. Het helpt selecteurs dus om minder snel (onbewust) voor kandidaten te kiezen die veel op henzelf of de norm van de organisatie lijken qua achtergrond.
- Recruiters zien als aanvullende **toegevoegde waarde van het werken met sollicitatievragen** ten opzichte van cv's: het leidt tot beter beargumenteerde keuzes, betere feedback aan kandidaten en een groter bewustzijn bij henzelf en vacaturehouders over wat nu echt nodig is om de functie goed uit te kunnen voeren.
- Daarmee wordt de nudge gezien als **professionalisering** van het vak van selecteur. De nudge helpt recruiters ook om vacaturehouders beter te bevragen en adviseren over de vereisten van een geschikte kandidaat.
- Recruiters zien op basis van hun praktijkervaring de volgende stappen als essentieel voor het effect van de nudge:
 - **Anoniem beoordelen:** bij één organisatie werden de kandidaten ook volledig anoniem beoordeeld. Pas nadat de keuze was gemaakt, kregen de recruiters en vacaturehouders inzicht in de persoonsgegevens. Dit helpt om de bias van recruiters en vacaturehouders te minimaliseren en objectiever te beoordelen.
 - **Opstellen van de sollicitatievragen:** het is essentieel om in het voortraject de juiste competenties voor de functie te benoemen en hier goede sollicitatievragen voor te bedenken. Als dat niet gebeurt, kan je ook niet de goede kandidaten selecteren.
 - **Beoordeling aan de hand van een normeringstabel:** doordat je van iedereen dezelfde informatie hebt (de antwoorden op de sollicitatievragen en geen cv) en hen beoordeelt aan de hand van de normeringstabel, is deze beoordeling objectiever. Er is minder ruimte voor de bias van de recruiter of vacaturehouder.
- Ook **kandidaten waarderen de objectievere eerste selectie** positief. De werkwijze is prettig en ze stellen het op prijs dat werkgevers bezig zijn met objectieve selectie. Ze geven wel aan niet altijd al hun relevante ervaring kwijt te kunnen in de gebruikte formulieren en een aantal kandidaten ervaart het als (te) tijdsintensief voor een eerste selectie.



DIT VONDEN RECRUITERS TOT NU TOE VAN DE NUDGE



- **Leidt tot beter beargumenteerde keuzes en feedback aan de kandidaat.** De keuze van recruiters is veel minder gebaseerd op een onderbuikgevoel. Hierdoor kunnen zij makkelijker en betere feedback geven aan kandidaten, collega's en vacaturehouders.
- **Meer diverse kandidaten (van goede kwaliteit).** Recruiters merken dat er meer diverse kandidaten doorgaan naar een volgende ronde, die ze anders niet hadden uitgenodigd (maar die meer dan eens wel worden aangenomen). Die diversiteit is niet per se qua culturele achtergrond, maar qua woonplaats, opleiding, geslacht etc.
- **Vergroot bewustzijn:** Door het toepassen van deze nudge en het nadenken over de verschillende stappen wordt het bewustzijn van de recruiters en vacaturehouders over wat nu echt nodig is om de functie goed uit te kunnen voeren vergroot
- **Meerwaarde van sollicitatievragen ten opzichte van een cv.** Recruiters geven aan dat ze willen blijven werken met de sollicitatievragen in plaats van een normale cv en brief. Ze geven aan dat ze geen informatie missen en het cv eigenlijk weinig extra's toevoegt.



- **Maken van een normeringstabel.** Recruiters vinden het erg lastig om een normeringstabel te maken. Wanneer scoort een antwoord een 1 en wanneer een 5? Hoe dit vooraf te beschrijven? En een kandidaat die het hoogst opgeleid is, is niet per se het beste voor de baan – overgekwalficeerde kandidaten moeten er ook uit gefilterd worden.
- **Vorm loslaten en alleen beoordelen op inhoud.** Het is soms lastig om de vorm van de reacties (zoals taalgebruik) los te laten en alleen te kijken naar de inhoud van de reacties.

INLEIDING

1. NEUTRALERE VACATURETEKSTEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

2. OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

3. GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

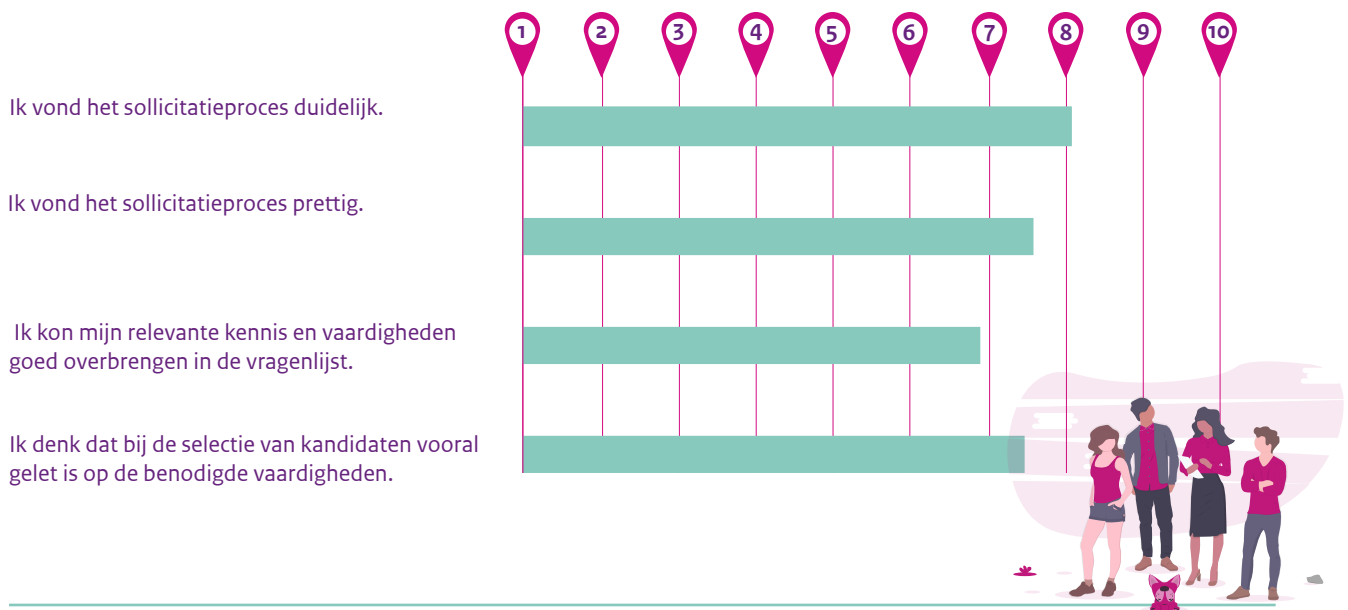
DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

Objectievere eerste selectie

DIT VONDEN KANDIDATEN TOT NU TOE VAN DE NUDGE (N=71)

De kandidaten beoordelen de objectievere eerste selectie gemiddeld met een 7,5. Zie figuur 3 voor de beoordelingen van de afzonderlijke elementen van de het sollicitatieproces.



FIGUUR 3 - Beoordeling van objectievere eerste selectie door kandidaten (n=71)

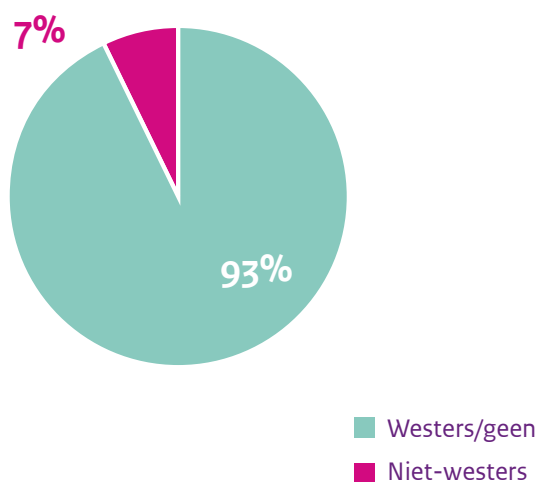
Van de kandidaten die aan de hand van de nudge solliciteerden (N=71) gaf 30% aan liever door middel van cv en brief, dan volgens de procedure van de nudge te solliciteren.

Op deze manier vind ik dat er vanuit de kandidaat wel erg veel tijdsinvestering word gevraagd, mocht je vervolgens bijvoorbeeld op basis van je CV of LinkedIn Profiel worden afgewezen

CITAAT KANDIDAAT

MIGRATIEACHTERGROND KANDIDATEN INGESCHAT DOOR RECRUITERS

Gemiddeld wordt de culturele achtergrond van 7% van de kandidaten (N=667) door recruiters ingeschat als niet-westers.



FIGUUR 4 - Migratieachtergrond kandidaten nudge 2 volgens recruiters (N=667)

Ik vond het een positieve ervaring om op deze wijze te solliciteren. Positief aan deze vorm is dat je reflecteert op hetgeen je gedaan hebt en je ervaringen deelt.

CITAAT KANDIDAAT

INLEIDING

1. NEUTRALERE VACATURETEKSTEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

2. OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

3. GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

Objectievere eerste selectie

LESSEN EN TIPS OM HET MEESTE UIT DEZE NUDGE TE HALEN

Op basis van de feedback van de pilotwerkgevers valt al een aantal voorlopige lessen te trekken. In het vervolg van de pilot scherpens we de nudges aan de hand hiervan verder aan.

- **Een ondersteunend IT-systeem is erg handig om de nudge goed uit te kunnen voeren.** Kandidaten moeten de vragen kunnen invullen en uploaden, op een manier dat recruiters ze zonder extra werk parallel kunnen beoordelen. Ga dus na welke IT-mogelijkheden er zijn om het nudge-proces te ondersteunen. Leer van andere organisaties.
- **Accepteer dat bewust en objectief selecteren per definitie wat tijdrovender is.** Het toepassen van deze nudge kost meer tijd. Dit zal deels minder worden door meer ervaring op te doen, maar de verwachting is dat de nudge meer tijd blijft kosten. Dit komt doordat bewust een score toekennen per definitie trager gaat dan uitgaan van je automatische, snelle onderbuikgevoel. Zeker als er veel reacties op een vacature komen, kan het toepassen van de nudge erg tijdsintensief voelen. Sommige werkgevers geven aan tijdswinst te willen behalen door met een klein team te gaan beoordelen, of door een deel van het selecteren te automatiseren.
- **Let op: kandidaten kunnen ook overgekwalficeerd zijn,** mogelijk ben je geneigd iemand met meer ervaring of vaardigheden automatisch hoger te scoren. Mocht je willen voorkomen dat je op die manier een overgekwalficeerd profiel door laat gaan, neem dit dan mee in het opstellen van je normeringstabel.
- **Wees erop voorbereid dat er geen tussenstand meer is.** Bij het toepassen van de nudge is het niet mogelijk om tussentijds te 'spieken' of er voldoende goede kandidaten hebben gereageerd en je de vacature eerder kunt sluiten. Hierdoor blijft de vacature altijd open staan tot de sluitingsdatum, waardoor kandidaten soms langer dan eerst moeten wachten op een reactie en recruiters en vacaturehouders geen tussentijdse indicatie hebben over de kwaliteit van de reacties. Recruiters die dit bezwaarlijk vinden, geven aan te overwegen om een kortere deadline te gaan hanteren (en eventueel de vacature nogmaals te openen).
- **Goed voorwerk bespaart veel tijd op het einde.** Investeer voorafgaand aan het starten met nudgen voldoende tijd in het bepalen van de essentiële functie-eisen en de bijbehorende normering. De gesprekken met vacaturehouders worden ervaren als leuk en nuttig en op het moment dat de kandidaten al gereageerd hebben is hier minder tijd voor.
- **Informeer de kandidaat over het proces.** Ook voor kandidaten is de objectievere eerste selectie een nieuwe manier van solliciteren. Informeer hen daarom goed over het proces en over waarom jullie het op deze manier doen. Dit zorgt vooraf bij de kandidaten voor betere verwachtingen over, en begrip voor, de gevraagde tijdsinvestering en het feit dat ze vanwege een goed vergelijk tussen kandidaten mogelijk niet bevraagd worden op al hun (in hun eigen ogen relevante) ervaring.

*Ik vond de normeringstabel
vooraf maken echt lastig.
Ik heb op basis van de
antwoorden die gegeven zijn
een eigen normeringstabel
gemaakt.*

CITAAT RECRUITER



INLEIDING

1. NEUTRALERE VACATURETEKSTEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN
RECRUITERS

DIT VONDEN
KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

2. OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN
RECRUITERS

DIT VONDEN
KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

3. GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN
RECRUITERS

DIT VONDEN
KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

Gestructureerd interviewen



In sollicitatiegesprekken probeer je in een beperkt tijdsbestek een goed beeld te krijgen van de geschiktheid van een kandidaat voor de functie. In de praktijk hebben we binnen enkele minuten een eerste oordeel over iemand gevormd. Daarbij bestaat het risico dat deze eerste associatie leidend is bij de vragen die een kandidaat krijgt gesteld en de beoordeling van de antwoorden. Het gestructureerde interview is een nudge met als doel het voorkomen dat het gevoel van een ‘klik’ een objectief oordeel over de geschiktheid van een kandidaat vertroebelt door kandidaten onderling beter en objectiever vergelijkbaar te maken.

Werkgevers is daarom gevraagd om in het interview de volgende nudge toe te passen:

- De eisen voor de functie terug te brengen tot 4-5 ‘must haves’ die betrekking hebben op de kern van het werk.
- 6-8 vaste (open) interview-vragen te formuleren die een beeld geven van het niveau van de vereiste competenties van de kandidaat.
- Een setting te creëren waarin de kandidaat zich zo goed mogelijk op zijn/haar gemak voelt, zonder dat de interviewer te veel afwijkt van de vooraf vastgelegde vragen.
- Door te vragen aan de hand van de STARR-methode (Situatie, Taak, Actie, Resultaat, Reflectie).
- De door de kandidaat gegeven antwoorden te scoren aan de hand van een vooraf opgestelde normeringstabel en kandidaten niet tussentijds te bespreken.
- De scores doorslaggevend te laten zijn bij de beslissing.

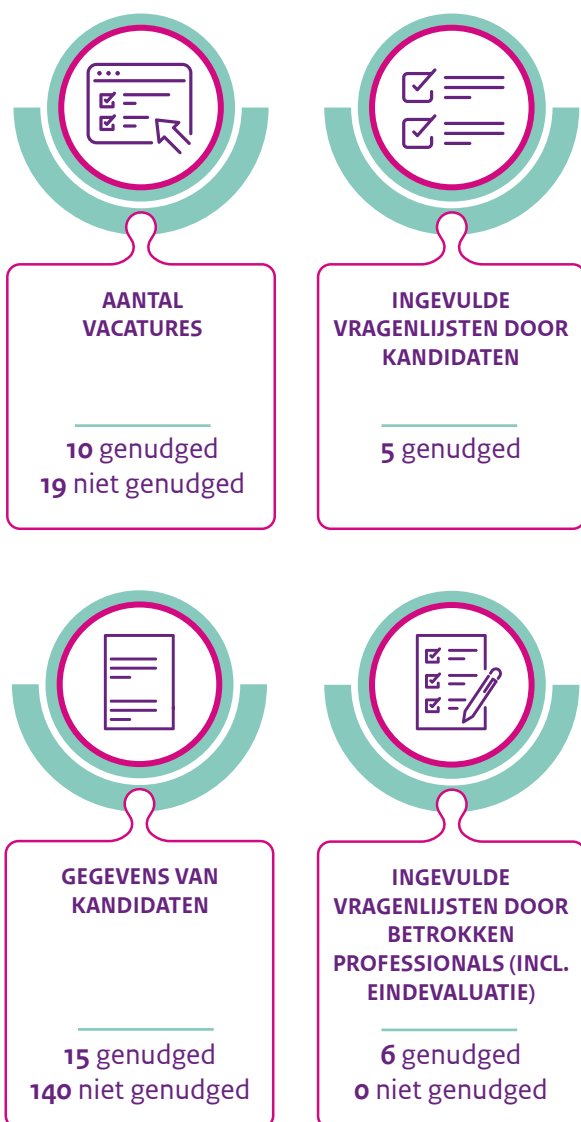
We zijn er heel erg van om een persoonlijke touch te geven aan een gesprek en verbinding te maken. Dat doe je normaal vooral op gemeenschappelijke dingen, maar dat is tegelijk ook de bias die je nu wilt wegnemen.

CITAAT RECRUITER

AANTAL ORGANISATIES DIE DE NUDGE TOEPASTEN



TUSSENRESULTATEN ZIJN GEBASEERD OP:



Daarnaast hebben we een focusgroep met HR-professionals gehouden en logboeken verzameld.

INLEIDING

1. NEUTRALERE VACATURETEKSTEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

2. OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

3. GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

Gestructureerd interviewen

GEMIDDELD RAPPORTCIJFER



TUSSENCONCLUSIE: DE NUDGE LIJKT POSITIEF BIJ TE KUNNEN DRAGEN AAN OBJECTIEVERE SELECTIE

- De nudge lijkt goed **toepasbaar** in de praktijk en wordt door recruiters gemiddeld met een 7 (n=2) gewaardeerd. Kandidaten geven gemiddeld een 8,3 (n=5) voor het gestructureerde interview.
- Wel was **het aantal organisaties dat deze nudge wilde uitproberen beperkt**, en haakten er tijdens de pilot een aantal organisaties af bij deze nudge. Onder meer omdat deze nudge in de ogen van de organisaties veel om handen heeft om te implementeren, of omdat de afdeling al zeer divers bleek te zijn en er van de nudge weinig extra effect verwacht kon worden.
- **De uniforme wijze van interviewen** heeft in de ogen van recruiters meerwaarde boven een gesprek aan de hand van een cv en motivatiebrief.
- Gestructureerd interviewen schuurt met de behoefte om mee te kunnen wegen **hoe iemand in het team past**. Dit is zowel voor kandidaat als voor organisatie belangrijk, met het oog op het toekomstige behoud van kandidaten.

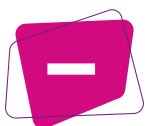
Het gesprek duurde langer dan ik had ingeschat en na afloop wist ik sommige dingen niet van de kandidaat. Maar als ik me afvraag wat ik dan miste aan informatie, dan gaat het om zaken die er voor de functie niet toe doen.

CITAAT RECRUITER

DIT VONDEN RECRUITERS TOT NU TOE VAN DE NUDGE



- **Een gestructureerd interview heeft de voorkeur boven een gesprek aan de hand van het cv.** Het cv voegt in de ogen van recruiters eigenlijk niets toe aan een gesprek en veroorzaakt juist bias. Een gestructureerd gesprek geeft iedereen een gelijke kans en kandidaten kunnen je verrassen.
- **Prettig om een uniform gesprek te voeren.** Door het werken volgens deze nudge krijgt iedereen dezelfde vragen in dezelfde volgorde. Dit willen recruiters blijven doen.
- **Vergroot bewustzijn.** Het toepassen van deze nudge en het nadenken over de verschillende stappen erin, lijkt het bewustzijn van de recruiters en vacaturehouders over wat nu echt nodig is om de functie goed uit te kunnen voeren te vergroten.
- **Draagt bij aan professionelere manier van werken.** Mede door de bewustwording verwachten recruiters dat het toepassen van deze nudge de professionele manier van werken vergroot. Recruiters hebben het gevoel door de nudge minder op gevoel te selecteren en meer te kijken naar hoe capabel iemand is.



- **Normeringstabel maken.** Recruiters vinden het erg lastig om vooraf een normeringstabel te maken. Wanneer scoort een antwoord een 1 en wanneer een 5?
- **De persoonlijke touch is moeilijker te behouden.** In het gesprek lijkt weinig ruimte voor een persoonlijke touch of smalltalk, het gaat alleen over competenties. Recruiters willen wel manieren hebben om een kandidaat op zijn/haar gemak te kunnen stellen en een goed gevoel te geven.
- **Er bestaat vrees dat er een mismatch in de cultuur is, ook al voldoet iemand aan de competenties.** Dit is voor zo ver bekend in de pilot niet gebeurd.
- **Voorafgaand aan het gesprek de betekenis van de competenties helder maken.** Tijdens een gesprek blijkt vaak dat kandidaten een andere betekenis geven aan een competentie dan recruiters. Hierdoor sluiten de gedragsvoorbeelden van kandidaten niet goed aan bij de gestelde vraag.



INLEIDING



1. NEUTRALERE VACATURETEKSTEN



TUSSENCONCLUSIE



DIT VONDEN RECRUITERS



DIT VONDEN KANDIDATEN



LESSEN EN TIPS



2. OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE



TUSSENCONCLUSIE



DIT VONDEN RECRUITERS



DIT VONDEN KANDIDATEN



LESSEN EN TIPS



3. GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN



TUSSENCONCLUSIE



DIT VONDEN RECRUITERS



DIT VONDEN KANDIDATEN

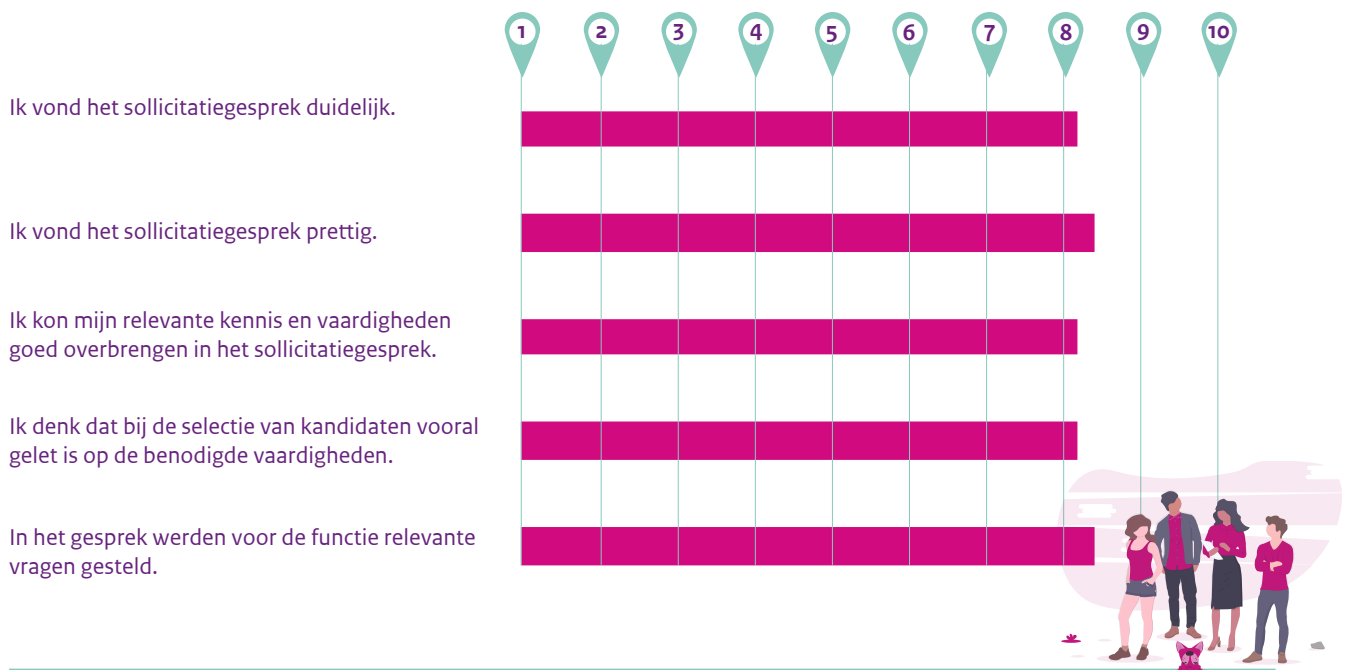


LESSEN EN TIPS

Gestructureerd interviewen

DIT VONDEN KANDIDATEN TOT NU TOE VAN DE NUDGE (N=5)

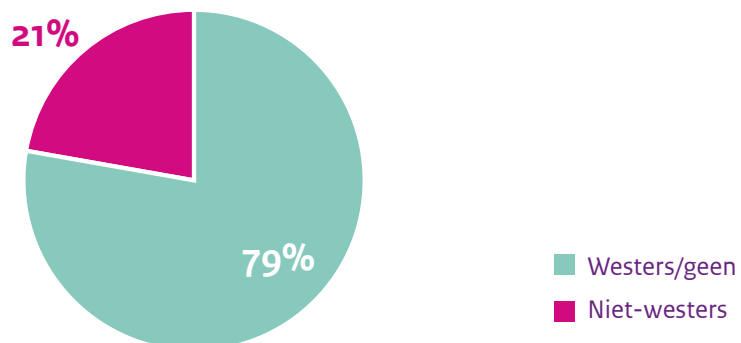
De kandidaten (n=5) beoordelen het genudgede sollicitatiegesprek gemiddeld met een 8,3. Zie figuur 5 voor de beoordelingen van de afzonderlijke elementen van het gesprek



FIGUUR 5 - Beoordeling van gestructureerd interviewen door kandidaten (n=5)

MIGRATIEACHTERGROND KANDIDATEN INGESCHAT DOOR RECRUITERS

Gemiddeld wordt de culturele achtergrond van 21% van de kandidaten (N=155) door recruiters ingeschat als niet-westers.



FIGUUR 6 - Migratieachtergrond kandidaten nudge 3 volgens recruiters (N=155)

CITAAT RECRUITER

Nu gebeurt de selectie veel op gevoel, maar je wilt meer kijken naar hoe capabel iemand is.

LESSEN EN TIPS OM HET MEESTE UIT DEZE NUDGE TE HALEN

Op basis van de feedback van de pilotwerkgevers valt al een aantal voorlopige lessen te trekken. In het vervolg van de pilot scherpen we de nudges aan de hand hiervan verder aan.

- **Oefening baart kunst.** Oefening zorgt voor gewenning en een manier om voldoende persoonlijke touch aan het gesprek te geven, zonder dat dit leidt tot keuzes op onderbuikgevoel. Bovendien is er gelegenheid om de vragen en normering te verbeteren, op basis van de gesprekken tussen de selecteurs en de antwoorden van kandidaten.
- **Het is nodig om de vacaturehouder op tijd mee te nemen.** Selectie is doorgaans niet hun eerste expertise en zij hechten vaak veel waarde aan de persoonlijke kennismaking. Het is belangrijk om hen op tijd mee te nemen in het waarom van het gestructureerde interviewen, hun eventuele zorgen weg te kunnen nemen en wat er precies van hen verwacht wordt. Doe dit niet direct voor het interview, maar al wat langer van tevoren.
- **Investeer voorafgaand aan het starten met nudgen voldoende tijd in het bepalen van de essentiële functie-eisen,** de bijbehorende competenties en gedragsvoorbeelden in de normering.
- **Voorzie vragen van een korte inleiding,** die duidelijk maakt op welke wijze een bepaalde competentie relevant is voor deze functie. Op die manier heeft de kandidaat meer context om een relevant voorbeeld te geven. Dit voorkomt misverstanden over wat onder een competentie wordt verstaan. Ook is het zinvol om de betekenis van de competenties bij de uitnodiging voor het gesprek helder te maken, zodat een kandidaat zich goed kan voorbereiden op het gesprek.
- **Sta stil bij op welke vlakken een match met de organisatiecultuur essentieel is** en welke competenties en vaardigheden daar mogelijk achter zitten. Neem indien nodig hier een vraag over op.
- **Bespreek kandidaten niet tussendoor** als er tijd over is tussen twee gesprekken. Indien meerdere personen het gesprek met de kandidaat voeren, vul dan na het gesprek individueel het scoreformulier in en bespreek de kandidaten pas nadat alle gesprekken zijn gevoerd.
- **Leg het proces goed uit aan de kandidaat.** Recruiters merken dat het nuttig is om de kandidaat vooraf uit te leggen wat het proces is, waarom je het zo doet, en dat het mogelijk anders overkomt dan kandidaten gewend zijn.

INLEIDING

1. NEUTRALERE VACATURETEKSTEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

2. OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS

3. GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN

TUSSENCONCLUSIE

DIT VONDEN RECRUITERS

DIT VONDEN KANDIDATEN

LESSEN EN TIPS



COLOFON

Dit rapport is onderdeel van de pilot nudging in Werving en Selectie. In deze pilot richt een aantal werkgevers hun wervings- en selectieproces zo in, dat de invloed van onbewuste vooroordelen zoveel mogelijk wordt beperkt. Zo wordt het voor hen makkelijker te doen wat zij altijd al willen doen: de beste kandidaat aannemen, ongeacht hoeveel hij of zij op het bestaande team lijkt. De pilot is opgezet om in de praktijk te onderzoeken welke interventies écht werken.

De pilot is een samenwerking tussen het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, TNO en Ocellus Consultancy.



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

TNO innovation
for life



Ocellus Consultancy
Diversiteit en inclusie