

# Diversiteit begint bij jezelf

Over vooroordelen en  
bewustwording in werven



*Wat is diversiteit eigenlijk?*

*Hoe werkt bias?*

*Hoe vermijd je aannames?*

Aannames en bias: iedereen heeft deze. Jouw hiring manager of opdrachtgever maar ook jij doet aannames en hebt bias. Voordat je echt aan de slag kan met recruitment voor diversiteit is het belangrijk dat je begrijpt hoe dit werkt. Want als je dit aspect van het vak begrijpt kan je het herkennen. Bij jezelf en bij de ander.

## Op een rij.

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Je eigen diversiteit</b>	<b>4</b>
Bias	5
Selectie bias	5
Een voorbeeld	5
Interviewer bias	6
Respons bias	7
<b>Effecten van jouw bias</b>	<b>7</b>
Angel Effect	7
Horns Effect	8
<b>Tips &amp; tricks</b>	<b>9</b>
Tip 1: Gesprekstechnieken	9
Tip 2	10
Tip 3	10
<b>Nawoord</b>	<b>11</b>
<b>Over de auteur</b>	<b>12</b>
<b>Over Kiqit</b>	<b>12</b>

## Recruitment is een geweld<sup>2</sup>ig vak. Ons vak.

Diversiteit en inclusie staat hoog op de meeste recruitmentagenda's. Logisch, want iedereen is gelijk en met diverse teams boek je bovendien betere resultaten. Inclusieve werkgevers werven én selecteren niet op gender, etniciteit, achtergrond, afkomst, geaardheid en of wel/geen beperking. Zij selecteren op talent.

Onze expert Annelies Graafland deelt haar kennis over diversiteit en inclusie. Want een inclusieve organisatie begint met diversiteit. En hebben we het over diversiteit, dan hebben we het over meer dan alleen man/vrouw. We hebben het dus zeker ook over mensen met uiteenlopende multiculturele achtergronden, leeftijdsgroepen en met een afstand tot de arbeidsmarkt. Maak werk van diversiteit en inclusie.

## Voorwoord.

Elke recruiter heeft er in zijn loopbaan wel eens mee te maken gehad. Het moment dat jouw hiring manager of klant een opmerking maakte over een kandidaat die jij écht niet vond kunnen.

Een greep uit mijn eigen ervaringen:

*‘Goede kandidaat maar een Marokkaan. Ik wil geen Marokkanen in mijn team.’*

*‘Annelies, hij is hartstikke homo!’*

*‘Weet je dat deze kandidaat iedere zondag naar de kerk gaat? Wij vloeken hier hoor.’*

*‘Heb je ook mannen? Vrouwen altijd gezeik met kinderen, parttime werken en dan heb ik het nog niet over zwangerschap.’*

Zeker niet gemakkelijk en leuk om te horen. Je reactie op dat moment is hoe dan ook parels voor de zwijnen. Want een dergelijke aanname veranderen doe je niet zomaar. Ook niet bij jezelf. Want ook jij hebt aannames en bias. Voordat je dan ook echt aan de slag kan met recruitment voor diversiteit is het begrijpen van hoe dit werkt heel belangrijk. Want als je dit begrijpt, kan je ze herkennen. Bij jezelf en bij de ander.

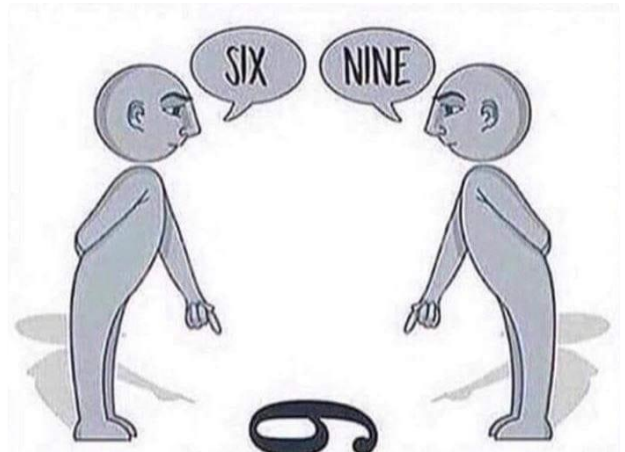
**Definitie van bias**  
Een vertekening van onderzoeksresultaten, een vooroordeel of vooringenomenheid die een objectieve waarneming of beoordeling van de feiten in de weg staat.

Kortom, we hebben het over aannames en bias – ook wel ‘unconscious bias’ genoemd. Ofwel iets waar je je niet bewust van bent. Het gaat met name om aannames waar je een bepaald gevoel en of consequentie aan verbindt. Het ‘onderbuikgevoel’ waarop je een beslissing neemt. Hetgeen dat past bij jou en jouw referentiekader. Iedereen heeft zijn eigen unconscious bias. Wat jij voelt kan een ander heel anders ervaren. Kortom, het is alles wat niet op feiten en inhoud gestuurd is maar jouw eigen visie.

In dit whitepaper neem ik je mee hoe aannames ontstaan, welke vormen van bias er bestaan en welke effecten dit heeft op jouw resultaat als recruiter. Want niet alle aannames leiden tot bonte uitspraken die ik eerder noemde. Daarnaast vind je tips en tricks hoe je bij jezelf kan toetsen hoe je jouw eigen objectiviteit kan meten.

Heel veel leesplezier.

Annelies



Just because you are right, does not mean, I am wrong. You just haven't seen life from my side.

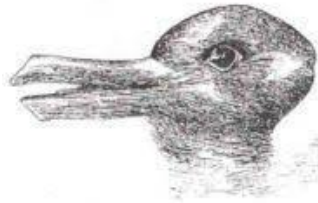
## Je eigen diversiteit.

Diversiteit zit in alles. Ook in jezelf. Sterker nog hoe meer je meemaakt hoe meer jouw referentiekader verandert. Dit gebeurt iedere seconde. Terwijl je dit leest ben je al niet meer dezelfde persoon als je was toen je de eerste zin las. Iedere seconde krijgen we meer dan 2 miljoen prikkels op ons af. Onze hersenen kunnen deze niet allemaal verwerken. Zij kiezen welke van deze prikkels op het moment belangrijk zijn om het doel dat je op dat moment wil bereiken, kan bereiken. Terwijl je dit leest ben je bijvoorbeeld niet bewust van je omgeving, laat staan van de linkerteen van je rechervoet. Terwijl deze er echt zijn.

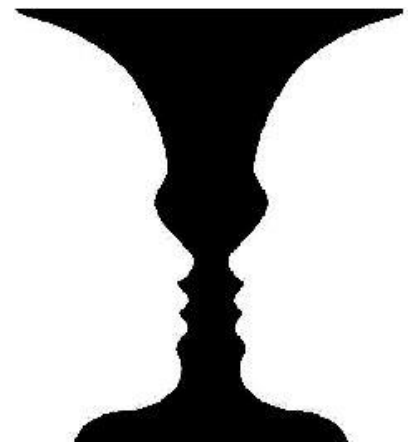
Een paar praktische voorbeelden om je mee te nemen.



Wat zie je? Zie je een oude vrouw of een jonge vrouw? Mensen die de jonge vrouw zien, zijn vaak zelf jonger en richten zich vaak meer op het grote plaatje. Mensen met meer levenservaring en zij die zich meer richten op details zien de oudere vrouw eerder.



Zie jij een konijn of een eend? Zie je een konijn dan ben je vaak optimistisch en bekijk je iedere uitdaging als een nieuw avontuur wat je gaat beleven. Zie je als eerste de eend, dan ben je realistischer, ben je meer gericht op de details en de eventuele risico's.



En nu zie je de vaas of zie je 2 gezichten? Ook hierin zit het verschil tussen de voorkeur van jouw hersenen om naar het grote plaatje te kijken of naar de details. De 2 gezichten vallen jou als eerste op? Je mag je rekenen tot een klein groepje recruiters die zich analytisch opstelt en kijkt naar details.

Alles wat je hierboven gedaan hebt, is gebaseerd op jouw referentiekader. Op jouw voorkeuren. Ook wel bias genaamd. Die bias zorgt dat je op basis van wat je ziet, voelt, ruikt, hoort aannames doet. Niet erg – want deze aannames zorgen er ook voor dat je nog steeds in leven bent. Het zorgt dat je bijvoorbeeld dat je niet zomaar oversteeft als er een auto rijdt of dat je gif herkent. Kortom, levensbelangrijk. Het kan ons helaas ook belemmeren en leiden tot de minder verstandige beslissing. En dit is de bias die ook speelt in jouw vakgebied en waardoor je niet altijd de beste kandidaat en de beste match herkent. Wellicht zijn ze niet zo bekend als de boue uitspraken van de hiring managers en klanten en toch zijn ze er.

## Bias

Je kan op dit moment geen recruitmentblog lezen zonder het woord bias tegen te komen. Als recruiter heb je op dagelijkse basis heel veel te maken met bias. Om echt te begrijpen wat bedoeld wordt met bias is het belangrijk om verschillende soorten bias onder de loep te nemen.

## Selectie bias

Selectie bias doe je als recruiter gemakkelijk op. Het is namelijk gebaseerd op alle profielen en kandidaten die jij ziet. De reacties die binnenkomen. Vooral recruiters die werken voor populaire functies bij grote toonaangevende namen moeten zich hier bewust van zijn. Zij worden namelijk dagelijks bestookt door kandidaten die de voorkeur hebben voor jouw type functie en/of de organisatie waar je voor werkt. Als recruiter krijg je dan ook al snel een vooringenomen beeld van de ideale kandidaat op basis van deze profielen. Hier staan we niet stil bij alle andere kandidaten die evengoed in aanmerking kunnen komen. Omdat deze kandidaten simpelweg niet reageren en/of niet door de selectieronde van de hiring manager komen. Kortom; de totale doelgroep aan kandidaten is veel groter dan de nu door jou bepaalde 'voorkeurskandidaten'.

## Een voorbeeld

In de tijd dat ik als finance recruiter werkte merkte ik dat ik een steeds grotere voorkeur kreeg voor een bepaalde 'soort' kandidaten. Kandidaten met een universitaire graad Accountancy of Bedrijfseconomie, aangevuld met een postdoctoraal RA. Nog mooier was het als hij of zij afkomstig was van een van de 4 grote accountancykantoren: PwC, EY, KMPG en Deloitte. Kandidaten die de 'lange' weg hadden afgelegd of enkel in het bedrijfsleven hadden gewerkt liet ik vaak links liggen. Kandidaten die bij andere accountantskantoren hadden gewerkt? Die achtte ik niet goed genoeg. Puur gebaseerd op de easy match. Ik merkte namelijk dat deze factoren lekker lagen bij de klanten en hiring managers waar ik voor werkte. Kortom, snel van a naar b zonder na te denken of dit ook wel echt de beste match was voor de baan en de organisatie.

Wanneer kandidaten al verder waren in hun loopbaan en niet voor A-merken hadden gewerkt? Zelfde verhaal. Deze kandidaten liet ik links liggen. Wederom niet denkend aan de beste match voor de job of de organisatie. Ze waren minder makkelijk te verkopen en daarom besteedde ik veel minder aandacht aan hen.





Nu ik jaren verder ben en veel meer bewust ben van een quality of hire, de doorontwikkeling voor kandidaten, de cultural fit en niet te vergeten de job fit ben ik hier heel anders over gaan denken. De kandidaten die minder perfect en makkelijk te verkopen zijn, hebben skills, competenties en persoonlijkheidskenmerken die beter kunnen passen. Deze kandidaten kunnen beter presteren, langer blijven en niet te vergeten zichzelf makkelijker doorontwikkelen en zich aanpassen aan de cultuur van de organisatie.



### **Interviewer bias**

Hier gaat het om jouw bias en de bias van de kandidaat. Dit begint al met de manier waarop, wanneer en hoe je contact hebt met de kandidaat. Dat eerste contactmoment zit al vol met jouw bias. Want de primaire reactie van de kandidaat is volledig ingegeven met bias. Of zij nu nieuwsgierig, geïrriteerd, verwonderd reageren. Of ze toevallig met iets anders bezig zijn in het hoofd. Waar de kandidaat zich bevindt. Dit heeft allemaal direct invloed op hoe de kandidaat reageert en daarmee ook direct op jouw oordeel over de kandidaat.

Daarnaast stel jij de vragen die je jezelf aangeleerd hebt op een bepaalde manier en toch niet iedere keer exact hetzelfde.

Je herkent het vast wel. Je bent toe aan telefoongesprek nummer 6. Op een gegeven moment hoor je jezelf praten en denk je 'Dit is al de zesde keer vandaag dat ik dit zeg.' En toch zeg je het niet 6 keer. Want steeds weer zeg je het met een andere nuance, een andere tone of voice of in een andere volgorde. Dat je met verschillende mensen spreekt, maakt al dat de reactie anders is. Wat denk je dat de additionele verschillen voor invloed hebben? Inderdaad andere signalen die je ook weer op een andere manier interpreteert en waardoor je kandidaten dus ook op een andere manier beoordeelt..

Bovendien hebben wij mensen de neiging om te interpreteren volgens ons eigen referentiekader zonder te toetsen. Zegt kandidaat 'a' dan zal hij vast wel 'bcddefg' bedoelen. Zegt kandidaat 'x' dan is het overduidelijk wel of geen match want 'klmnop'.

En dan hebben we het nog niet over de belangrijkste bias die speelt bij de kandidaat: respons bias.



### Respons bias

Hoe reageert een kandidaat? Durft de kandidaat het achterste van zijn tong te laten zien? Hoe is zijn persoonlijkheidstype en hoe sluit dit aan op jouw persoonlijkheidstype? Geeft een kandidaat een antwoord op je vraag of geeft hij de informatie die jij wil horen of die de kandidaat wil zenden.

Jouw invloed hier is groot. Zijn je vragen lang of stel je meerdere vragen tegelijk? Hoe onsamenhangender het antwoord wordt of nog erger; je krijgt de informatie er niet uit.

Kandidaten die een gesprek aangaan, hebben zich in de regel goed voorbereid. Daarnaast hebben ze gesproken met anderen. De omgeving, collega's, familie en ervaringen uit andere gesprekken maken dat een kandidaat vooraf al een goed beeld heeft hoe de kandidaat zich wil presenteren. Wat hij sowieso wil meegeven in het gesprek en dus ook wat hij niet gaat zeggen. Dit in combinatie met sociaal wenselijkheid maken dus dat dit niet zonder bias kan verlopen.

## Effecten van jouw bias.

Al deze bias heeft effect op jouw beslissing. Er is een aantal effecten die dit kan hebben zonder dat jij hiervan bewust bent en wel bepalend is voor de uitkomst.

### Angel Effect

Het Angel Effect: ofwel het effect dat bias heeft op een positief oordeel is hardnekkig. Vooral omdat deze voor iedereen het lastigste herkenbaar is. Het Angel Effect is een resultaat van al jouw aannames die positief bevestigd worden. Hierdoor ga je iemand ontzettend leuk vinden. Een aantal zaken die hierbij van toepassing zijn:

- kandidaat lijkt op jou.
- kandidaat voldoet (in jouw ogen) aan alle eisen.
- kandidaat geeft jou het GGP-gevoel (GeGarandeerde Plaatsing).
- kandidaat geeft jou een goed gevoel.

Feit is dat anderen die ons het gevoel van herkenning geven – kandidaten waar wij ons makkelijk in kunnen verplaatsen – kandidaten die zouden passen in onze sociale omgeving – direct veel leuker vinden dan kandidaten waarbij ons dit veel meer moeite kost. We voelen ons goed bij deze mensen. We vinden het gesprek erg aangenaam. Al snel zien we in deze mensen alles wat we zoeken. Ze voldoen aan de eisen (ook al is dit op papier niet zo) en je weet één ding zeker. Deze kandidaat ga je plaatsen. Sterker nog: je wil er alles aan doen om deze persoon te plaatsen. Want voor jouw gevoel is dit de perfecte kandidaat.

Dat onze klanten en hiring managers voor dit type mensen een voorkeur hebben hoeft ik jullie niet te vertellen. Ik heb ze in mijn loopbaan bijna allemaal wel gehoord. Van *'Ik zoek eigenlijk een jonge versie van mezelf'*, *'Graag iemand die dezelfde studie heeft gedaan aan dezelfde universiteit'*, en degene die mij het meest is bij gebleven *'Ik zoek een OSM'ertje'* (Ons Soort Mensen). Dat al deze bias niet leidt tot meer diversiteit in de aanname behoeft geen uitleg denk ik.

## Horns Effect

Ieder lichaam heeft 2 schouders. Het engeltje zit op de ene. Het duiveltje op de andere. Het Horns Effect is het duiveltje op je schouders. Het Horns Effect treedt op op het moment dat al jouw negatieve aannames bevestigd worden. Dit is het effect dat bij mij optrad door al die cv's links te laten liggen. Mijn aanname was: wordt niet aangenomen. Te lastig. Gaat hem niet worden. En BAM Horns Effect. Allemaal kandidaten die door dit effect afgewezen zijn.

Bij het Horns Effect horen uitspraken als: *'Ik wist het wel.'* *'Zie je wel.'* En *'Heb ik het je niet gezegd dat.'* Kortom alles wat we vooraf verwachten dat niet goed is gaan we bevestigen.

- in de wijze hoe we naar een cv kijken.
- in de wijze waarop we hardskills beoordelen.
- in de wijze waarop we vragen stellen.
- in de wijze waarop we luisteren.

Alles wat wij niet leuk vinden, mensen die wij niet leuk vinden, alles waar wij 'wat van vinden' zorgt voor het Horns-Effect. Wat wij misschien niet leuk vinden, vindt een ander wel leuk. En daarmee hebben wij dus een enorme invloed op de diversiteit van de groep nieuwe medewerkers.



## Tips & tricks.

Okay. Iedereen heeft dus bias. Iedereen waar wij mee te maken hebben, vindt er wat van. Iedereen – en ook ikzelf als recruiter. Niemand is bias-vrij. Betekent dit dat we dan de gehele selectie over moeten laten aan robots en algoritmes? Betekent dit dat enkel artificial intelligence de oplossing is voor het aannemen van een diversere doelgroep van nieuwe medewerkers? Zeker niet want wanneer je bewust bent van jouw bias en aannames word je ook bewust van welk effect deze aannames hebben op jouw rol als recruiter en daarmee op jouw rol in diversiteit.



### Tip 1: Gesprekstechnieken

Je eigen bias checken doe je door continu op zoek te gaan naar bewijs. Bewijs dat jouw aannames niet kloppen of juist wel kloppen. En ja dan zijn de standaardgesprekstechnieken heel erg waardevol. Mijn favorieten om mezelf continu bewust te maken van het blijven checken van aannames?

#### Maak je niet dik

Favoriet nummer 1 en staat voor Denk In Kwaliteiten. Ga altijd uit van de skills van een kandidaat en vraag deze uit volgens de STARR methodiek (Weet je nog? Situatie, Taak, Aanpak, Resultaat en Reflectie). Focus je op de kwaliteiten van de kandidaat en zorg ervoor dat je bij ieder ‘onderbuikgevoel’ actie onderneemt door onmiddellijk door te gaan met techniek nummer 2.

#### Slik LSD

Luisteren! Samenvatten! Doorvragen! ‘Klik, lampje aan. Wat zegt de kandidaat nu? Heb ik dit goed gehoord?’ ‘Wat zegt de hiring manager nu in zijn terugkoppeling? Begrijp ik wat hij zegt? Begrijp ik het echt?’ Vat samen wat je hebt gehoord en vraag ook of dit klopt en stel altijd nog een extra vraag om zeker te weten dat je het goed hebt. Anders blijf je in je eigen aannames hangen en blijf je dus op je onderbuikgevoel beslissingen nemen.

#### Laat OMA thuis

Oordelen, Meningen en Adviezen – gewoon niet doen. Helpt niet in het vormen van een juiste mening over de match en het is precies datgene dat jouw bias voedt. Wanneer je je oordeel ofwel aanname hardop uitspreekt krijgt zo’n aanname nog meer kracht. Vooral wanneer je vervolgens je aanname niet checkt.

## Tip 2

Schrijf op en werk uit! Hier ben ik evengoed schuldig aan geweest. Op een gegeven moment denk je dat je niets meer hoeft op te schrijven en alles wel onthoudt. Wat denk je? Je onthoudt vooral die zaken die jouw bias bevestigen en je maakt daardoor weer die match die je normaal ook zou maken. Het schrijven is dus heel belangrijk – ook omdat je hier de hersenhelft mee stimuleert wat ratio aanstuurt. Ofwel het is nog makkelijker om bewust te zijn van je bias.

## Tip 3

Weeg je kandidaten op resultaat. Kandidaten in een tabel zetten op de belangrijkste skills en hier vervolgens een score aan verbinden, is makkelijker dan je denkt. Hierbij een voorbeeld van een tabel die je zou kunnen gebruiken met hieraan logische scores.

	Niet aanwezig	Onvoldoende maar te ontwikkelen	Voldoende aanwezig	Meer dan voldoende aanwezig	Zeer sterk – geen verdere ontwikkeling mogelijk
Competentie 1					
Competentie 2					
Competentie 3					
Competentie 4					
Competentie 5					

Ik gebruik graag voor iedere kandidaat een andere kleur. De kandidaat die de meeste vinkjes heeft aan de rechterkant van de tabel is de beste match. Ook al is dit gevoelsmatig niet jouw voorkeurskandidaat. Het is makkelijk om deze tabel te delen met de hiring manager. Hij kan deze namelijk aanvullen met zijn eigen bevindingen na het beoordelen van jouw shortlist of na een eerste gesprek.

## Nawoord.

Bias. Het is en blijft een ingewikkeld iets. Iedereen heeft het en het is aan iedereen om er iets mee te willen doen. Ga jij werken aan de invloed van je bias in het wervingsproces? Weet jij nu hoe je goed en inhoudelijk kan reageren op de reactie van jouw klant en hiring manager? Zijn we het over eens dat zelfs jij bias hebt? En weet je nu hoe te reageren op kreten als:

*‘Goede kandidaat maar een Marokkaan. Ik wil geen Marokkanen in mijn team.’*

*‘Hij is hartstikke homo!’*

*‘Weet je dat deze kandidaat iedere zondag naar de kerk gaat? Wij vloeken hier hoor.’*

*‘Heb je ook mannen? Vrouwen altijd gezeik met kinderen, parttime werken en dan heb ik het nog niet over zwangerschap.’*

Ik hoop dat je na het lezen van deze whitepaper voelt wat bias doet en hoe dit invloed heeft op jouw wervingsproces. Dat jouw referentiekader en alles wat je meemaakt bepalend is in het oordeel dat je hebt over een kandidaat wanneer je het niet checkt. Dat je, je niet meer DIK maakt, LSD slikt en OMA thuis laat. Dat je, je kladblok weer meeneemt naar ieder gesprek en dat je een objectief oordeel op basis van competenties en kwaliteiten maakt. Zodat je zeker weet: dit is de beste match. Ongeacht waar deze kandidaat vandaan komt, waar hij in gelooft, welk geslacht hij heeft. Dat iedere kandidaat een talent is dat kan passen. Want alleen dan zorgen we dat onze klanten en hiring managers echt vooruit kunnen en dat wij als recruiters helpen bij het behalen van een optimaal bedrijfsresultaat.



## Annelies Graafland.



- Alice in Wonderland.
- gelooft dat iedereen talent heeft.
- wil weten wat jouw perspectief is zodat ze altijd iets nieuws leert.

Iedere dag iets nieuws leren, dat is mijn doel. Als RPO recruitment manager bij EN HR Solutions geloof ik dat recruitment anders kan. Dat recruitment continu verandert en dat het belangrijk is om altijd innovatief te blijven. Hier hoort leren bij. Leren van elkaar.

Anderen noemen mij Alice in Wonderland of Alice in Recruitmentland. Altijd op zoek naar een avontuur. Altijd vragen stellend. Diverse teams zijn voor mij hierin een van de belangrijkste onderdelen hiervan. Want door diverse invalshoeken en ideeën kom je niet alleen ergens anders, je komt ook verder. En recruitment? Recruitment is een vak. Een vak dat niet iedereen kan, want anders was iedereen recruiter. Het is immers het allerleukste vak ter wereld!

### Over Kiqit

Recruitment is een geweldig vak. Ons vak. En een vak dat voortdurend in beweging is. Het up-to-date houden van jouw kennis is dan ook onmisbaar om jezelf als professionele recruiter (nog) verder te ontwikkelen.

Kiqit is het kennisplatform voor recruitment. De plek waar recruiters online bij elkaar komen en waar tips, trends en ervaringen worden gedeeld via onze blogs, community, whitepapers, video's en online trainingen. Verzorgd door vakspecialisten en samen met mede-recruiters. Let's Kiqit.

[www.kiqit.nl](http://www.kiqit.nl) | [lets@kiqit.nl](mailto:lets@kiqit.nl)

*Let's*

**KIQIT**

