

EVALUATIE TRAINING SELECTEREN ZONDER VOOROORDELEN

RAPPORTAGE

seo • economisch onderzoek

AUTEURS

KOEN VAN DER VEN & DANIEL PRITSCH

MET SUBSIDIE VAN



AMSTERDAM, FEBRUARI 2024

Samenvatting

Training Selecteren zonder Vooroordelen is een training voor HR- en wervingsmedewerkers om bewustwording over de invloed van vooroordelen te vergroten en discriminatie in werving en selectie te verminderen. De training lijkt vooral positieve invloed te hebben op bewustwording, met variabele impact op handelingsperspectief, maar de aantallen in het onderzoek zijn klein. Verbeteringen om duurzaam succes en implementatie in de dagelijkse praktijk te bevorderen, zijn beter aansluiten bij behoeften van deelnemers, een praktische hand-out en follow-up sessies.

Training Selecteren zonder Vooroordelen (TSZV) is een training bedoeld voor HR-functionarissen of andere medewerkers van organisaties die te maken hebben met werving en selectie. Dit onderzoek evalueert de training om te achterhalen of (medewerkers van) werkgevers (de invloed van) vooroordelen herkennen en de wervings- en sollicitatieprocedure anders inrichten om (onbewuste) arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan.

TSZV is ontstaan als reactie op arbeidsmarktdiscriminatie en richt zich nu op medewerkers die te maken hebben met werving en selectie. De training beoogt bewustwording te bevorderen, behandelt juridische aspecten en biedt praktische oplossingen om discriminatie in werving en selectie te verminderen. Via bewustwording over de invloed van vooroordelen en de aanbeveling van gestandaardiseerde en objectievere sollicitatieprocedures probeert de training arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen.

In het onderzoek is door middel van een enquête onder deelnemers en verdiepende gesprekken met (oud-)deelnemers achterhaald wat de invloed is van de training op bewustwording enerzijds en op handelingsperspectief anderzijds. Op basis van de enquête is niet goed vast te stellen wat de impact van de training is, vanwege de lage aantallen. Aan de hand van verdiepende gesprekken lijkt de huidige training vooral van (positieve) invloed op bewustwording over vooroordelen. Het is waardevol om erachter te komen dat ieder individu te maken heeft met onbewuste vooroordelen en hoe dit doorwerkt in de werving en selectie.

De impact op handelingsperspectief is wisselend. Aan de ene kant geven de gesproken partijen aan dat de voorbereidende taken goed zijn uit te voeren, zoals het aanpassen van vacatureteksten, het vaststellen van relevante competenties en het bewustzijn waar vooroordelen het proces kunnen beïnvloeden. Aan de andere kant wordt ook aangegeven dat sommige onderdelen omslachtig, niet praktisch en/of tijdrovend zijn.

Trainers zijn vanwege hun kennis en kunde een belangrijke factor in het duurzame succes van de training. De inhoud van de training wordt gewaardeerd, maar zou beter afgestemd kunnen worden op de deelnemers van de training. De praktische module zou verbeterd kunnen worden om het duurzame succes op dit vlak te ondersteunen. Dat kan middels een praktische hand-out met de belangrijkste lessen en valkuilen, of middels een meer intensieve vorm zoals een follow-up afspraak. Tijdens de follow-up kan de implementatie van de training in de dagelijkse praktijk besproken worden en kunnen vervolgstappen worden vastgesteld.

Inhoudsopgave

Samenvatting		i	
1	Inleiding	1	
	1.1	Training Selecteren zonder Vooroordelen	1
	1.2	Het onderzoek in drie stappen	1
2	Probleem- en interventieanalyse	4	
	2.1	Interventie	4
	2.2	Mechanisme	6
	2.3	Outcome	6
	2.4	Context	7
3	Impact van Training Selecteren zonder Vooroordelen	8	
	3.1	Bewustwording	8
	3.2	Handelingsperspectief	10
	3.3	Oordeel over de training	13
	3.4	Resultaten vanuit de verdiepende gesprekken	13
4	Duurzaam succes	15	
	4.1	Wat houdt duurzaam succes van de training in?	15
	4.2	De trainers	15
	4.3	Het College	16
	4.4	Deelnemende organisaties	16
	4.5	Inhoud training	17

1 Inleiding

Training Selecteren zonder Vooroordelen is een training bedoeld voor HR-functionarissen of andere medewerkers van organisaties die te maken hebben met werving en selectie. Dit onderzoek evalueert de training om te achterhalen of (medewerkers van) werkgevers de invloed van vooroordelen herkennen en de wervings- en sollicitatieprocedure anders inrichten om (onbewuste) arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan.

1.1 Training Selecteren zonder Vooroordelen

De Training Selecteren zonder Vooroordelen (TSZV) is een training bedoeld voor HR-functionarissen of andere medewerkers van organisaties die te maken hebben met werving en selectie. Door middel van verschillende modules leren zij (on)bewuste vooroordelen herkennen, en krijgen ze praktische oplossingen aangereikt om de invloed van de vooroordelen op de wervings- en selectieprocedures te verkleinen. De training is ontwikkeld door het College voor de Rechten van de Mens (het College) naar aanleiding van hun oordelen over discriminatie op de arbeidsmarkt. Op basis van de wetenschappelijke literatuur is achterhaald wat de effecten zijn van vooroordelen tijdens werving en selectie en welke maatregelen getroffen kunnen worden om de invloed van vooroordelen te verminderen. Deze kennis hebben ze vervolgens verwerkt in een training. De training wordt inmiddels gegeven door een groep professionele trainers, die onafhankelijk zijn van het College.

De evaluatie van TSZV maakt onderdeel uit van het onderzoek Gelijke Kansen richting de Toekomst voor het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO). Daarin wordt onderzocht of er effectieve interventies zijn die kunnen ondersteunen in de overgang onderwijs-arbeidsmarkt voor mbo-jongeren met een migratieachtergrond. Het doel van de evaluatie van de training is te achterhalen of (medewerkers van) werkgevers zich bewust worden van (onbewuste) vooroordelen, hoe ze de invloed daarvan kunnen verminderen en of de aangereikte praktische handvatten effectief worden toegepast. Welke factoren zijn daarbij van belang, en op welke vlakken zou de training verbeterd kunnen worden?

1.2 Het onderzoek in drie stappen

De evaluatie van TSZV gebeurt in drie stappen. De eerste stap bestond uit de probleem- en interventieanalyse. Hierbij stond de volgende vraag centraal: wat is het probleem en hoe wordt het opgelost door TSZV? In stap 2 volgde een impactmeting waarin potentiële effecten van TSZV aan bod komen. Hierbij is nagegaan of de resultaten van de probleem- en interventieanalyse ook hun weerklank vonden in meetbare indicatoren. Ten slotte heeft met stap 3 een verklarende evaluatie plaatsgevonden waarin de uitkomsten van de impactmeting zijn verklaard en waarin gezocht is naar optimale condities voor TSZV. Dat is gedaan door de uitkomsten van de probleem- en interventieanalyse en de impactmeting te bespreken met trainers, het College en de organisaties die hebben deelgenomen.

Stap 1. Probleem- en interventieanalyse

De probleem- en interventieanalyse is gedaan aan de hand van een zogenaamde CIMO-configuratie. In de CIMO-configuratie wordt beschreven op welke manier TSZV de werving en selectie bij deelnemende organisaties kan beïnvloeden. Hierin staat centraal in welke Context (C) de Interventies (I) leiden tot Outcomes (O) en via welke veronderstelde Mechanismen (M) de uitkomsten worden bereikt. Het geeft een beeld van de verwachtingen en doelen van TSZV, waarmee hypothesen voor het onderzoek kunnen worden opgesteld. Zo wordt duidelijk wat de verwachte effecten zijn. Ook is aan de hand van de CIMO-configuratie bepaald welke uitkomstmaten van belang zijn die in de impactmeting (stap 2 in de evaluatie) zijn gebruikt.

De CIMO-configuratie voor TSZV is opgesteld aan de hand van een aantal interviews en deskresearch. Bij de deskresearch is bestaande informatie gebruikt, zoals het onderzoek waarop het College zich heeft gebaseerd om de training vorm te geven. De meeste benodigde informatie is echter opgehaald middels interviews via het CIMO-framework. Er zijn in totaal vier gesprekken gevoerd. Eén gesprek met de huidige manager van de training, één gesprek met een trainer die aan het begin heeft gestaan, één gesprek met de onderzoeker die het onderzoek heeft gedaan waarop de training is gebaseerd en één gesprek met twee vertegenwoordigers van het College die betrokken zijn bij alle trainingen die gelieerd zijn aan het College. Daarmee is zowel de kant van de onafhankelijke trainers als van het College in beeld gebracht.

Tijdens de gesprekken is de ontstaansgeschiedenis besproken en de personen/partijen die daarbij een rol hebben gespeeld. De inhoud, de doelgroep en ontwikkeling van de training zijn ook besproken. Ook is gevraagd naar de doelen en opbrengsten, de succesfactoren en de randvoorwaarden waarmee TSZV optimaal kan functioneren.

Stap 2. Impactmeting

De impactmeting heeft twee sporen: een voor- en nameting middels een online survey en een verdiepend groepsgesprek. Met de online survey wordt groepen deelnemers voorafgaand aan de training enkele stellingen voorgelegd (de voormeting). Ongeveer zes weken nadat ze de training hebben gevolgd krijgen ze dezelfde stellingen voorgelegd (de nameting) om op die manier ontwikkelingen waar te nemen.

De survey bestaat uit vier onderdelen. Het eerste onderdeel is alleen tijdens de voormeting afgenomen en vroeg naar enkele achtergrondkenmerken zoals leeftijd, geslacht, migratieachtergrond maar ook werk-gerelateerde kenmerken als functie en de wijze waarop iemand te maken heeft met werving en selectie. Deel 2 van de survey gaat in op bewustwording van vooroordelen, corresponderend met het onderwerp van een van de modules van de training. Deel 3 van de survey bevat omschrijvingen over de organisatie, waarmee wordt achterhaald in welke mate organisaties de praktische handvatten inzetten. Deel 2 en 3 worden in beide metingen afgenomen om ontwikkelingen waar te nemen. Het laatste deel wordt alleen afgenomen in de nameting en bevat evaluatieve vragen over de training die standaard worden afgenomen na de training.

De survey is afgenomen bij veertien deelnemers verdeeld over twee groepen van één organisatie. Tijdens het onderzoek is geprobeerd meer groepen van andere organisaties bereid te vinden om deel te nemen, maar dat is vanwege uiteenlopende redenen niet gelukt. De survey is alleen afgenomen bij deelnemers van de training, en niet bij een controlegroep. Dat is gedaan uit praktische overwegingen, omdat het samenstellen van een controlegroep en de bereidheid tot medewerking moeilijk te realiseren waren.

Het tweede spoor van de impactmeting betreft groepsgesprekken met deelnemers van de training, gehouden ongeveer zes weken na de training. De bedoeling van deze gesprekken is nagaan wat de deelnemers hebben gedaan na de training. Hebben ze de geleerde lessen in hun dagelijkse praktijk toegepast? Wat is hen bijgebleven van de training? Daarmee ontstaat een rijker beeld van wat de impact van de training is dan alleen via de survey. De deelnemers van de survey zijn gevraagd om mee te doen aan het gesprek. Dat heeft geleid tot één gesprek per deelnemende groep met drie tot vier personen per gesprek.

Stap 3. Verklarende evaluatie

Als laatste stap is een verklarende evaluatie uitgevoerd, bestaande uit acht gesprekken. Er zijn twee gesprekken geweest met huidige trainers (waarvan één focusgroep met zes trainers), vier gesprekken met organisaties die in het (recente) verleden de training hebben afgenomen en twee gesprekken met het College (waarvan één gesprek gericht op vernieuwing van de training en één gesprek met medewerkers van het College die de training zelf hebben gevolgd).

Tijdens de gesprekken zijn (de implicaties van) de resultaten van de impactmeting besproken. Ook is gesproken over mogelijke verbeterpunten van de training en de randvoorwaarden waardoor de training succesvol is.

2 Probleem- en interventieanalyse

De Training Selecteren zonder Vooroordelen is ontstaan als reactie op arbeidsmarktdiscriminatie en richt zich op medewerkers die te maken hebben met werving en selectie. De training bevordert bewustwording, behandelt juridische aspecten en biedt praktische oplossingen om discriminatie in werving en selectie te verminderen. Via bewustwording over de invloed van vooroordelen en gestandaardiseerde en objectievere sollicitatieprocedures probeert de training gelijke behandeling te bevorderen.

Dit hoofdstuk beschrijft op hoofdlijnen de kenmerken van de TSZV aan de hand van de CIMO-configuratie. Het hoofdstuk begint met het bespreken van de Interventie, gevolgd door Mechanisme, Outcome en als laatste de Context.

2.1 Interventie

TSZV is ontstaan naar aanleiding van signalen over discriminatie op de arbeidsmarkt. Werkgevers zijn zich niet altijd bewust van de invloed van vooroordelen en dat deze vooroordelen kunnen leiden tot arbeidsdiscriminatie. Het College voor de Rechten van de Mens heeft zich verdiept in wat volgens de wetenschappelijke literatuur de effecten zijn van stereotypering in het werving- en selectieproces en wat helpt om te selecteren zonder vooroordelen. Deze kennis hebben ze vervolgens verwerkt in een training (Selecteren zonder Vooroordelen: voor de betere match!). Het College is een organisatie die wettelijke taken uitvoert die vanuit de Rijksbegroting bekostigd worden. Het is een wettelijke taak van het College om voorlichting te geven en onderwijs te stimuleren en coördineren, waar het faciliteren van de training Selecteren zonder Vooroordeel onder valt.

De training was in eerste instantie gericht op studenten van HR-opleidingen en werd verzorgd door werknemers van het College voor de Rechten van de Mens. Op een gegeven moment kwam er steeds meer vraag naar de training vanuit organisaties zelf en is de training zich gaan richten op iedereen die zich in een organisatie bezighoudt met werving en selectie. Organisaties van alle groottes en uit alle branches, van gemeenten tot aan commerciële partijen, doen mee aan de training.

Inmiddels worden de trainingen verzorgd door externe trainers verbonden aan het College, niet langer door werknemers. Deze externe trainers werken zelfstandig en worden gefinancierd vanuit de organisaties. Het College blijft eigenaar van het materiaal van de training en organiseert twee uitwisselingsmiddagen per jaar om de trainers nieuwe kennis bij te brengen, uitwisseling tussen trainers te bevorderen en de binding met het College in stand te houden.

De standaardtraining bestaat uit vier verschillende modules, die meestal in één of twee dagdelen worden behandeld bij de organisaties op de werkvloer zelf:

1. Introductie;
2. Werking van stereotypen;
3. Juridische module;

4. Praktische module.

De eerste twee modules bespreken het ontstaan, de werking en de effecten van stereotypen en hoe deze effecten te verminderen. Aan de hand van voorbeelden en opdrachten worden deelnemers zich bewust van het effect van stereotypen. Deelnemers moeten bijvoorbeeld uitzoeken wat ze onder stereotypen verstaan en vertellen op welke manier ze dit in hun eigen organisaties tegenkomen. In de juridische module worden de wettelijke kaders en regelgeving op het gebied van gelijke behandeling geschetst. Hierbij wordt bijvoorbeeld besproken wat er wettelijk toegestaan is bij het opstellen van een vacaturetekst en wat een sollicitant wel en niet gevraagd kan/mag worden. De vierde module is een praktische module waarbij de deelnemers, afhankelijk van wat ze al weten over de situatie in hun eigen organisatie, aan de slag gaan met wat ze kunnen veranderen binnen de organisatie. De deelnemers bekijken bijvoorbeeld bestaande vacatureteksten van hun organisatie en bespreken tijdens de training wat ze positief of negatief aan de tekst vinden, maar ook waar de valkuilen zitten. Ook gaan ze bijvoorbeeld aan de slag met het prioriteren van functie-eisen en met het maken van een objectief en gestandaardiseerd scoreformulier voor sollicitanten. De combinatie van bewustwording, het juridische gedeelte en de praktische oplossingen die ze kunnen oppakken, wordt gezien als een sterke combinatie. Daarnaast komt in de training aan bod het verband tussen gelijke behandeling/non-discriminatie, diversiteit en inclusie.

TSZV richt zich op alle fasen van werving en selectie, namelijk de wervingskanalen (netwerken/organisatie waarin vacature wordt verspreid), de vacaturetekst (taalgebruik, inclusief, doordachte en relevantie functie-eisen) en de gesprek-/interviewfase (competentiegerichte vragen). Daarnaast besteedt de training aandacht aan de samenstelling van de selectiecommissie en aan het verantwoorden van gemaakte keuzes aan een derde persoon. Het verschilt per organisatie voor welke fase de training nodig is (soms is de vacaturetekst van een organisatie prima, maar staat de tekst bijvoorbeeld alleen op de website van de organisatie). De oplossingen die tijdens de training worden bedacht, sluiten aan bij de probleemanalyse van de organisatie. Daarnaast zijn er mogelijkheden voor specifieke trainingen op aanvraag (bijvoorbeeld trainingen die toegespitst zijn op een bepaalde sollicitatieronde waarbij kritisch wordt meegekeken en informatie uit de standaardtraining wordt opgefrist).

In de loop van de jaren is er op basis van actuele inzichten een aantal aanpassingen gedaan om de training te optimaliseren. Er zijn drie nieuwe onderwerpen toegevoegd, namelijk de digitalisering van werving en selectie (bijvoorbeeld het verspreiden van vacatures via LinkedIn), de doorstroom van vrouwen naar de top en inclusiviteit met betrekking tot medewerkers met een beperking. Indien een organisatie interesse heeft, kunnen deze onderwerpen in de training aan bod komen als extra module. Daarnaast is de focus op het praktijkgedeelte in de loop van de jaren vergroot.

Een verbeterpunt van de training is de terugkoppeling van organisaties naar de trainer. De trainer kan beter in de gaten houden of organisaties de actielijst, die ze meekrijgen uit de training, implementeren en daarop blijvende ondersteuning aanbieden. Op dit moment zijn terugkoppeling en ondersteuning geen onderdeel van de training. Er is wel een evaluatiemoment na afloop van de training, maar dat gaat niet over de voortgang van veranderingen of iets dergelijks. Een ander verbeterpunt is het integreren van nieuwe ontwikkelingen en kennis in het materiaal van de training. De nieuwe inzichten worden tijdens de training wel benoemd en tijdens de uitwisselingsmiddagen besproken, maar staan nog niet in de handleiding van de trainers.

2.2 Mechanisme

TSZV werkt langs twee mechanismen:

1. **Bewustwording over vooroordelen.** In de eerste modules van de training maken deelnemers kennis met stereotypen en worden ze zich ervan bewust van de invloed van stereotypen en vooroordelen. Met deze kennis kijken ze naar hun wervings- en selectieprocedure. Daarbij is het belangrijk dat deelnemers erkennen dat iedereen (on)bewuste vooroordelen heeft. Er zijn bijvoorbeeld werkgevers die een sollicitant afwijzen die aan alle functie-eisen voldoet, omdat er geen (subjectieve, op ervaringen gebaseerde) klik is tussen de sollicitant en de organisatie;
2. **Gestandaardiseerde en objectieve sollicitatieprocedures.** De deelnemende organisaties ontvangen praktische handvatten om de werving en selectie objectiever in te richten, bijvoorbeeld door een gestandaardiseerd scoreformulier voor sollicitatiegesprekken. Het is daarbij belangrijk dat deelnemers kritisch kijken naar het eigen wervings- en selectieproces, veranderingen willen en durven door te voeren, middelen beschikbaar stellen en zich er hard voor gaan maken. De individuele zeggenschap van een leidinggevende kan hierbij een belemmerende factor zijn als de leidinggevende geen noodzaak voor verandering ziet of liever doorgaat met hun oude manier van werving en selectie (bijvoorbeeld het selecteren op basis van leeftijd en/of geslacht).

2.3 Outcome

Het streven van TSZV is het aanbieden van concrete handvatten aan deelnemende organisaties om hun wervings- en selectieprocedure aan te passen. De deelnemers bepalen tijdens de training welke veranderingen er nodig zijn in de wervings- en selectieprocedures van hun organisatie. Uit de training volgt een actielijst waarmee ze aan de slag kunnen. Deze actielijst is niet hetzelfde voor iedere organisatie, maar sluit aan bij hun specifieke probleemanalyse.

De training kan voor deelnemende organisaties een oplossing bieden voor (onbewuste) discriminatie en gelijke kansen bevorderen in alle fasen van werving en selectie. Dat kan meer diversiteit en inclusie tot gevolg hebben, doordat iedere kandidaat evenveel kans maakt, maar is geen doel van de training. Bij vacatureteksten wordt bijvoorbeeld gekeken of deze inclusief zijn en niet onbewust bepaalde kandidaten uitsluiten. Ieder persoonstype moet zich in de tekst kunnen herkennen en op basis van kennis, kunde en ervaring beoordelen of de functie bij hem/haar past. Inclusiviteit komt ook terug in de gesprek-/interviewfase. De vragen die gesteld worden, moeten competentiegericht zijn en voor iedere kandidaat gelijk. Een vraag stellen die over iets anders gaat, kan kandidaten enerzijds het gevoel geven dat het gesprek niet over de functie gaat waardoor ze zich buitengesloten kunnen voelen, en staat anderzijds een objectieve vergelijking van antwoorden in de weg. Al deze aanpassingen dragen bij aan een professionelere HR-afdeling, waardoor er een bredere pool van kandidaten wordt aangetrokken en betere mensen worden aangenomen

De trainers benoemen dat TSZV nodig is, omdat mensen zich vaak niet bewust zijn van valkuilen bij het schrijven van een vacaturetekst en het stellen van vragen aan kandidaten. Daardoor werken er in een groot aantal organisaties, in met name de hogere schalen, alleen bepaalde groepen mensen, terwijl andere mensen ook potentie hebben om op dat niveau te werken.

De trainers benoemen dat de training nuttig is, maar dat niet de hele organisatie zal veranderen. Vaak weten ze niet of organisaties aan de slag gaan met hun actiepunten en veranderingen aanbrengen. De terugkoppeling naar de

trainer is geen standaardonderdeel van de training. Bij enkele organisaties gebeurt zo'n terugkoppeling wel, maar dat is altijd op aanvraag van de organisatie.

Een positief bijeffect van de training is dat deelnemers de training ook toepassen op hun dagelijkse leven en zich ervan bewust worden dat het hebben van (on)bewuste vooroordelen niet alleen geldt voor het wervings- en selectieproces. Daarnaast worden leidinggevendenden bewuster van hoe ze moeten omgaan met een divers team en hoe ze ervoor moeten zorgen dat het team zich thuis en welkom voelt. Inclusie is nodig om een divers team te behouden. Een negatief bijeffect kan zijn dat deelnemers doorgaan met hun subjectieve selectie van kandidaten, maar door de training ook kennis en handvatten hebben gekregen over hoe ze hier onderuit kunnen komen (bijvoorbeeld door niet open te communiceren over de wijze van selecteren naar de kandidaat toe).

2.4 Context

TSZV wordt binnen een organisatie zowel bij HR-medewerkers als bij leidinggevendenden ingezet. Het inrichten van een wervings- en selectieprocedure kan vanuit de HR-afdeling opgepakt worden, maar het is belangrijk dat leidinggevendenden daar wel in meegenomen worden, omdat zij uiteindelijk de knoop doorhakken (over individuele selecties, maar ook over structurele veranderingen met betrekking tot werving en selectie). De doelgroep van de training is daarmee heel concreet.

Bij sommige organisaties is het meedoen aan de training een eerste stap in het selecteren zonder vooroordelen, terwijl bij andere organisaties de training onderdeel is van een breder wervings- en selectiebeleid voor de lange termijn (waarbij ondertussen bijvoorbeeld ook inclusiviteit op de werkvloer veranderd wordt en de training in leiderschapstrainingen meegenomen wordt). Bij kleinere organisaties zien de trainers vaak dat iedereen binnen de organisatie meedoet (receptie, boekhouders, HR-medewerkers en leidinggevendenden) en het thema diversiteit en inclusie met elkaar omarmen.

3 Impact van Training Selecteren zonder Vooroordelen

Aan de hand van verdiepende gesprekken lijkt de huidige training vooral van (positieve) invloed op bewustwording, de impact op handelingsperspectief is wisselend. Op basis van de enquête is niet goed vast te stellen wat de impact van de training is.

Middels een digitale enquête die op twee momenten is afgenomen, gaan we na of deelnemers een ontwikkeling laten zien op hun bewustzijn over vooroordelen en stellingen met betrekking tot handelwijzen binnen de organisatie. De vragenlijst is uitgezet onder twee groepen deelnemers (van één organisatie), met in totaal veertien deelnemers die beide vragenlijsten hebben ingevuld. Vanwege deze lage aantallen is het moeilijk statistisch significante resultaten vast te stellen.

Ook is het door deze lage aantallen, en het feit dat maar één organisatie is onderzocht, lastig om conclusies te trekken die geldig zijn voor een grotere populatie. Daarnaast hebben we gesprekken gevoerd met andere deelnemende of deelgenomen organisaties, om de resultaten te duiden en verklaren. Die gesprekken zijn verwerkt in dit hoofdstuk.

3.1 Bewustwording

Tabel 3.1 laat zien dat de deelnemers bij de nameting op een aantal vragen met betrekking tot bewustwording beter scoren dan bij de voormeting. Het gaat om vragen over onderdelen van het wervings- en selectieproces, waarbij één van de antwoordmogelijkheden de (meest) correcte optie is. Bij vier van de zes vragen ligt het aandeel van de respondenten dat dit correcte antwoord selecteert hoger bij de nameting dan bij de voormeting. Voor de andere twee vragen is dit aandeel constant. De verschillen zijn echter nooit statistisch significant bij gangbare significantieniveaus (5 procent of lager). Hierbij speelt het lage aantal respondenten een belangrijke rol.

We zien dat de respondenten een aantal vragen vaker goed beantwoorden dan andere vragen. Vraag 2 over vacatureteksten en vraag 4 over de werving van kandidaten beantwoordt bijna iedereen goed. Daarentegen zien we bij vragen 1, 3 en 6 dat minder dan de helft van de respondenten het juiste antwoord geeft. Bovendien zien we bij vraag 1 en 6 dat een deel van de respondenten die in de voormeting het juiste antwoord gaven, na de training een fout antwoord kiest.

In de gesprekken hebben we geprobeerd te achterhalen waarom bepaalde vragen relatief slecht zijn ingevuld. De verklaring die daaruit naar voren komt, is dat het juiste antwoord op vraag 6 (dezelfde vragen stellen in evenveel tijd) kan leiden tot onnatuurlijke gesprekken. (Oud-)deelnemers geven aan dat ze enige ruimte nodig achten om af te wijken van een voorgeprogrammeerd 'robotgesprek'. Zo kunnen sommige sollicitanten nu eenmaal sneller hun punt duidelijk maken dan andere. Als we kijken naar het percentage dat antwoordoptie a) of c) heeft ingevuld, dan zien we dat 79 procent zowel vóór als na de training één van deze opties invult. Een meerderheid ziet dus wel dat dezelfde vragen gesteld moeten worden (antwoordopties a) en c)), maar niet dat daar dezelfde hoeveelheid tijd voor zou moeten staan (antwoordoptie a)). Ook noemen (oud-)deelnemers dat kan meespelen dat men

sollicitatiegesprekken benadert met een 'zo hebben we het altijd al gedaan'-mentaliteit. Het vereist een aanpassing om een gesprek te voeren volgens antwoordoptie a), die ver afstaat van de huidige praktijk. Dat laat zich minder makkelijk doorvoeren, zo is de gedachte.

Bij vraag 3 zien we dat er een stijging is van 14 naar 29 procent dat de vraag goed beantwoordt. Dit aantal is significant bij een 10 procent-significantieniveau. Dat wil zeggen dat we niet kunnen spreken van een significante stijging, maar helemaal geen stijging is er ook weer niet. De gegeven antwoorden op deze vraag wijzen uit dat een meerderheid kiest voor antwoordopties c) of d). Dat zijn de antwoordopties die stellen dat mag worden afgeweken van de gestelde eisen, afhankelijk van de kandidaat. In de voormeting is 79 procent het daarmee eens, in de nameting 71 procent. Het punt dat dit niet de bedoeling is, is dus niet goed doorgekomen tijdens de training.

Tabel 3.1 Op alle vragen van het onderdeel bewustwording geven deelnemers bij de nameting minstens even vaak het goede antwoord

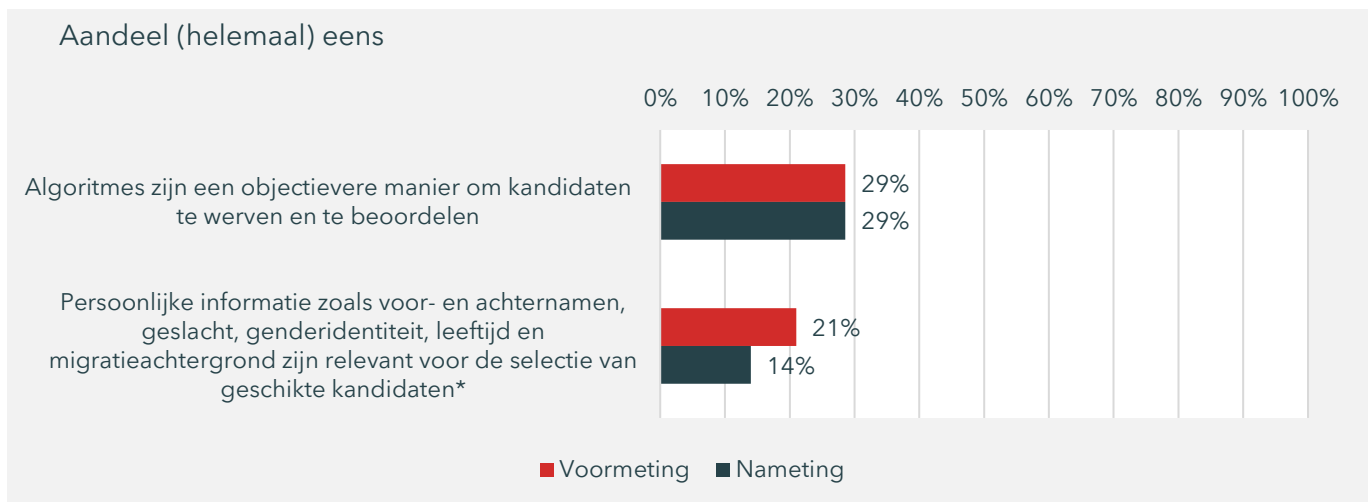
	Aandeel correct bij voormeting (n=14)	Aandeel correct bij nameting (n=14)	Aandeel correct bij beide metingen (n=14)
(1) Bij het positioneren en promoten van onze organisatie voor toekomstige werknemers kan men het best...	43%	50%	21%
(a) ... ervoor zorgen dat de woorden en beelden die we gebruiken in onze communicatie een breed publiek kunnen aanspreken;			
(b) ... ervoor zorgen dat de woorden en beelden die we gebruiken een realistische afspiegeling vormen van onze organisatie en waar we (voor) staan;			
(c) ... ervoor zorgen dat de woorden en beelden die we gebruiken een specifiek publiek kunnen aanspreken dat past bij wie we al zijn als organisatie.			
(2) Voor het schrijven van de vacatureteksten kan men het best ...	93%	93%	86%
(a) ... één persoon vragen voor input en het schrijven van de tekst;			
(b) ... alleen de directe, betrokken collega's vragen voor input en het schrijven van de tekst;			
(c) ... verschillende collega's, die vanuit hun eigen achtergrond naar de tekst kijken, vragen voor input en het schrijven van de tekst.			
(3) Bij het definiëren van de functie-eisen en vereiste competenties, is het het beste als de leden van de werving en selectiecommissie gezamenlijk ...	14%	29%*	14%
(a) ... duidelijk afgebakende minimumeisen formuleren en vastleggen;			
(b) ... algemene minimumeisen formuleren en vastleggen;			
(c) ... duidelijk afgebakende minimumeisen formuleren en vastleggen, maar waar mogelijk van afgeweken kan worden mochten kandidaten andere interessante competenties hebben;			
(d) ... algemene minimumeisen formuleren en vastleggen, maar waar mogelijk van afgeweken kan worden, mochten kandidaten andere interessante competenties hebben.			
(4) Bij het werven van kandidaten kan men het best...	86%	93%	79%
(a) ... van tevoren al een aantal bekende kandidaten op het oog hebben en hen peilen voor de functie;			
(b) ... binnen het eigen netwerk de vacature verspreiden;			
(c) ... via verschillende wervingskanalen, netwerken en recruiters zoeken naar kandidaten;			
(5) Tijdens het selecteren van kandidaten kan men het best...	64%	64%	50%
(a) ... vooral kijken naar de persoonlijke klik die we voelen met de kandidaat;			
(b) ... vooral kijken naar de mate waarin de kandidaat voldoet aan de functie-eisen;			
(c) ... vooral kijken naar in hoeverre de kandidaat past binnen onze organisatie.			

(6) Bij het interviewen van kandidaten kan men het best...	29%	38%+	14%
(a) ... alle kandidaten dezelfde vragen stellen en hen evenveel tijd geven om deze vragen te beantwoorden ongeacht hoe het gesprek verloopt;			
(b) ... alle kandidaten verschillende vragen stellen en hen evenveel tijd geven om deze vragen te beantwoorden ongeacht hoe het gesprek verloopt;			
(c) ... alle kandidaten dezelfde vragen stellen en hen meer of minder tijd geven om deze vragen te beantwoorden afhankelijk van hoe het gesprek verloopt;			
(d) ... alle kandidaten verschillende vragen stellen en hen meer of minder tijd geven om deze vragen te beantwoorden afhankelijk van hoe het gesprek verloopt.			

* Significant bij een 10 procent-significantieniveau.
 ** Significant bij een 5 procent-significantieniveau.
 + Deze vraag is bij de nameting maar door 13 respondenten ingevuld.
 Noot: Het correcte antwoord is schuingedrukt gegeven.
 Bron: enquête deelnemers training (2023), SEO Economisch Onderzoek

Zowel bij de voor- als de nameting is minder dan een derde van de respondenten het ermee eens dat algoritmes een objectievere manier zijn om kandidaten te werven en te beoordelen (Figuur 3.1). Daar is dus geen ontwikkeling in te zien. Bij de tweede stelling is er wel een daling te zien in het aandeel respondenten dat het (helemaal) eens is met de stelling. Dit verschil is echter niet statistisch significant.

Figuur 3.1 Op beide stellingen scoren deelnemers minstens even goed bij de nameting



Bron: enquête deelnemers training (2023), SEO Economisch Onderzoek

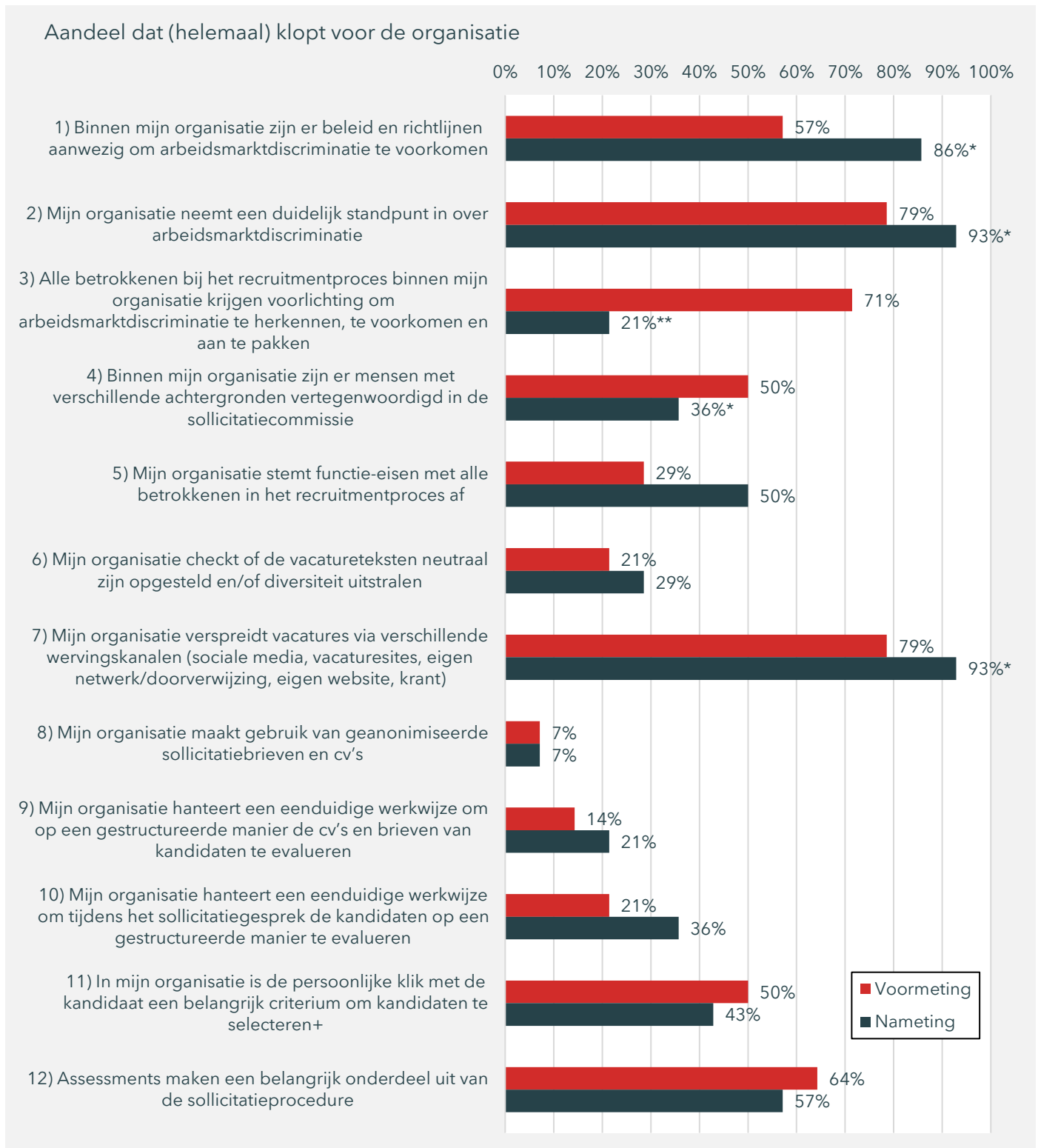
3.2 Handelingsperspectief

Op het onderdeel handelingsperspectief zien we verschillende ontwikkelingen, afgaande op de enquêteresultaten (weergegeven in Figuur 3.2). Er is een significante daling in het aantal respondenten dat het eens is met stelling 3) over voorlichting van het recruitmentproces. Dat aandeel daalt van 71 naar 21 procent. De verklaring die (oud-)deelnemers in de verdiepende gesprekken geven, is dat de training leidt tot 'bewustwording over de onbekwaamheid'. Oftewel: men ziet in dat de huidige praktijk nog (ver) afstaat van de gewenste praktijk (de praktijk die wordt voorgeschreven in de training).

Daarnaast zijn er toenames in een aantal stellingen die significant zijn bij een 10 procent-significantieniveau. Dat zijn stellingen 1) over beleid en richtlijnen binnen de organisatie om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen (van 57 naar 86 procent), 2) duidelijk standpunt over arbeidsmarktdiscriminatie (van 79 naar 93 procent), 4) mensen met verschillende achtergronden zijn vertegenwoordigd in de selectiecommissie (van 50 naar 36 procent) en 7) vacatures worden verspreid via verschillende kanalen (van 79 naar 93 procent).

Op basis van de enquêteresultaten is het niet goed mogelijk harde conclusies te trekken. Er lijkt sprake van meer bewustwording over de wijze waarop de organisatie werving en selectie heeft ingericht. Uit de verdiepende gesprekken komt naar voren dat iedere respondent wel iets uit de training haalt waar hij of zij mee aan de slag kan. Aan de andere kant kregen we terug dat niet alle geboden maatregelen in de training even toepasbaar waren. Hier gaan we in paragraaf 3.4 verder op in.

Figuur 3.2 De training heeft wisselende gevolgen op de oordelen over het handelingsperspectief



+ Weergegeven is het aandeel van de respondenten dat zegt dat de stelling (helemaal) niet klopt voor hun organisatie.

* Het verschil tussen de voor- en nameting is statistisch significant op 10 procent-niveau.

** Het verschil tussen de voor- en nameting is statistisch significant op 5 procent-niveau.

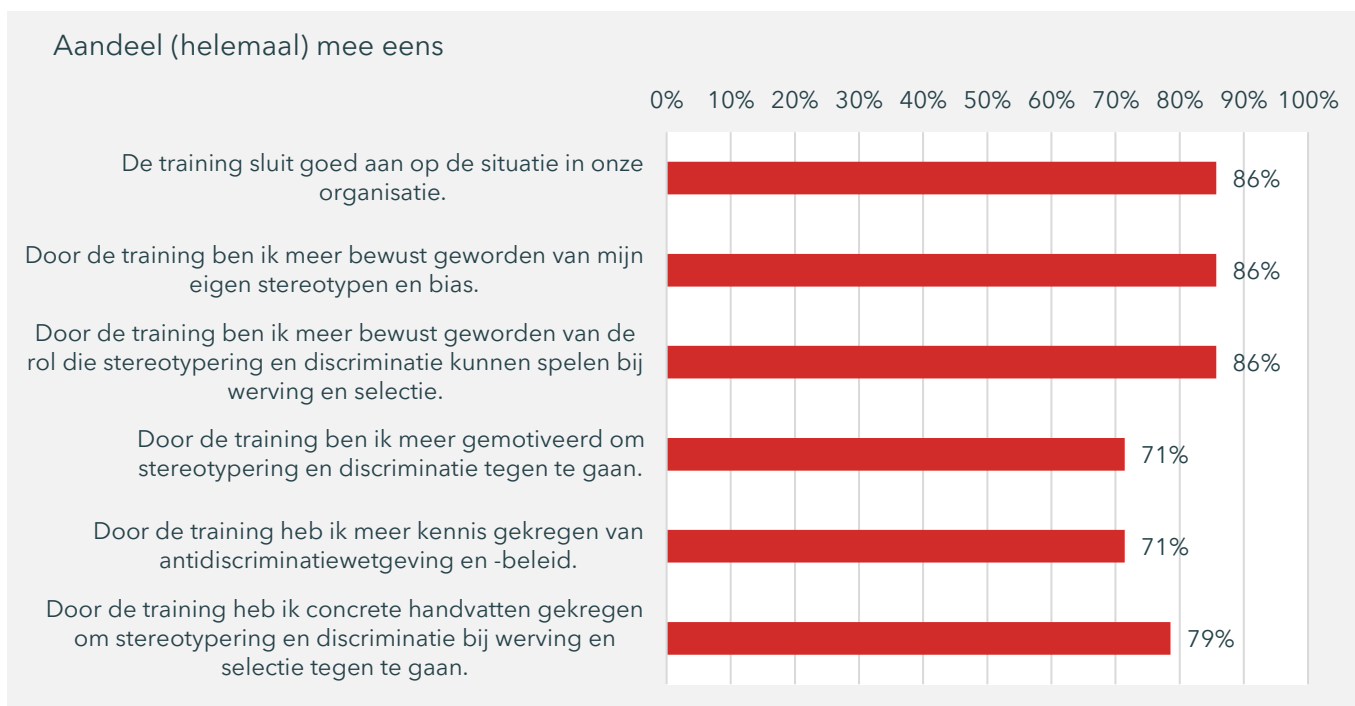
Bron: enquête deelnemers training (2023), SEO Economisch Onderzoek

3.3 Oordeel over de training

Via een evaluatieformulier is deelnemers gevraagd naar hun oordeel over de training (en onderdelen daarvan). De evaluatie is gelijk afgenomen met de nameting van de survey. Deelnemers beoordelen de training met hoge cijfers. De inhoud van de training geven ze gemiddeld een 8,3, en de kennis van de trainer over het onderwerp een 8,9. De training als geheel geven ze gemiddeld een 8,5.

Ook zijn deelnemers positief over alle aspecten die via de evaluatie zijn bevestigd (zie Figuur 3.3). Zo vindt 86 procent van de deelnemers dat de training goed aansluit op de situatie in hun organisatie. Hetzelfde aandeel geeft aan dat ze door de training meer bewust zijn geworden van zowel hun eigen stereotypen en bias als de rol die stereotypering en discriminatie kunnen spelen bij werving en selectie. Ze geven het minst vaak aan dat ze door de training meer gemotiveerd zijn om stereotypering en discriminatie tegen te gaan of meer kennis hebben gekregen van antidiscriminatiewetgeving en -beleid. Desondanks is nog steeds een ruime meerderheid (71 procent) daar positief over. Als positieve aspecten van de training noemen deelnemers vooral het creëren van meer bewustwording, het krijgen van concrete tips/voorbeelden en de trainer zelf.

Figuur 3.3 Deelnemers zijn positief over verschillende facetten en resultaten van de training



Bron: evaluatie deelnemers training (2023), SEO Economisch Onderzoek

3.4 Resultaten vanuit de verdiepende gesprekken

Vanuit de verdiepende gesprekken maken we op dat bewustwording een belangrijk onderdeel is van de training. In alle gesprekken geven (oud-)deelnemers aan dat dit onderdeel gezien wordt als een eyeopener. Het is waardevol om erachter te komen dat ieder individu te maken heeft met onbewuste vooroordelen en hoe dit doorwerkt in de werving en selectie. Dat sluit aan bij de beoordeling van de deelnemers over de eigen bewustwording en de rol die

dat speelt bij werving en selectie (tweede en derde rij bij Figuur 3.3). Ook noemden enkele gesprekspartners dat bewustwording zich kan vertalen in een andere mindset. Iedereen kan geschikt zijn voor de organisatie.

Ook noemen de (oud-)deelnemers de praktische module, waarin het handelingsperspectief aan bod komt. Hier zijn echter verschillende geluiden over. Aan de ene kant geven de gesproken partijen aan dat de voorbereidende taken bij werving en selectie goed zijn uit te voeren, zoals het aanpassen van vacatureteksten, het vaststellen van relevante competenties en het bewustzijn waar vooroordelen in het proces kunnen sluipen. Dat blijkt ook uit het feit dat 79 procent van de deelnemers heeft aangegeven concrete handvatten te hebben ontvangen door de training (Figuur 3.3).

Aan de andere kant wordt ook aangegeven dat sommige onderdelen omslachtig, niet praktisch en/of tijdrovend zijn. Voorbeelden die zijn genoemd: het voeren van een gesprek met vaste vragen en vaste tijd voelt onnatuurlijk (zoals ook bij paragraaf 3.1 is toegelicht). Ook kan de sollicitant komen met vragen. De gesproken (oud-)deelnemers wensen meer houvast op het voeren van gesprekken, bijvoorbeeld door een oefening (zoals een rollenspel) onderdeel uit te laten maken van de training. Daarnaast zijn er vraagtekens bij het objectiveren van de competenties en het geven van scores daaraan. In hoeverre zijn alle competenties te objectiveren? En in hoeverre is het oordeel daarin objectief? Bovendien kosten sommige zaken erg veel tijd of worden ze als omslachtig ervaren, wat het in de hectiek van de dag niet altijd mogelijk maakt om ze tot uitvoering te brengen. Een genoemd voorbeeld is om pas een score per competentie te geven na afloop van alle gesprekken.

Een ander belangrijk gevolg wat uit de gesprekken naar voren komt, is de interactie die tussen deelnemers ontstaat tijdens de training. Ze leren van en met elkaar hoe iedereen omgaat met werving en selectie en het toepassen van de training daarin. Dat lijkt ook bij te dragen aan (het creëren van) een gezamenlijke aanpak binnen een organisatie, hoewel dat wel afhangt van de grootte van een organisatie. In een kleine organisatie is dat sneller te bewerkstelligen.

4 Duurzaam succes

De kennis en kunde van trainers zijn een belangrijke factor in het duurzame succes van de training. De inhoud van de training wordt gewaardeerd, maar zou beter afgestemd kunnen worden op deelnemers. De praktische module zou verbeterd kunnen worden om het duurzame succes op dit vlak te ondersteunen.

In dit hoofdstuk staat het duurzame succes van de training centraal. Welke factoren (kunnen) zorgen voor duurzaam succes? Waarop zou de training kunnen verbeteren om het duurzame succes te ondersteunen? Dat bespreken we voor de drie actoren van de training (trainers, het College en deelnemende organisaties), maar ook voor de (inhoud van de) training zelf. Maar eerst begint dit hoofdstuk met het definiëren van duurzaam succes van de training.

4.1 Wat houdt duurzaam succes van de training in?

Om te bepalen welke factoren meespelen bij een duurzaam succes van de training, is allereerst van belang om vast te stellen wat duurzaam succes voor de training inhoudt. Dat doen we aan de hand van de twee mechanismen van de training, beschreven in paragraaf 2.2. Ten eerste is de training bedoeld om bewustwording te creëren rondom het thema onbevooroordeelde selectie. Dat gaat via het bewustzijn over het bestaan van vooroordelen, maar ook de bewustwording hoe vooroordelen van invloed zijn in het hele proces van werving en selectie. Een voorbeeld is het moment waarop de 'klik' kan meewegen in iemands oordeel. Duurzaam succes op dit vlak zou betekenen dat er blijvende kennis is over de invloed van (eigen) vooroordelen.

Ten tweede biedt de training handelingsperspectief om aan de slag te gaan om bevooroordeling of ongelijke behandeling in de eigen praktijk te verminderen, bijvoorbeeld door een stappenplan om (objectieve) competenties vast te stellen en dat uit te vragen tijdens een gesprek, of door vacatureteksten te schrijven die een breder publiek aanspreken. Bij dit onderdeel gaat het om een duurzame verandering van het (eigen) handelen binnen organisaties. Dat reikt daarmee verder dan alleen bewustwording. Je signaleert het niet alleen, je bouwt iets in om het te voorkomen.

De huidige training is ingericht op het creëren van bewustwording en het aanreiken van praktische methoden om het handelen aan te passen. Het daadwerkelijk toepassen van de methoden, verfijnen en verbeteren zijn de verantwoordelijkheid van de deelnemende organisaties zelf. Het is nu geen standaardonderdeel van de training om ondersteuning te bieden bij het toepassen. De training stuurt daarmee niet op duurzaam succes op het vlak van handelingsperspectief. De geluiden uit de gesprekken ondersteunen ook dat de winst van de training voornamelijk ligt bij bewustwording. Bij het bieden van handelingsperspectief zijn verschillende geluiden te horen.

4.2 De trainers

De trainer is een belangrijke factor in de training. De trainer is primair verantwoordelijk voor het overbrengen van de inhoud. Kennis en kunde spelen daarbij een belangrijke rol. De trainer moet goed op de hoogte zijn van de lesstof en geloofwaardig overkomen (kennis). Uit de beoordeling en de gesprekken maken we op dat de kennis van de trainers zeer goed op orde is. Ook moet de trainer de inhoud op een goede manier kunnen overbrengen

en iedereen actief te betrekken (kunde). Sommige deelnemers van de training hebben meer begeleiding nodig of moeten meer overtuigd worden, wil de inhoud van de training ook bij hen landen.

De trainer is ook een belangrijke factor in het creëren van een veilige omgeving waarin men zich durft uit te spreken. Onderwerpen die in de training aan bod komen zoals vooroordelen, diversiteit en gelijke behandeling, kunnen gevoelig liggen. Door een veilige omgeving te creëren, worden barrières weggenomen om hier open met elkaar over te praten. Dat kan het gezamenlijke leerproces ten goede komen.

Kwalitatief goede trainers zijn ook een belangrijke factor wanneer nagedacht wordt over het opschalen van de training. Op dit moment zijn er voldoende gekwalificeerde trainers om te voldoen aan de vraag naar de training. Mocht die vraag in de toekomst groter worden, dan moeten nieuwe trainers opgeleid worden. Huidige signalen uit de gesprekken geven weer dat dat op dit moment mogelijk zou zijn, maar daar zit een grens aan.

4.3 Het College

Het College is een organisatie met een goede reputatie en bovendien met veel kennis en expertise over juridische zaken. Het heeft onder andere als wettelijke taak te oordelen in individuele zaken op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie (zoals bij werving- en selectie) vanuit de gelijkebehandelingswetgeving. Het feit het College de training heeft ontwikkeld vanuit hun expertise en ervaring, zorgt voor meer geloofwaardigheid ervan. Via het College kunnen trainers hun training up-to-date houden wat betreft casuïstiek en recente oordelen, wat de kwaliteit van de training ten goede komt. Daarnaast gebruiken de trainers de kennis van het College indien er vragen zijn over de juridische aspecten van de training.

Echter zien de trainers ook mogelijke verbeterpunten voor de rol van het College. Het College zou een actievere rol kunnen hebben in het delen van nieuwe oordelen. Het College zou vanwege haar reputatie ook een rol kunnen spelen bij het geven van trainingen bij grote of belangrijke organisaties. Het staat goed wanneer de trainer geflankeerd wordt door een medewerker van het College. Dat brengt nog meer 'zwaartekracht' met zich mee, waardoor (de inhoud van) de training nog geloofwaardiger over kan komen.

Het College kan ook een actievere rol spelen bij de promotie van de training. Voorheen kwamen aanvragen voor de training voornamelijk binnen bij het College zelf. Het College stuurde deze aanvragen vervolgens door naar de trainers. In de laatste jaren komen er nauwelijks nog aanvragen voor trainingen binnen via het College. De trainers worden zelf benaderd vanuit hun netwerk.

4.4 Deelnemende organisaties

Voor deelnemende organisaties is een aantal succesfactoren te benoemen. Allereerst is belangrijk hoe de training past binnen het beleid van de organisatie met betrekking tot gelijke behandeling, diversiteit en inclusie. De gesprekspartners noemen dat de training geen wondermiddel is, maar dat het onderdeel moet zijn van een breder beleid rondom diversiteit en inclusie. Integratie van de handelingspraktijk die de training biedt in het bestaande beleid, draagt bij aan het succes. Dat zit dan vooral op duurzaam succes wat betreft handelingsperspectief. Wanneer er nog geen of weinig beleid bestaat omtrent diversiteit en inclusie, is duurzaam succes wat betreft handelingsperspectief wellicht lastiger te bereiken. Daar kan de training nog wel van invloed zijn op duurzaam succes wat betreft bewustwording. Belangrijk om te herhalen is dat de training niet tot doel heeft diversiteit en

inclusie, maar gelijke behandeling te bevorderen. Diversiteit en inclusie kunnen wel een gevolg zijn van gelijke behandeling.

De bedrijfscultuur en het leiderschap zijn ook belangrijke factoren voor het succes van de training. Zowel de bedrijfscultuur als het leiderschap moeten ondersteunend zijn aan de boodschap die de training geeft over gelijke behandeling en inclusie. Als de bedrijfscultuur daar niet naar is, dan heeft onbevooroordeelde werving en selectie weinig zin, omdat je de nieuwe medewerkers niet kan behouden. Voor leiderschap geldt dat wanneer het (top)management het signaal afgeeft dat gelijke behandeling, inclusie en diversiteit belangrijk zijn, de training succesvoller wordt opgepakt. Deze mechanismen zijn in de gesprekken naar voren gekomen, maar zijn verder niet getoetst.

Wat ook belangrijk is binnen organisaties, is de hoeveelheid tijd die vrijgemaakt wordt om de training te kunnen volgen en toe te passen. Voor de training staan vaak twee dagdelen, maar bij voorkeur twee dagen. Dat komt echter niet vaak voor. De trainers geven aan dat deze tijd ook echt nodig is om de materie te kunnen doorgronden. Hoe meer tijd voor de training wordt uitgetrokken, des te effectiever de training kan zijn. Uiteraard is tijd schaars binnen organisaties, dus moet daarin een balans worden gevonden.

4.5 Inhoud training

Overall komt uit de gesprekken naar voren dat de verschillende modules van de training worden gewaardeerd. De inhoud van de training wordt ook met een 8,3 beoordeeld. De opbouw met de werking van stereotypen, het juridische kader en vervolgens de praktische module zorgt voor een compleet verhaal. Er is voldoende interactie door de juiste groeps grootte. Die is niet te klein (minstens zes, anders te weinig interactie), maar ook niet te groot (maximaal twaalf, anders te weinig aandacht per deelnemer).

Afweging: aansluiten bij behoeften deelnemers

Uit het onderzoek is ook naar voren gekomen dat er omtrent de praktische module andere voorkeuren zijn. In de training is minder aandacht voor het oefenen van interviews. Er wordt volgens respondenten nu vaak naar vacatureteksten gekeken. Dat waarderen ze, maar er is ook behoefte aan oefenen met interviews, bijvoorbeeld via een rollenspel. Dat kan ten koste gaan van een ander onderdeel, of er kan gekozen worden voor een andere oplossing. Een optie zou zijn om een gedeelte van het onderdeel bewustwording aan te bieden via een (verplichte) e-module, zodat er tijd vrijgespeeld wordt wanneer de trainer samen is met de deelnemers op de trainingsdag(en).

Ook kan er nagedacht worden over wie welke modules zou moeten krijgen. Iedereen is het erover eens dat bewustwording belangrijk is voor alle betrokkenen bij werving en selectie. Wat betreft de praktische module is meer differentiatie mogelijk, samenhangend met iemands rol in werving en selectie. Niet iedereen heeft te maken met het voeren van gesprekken, en niet iedereen heeft te maken met vacatureteksten. Ook is de module over het juridisch kader misschien niet voor iedereen even belangrijk. Het onderdeel bewustwording zou voor alle medewerkers geschikt kunnen zijn (bijvoorbeeld via een e-module), ook voor diegenen die helemaal niet te maken hebben met werving en selectie. Tijdens de intake kan dit in kaart gebracht worden.

Door scherpere keuzes te maken over wie binnen een organisatie wat van de training volgt, kan de training beter aansluiten op ieders behoeften/rol bij werving en selectie. Dat maakt de training als gevolg hiervan efficiënter, doordat er minder tijd nodig is voor hetzelfde resultaat. Kanttekeningen hierbij zijn dat er goed zicht moet zijn op voor wie welk onderdeel van de training relevant is. Dat moet bij de intake goed in kaart gebracht worden. Ook

moet de organisatie groot genoeg zijn om meerdere trainingen van verschillende inhoud af te nemen. Bij kleinere organisaties zullen mensen meerdere rollen/taken hebben, dan is het opsplitsen van trainingen minder goed mogelijk.

Afweging: verbeteren aangeboden handelingsperspectief

De training bespreekt verschillende methoden om de werving en selectie te objectiveren en standaardiseren. Echter zijn er signalen dat deze handvatten niet altijd praktisch toepasbaar zijn. Het is moeilijk om de vertaalslag te maken naar de dagelijkse praktijk. De aangereikte handvatten kosten vaak veel tijd om ze correct uit te voeren. Zeker voor kleinere organisaties kan dit een drempel betekenen, omdat die relatief minder tijd te besteden hebben per vacature. Er is mogelijk winst te behalen in de praktische toepasbaarheid, om duurzaam succes op dit vlak te verbeteren.

Een mogelijke manier om dit te bewerkstelligen is via het afspreken van een follow-up afspraak. Na de training stellen de trainer en deelnemers vast waaraan de deelnemers gaan werken. Wat willen ze gaan implementeren? Tijdens de follow-up kan daarop worden teruggekeken. Hoe is de implementatie gegaan? Waar zijn ze tegenaan gelopen? Wat zijn de vervolgstappen en hoe kan de trainer daarbij helpen? De follow-up als onderdeel van de training kan dienen als een stok achter de deur bij de organisaties om het handelen aan te gaan passen, en kan tegelijkertijd dienen als bijstuurmoment. Ook geeft het aan de trainers inzicht in hoe 'praktisch' de aangeboden handvatten zijn. Een dergelijke follow-up is tijdens gesprekken voor de CIMO-analyse in hoofdstuk 2 ook al genoemd als verbeterpunt. Uiteraard kan de follow-up ook intensiever ingekleed worden, door een langdurig traject te ontwikkelen gericht op beleid formuleren, implementeren en verbeteren.

Een minder intensieve optie is het maken van een praktische hand-out waarop organisaties kunnen terugvallen na de training. Daar hebben meerdere gesproken partijen behoefte aan. De gedeelde slides na afloop van de training blijken onvoldoende te zijn om op terug te vallen. Te denken valt aan een samenvatting of checklist met do's en don'ts, veelvoorkomende valkuilen, vragen die je absoluut niet moet stellen, een lijst met voorbeelden van competenties en hoe die te objectiveren enzovoorts.



“De wetenschap dat het goed is.”

SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winstoogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.

SEO-rapport 2024-10
ISBN 978-90-5220-386-7

Informatie & Disclaimer

SEO Economisch Onderzoek heeft op de verkregen informatie en data geen onderzoek uitgevoerd dat het karakter draagt van een accountantscontrole of due diligence. SEO is niet verantwoordelijk voor fouten of omissies in de verkregen informatie en data.

Copyright © 2024 SEO Amsterdam.

Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen, onderzoeken en collegesyllabi, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld. Gegevens uit dit rapport mogen niet voor commerciële doeleinden gebruikt worden zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s). Toestemming kan worden verkregen via secretariaat@seo.nl.

Roetersstraat 29
1018 WB Amsterdam

+31 20 399 1255
secretariaat@seo.nl
www.seo.nl