

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>1 De noodzaak van de instroom van multiculturele arbeidskrachten</b>	<b>9</b>
1.1 Twee voorwaarden: HRM-Beleid en Werving	10
1.2 Waarom komen er zo weinig migranten door selectieprocedures in Nederland?	11
1.3 De selectieprocedure	15
1.4 Samenvatting, advies en tips	20
<b>2 Selectie-instrumenten</b>	<b>22</b>
2.1 Meest gebruikte selectie-instrumenten	22
2.2 Conclusie: de beste selectie-instrumenten	39
2.3 Nadelen voor SMART-Nederlanders	41
2.4 Samenvatting, advies en tips	42
<b>3 Efficiënte, effectieve en verantwoorde personeelsselectie</b>	<b>43</b>
3.1 Multicultureel bewustzijn in organisaties	43
3.2 Werving van SMART-Nederlanders	48
3.3 De selectieprocedure in stappen	52
3.4 Samenvatting, advies en tips	56
<b>4 Het effectieve selectie-interview</b>	<b>58</b>
4.1 Belangrijke gespreksvaardigheden voor de selecteur	58
4.2 Belangrijke interviewvaardigheden	63
4.3 De verschillende informatiebronnen over de sollicitant samenvoegen	79
4.4 Selecteurs kunnen beoordelingsfouten maken	80
4.5 De rechten van de sollicitant	85
4.6 Samenvatting, advies en tips	86

<b>5</b>	<b>Vinden is een, binden is twee</b>	<b>88</b>
5.1	De eindfase	88
5.2	Een nieuwe medewerker op de werkvloer	92
5.3	Samenvatting multicultureel selecteren: gelijke kansen	99
5.4	Samenvatting, advies en tips	100
	<b>Bijlage 1 Het Big Five-scoreformulier</b>	<b>102</b>
	<b>Bijlage 2 Het referentieformulier</b>	<b>106</b>
	<b>Bijlage 3 Voorbeeld van kandidaatsrapport</b>	<b>110</b>
	<b>Bijlage 4 Voorbeeld van arbeidsovereenkomst voor bepaalde en onbepaalde tijd</b>	<b>116</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>121</b>
	<b>Register</b>	<b>123</b>

# 1 De noodzaak van de instroom van multi-culturele arbeidskrachten

Het gaat goed met de Nederlandse economie. De werkloosheid bevindt zich op een laag punt en de vraag naar personeel is sinds tijden niet zo groot geweest. Daarnaast staat Nederland van oudsher bekend om zijn open houding ten aanzien van mensen uit andere culturen. Reden te over voor mensen met een andere culturele achtergrond om in Nederland aan de slag te kunnen gaan. Zo lijkt het althans.

Helaas, in de praktijk blijkt dit niet zo te zijn. Juist in kringen van migranten – wij prefereren de term ‘SMART-Nederlanders’ – blijft de werkgelegenheid nog sterk achter. Terwijl in deze groep juist relatief veel jonge mensen voorkomen die zich een plek in de samenleving zouden moeten kunnen verwerven.

Grofweg is de werkloosheid onder SMART-Nederlanders twee à drie keer zo groot als onder autochtone Nederlanders. Onder oudere SMART-Nederlanders ligt de werkloosheid zelfs nog hoger. Hoe kan het dat er werk genoeg is maar dat bepaalde groepen in de samenleving daar niet van lijken te profiteren? De urgentie van dit gegeven wordt nog groter als we kijken naar de vergrijzing in Nederland. Nederland, net als andere West-Europese landen, vergrijst in snel tempo. Een uitstekende kans voor de vele jonge SMART-Nederlanders, zo lijkt het, om een baan te krijgen. Maar zoals gezegd, de werkloosheid onder SMART-Nederlanders is juist (te) hoog.

Werkgevers geven hiervoor meestal twee oorzaken aan: het opleidingsniveau en de taalbeheersing van SMART-Nederlanders zijn een stuk lager dan die van de gemiddelde Nederlandse sollicitant. Dat lijkt een nogal gemakkelijk excuus, maar het is wel voor de hand liggend. Als iemand niet over de vereiste minimale opleidingskwalificaties beschikt of lager gekwalificeerd is dan de andere sollicitanten, komt deze persoon normaal gesproken niet eens door de voorselectie. Tenzij de

---

1 ‘SMART’ staat voor Surinamers, Marokkanen, Antillianen, een Restgroep en Turken. SMART-Nederlanders zijn Nederlanders met een niet-westerse achtergrond en zij ervaren relatief veel problemen met het opbouwen van een maatschappelijke carrière. Ze moeten vaak een extra inspanning leveren om dit voor elkaar te krijgen.

nood bij de werkgever wel erg hoog is en het relatief eenvoudig werk betreft. Als iemand zich in een interview niet goed kan presenteren en er zijn alternatieven, dan is de keuze voor een andere (Nederlandse) sollicitant snel gemaakt.

## **1.1 Twee voorwaarden: hrm-beleid en werving**

### **1.1.1 Belang van multicultureel hrm-beleid**

Behalve gebrekkige kwalificaties van SMART-Nederlanders is er nog een reden waarom de instroom van deze groep achterblijft. Veel werkgevers zullen zich afvragen wat die ene SMART-Nederlander in de organisatie moet. Stereotiepe slechte ervaringen en het risico van isolering zullen al snel leiden tot een ethnocentrisch selectiebeleid, waarbij leden van de eigen groep (lees: autochtone Nederlanders) voorrang zullen krijgen.

Hier stuiten we op een gevoelig punt. Want je kunt wel proberen een selectiebeleid op te zetten om zoveel mogelijk SMART-Nederlanders aan te nemen, maar als deze werknemers geïsoleerd blijven in de organisatie, is het risico van uitval groot. Verantwoorde selectie heeft alleen zin als er ook een verantwoord humanresourcesmanagement (hrm-)beleid is, gericht op het scheppen van een multiculturele organisatie. Goede (lees: faire) selectie kan dus wel het beginpunt van zo'n streven naar een multiculturele organisatie zijn, maar nooit het eindpunt. Verantwoorde selectie zonder een passend hrm-beleid is ten dode opgeschreven. Sterker nog: het zal ook bij de SMART-Nederlanders een averechts effect hebben, want zij zullen minder geneigd zijn om bij Nederlandse organisaties te solliciteren. Uit onderzoek blijkt dat mensen zich voorafgaand aan hun sollicitatie gemiddeld vrij goed oriënteren op de organisatie van hun keuze. Dat is logisch: als u solliciteert, wilt u ook weten in wat voor (werk)omgeving u terecht komt. Als blijkt dat die werkomgeving weinig of niets herkenbaars biedt, zult u het al snel ergens anders gaan zoeken.

Kortom, organisaties moeten zich meer multicultureel manifesteren. Ze moeten laten zien dat ze werkelijk openstaan voor mensen van verschillende pluimage. Dat kan in de eerste plaats uitstekend via het

web, maar ook in dagbladen, lokale kranten en foldermateriaal. En last but not least natuurlijk in de organisatie zelf.

### 1.1.2 Werving

Behalve dat de organisatie moet worden voorbereid, moeten SMART-sollicitanten ook daadwerkelijk bereikt worden. Het is toch vreemd dat veel Oost-Europeanen voor werk in de landbouw en voor doe-het-zelfklussen de weg naar de Nederlandse arbeidsmarkt wel weten te vinden, terwijl in de groep SMART-Nederlanders de werkgelegenheid achterblijft. De reden is waarschijnlijk dat de opleiding van veel SMART-Nederlanders niet aansluit bij de directe vraag van de arbeidsmarkt en dat zij soms hoger geschoolde arbeid wensen dan direct beschikbaar is. Maar een zeker opportunisme is ook werkgevers niet vreemd: zij willen zo goedkoop mogelijke arbeidskrachten die niet moeilijk doen.

Om SMART-sollicitanten te bereiken moet u blijkbaar specifieke wervingskanalen gebruiken, en ook nog op een bepaalde manier. Via een advertentie in *De Telegraaf* werft u weinig of geen Marokkanen en Turken. Dan kunt u veel beter in Turkse en/of Marokkaanse dagbladen adverteren. Nog beter is misschien om een recruiter van Turkse of Marokkaanse afkomst op de mensen af te sturen. Of u hangt in lokale winkels vacatureadvertenties op.

Pas als aan deze eerste twee voorwaarden is voldaan – het voorbereiden van de organisatie en het werven van SMART-sollicitanten – kan het eigenlijke selectiewerk beginnen. Er valt dan namelijk iets te kiezen.

## 1.2 Waarom komen er zo weinig migranten door selectieprocedures in Nederland?

Kijken we naar de redenen waarom er relatief zo weinig migranten instromen in organisaties dan komen de volgende argumenten vaak voorbij:

1. Deze groep is minder gekwalificeerd vergeleken met ‘Nederlanders’ en voldoet niet of niet genoeg aan de eisen van de arbeidsmarkt (het werkgeversargument).

2. Deze groep heeft geen behoefte aan betaalde arbeid en solliciteert veel minder dan vergelijkbare groepen. Ze tonen geen initiatieven en redden zich via uitkeringen, ondersteuning van de familie en zwart werk (het 'rechts conservatieve' argument).
3. Er is sprake van discriminatie op de arbeidsmarkt. Werkgevers en selecteurs selecteren bij voorkeur bewust of onbewust geen leden uit deze groep (het onderzoeksargument).
4. Er is sprake van een combinatie van bovengenoemde argumenten (de realiteit).

De werkloosheid onder SMART-Nederlanders is inderdaad groter dan onder autochtone Nederlanders, ruwweg ongeveer twee à drie keer zo groot. Ook is het niveau van de werkzaamheden die de verschillende groepen verrichten zeer verschillend: SMART-Nederlanders werken voor meer dan de helft op laag, elementair of ongeschoold niveau, terwijl dit voor autochtone Nederlanders voor nog geen 30 procent het geval is. Ook SMART-Nederlanders met een vergelijkbare opleiding als autochtone Nederlanders hebben veel vaker een lager beroepsniveau dan autochtone Nederlanders.

Kijken we naar het beroepsniveau in het algemeen, dan zien we dat het gemiddelde beroepsniveau van SMART-Nederlanders weliswaar stijgt, maar dat zij op een vijfpuntsschaal gemiddeld een 2,5 scoren tegenover autochtonen een 3,1; een 1 betekent ongeschoold werk, een 5 is werk op wetenschappelijk niveau (CBS, 2007). Op de basisschool scoren SMART-Nederlanders ongeveer 10 procent lager op zowel rekenen als taal dan autochtone Nederlandse kinderen.

SMART-Nederlanders doen het in alle geledingen gemiddeld nog steeds (veel) slechter dan Nederlanders. De oorzaak? Er is waarschijnlijk niet één oorzaak die alles verklaart, maar als het belang van opleiding en taal zo groot is, dan is het hebben van voldoende scholing een levensnoodzaak. SMART-Nederlanders blijken relatief vaak een te laag schooladvies te krijgen (Reijn, 2007); een te hoog advies komt trouwens ook voor. Blijkbaar hebben leerkrachten een nogal bijzondere opvatting over de mogelijkheden van SMART-Nederlanders. Dit is iets wat de socioloog Jungbluth ook wel de 'feminisering van het onderwijs' noemt (NRC, 2007): 'We moeten het de leerlingen niet al te moeilijk maken, ze hebben het al zo zwaar, dus doe maar vmbo in plaats van havo.'

Op deze manier komt iemand echter nooit verder en blijft steken in zijn of haar huidige milieu, mede dankzij die aardige leraar of lerares. Dit was in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw trouwens ook al zo. De beste voorspeller voor het beroep van een leerling was toen het beroep van de vader. Er is dus weinig veranderd en een van de oorzaken daarvan is dat er in het onderwijs van alles misgaat, waar met name leerlingen uit benedengemiddelde milieus het slachtoffer van lijken te worden (zie ook het rapport van de commissie-Dijsselbloem: Commissie Parlementair Onderzoek Onderwijsvernieuwingen, 2008).

### 1.2.1 Discriminatie

Kijken we naar verschillende onderzoeken over arbeidsmarktdiscriminatie, dan valt op dat op een aantal punten inderdaad sprake is van discriminatie. Experimenten met brieven (Bovenkerk, Gras & Ramsoedh, 1994) bevestigen dat in een aantal gevallen sollicitanten met een niet-westerse naam worden afgewezen op laakbare gronden. Zoals al eerder gezegd: werkgevers zijn opportunistisch in hun wervings- en selectiebeleid, ze spelen op zeker en willen geen probleemgevallen. Begrijpelijk. Een serieus hrm-beleid, gericht op het scheppen van een multiculturele organisatie, treffen we waarschijnlijk alleen bij de grote organisaties aan. Maar de stap naar een multinational is voor de gemiddelde SMART-Nederlander veel te groot, afgezien van een enkeling die uitblinkt in het hoger onderwijs. Daar willen alle organisaties wel goede sier mee maken.

Minder bekend is hoe het toegaat bij sollicitatiegesprekken. Maar als bij de selectie van brieven soms al discriminatie optreedt, mag verwacht worden dat wanneer een SMART-Nederlander toch wordt uitgenodigd voor een gesprek, hij of zij over zeer bijzondere kwalificaties beschikt of het een baan is die niemand wil. De kans is groot dat hij of zij zich in veel gevallen alsnog zelf terugtrekt vanwege een onvriendelijke (discriminerende) gesprekshouding van de interviewers.

Proberen we via de achteruitgang hier zicht op te krijgen en kijken we naar het aantal klachten dat wordt ingediend over discriminatie in sollicitatiegesprekken, dan zien we het volgende beeld. De schatting is dat ongeveer een derde van de SMART-Nederlanders bij het solliciteren te maken heeft met discriminatie (Intelligence Group, 2004; zie ook

Nieuwenhuizen, 2007). Ook al daalde het aantal klachten over discriminatie bij sollicitaties van 2002 op 2003 met 10 procent, in 2003 waren er altijd nog zo'n 3500 geregistreerde klachten over discriminatie bij sollicitaties. En dat zijn alleen de geregistreerde klachten. Het lijkt erop dat de vooroordelen ten aanzien van SMART-Nederlanders ten volle tot uitdrukking komen in de gebrekkige instroom van deze groep in het arbeidsbestel.

Algemeen ontstaat zo een beeld dat selectieprocedures (als een exponent van geïnstitutionaliseerde beoordeling) in Nederland op zijn zachtst gezegd SMART-Nederlander-onvriendelijk zijn. Voor een gedeelte komt die onvriendelijkheid voort uit een soms onbewuste ethocentrische houding, voor een gedeelte kan het ook pure discriminatie zijn.

De publieke opinie, in combinatie met de media, als een van de sturende factoren, werkt ook niet mee. Er is sprake van een behoorlijk negatieve tendens als het gaat om hoe integratie belicht wordt in Nederland. Voor de gemiddelde Nederlander ontstaat het beeld van mensen die hier wel de vruchten van de samenleving willen plukken, maar die weigeren om daadwerkelijk te integreren. Berichten over de dubbele paspoorten, fraude bij Mili Gurus en de kwaliteit van het islamitisch onderwijs worden breed uitgemeten in de media. Dit alles draagt niet bij aan een positieve beeldvorming van SMART-Nederlanders.

Voor de gemiddelde SMART-Nederlander ontstaat het beeld van een vijandige samenleving. De samenleving wordt zo eerder iets waartegen men zich afzet dan dat men een (bewuste) keuze voor integratie maakt. Het gevolg is dat SMART-Nederlanders in eigen kring blijven hangen, zich terugtrekken in hun eigen bastions. Het negatieve scenario voorspelt zo het ontstaan van getto's en sociaal-maatschappelijk gezien zullen veel SMART-Nederlanders een randgroep blijven.

### **1.2.2 Adverse impact**

Behalve door discriminatie komen SMART-Nederlanders ook minder vaak door sollicitatieprocedures vanwege wat wel *adverse impact* genoemd wordt. Adverse impact houdt in dat bij gebruik van een bepaalde selectieprocedure, leden van specifieke bevolkingsgroepen veel vaker afvallen dan anderen, maar dus niet door (bewuste) discrimina-



tie. In de vs is dit bekend bij het gebruik van intelligentietests. Afro-Amerikanen vallen vaker buiten de boot, omdat hun gemiddelde score ongeveer 1 standaarddeviatie lager is dan die van blanken en Aziaten. Concreet betekent dit dat de gemiddelde score van een Afro-Amerikaan op een IQ-test zo'n 10 tot 15 punten lager is dan die van een blanke of Aziat, die gemiddeld rond de 100 of 105 zou scoren. (Aziaten zouden gemiddeld het hoogst scoren, maar volgens Flynn (2007) komt dit doordat de prestaties van Aziaten met verouderde tests werden gemeten. Volgens Flynn zijn de scores van Aziaten vergelijkbaar met die van blanken en is vooral de instelling van Aziaten veel meer prestatiegericht.) Het ligt dus niet aan de test, maar het is gewoon een verschijnsel dat zich voordoet bij *gebruik* van de test.

Dat een groep lager scoort kan komen doordat die groep cognitief inderdaad minder presteert, maar het kan ook komen door mindere taalbeheersing, gebrekkiger motivatie, demotivatie of autostereotypering ('Ik ben Marokkaan, dus je zult zien, als er iemand afvalt dan ben ik het...'). Van tests en vragenlijsten is dus bekend dat er voor SMART-Nederlanders nadelige effecten kunnen optreden. Van sollicitatiegesprekken is dit veel minder bekend. Bedrijven geven daar weinig of geen informatie over.

## 1.3 De selectieprocedure

### 1.3.1 Uitgangspunt bij selectie

In dit boek willen wij een poging doen een selectieprocedure te schetsen die hoogwaardig is (het gaat erom de beste persoon voor een baan te selecteren) maar ook fair, dat wil zeggen dat iedereen, ongeacht afkomst, religie of huidskleur, evenveel kans heeft bij gebruik van die procedure. Het doel is zoveel mogelijk geschikte mensen aan het werk te helpen en daarmee ook de relatief hoge werkloosheid in multiculturele kringen te verlagen.

Vooropgesteld moet worden dat de belangrijkste initiatieven van de sollicitant zelf moeten komen. Je kunt nog zo'n mooie procedure hebben, die ethisch volkomen verantwoord is en die je via alle mogelijke kanalen de wereld in hebt gestuurd, maar als er geen sollicitanten komen opdagen, dan werkt het niet. Komen er wel sollicitanten, dan ver-

schuift het initiatief naar de kant van de selecteurs. Hanteren zij in alle opzichten een faire procedure met faire middelen en instrumenten?

We beschrijven eerst in het kort de essentie van personeelsselectie: welke instrumenten zijn er, hoe moet je ze toepassen en wanneer? Daarna bespreken we het mogelijke voorkomen van adverse impact bij die instrumenten en de oorzaken daarvan. Ten slotte gaan we in op manieren om te selecteren waarbij iedereen evenveel kans heeft: een faire, acceptabele en valide manier van selecteren. Dus een manier waarbij ook onbewuste discriminatie zoveel mogelijk wordt teruggedrongen.

### 1.3.2 Personeelsselectie: hoe werkt het?

Personeelsselectie betekent dat uit een grote groep kandidaten er een of enkele worden geselecteerd voor een bepaalde functie of functies. Het kan bijvoorbeeld gaan om het kiezen van een kandidaat uit vijfhonderd aanmeldingen of tien kandidaten uit vijftig aanmeldingen. Dat verschil lijkt triviaal, maar dat is het niet. De *selectieratio* (aantal vacatures gedeeld door aantal aanmeldingen) geeft namelijk een indicatie van hoe u uw selectieprocedure moet inrichten: welke instrumenten en middelen moet u inzetten om een zo hoog mogelijk rendement te behalen? Een voorbeeld: u zult niet vijfhonderd sollicitanten allemaal willen/kunnen interviewen of een assessment geven van 3000 euro per persoon. Voorselectie met een snel, goedkoop en goed instrument is dan dus noodzakelijk.

Personeelsselectie kan op heel veel manieren. U kunt het curriculum vitae van kandidaten analyseren, u kunt gewoon praten met kandidaten (interviewen), maar u kunt ook verder gaan en allerlei psychologische middelen zoals tests en vragenlijsten gebruiken. Waar het om gaat is dat u middelen en/of instrumenten gebruikt die een duidelijke relatie vertonen met de arbeidsprestaties en dat er verschillen zijn tussen kandidaten in hun prestaties op de gebruikte middelen. Bovendien moeten de gebruikte middelen betrouwbaar zijn. Een voorbeeld: u zoekt een administratief medewerk(st)er en gebruikt voor de selectie een persoonlijkheidsvragenlijst. Dat is dus fout, want persoonlijkheid heeft weinig te maken met de eigenschappen en vaardigheden om goed administratief werk te doen. Alleen zorgvuldigheid (consciënti-

eusheid) en integriteit zijn hier op persoonlijkheidsgebied van belang, maar dat zijn ze altijd en voor elke functie. Bovendien voorspelt een persoonlijkheidsvragenlijst maar matig (zie tabellen 2.1 en 2.2). U zou wel een persoonlijkheidsvragenlijst kunnen gebruiken, maar dan uitsluitend in combinatie met een interview.

U merkt nu ook dat u eerst eigenlijk nog iets anders moet weten, namelijk: hoe kunnen we iemand die goed presteert in de functie van administratief medewerker omschrijven op de gebruikte persoonlijkheidsvragenlijst? Dit heet een functieanalyse. Wat moet iemand weten en kunnen voor de functie? Wat moet iemand (nog) kunnen leren? Door over dit soort noodzakelijke dingen na te denken krijgt u een *functieprofiel*. Vervolgens leidt u uit dit functieprofiel af over welke eigenschappen, kennis en vaardigheden die persoon zou moeten beschikken: de functie-eisen. Als u een duidelijk functieprofiel hebt, gekoppeld aan duidelijke functie-eisen, is de volgende stap om af te leiden hoe u het best kunt bepalen in hoeverre een kandidaat daadwerkelijk voldoet aan die eisen. We hebben het dan dus over de selectieprocedure, de instrumenten en de middelen die u daarbij gaat gebruiken. Iedere kandidaat krijgt na het doorlopen van de selectieprocedure een beoordeling variërend van bijvoorbeeld 'niet geschikt' tot 'zeer geschikt'.

U kunt het simpeler maken door de zaak in tweeën te hakken. Uit de procedure blijkt in eerste instantie wie wel en wie niet geschikt is. Verder kijkend kan zich dan het volgende voordoen. Mensen die uit uw procedure als geschikt naar voren komen, kunnen het in het werk ook goed doen; dit wordt ook wel een *valid positive* genoemd. De voorspelling was dat deze persoon het goed zou gaan doen en dat is ook gebleken. Het omgekeerde kan echter ook optreden: er was voorspeld dat deze persoon het goed zou gaan doen maar in de praktijk blijkt het tegen te vallen. Dan is er sprake van een *false positive*. De persoon leek veelbelovend, maar bakt er in de praktijk weinig van. Dat kan door twee dingen komen: u hebt een verkeerde procedure met verkeerde selectiemiddelen gebruikt (lage betrouwbaarheid/validiteit van de voorspeller) of de werkbeoordeling is niet goed geweest (lage betrouwbaarheid/validiteit van het criterium). Misschien had de beoordelende manager een hekel aan die persoon en heeft hem daarom een negatieve beoordeling gegeven, terwijl de persoon in kwestie het misschien heel aardig

deed. Functioneringsbeoordelingen zijn vaak onbetrouwbaar, laat staan in een delicate situatie met een SMART-Nederlander.

Het bovenstaande kan ook gebeuren ten aanzien van sollicitanten die als ongeschikt uit de procedure kwamen. We spreken dan van *valid* en *false negatives*. Bij negatives, of afgewezen personen, komt u er in de praktijk moeilijk achter wat hun daadwerkelijke kwalificatie is, want u hebt geen zicht op hun werkelijke prestaties. Dit kan achteraf in de praktijk indirect blijken doordat een door u afgewezen persoon bijvoorbeeld bij een concurrent wel wordt aangenomen en het daar heel goed doet. U hebt dan een kans gemist omdat u slecht hebt geselecteerd. Maar dat zal de gemiddelde werkgever lood om oud ijzer zijn: als de geselecteerden het maar goed doen, is iedereen (behalve de afvallers) tevreden.

In de huidige situatie is het dus zo dat de positives vooral autochtone Nederlanders zijn en de negatives vooral SMART-Nederlanders. Verder wordt aangenomen dat zich onder deze afvallers relatief veel false negatives bevinden: SMART-Nederlanders die zijn afgewezen maar het in de functie wel goed gedaan zouden hebben. Als dit inderdaad zo is, klopt er zoals gezegd iets niet aan de instrumenten of selectiemiddelen en/of aan de procedure.

Het is dus van het grootste belang om valide selectiemiddelen te gebruiken. Niet alleen vanuit eerlijkheid naar de kandidaten toe, maar ook omdat zo de best presterende sollicitanten komen bovendien. Hieronder illustreren we wat dat laatste inhoudt.

### 1.3.3 Het economische nut van verantwoorde personeelsselectie

Uit onderzoek van Schmidt & Hunter (1998, 2004) blijkt dat de verschillen in prestatie tussen werknemers groot tot zeer groot kunnen zijn. In geld uitgedrukt kunnen deze verschillen wel 40 tot 70 procent van het gemiddelde salaris bedragen. De vuistregel zegt dat een gemiddelde werknemer ongeveer twee keer zijn of haar salaris opbrengt voor een bedrijf. Maar als het werk complexer wordt, gaat vooral intelligentie zwaarder wegen en worden de verschillen in prestatie tussen werknemers groter, ook in opbrengst voor het bedrijf. De verschillen kunnen dan oplopen tot maximaal 70 procent per standaarddeviatie. In tabel 1.1 zijn twee voorbeelden opgenomen hoe de verschillen tussen

werknemers kunnen uitvallen, waarbij is uitgegaan van een minimumverschil van 40 procent per standaarddeviatie. Uit de tabel blijkt dat zelfs een ‘slecht’ presterende werknemer zichzelf dan nog terugverdient. Het is dus van groot belang gebruik te maken van selectie-instrumenten en een selectieprocedure die goed kunnen voorspellen welke potentiële sollicitant het best zal functioneren.

	Productiviteit bij een gemiddeld jaarsalaris van:*	
	€ 75.000	€ 100.000
Goede werknemer	€ 210.000	€ 280.000
Gemiddelde werknemer	€ 150.000	€ 200.000
Slechte werknemer	€ 90.000	€ 120.000

\* Bij het bepalen van de opbrengsten van een bepaalde selectieprocedure geldt dit voorbeeld alleen als er geselecteerd is met een validiteit van 1, dus een perfect valide en betrouwbaar selectiemiddel. In de praktijk komt dat niet voor en moeten de opbrengsten vermenigvuldigd worden met de validiteit van het desbetreffende selectiemiddel/procedure. Die is maximaal .50 tot .70.

Tabel 1.1: Extra opbrengsten door hogere productiviteit van beter presterende werknemers (Visser & Castelijns, 1993)

### 1.3.4 Professionele selectieattitude: openheid, respect en inlevingsvermogen

Tijdens de sollicitatieprocedure dienen selecteurs op een vriendelijke en integere manier open te staan voor sollicitanten. De selecteurs tonen respect en leven zich in de situatie van de sollicitanten in. Alleen door deze professionele selectieattitude leert een selecteur de sollicitant daadwerkelijk kennen en begrijpen. De sollicitant krijgt de kans te laten zien wat diens kwaliteiten zijn. Volgens ons gaat het om de volgende aspecten:

- Uiteindelijk moeten de selecteur en sollicitant elkaar willen begrijpen en van elkaar willen leren. Als we niet van elkaar leren, staan we stil en stilstand betekent achteruitgang, zeker in een multiculturele samenleving.
- Om te bereiken dat we van elkaar leren moeten we voor elkaar openstaan, dus onderzoeken hoe de ander (de SMART-sollicitant) in elkaar zit. De een zal zich alleen open willen opstellen naar de ander als

respect en inlevingsvermogen op een vriendelijke en integere manier getoond worden. Dus niet op voorhand de ander veroordelen of minachten, maar je verdiepen in wat er in de ander omgaat en in wat deze persoon wil.

#### 1.4 Samenvatting, advies en tips

Er zijn drie redenen te noemen waarom er relatief zo weinig SMART-Nederlanders instromen in organisaties:

1. Ze zijn minder gekwalificeerd vergeleken met ‘Nederlanders’ (werkgeversargument).
2. Ze tonen geen initiatieven en redden zich via uitkeringen, ondersteuning van de familie en zwart werk (‘Geert Wilders-argument’).
3. Er is sprake van discriminatie op de arbeidsmarkt. Werkgevers en selecteurs selecteren bij voorkeur, bewust of onbewust, geen leden uit deze groepen (harde onderzoeksargument).
4. Er is sprake van een combinatie van de bovengenoemde verschijnselen (realiteit).

Stereotiepe slechte ervaringen en het risico van isolering zullen al snel leiden tot een ethocentrisch selectiebeleid, waarbij leden van de eigen groep (lees: autochtone Nederlanders) voorrang zullen krijgen.

Behalve door discriminatie komen SMART-Nederlanders ook minder vaak door sollicitatieprocedures vanwege wat wel *adverse impact* wordt genoemd. Adverse impact houdt in dat bij gebruik van een bepaalde selectieprocedure, leden van specifieke bevolkingsgroepen veel vaker afvallen dan anderen, maar dus niet door (bewuste) discriminatie. Het ligt niet aan de test, maar het is gewoon een verschijnsel dat zich voordoet bij *gebruik* van de test.

Om elkaar beter te begrijpen en van elkaar te kunnen leren is het van groot belang dat tijdens de sollicitatieprocedure de selecteurs op een vriendelijke en integere manier openstaan en respect hebben voor de sollicitant en zich in diens situatie kunnen inleven.

Verantwoorde selectie zonder een passend hrm-beleid is ten dode opgeschreven. Sterker nog: het zal ook bij de SMART-Nederlanders een averechts effect hebben in die zin dat zij minder geneigd zijn om bij Nederlandse organisaties te solliciteren. Kortom, organisaties moeten

zich in de eerste plaats meer multicultureel manifesteren, dus laten zien dat ze werkelijk openstaan voor mensen van verschillende pluimage.

Om SMART-sollicitanten te bereiken moet u specifieke wervingskanalen gebruiken zoals advertenties in Turkse en/of Marokkaanse dagbladen. Daarnaast is het verstandig een van origine SMART recruiter op de mensen af te sturen.