

Tussen regels en routines

Onderzoek naar inclusieve werving en selectie

Author(s)

Elshout, Judith; Huijskes, Anoeska; Brandsen, Maud; Ballafkih, Hafid

Publication date

2025

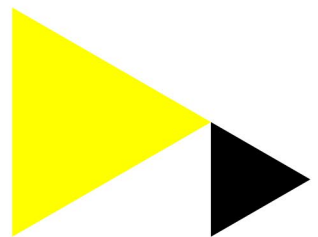
Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

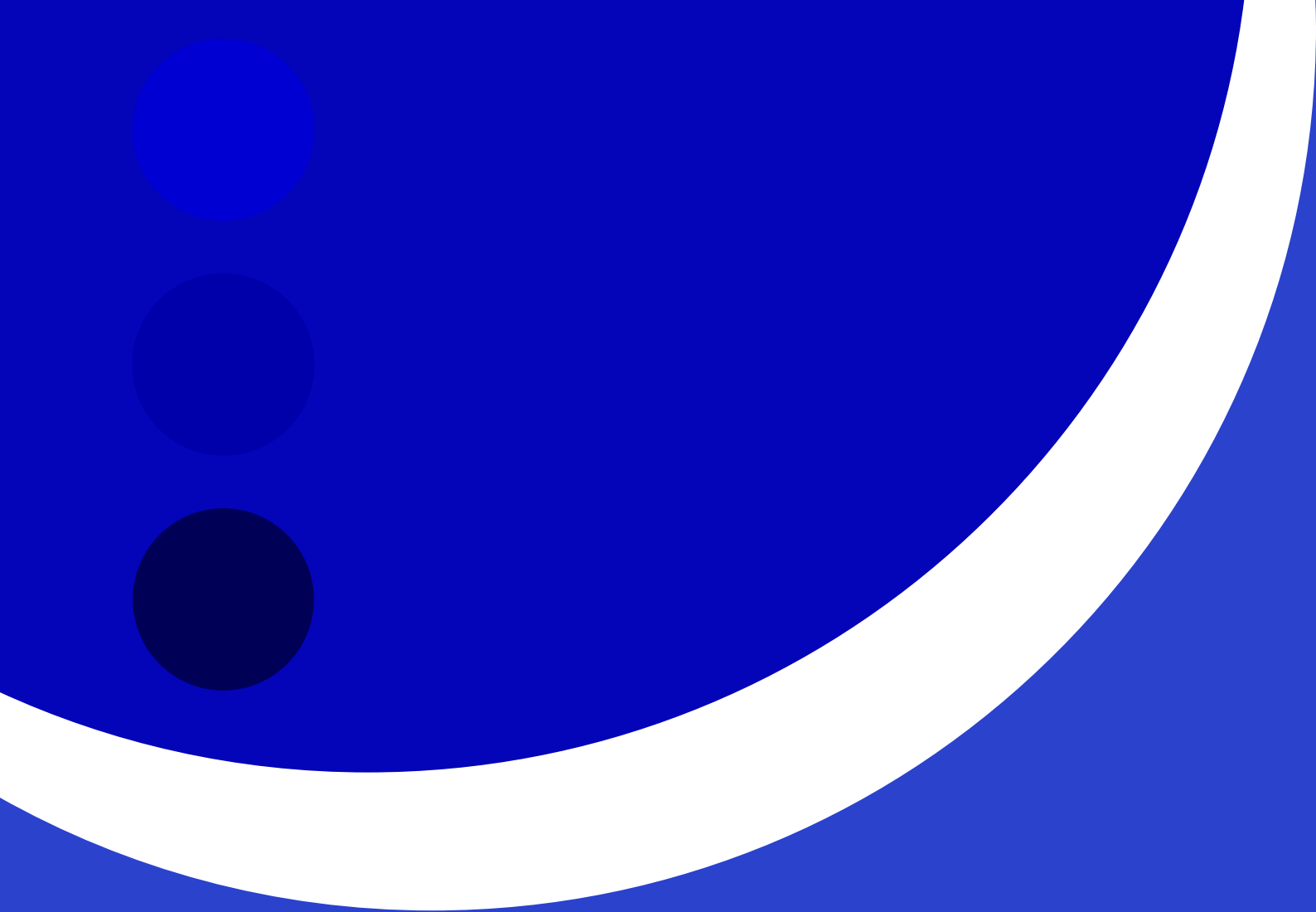
Elshout, J., Huijskes, A., Brandsen, M., & Ballafkih, H. (2025). *Tussen regels en routines: Onderzoek naar inclusieve werving en selectie*.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

A decorative graphic in the top left corner consisting of three circles of decreasing size, each containing a smaller circle of the same color. A large, thick white arc curves from the top right towards the bottom left, partially overlapping the circles.

Tussen regels en routines

Onderzoek naar inclusieve
werving en selectie

Judith Elshout, Anoeska Huijskes, Maud Brandsen en Hafid Ballafkih



© 2025 The Work Lab / Hogeschool van Amsterdam. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Tussen regels en routines: onderzoek naar inclusieve werving en selectie

Citeren als:

Elshout, J., Huijskes, A., Brandsen, M. en Ballafkih, H. (red.), (2025). *Tussen regels en routines: onderzoek naar inclusieve werving en selectie*. The Work Lab, Hogeschool van Amsterdam

Deze publicatie is een uitgave van The Work Lab van de Hogeschool van Amsterdam. In The Work Lab werken onderzoekers, docenten en studenten samen met organisaties aan onderzoek naar de impact van sociale, economische en digitale transformatie. Het onderzoek richt zich op de gevolgen voor professionals en teams, op de vormgeving en inzet van menselijk kapitaal binnen organisaties, en op de effecten van transformatie op de arbeidsmarkt en de samenleving. De resultaten leiden tot praktische interventies die inspelen op de veranderende wereld van werk. The Work Lab maakt deel uit van de Faculteit Business en Economie van de Hogeschool van Amsterdam en is verbonden aan het Centre for Economic Transformation.

Meer informatie op www.hva.nl/theworklab

Voor vragen en opmerkingen over het onderzoek kunt u mailen naar:
A.H.Ballafkih@HvA.nl

Voorwoord

Diversiteit en inclusie staan al geruime tijd hoog op de agenda van organisaties. Door de huidige politieke wind komen deze thema's steeds meer onder druk te staan. Gelukkig erkennen de meeste organisaties nog steeds het belang van gelijke kansen en een inclusieve werkcultuur, niet alleen vanuit sociale rechtvaardigheid, maar ook vanuit de wetenschap dat divers samengestelde teams bijdragen aan innovatie, kwaliteit en veerkracht. Toch blijkt in de praktijk de weg van beleidsintentie naar daadwerkelijke verandering weerbarstig.

Dit rapport biedt verdiepend inzicht in hoe werving- en selectieprocessen in de praktijk functioneren en wat dit betekent voor het realiseren van meer diversiteit in organisaties. Het onderzoek laat zien dat het naleven van beleid afhankelijk is van de context, heersende overtuigingen en de relationele dynamiek. Het maakt duidelijk dat inclusieve werving en selectie een sociaal proces is dat vraagt om reflectie, verantwoordelijkheid en sociale én institutionele borging.

In dit rapport hanteren wij de termen westers en niet-westers. Wij realiseren ons dat deze begrippen een ongelijkwaardige tegenstelling kunnen oproepen en niet altijd aansluiten bij hedendaagse inzichten of taalgebruik. Omdat wij deze termen hebben geïnternaliseerd, zijn ze onbewust doorgedrongen in het ontwerp van de instrumenten. Om de bevindingen zo zorgvuldig en consistent mogelijk te presenteren, hebben wij in deze publicatie ervoor gekozen om deze terminologie te gebruiken.

Wij hopen dat dit rapport bijdraagt aan een evenwichtiger gesprek over wat nodig is om diversiteit daadwerkelijk te verankeren in het hart van de selectie. Vertrouwen op beleid of managementsupport alleen is onvoldoende; gezamenlijke inzet is nodig voor structurele verandering.

Met dank aan allen die hun ervaringen, inzichten en reflecties hebben gedeeld voor dit onderzoek. Helaas kunnen wij niet iedereen persoonlijk bedanken, omdat anonimiteit aan de organisatie is beloofd.

Het onderzoeksteam.

Judith Elshout, Anoeska Huijskes, Maud Brandsen en Hafid Ballafkih

Summary

Between rules and routines

Research into inclusive recruitment and selection.

Cite as: Elshout, J., Huijskes, A., Brandsen, M., & Ballafkih, H. (Eds.). (2025).
Between rules and routines: Research into inclusive recruitment and selection.
The Work Lab, Amsterdam University of Applied Sciences.

In an increasingly tight and dynamic labour market, attracting diverse talent requires more than minor adjustments to existing recruitment and selection methods. Many organisations operate within ingrained routines, implicit preferences, and unconscious biases that disadvantage certain applicant groups. These factors shape who is selected and who is not, yet they are often overlooked or deliberately ignored. Under everyday operational pressures, diversity can seem like a distant goal.

Inclusive staffing is both an ethical imperative and a strategic advantage, strengthening legitimacy, innovation, and resilience. A reputation for inclusivity attracts a wider pool of applicants, particularly during labour shortages. Addressing diversity in selection is therefore not a luxury but a necessity.

This study was prompted by research on skills-based recruitment (Elshout et al., 2024). While anonymised applications initially improved diversity, panel members often reverted to established routines, limiting sustainable impact. Prior studies show that skills-based recruitment can reduce bias, but only when supported by shared evaluation criteria and applied consistently. Panel composition also plays a critical role: homogeneous panels tend to favour candidates who resemble existing staff, reinforcing organisational uniformity. Informal norms and unwritten expectations often outweigh formal criteria, even within highly structured processes.

The research was conducted within a large public-sector organisation with over 500 employees and used three complementary methods: document analysis, sixteen semi-structured interviews, and an experimental applicant-ranking exercise. The findings reveal a tension between formal policies and everyday practices. Although guidelines and training for inclusive hiring exist, they are optional, and hiring managers have considerable autonomy. Informal networks, personal recommendations, and pre-selection were common, privileging well-connected candidates from dominant demographic groups.

Findings

Policies, guidelines, and training materials to support inclusive hiring were in place, yet their use was optional. Hiring managers had wide autonomy in forming panels, drafting job descriptions, and selecting assessment methods. In daily practice, pragmatic considerations, time pressure, and personal preferences often took precedence over formal rules.

Informal recruitment networks, such as personal recommendations, internal contacts, and pre-selection, were found to be common. However, reliance on these informal channels primarily benefits candidates who are already well-connected, most of whom belong to dominant demographic groups. Internal recruitment and mobility practices unintentionally

reinforce these patterns, as they frequently rely on the same informal networks during hiring processes. Moreover, recommendations were often based on existing personal connections with managers and perceived reputation rather than on objective assessments of merit.

Selection panels serve as critical gatekeepers within the organisation, mediating between formal procedures and final decision-making. While it is often assumed that panel diversity automatically leads to fairer and more inclusive outcomes, the findings of this study challenge this assumption. Demographic and gender diversity within panels did not necessarily translate into more diverse selection results. The study shows that, in the absence of shared understandings of evaluation criteria, explicit reflection on potential biases, and a clear consensus among panel members on what constitutes “quality” or “fit”, panels tended to reproduce dominant organisational norms. Even on panels with members of different racial and gender backgrounds, this pattern was observed. This suggests that having a diverse group of people is not enough to change deeply ingrained habits and decision-making practices. These findings highlight the importance of developing structured approaches to recruitment that go beyond panel formation. Establishing common evaluation frameworks, integrating bias-awareness practices, and fostering collective accountability may be essential to achieving more equitable and consistent hiring outcomes.

The experiment revealed significant variability in applicant rankings within the selection queue. Some candidates were ranked first in one panel and last in others. Even within panels, the variability of applicants’ rankings remained high. Misclassification rates, defined as shifts in a candidate’s position within the selection queue, were high across all panels, underscoring the pervasive role of subjectivity in evaluation. Although panels received identical information, individual interpretations led to considerably different notions of “fit” or “potential”. Panel compositions that exhibited a more equitable distribution of genders and cultural backgrounds showed a higher degree of consistency. Nonetheless, consistency served more as an indicator of homogeneity in selection than of diversity. There was no statistically significant difference in the results based on the gender and race of the people on the panel. These results imply that the mere presence of diversity in the panel’s composition is insufficient to guarantee consistent and equitable candidate evaluations.

Both the experiment and the interviews revealed that decisions were often influenced by factors beyond the formal merit-based requirements. The tone of a motivation letter, the formatting or style of a CV, and assumptions about a candidate’s career path, age, or personal circumstances frequently swayed rankings in ways unrelated to the stated job criteria. In some cases, visual cues, such as a photograph included in a CV, triggered

stereotypes.

Interviewees provided concrete examples illustrating how such stereotypes and biases operate in practice. For example, one panellist admitted hesitating to shortlist a woman with young children, presuming she would be less adaptable. Another panellist acknowledged preferring a candidate in whom he “recognised himself”. This is a similarity bias, in which decision-makers unconsciously favour candidates who reflect their own background or characteristics. In certain instances, a so-called “favour factor” was observed, in which selectors intentionally advantaged underrepresented candidates — an affirmative action strategy aimed at correcting structural imbalances in representation. While primarily intended as an inclusion strategy, this practice raised questions regarding fairness and consistency in decision-making processes.

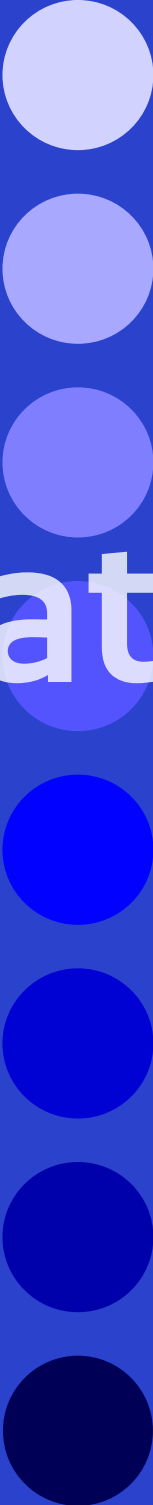
Several structural and procedural barriers were also found to hinder diversity in selection outcomes. First, time pressure often resulted in ad hoc hiring practices, with job descriptions being reused and minimal preparation undertaken for selection. Second, open-ended vacancies, while intended to offer flexibility, sometimes rewarded the speed of application rather than the quality or suitability of candidates. Third, informal hiring networks tended to perpetuate the same candidate pools, excluding those without the “right” and strongest ties to the network. Fourth, internal candidates with strong reputations frequently bypassed open competition for senior-level positions. Finally, diversity and inclusion initiatives were not systematically integrated into everyday hiring practices, despite their prominent symbolic visibility, which implied diversity in theory but not in practice. Consequently, their influence on shaping the actual composition of the workforce was constrained.

This research concludes that formal structures and policies are necessary but not sufficient to increase diversity. Without consistent application of selection processes, shared accountability, evaluation, and reflection, such measures risk becoming symbolic gestures. Formal policies often diverge from daily practice, resulting in “decoupled” symbolic structures and policies. Inclusive recruitment requires embedding inclusion into every stage of the selection process — from defining job requirements and drafting job vacancies to structuring interviews and making decisions. It necessitates the scrutiny of informal recruitment routes, as well as the alignment of gatekeepers on unspoken norms of fit, quality, and non-merit credentials, to ensure that panel members operate within a clearly defined, collectively agreed framework.

Sustainable change in the context of diversity in selection and inclusion requires recognising that selection is not a neutral, purely technical exercise but a socially

constructed process shaped by organisational culture, informal networks, and entrenched routines. This study, together with research on cognitive biases, reinforces the finding that even structured methods remain vulnerable to unconscious heuristics and subjective judgments. While complete objectivity is unattainable, bias can be mitigated through institutional safeguards, shared evaluation standards, and the integration of diverse perspectives. Achieving diversity also requires a willingness to confront the discomfort that comes with genuine difference, including embedding inclusion strategies rather than treating them symbolically. Diversity and inclusion risk remaining superficial and fragmented, reliant on the personal commitment and goodwill of a few motivated individuals rather than being systematically integrated into organisational practices, in the absence of these elements.

A critical takeaway from this research, echoing the diversity management literature, is that the most persistent barriers to diversity are not the selection instruments themselves but the informal practices, cultural assumptions, and power dynamics in which those instruments are embedded. Organisations seeking genuine progress on diversity selection must therefore look beyond revising forms, adopting new tools, or relying on so-called “black box” solutions such as AI-driven selection. Instead, they need to establish conditions where inclusive decision-making is treated as non-negotiable, comparable to compliance with organisational hiring standards, which are often promising and forward-looking. To achieve this, it is necessary to implement mandatory bias-awareness training, oversee all recruitment stages, diversify candidate sourcing channels, and establish clear expectations for panel composition and conduct. By implementing these measures, organisations can advance from symbolic compliance to sustained, structural inclusion, enhancing legitimacy, promoting innovation, and strengthening organisational resilience.



Samenvatting

Samenvatting

belangrijke bevindingen

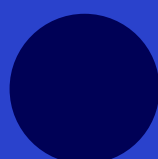
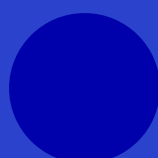
Deze samenvatting biedt een overzicht van de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek naar inclusief werven en selecteren binnen een grote organisatie. De bevindingen zijn gebaseerd op twee onderzoekslijnen: een kwalitatieve analyse van beleidsdocumenten en interviews met HR-adviseurs en andere betrokkenen bij het selectieproces, en een experiment waarin is onderzocht hoe verschillende samenstellingen van selectiecommissies de voorkeuren voor kandidaten beïnvloeden. De vraag *“Welke mechanismen spelen een rol in de interne en externe werving en selectie van kandidaten, en hoe laat het selectieproces zich zodanig vormgeven dat effecten van zowel commissie als proces op uitkomsten minimaal blijven?”* heeft centraal gestaan in het onderzoek.

1. **Spanning tussen formele richtlijnen en de informele praktijk.** Ondanks formele stappenplannen, handleidingen en trainingen, blijkt het daadwerkelijke verloop van werving en selectie sterk afhankelijk van informele routines. Vacaturehouders hanteren formele procedures op uiteenlopende wijze. Ze korten processen in of passen deze aan. In het selectieproces ontstaan hierdoor verschillen in zorgvuldigheid, transparantie en objectiviteit. De wijze waarop actoren het proces belichamen en toepassen, is bepalend voor de consistentie en de legitimiteit van het wervings- en selectieproces
2. **Discretionaire ruimte van vacaturehouders zorgt voor werkbaarheid, maar geeft tegelijk ook ruimte aan variatie in het selectieproces.** Vacaturehouders hebben veel ruimte om de procedure naar eigen inzicht vorm te geven. Vooral in het selectieproces van lagere functiegroepen hebben zij veel regie en autonomie. Zij betrekken HR-adviseurs vaak in een laat stadium bij het selectieproces. Verschillen in regie en autonomie zorgen voor variatie in commissiesamenstelling, instrumentgebruik en aandacht voor diversiteit.
3. **Afwezigheid van normstelling in selectiecommissies.** Er zijn geen vaste richtlijnen voor de samenstelling van selectiecommissies. Welke personen plaatsnemen in de selectiecommissie is vaak gebaseerd op praktische overwegingen, zoals beschikbaarheid. Vaak zijn het de personen die eerder in selectiecommissies hebben plaatsgenomen. De afwezigheid van normstelling resulteert vaak in samenstellingen waarbij diversiteit geen uitgangspunt is.

4. **Beperkt gebruik van ondersteunende instrumenten.** Er zijn instrumenten, trainingen en een recruitmentteam beschikbaar ter ondersteuning in het selectieproces, maar het gebruik ervan is niet verplicht. Afhankelijk van hun eigen motivatie en de inschatting van de relevantie voor het selectieproces maken vacaturehouders een inschatting. Door tijdgebrek, operationele werkdruk en het vertrouwen in de eigen recruitment skills en objectiviteit maken vacaturehouders weinig gebruik van de beschikbare hulpmiddelen.
5. **Informele netwerken beïnvloeden werving en selectie.** Vooral bij interne werving spelen informele netwerken een dominante rol. Interne kandidaten worden vaak aangedragen via het informele netwerk, waarbij gesprekken soms plaatsvinden zonder tussenkomst van een sollicitatiecommissie. Bij informeel aangedragen kandidaten wegen de informele criteria (zoals 'het is een goede collega') vaak zwaarder dan formele selectiecriteria. Informele netwerken vergroten de kans op uitsluiting van kandidaten buiten de dominante netwerken.
6. **Verschil tussen interne en externe werving. Interne kandidaten krijgen prioriteit en ontvangen vrijwel altijd een uitnodiging voor een gesprek.** Bij deze groep spelen motivatiebrieven en cv's een minder grote rol dan bij externe kandidaten. Reputatie en zichtbaarheid binnen de organisatie fungeren daarbij als impliciete selectiemechanismen. Een eenduidig proces voor interne mobiliteit ontbreekt.
7. **Subjectiviteit in beoordeling en gunfactor.** Het selectie-experiment laat zien dat selecteurs persoonlijke voorkeuren, aannames en identificatie met kandidaten gebruiken als selectie criterium. Factoren als leeftijd, gezinssituatie, werkachtergrond of een gunfactor kunnen doorslaggevend zijn. Interpretatie van 'geschiktheid' verschilt per persoon, zelfs bij duidelijke selectiecriteria.
8. **Grote verschillen in beoordelingsuitkomsten tussen verschillende commissiesamenstellingen.** Kandidaten komen in verschillende commissiesamenstellingen op verschillende plaatsen in de selectierij. Dit betekent dat de samenstelling van de selectiecommissie een grote rol speelt in welke kandidaat vooraan in de selectierij komt. Sekse en migratieachtergrond van selecteurs laten geen significant verschil zien op wie vooraan in de selectierij komt.
9. **Tijdsdruk en ad hoc besluitvorming ondermijnen zorgvuldigheid.** Vacaturehouders ervaren door interne en externe factoren vaak tijdsdruk om snel te selecteren. Dit leidt tot het overslaan van processtappen, hergebruik van vacatureteksten en ad hoc keuzes.

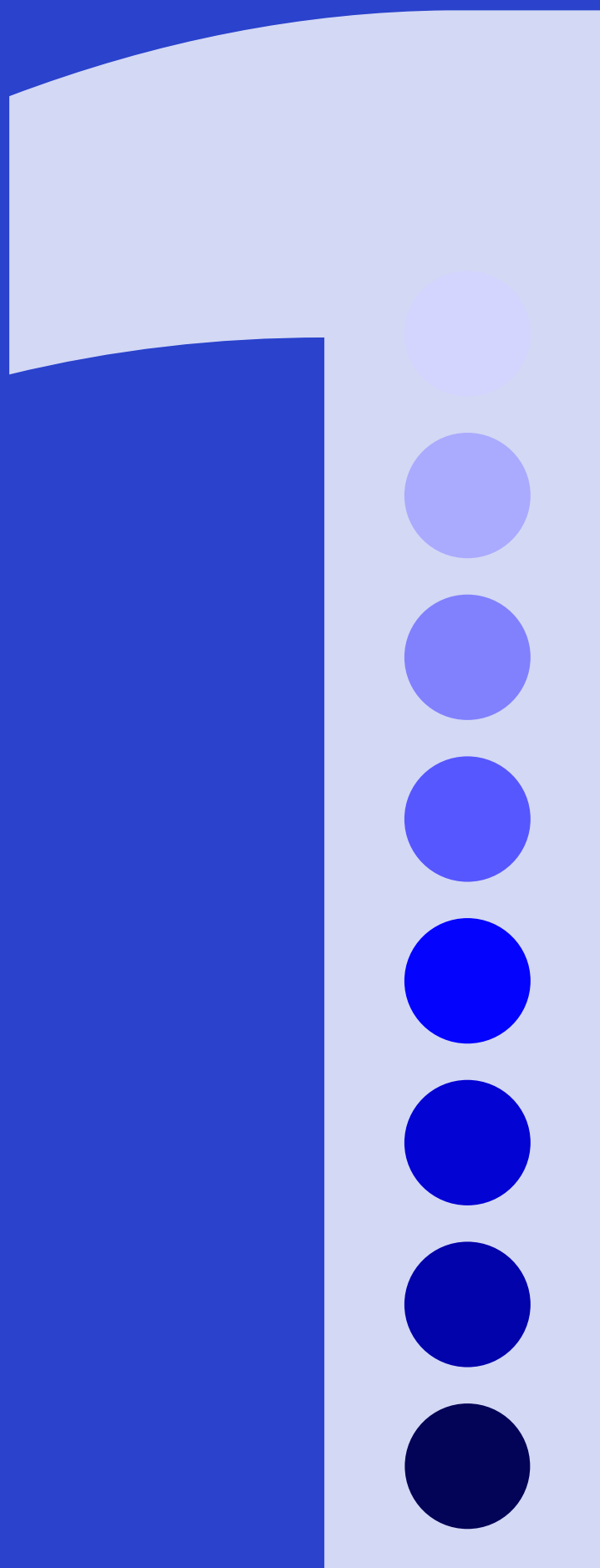
10. **Gebrek aan strategische personeelsplanning.** Werving en selectie verlopen vaak reactief, in plaats van proactief. Er ontbreekt een visie op toekomstige personeelsbehoeften en ontwikkeling (loopbaanontwikkeling) van divers talent. Hierdoor blijven de wervings- en selectieprocessen gericht op het (snel) invullen van vacatures, in plaats van duurzame opbouw van een inclusieve organisatie.
11. **Weinig sociale verandering.** In de organisatie zijn diversiteit en inclusie verankerd in het HR-beleid. Door de weerbarstigheid van de praktijk, individuele voorkeuren van vacaturehouders en gebrek aan reflectie op het proces door alle betrokkenen bij het wervings- en selectieproces, werkt het beleid onvoldoende door. Zonder sociale borging en gedeelde verantwoordelijkheid blijft de doorwerking beperkt.

Inhoud



Inhoud

1	Inleiding	17
2	Diversiteit in selectie	20
3	Onderzoeksopzet	25
4	Resultaten	29
4.1	Ondersteuning voor inclusieve werving en selectie	29
4.2	Het proces in de praktijk: HR-adviseurs aan het woord	30
4.3	Het proces in de praktijk: medewerkers aan het woord	38
4.4	De samenstelling van de selectiecommissie	42
5	Conclusie en discussie	54
6	Literatuur	58
7	Bijlagen	61



1 Inleiding

In een arbeidsmarkt die steeds dynamischer en krappere oogt, vraagt het aantrekken van divers talent om een herziening van bestaande wervings- en selectiepraktijken. Veel organisaties hanteren procedures waarin impliciete voorkeuren, onbewuste vooroordelen en gevestigde routines structurele belemmeringen opwerpen voor bepaalde groepen sollicitanten (Rivera, 2012). Deze en andere mechanismen beïnvloeden wie toegang krijgt tot posities en wie buiten beeld blijft. De vraag hoe deze barrières te doorbreken, krijgt zowel in beleid als in de praktijk ruime aandacht (Bohnet, 2016; Ployhart & Holtz, 2008).

Een inclusieve personeelsstrategie biedt niet alleen ethische meerwaarde, maar vormt ook een strategisch instrument voor toekomstbestendige organisaties. Het imago van een inclusieve werkgever draagt bij aan de aantrekkingskracht op een bredere groep werkzoekenden, vooral in contexten waarin arbeidsmarktschaarste structureel lijkt (Elshout et al., 2024). Diversiteit fungeert daarbij niet als doel op zichzelf, maar als noodzakelijke voorwaarde voor legitimiteit, innovatievermogen en veerkracht. Onderzoek van Van den Brink en Benschop (2014) wijst uit dat organisaties die ruimte creëren voor uiteenlopende perspectieven, beter in staat zijn complexe vraagstukken te adresseren en sneller kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.

De directe aanleiding voor dit onderzoek is eerder onderzoek naar skills-based selectie. Daaruit blijkt dat skills-based selectie slechts een beperkt effect sorteert op diversiteit. Het onderzoek laat zien dat een skills-based aanpak in geanonimiseerde sollicitatieprocedures binnen selectiecommissies aantoonbare winst oplevert bij het terugdringen van vooroordelen over gender, leeftijd en achtergrond (Elshout et al., 2024). Tegelijkertijd benadrukken Ballafkih et al. (2022) dat het effect van skills-based selectie verdwijnt wanneer de selectiecommissie onbewuste voorkeuren blijft hanteren. De samenstelling van de selectiecommissie blijkt dan ook een belangrijke factor te zijn in het realiseren van meer diversiteit. Deze bevindingen zijn de aanleiding geweest voor verder onderzoek naar diversiteit in het bredere selectieproces.

Verschillende studies bevestigen het beeld dat traditionele selectiemechanismen vaak leiden tot een herhaling van bestaande voorkeuren (zie o.a. Rivera, 2010). Selectiecommissies neigen ertoe kandidaten te kiezen die qua profiel en achtergrond lijken op het zittende personeel. Hierdoor ontstaat een vicieuze cirkel die de homogeniteit van het personeelsbestand versterkt, waardoor ander talent onvoldoende ruimte krijgt: ze zijn toch anders (Ballafkih & Meerman, 2006; Van den Brink & Benschop, 2014). De voorkeur voor culturele fit, zoals ook door Rivera (2012) omschreven, leidt tot een impliciete

normstelling waarin afwijking van het dominante profiel wordt geproblematiseerd.

Daarbij komt dat informele normen vaak een grotere invloed hebben dan formele criteria in selectieprocedures. Elshout et al. (2024) laten zien dat selecteurs geneigd zijn om, zelfs bij vooraf gestandaardiseerde procedures, intuïtieve indrukken zwaarder te laten wegen dan objectieve scores. Hierdoor kan zelfs een transparant proces alsnog leiden tot uitsluiting. Raghavan et al. (2020) voegen hieraan toe dat technologische hulpmiddelen, zoals geautomatiseerde selectiesoftware, eerder bestaande patronen van uitsluiting reproduceren dan corrigeren. De inzet van HR-technologie blijft daarmee ambivalent: het belooft objectivering, maar kan ook nieuwe vormen van bias creëren, vooral wanneer algoritmes zijn getraind op historische data (Barocas, Hardt & Narayanan, 2019).

Daarnaast blijkt uit onderzoek dat beoordelingsdynamiek binnen commissies bepalend is voor de uitkomst van selectieprocedures. Onderzoekers als Nielsen (2016) en Deros et al. (2016) wijzen op het belang van divers samengestelde commissies, met expliciete aandacht voor rolverdeling, biasreflectie en gedeelde kaders. In afwezigheid van deze elementen nemen willekeur en groepsdenken toe, wat leidt tot onvoorspelbare en moeilijk navolgbare uitkomsten.

Dit onderzoek richt zich daarom op de onderliggende mechanismen die interne en externe wervingsprocessen beïnvloeden. Daarbij ligt de nadruk op het samenspel tussen formele en informele wervings- en selectieprocessen, normen en de besluitvormingsdynamiek binnen het selectieproces en in het bijzonder dat van de selectiecommissie. Door het proces in samenhang te onderzoeken, ontstaat inzicht in hoe selectieprocessen de diversiteit van de organisatie beïnvloeden.

De centrale onderzoeksvraag luidt: *Welke mechanismen spelen een rol in de interne en externe werving en selectie van kandidaten, en hoe laat het selectieproces zich zodanig vormgeven dat effecten van zowel commissie als proces op uitkomsten minimaal blijven?*



2 Diversiteit in selectie

Personeelsselectieprocessen zijn een belangrijke schakel in de personeelssamenstelling van de organisatie. De processen hebben directe invloed op de mate van diversiteit. Binnen de psychologie en sociologie bestaat inmiddels meer dan een eeuw aan onderzoek naar effectieve en onbevooroordeelde selectiemethoden (Ryan & Ployhart, 2014). Onderzoek richt zich in toenemende mate op de effecten van selectiesystemen op etnische diversiteit, waarbij ‘adverse impact’¹ een centrale rol speelt. Adverse impact kan voortkomen uit bewuste discriminatie, maar komt nog vaker voor uit gevolgen van onbewuste discriminatie of uitsluiting (Dagevos, 2015). Vaak zijn het onbedoelde gevolgen van het wervings- en selectieproces (Schmidt et al., 2016).

Adverse impact verwijst naar systematische verschillen in aanstellingspercentages tussen subgroepen, bijvoorbeeld op basis van etniciteit of gender. Vooral selectie-instrumenten die sterk leunen op cognitieve vaardigheidstests of formele diploma-eisen blijken gevoelig voor adverse impact (Sackett et al., 2022; Roth et al., 2006). Tegelijkertijd blijkt uit empirisch onderzoek dat adverse impact vaak niet volledig te herleiden is tot testbias of stereotyperingen, maar voortkomt uit diepere structurele ongelijkheden in onderwijskansen, sociaaleconomische status, toegang tot netwerken (Sackett et al., 2009). Dit impliceert dat oplossingen voor meer diversiteit niet alleen liggen in het aanpassen van tests of selectiemethoden, maar vooral in het heroverwegen van wat belangrijke merit-factoren zijn in de selectie. Daarbij gaat het om het ontwikkelen van alternatieve, valide voorspellende factoren voor functie- en organisatiefit die zowel inclusief als effectief zijn (Ployhart & Holtz, 2008). Het reduceren van adverse impact vormt dan ook een belangrijk uitgangspunt in het ontwerp van diversiteit in selectie.

Organisaties hebben te maken met wat bekendstaat als het validiteit-diversiteit-dilemma (Ployhart & Holtz, 2008). In personeelsselectie heerst de dominante opvatting dat cognitieve vaardigheidstests over de hoogste voorspellende validiteit beschikken. Tegelijkertijd zouden de tests de grootste scoreverschillen opleveren tussen etnische groepen. Kiezen voor een hoge validiteit impliceert een groter risico op adverse impact en omgekeerd: een hoge validiteit is minder diversiteit. Vaak klinkt dit terug in bewoordingen van belanghebbenden bij personeelsselectie, bijvoorbeeld in termen als “we gaan de kwaliteit niet verlagen” (Ballafkih et al., 2023; Ballafkih & Meerman, 2006). Daarmee impliceren zij dat het minimaliseren van adverse impact zou leiden tot een lagere validiteit

¹ Adverse impact is te definiëren als de ongunstige impact in werving en selectie waarbij ogenschijnlijk neutrale selectieprocedures of beoordelingsmethoden systematisch leiden tot significant lagere kansen op succes voor leden van minderheidsgroepen in vergelijking met leden van de meerderheidsgroep.

en daarmee tot kandidaten met minder kwaliteit. Traditionele oplossingen voor het verlagen van adverse impact is het wege van voorspellende factoren of het instellen van aparte cut-off scores. Maar, deze oplossingen bieden slechts beperkte winst. Toch houdt het validiteit-diversiteit-dilemma al jarenlang het debat over rechtvaardige selectie in haar greep.

Waar cognitieve tests in selectieprocedures onmisbaar waren, laat onderzoek (Ployhart & Holtz, 2008) zien dat hun voorspellende waarde beperkt is, zeker in vergelijking met contextspecifieke methoden zoals gestructureerde interviews, functiekenntests, en arbeidsproeven. Deze contextspecifieke alternatieven tonen een hogere contextuele validiteit en leiden tot minder verschillen tussen groepen. Zoals Sackett et al. (2009) benadrukken, liggen de oorzaken van verschillen tussen groepen vaak niet zozeer in testbias of discriminatie, maar in bredere structurele ongelijkheden op het gebied van opleidingsniveau, voorbereiding en toegang tot kansen. Daarmee verschuift de focus van uitsluitend het optimaliseren van afzonderlijke factoren naar het fundamenteel herzien van wervings- en selectieprocessen, waarbij de manier waarop selecties tot stand komen centraal staat, juist omdat bedoelde of onbedoelde uitsluiting en discriminatie daar kunnen ontstaan.

Van pareto-optimaliteit naar contextspecifiek

In het licht van de groeiende aandacht voor institutionele invloeden op wervings- en selectieprocessen verschuift de aandacht van Pareto-optimaliteit naar de meer contextspecifieke inzichten over wervings- en selectiebesluiten in de praktijk. Waar Pareto-optimaliteit kan helpen om theoretisch optimale afwegingen te maken tussen validiteit en diversiteit (Ployhart & Holtz, 2008), laat onderzoek zien dat selectiebeslissingen in de praktijk sterk afhangen van de dynamiek binnen selectiecommissies, institutionele routines, generationaliseerde mythen en de mate waarin betrokkenen diversiteit expliciet meenemen in hun besluitvormingsprocedures. (Montes López & O'Connor, 2019).

De relatie tussen werving, selectie en diversiteit is complex en onderhevig aan uiteenlopende, soms zelfs tegenstrijdige krachten. Meer diversiteit in de organisatie begint met het trekken van aandacht onder verschillende groepen op de arbeidsmarkt. De wervingskanalen, de boodschap en de functiecriteria bepalen in sterke mate welke groepen de vacature zien, zich aangesproken voelen en solliciteren (van den Brink & Benschop, 2014). Traditionele wervingsstrategieën blijken vaak impliciet afgestemd op dominante organisatienormen, waardoor groepen die daarvan afwijken zich minder gerepresenteerd of welkom voelen (Ahmed, 2007). Ook matching via vacatureplatforms en recruitmentsoftware, blijkt in de praktijk bestaande ongelijkheden eerder te reproduceren dan te doorbreken (Raghavan et al., 2020).

Het selectieproces fungeert als tweede filter, waarin impliciete normen over geschiktheid en culturele fit een doorslaggevende rol spelen. De institutionele context waarin het selectieproces plaatsvindt is van wezenlijk belang voor de uitkomst (Ployhart & Schneider, 2012). Selectie vindt niet plaats in een vacuüm, maar binnen een organisatiecultuur waar formele regels, informele praktijken, tijdsdruk en machtsverhoudingen samenkomen. Binnen de institutionele context zijn er vaak formele richtlijnen rond selectie, zoals het gebruik van scoreformulieren en de toepassing van gestandaardiseerde formats. We weten dat betrokkenen en belanghebbenden bij de selectie, om legitieme en minder legitieme redenen, niet altijd de formele richtlijnen naleven (Mijs, 2016). Nielsen (2016) laat zien dat in zulke situaties de kans toeneemt dat beoordelaars terugvallen op intuïtie, heuristieken of het bekende profiel van de 'goede' kandidaat. De onderzoeken ondersteunen het effect van zowel het formele als het informele selectieproces. In het bijzonder geldt dit voor het expliciete effect van beoordelingscriteria, interpretatiekaders, biasbewustzijn en de samenstelling van de selectiecommissie.

Informele selectie en netwerken

Informele selectie speelt een belangrijke rol in het wervings- en selectieproces, vooral bij de werving. In veel organisaties functioneren informele netwerken als preselectiemechanisme, waarbij kandidaten via-via aanbevolen, voorgedragen of benaderd worden vaak nog vóór formele procedures van start gaan (Van den Brink & Benschop, 2014). Deze vorm van werving is sterk sociaal ingebed en waarvoor geldt dat: wie bekend, vertrouwd en in het zicht is, maakt meer kans op selectie (zie o.a. Granovetter, 1995). De invloed van informele kanalen neemt vooral toe in contexten waarin snelheid, vertrouwen of culturele fit zwaar wegen (Rivera, 2011).

Hoewel deze praktijken efficiënt lijken, versterken zij bestaande uitsluitingsmechanismen. Toegang tot netwerken is immers ongelijk verdeeld. Dominante groepen beschikken over meer toegangsmogelijkheden tot invloedrijke netwerken dan gemarginaliseerde groepen (McDonald et al., 2009). Hierdoor ontstaan patronen van sociaal kapitaal (Bourdieu, 1986), waarin toegang tot posities mede afhangt van wie iemand kent en minder van wat iemand kan. Informele voordracht legitimeert zich vaak met verwijzingen naar werkervaring of reputatie, maar vermijdt tegelijkertijd de transparantie en toetsbaarheid die formele procedures wél vereisen (Ahmed, 2007).

Onderzoek (zie o.a. van den Brink & Benschop, 2014) toont aan dat zelfs binnen formele selectiecommissies informele invloeden doorwerken. Kandidaten met een 'ingebracht' profiel krijgen vaker het voordeel van de twijfel en krijgen vaak bij beperkte aansluiting op functie-eisen meer kans (Rivera, 2010). Dit versterkt de culturele homogeniteit van

organisaties, omdat sociale nabijheid vaak zwaarder weegt dan inhoudelijke diversiteit.

Selectiecommissies

Selectiecommissies vormen een cruciale schakel tussen formele selectieprocedures en de feitelijke besluitvorming over kandidaten. Rivera (2012) laat in haar onderzoek zien dat commissies geneigd zijn kandidaten te selecteren die de indruk geven dat ze passen bij de dominante groep in de organisatie, ook wanneer objectieve criteria op andere uitkomsten wijzen. Deze voorkeur voor 'fit' krijgt gestalte in het gebruik van subjectieve begrippen zoals motivatie, klik of uitstraling (Ballafkih, 2017), waarmee sociale nabijheid en herkenning leidend zijn en als aantoonbare geschiktheid worden geïnterpreteerd.

De samenstelling van de selectiecommissie speelt een sleutelrol in de selectie. Onderzoek (Van den Brink en & Benschop, 2014) laat zien dat de keuzes van commissies sterk afhangen van wie er aan tafel zit, met welke verwachtingen zij daar zitten, en hoe de besluitvorming vormgegeven is. Homogene commissies neigen vaker naar groepsdenken, waarbij afwijkende kandidaten kunnen worden uitgesloten op grond van 'niet passen in het team' of 'onvoldoende aansluiting bij de cultuur' (Nielsen, 2016). Maar ook divers samengestelde commissies blijken kwetsbaar voor willekeur, wanneer er geen expliciete reflectie plaatsvindt op vooringenomenheid, beoordelingskaders niet gedeeld worden en roluiding ontbreekt (Bohnet, 2016).

Selectiecommissies zijn vaak ingebed in bredere organisatorische routines. De mate van voorbereiding, de tijd die beschikbaar is, de sociale dynamiek en de machtsverhoudingen binnen de organisatie en de commissies zijn medebepalend voor een zorgvuldige afweging (Derks & Grit, 2015). In commissies waar één stem bewust of onbewust dominant is, verdwijnt het collegiale karakter van de besluitvorming en ontstaan sluiproutes voor individuele voorkeuren. Dat maakt van selectiecommissies geen neutrale uitvoerders van beleid, maar actoren die mede vormgeven aan wie toegang krijgt tot de organisatie.



3 Onderzoeksopzet

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in een grote publieke organisatie met meer dan 500 werknemers. De organisatie kent een gelaagde structuur met diverse taakvelden, zoals beleid, ondersteuning en inhoudelijke uitvoering. Binnen deze structuur opereren meerdere afdelingen met uiteenlopende functionele verantwoordelijkheden. De HR-afdeling fungeert als centrale eenheid voor personeelsbeleid, ontwikkeling en advisering. De afdeling bestaat uit teams met specialistische kennis op het gebied van werving, selectie, diversiteit en organisatieontwikkeling. De organisatie werkt met gestandaardiseerde processen en protocollen, maar biedt tegelijkertijd ruimte voor decentrale invulling en maatwerk.

Leidinggevend in de organisatie zijn verantwoordelijk voor het invullen van openstaande vacatures binnen hun afdeling. Zij vervullen als 'vacaturehouders' een sleutelrol in het selectieproces. Zij zorgen doorgaans voor het opstellen van vacatureteksten, het samenstellen van selectiecommissies en het aansturen van het selectieproces. De feitelijke uitvoering van het wervings- en selectieproces komt tot stand in samenspel tussen HR, vacaturehouders en selectiecommissieleden. Binnen de organisatie variëren aanpak, afwegingen en het gebruik van het formele wervings- en selectieproces.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is het onderzoek opgedeeld in twee deelonderzoeken.

Deelonderzoek 1

In deelonderzoek 1 is nagegaan hoe actoren in het wervings- en selectieproces streven naar een diverse en inclusieve werving en selectie. Voor het onderzoek zijn tien HR-adviseurs en zes medewerkers geïnterviewd met wervings- en selectie-ervaring. Zij vervullen binnen het selectieproces verschillende rollen, zoals vacaturehouder, betrokken bij het selectieproces en lid van de selectiecommissie.

De interviews zijn semigestructureerd afgenomen aan de hand van een vragenlijst, opgesteld op basis van relevante literatuur en een verkenning van interne documenten. In de interviews is onder meer gevraagd naar ervaringen met inclusieve werving, percepties van objectiviteit en het gebruik van selectie-instrumenten, evenals naar de rol van informele praktijken zoals het aanbevelen van kandidaten via netwerken.

De interviewdata zijn thematisch geanalyseerd op de dominante thema's, waarbij terugkerende spanningen zijn geïdentificeerd. In de analyse is specifiek gelet op de discrepantie tussen formele processen (zoals omschreven in beleid en protocollen) en informele praktijken (zoals beschreven door respondenten). Door deze met elkaar te

vergelijken, is inzicht verkregen in de mate waarin betrokkenen de formele structuren al dan niet naleven en hoe informele mechanismen doorwerken in het daadwerkelijke verloop van werving en selectie.

Deze triangulatie van interview- en documentdata heeft het mogelijk gemaakt om niet alleen verklaringen op individueel niveau te analyseren, maar ook institutionele indicatoren in kaart te brengen die van invloed zijn op het realiseren van diversiteit via werving en selectie.

Deelonderzoek 2

In deelonderzoek 2 is onderzocht in hoeverre selecteurs (commissieleden) met verschillende sekse en achtergrond tot dezelfde rangschikkingen komen van kandidaten in de selectierij. Het experiment is opgezet om inzicht te krijgen in de invloed van de samenstelling van selectiecommissies op selectiebeslissingen. Daartoe zijn vier groepen respondenten samengesteld op basis van sekse en migratieachtergrond: vrouwen met en zonder een niet-westerse² achtergrond, en mannen met en zonder een niet-westerse achtergrond. Er is gekozen voor sekse en migratieachtergrond omdat de heersende veronderstelling is dat divers samengestelde commissies tot andere keuzes komen.

In totaal namen zestien respondenten deel aan het experiment, elke groep kende vier respondenten die samen een commissie vormden. Iedere respondent kreeg een set van elf fictieve sollicitatiebrieven en cv's voorgelegd van kandidaten die gereageerd zouden hebben op een vacaturetekst. De respondenten hebben ook de vacaturetekst gekregen. De respondenten is gevraagd om de elf kandidaten op basis van sollicitatiebrieven en cv's te rangschikken, van de meest naar de minst kansrijke kandidaat voor de functie. Om het effect van selectiecriteria inzichtelijk te maken, is aan respondenten geen weging meegegeven.

Hoewel individuele beoordeling van kandidaten vaak de eerste stap vormt in het werk van selectiecommissies, verandert het beoordelingsproces tijdens de gezamenlijke bespreking regelmatig in een vorm van 'ruilhandel' (zie Elshout et al., 2024). Oorspronkelijke rangschikkingen raken dan ondergeschikt aan groepsdynamiek en strategisch onderhandelen. Mechanismen zoals veto's, hiërarchische verhoudingen, groepsdruk of emotionele voorkeuren kunnen ertoe leiden dat commissieleden eerder gemaakte inschattingen aanpassen. Daarom hebben de respondenten geen overleg gehad.

² In dit rapport hanteren wij de termen *westers* en *niet-westers*. We zijn ons bewust dat deze begrippen een ongelijkwaardige tegenstelling kunnen oproepen en niet altijd aansluiten bij hedendaagse inzichten (zie voorwoord voor meer toelichting).

Na het ordenen zijn individuele interviews afgenomen waarin de respondenten hun overwegingen hebben toegelicht. Er is gevraagd naar de argumenten achter de gekozen volgorde, het belang dat ze hechten aan specifieke informatie (zoals opleiding, werkervaring of persoonlijke motivatie), en de manier waarop indrukken over geschiktheid zijn gevormd.

De rangschikkingen zijn kwantitatief geanalyseerd op systematische verschillen tussen de vier respondentengroepen. Kwalitatief is nagegaan hoe de verschillen tot stand komen, welke interpretatiekaders respondenten hanteren, en of bepaalde voorkeurspatronen vaker voorkomen bij specifieke groepen. Deze combinatie van meetbare uitkomsten en verklarende duiding maakt het mogelijk inzicht te verkrijgen in de rol van persoonlijke kenmerken van selecteurs in de uitkomst van selectiebeslissingen, en de wijze waarop informele normen over 'geschiktheid' hierin doorwerken.



4 Resultaten

Binnen de organisatie is structurele aandacht voor het wervings- en selectieproces. Op verschillende niveaus wordt ingezet op een effectieve en zorgvuldige inrichting. Beleidskaders en protocollen bieden een formeel raamwerk dat breed wordt gevolgd. Tegelijkertijd laat de praktijk zien dat het proces niet losstaat van operationele druk, tijdelijke schaarste en organisatorische afhankelijkheden. Beslissingen verlopen zelden volledig procesmatig, maar zijn vaak onderhevig aan improvisatie, interpretatieruimte en strategisch handelen binnen de grenzen van het formele kader.

De spanning tussen formele uitgangspunten en pragmatische afwegingen leidt tot variatie in de uitvoering. Deze variatie is deels te verklaren uit het streven naar snelheid en beschikbaarheid van intern personeel, maar hangt ook samen met impliciete opvattingen over geschiktheid, urgentie en verantwoordelijkheid. Hierdoor is het wervings- en selectieproces niet overal even bestand tegen subjectieve invulling of informele beïnvloeding, ondanks de robuuste inrichting.

De mate van consistentie in de uitvoering hangt mede af van gedeelde en gedragen beoordelingskaders, de verdeling van inhoudelijke expertise en de wijze waarop vacaturehouders de formele processen toepassen. Waar beoordelingscriteria impliciet blijven en expertise in de organisatie versnipperd en onvoldoende zichtbaar is, ontstaat ruimte voor interpretatie en strategisch gedrag. In die gevallen is de grens tussen professionele afweging en persoonlijke voorkeur moeilijk scherp te houden.

De balans tussen structurele inrichting en ad-hocbesluitvorming blijft daarmee fluïde. Samen met de dynamiek van het wervings- en selectieproces beïnvloedt dat de transparantie en navolgbaarheid van het proces. Niet het formele kader, maar de wijze waarop actoren het proces belichamen en toepassen, is bepalend voor de consistentie en de legitimiteit van het proces. Selectiebeslissingen ontstaan zo niet alleen op basis van inhoudelijke geschiktheid, maar ook in wisselwerking met beschikbare tijd, informele verwachtingen en de sociale positie van betrokkenen.

4.1 Ondersteuning voor inclusieve werving en selectie

De organisatie biedt op de medewerkerspagina een stappenplan dat vacaturehouders kunnen raadplegen tijdens het wervings- en selectieproces. Het plan bevat informatie over functies en rollen, verwijzingen naar relevante handleidingen en interne pagina's, en standaardformats zoals een vacature- en beoordelingsformat. Ook is er ondersteunend

materiaal beschikbaar om het proces zo inclusief mogelijk te laten verlopen. De pagina verwijst daarnaast naar het recruitmentteam voor inhoudelijke ondersteuning en naar het interne opleidingscentrum voor trainingen.

Op de website van het interne opleidingscentrum staat duidelijk welke ondersteuning beschikbaar is bij werving en selectie. De site benadrukt het belang van inclusieve werving en selectie en biedt praktische handvatten om blinde vlekken te herkennen, commissies divers samen te stellen, scoreformulieren te gebruiken en inclusieve vacatureprofielen op te stellen. Daarbij benadrukt de site de strategische waarde van diversiteit, met als uitgangspunt dat competenties van nieuwe medewerkers aanvullend dienen te zijn op al bestaande competenties in de organisatie en geen kopie daarvan mogen zijn.

De inzet van het stappenplan, het recruitmentteam en het trainingsaanbod van het opleidingscentrum is niet verplicht. Het gebruik is afhankelijk van persoonlijke overwegingen van vacaturehouders, alsook van de beschikbare tijd en de mate waarin zij het aanbod van meerwaarde en bruikbaar achten. Deze discretionaire ruimte leidt tot uiteenlopende gebruikspatronen. Soms maakt het aanbod integraal deel uit van de procedure, in andere gevallen blijft de betrokkenheid beperkt of ontbreekt deze. Deze variatie beïnvloedt de consistentie van het wervings- en selectieproces en maakt zichtbaar in hoeverre gedeelde kaders en structurele verankering ontbreken. Daarmee staat niet alleen de navolgbaarheid van het proces onder druk, maar ook het vermogen om normstellende uitgangspunten systematisch in de uitvoering door te laten werken.

4.2 Het proces in de praktijk: HR-adviseurs aan het woord

Uit de interviews blijkt dat de verantwoordelijkheid voor het opstarten van het wervings- en selectieproces primair bij de vacaturehouder ligt. Deze stelt een conceptvacaturetekst op en stuurt deze ter toetsing of advisering naar de HR-adviseur. In de formele inrichting trekken vacaturehouder en HR-adviseur gezamenlijk op, waarbij de eerste een sturende rol vervult en de tweede een adviserende positie inneemt.

Het wervingsproces verloopt in fasen. In de eerste fase ligt de nadruk op interne mobiliteit van wettelijke voorrangskandidaten, zoals medewerkers in re-integratie of met een herplaatsingsstatus na 'reorganisatie'. De tweede fase richt zich op vrijwillige interne mobiliteit, waarbij medewerkers op eigen initiatief een andere functie binnen de organisatie zoeken. Als er geen geschikte kandidaten zijn binnen deze groepen verschuift de focus naar externe instroom.

Respondenten geven aan dat functie-eisen in de vacaturetekst doorgaans gebaseerd zijn

op gestandaardiseerde informatie over taken en competenties die aan functieprofielen zijn gekoppeld. Idealiter dient de informatie uit de functieprofielen en vacatureteksten als fundament voor de samenstelling van de selectiecommissie en de scorematrix die zij zowel voor de briefselectie als voor de sollicitatiegesprekken kunnen toepassen. Op verzoek van de vacaturehouder begeleidt de HR-adviseur deze stappen en deze kan een recruiter inschakelen, indien nodig.

Respondenten geven aan dat recruiters veel kennis hebben van strategische personeelsplanning en inclusieve werving en selectie. Toch blijft hun betrokkenheid in de praktijk vaak beperkt en richt hun inzet zich vooral op hogere functiegroepen, in het bijzonder managementfuncties vanaf een bepaalde salarisschaal. Hierdoor bestaat in delen van de organisatie structureel weinig contact met het recruitmentteam. Respondenten koppelen dit aan de voorkeur van vacaturehouders en HR-adviseurs om werving en selectie zelfstandig te organiseren. Dit resulteert volgens de respondenten in aanzienlijke variatie in de wijze waarop de organisatie interne en externe vacatures vervult.

In de eerste fasen van werving en selectie blijft de betrokkenheid van HR-adviseurs vaak beperkt, vooral bij functies in de lagere schalen. In die gevallen vervult HR doorgaans slechts een rol in het arbeidsvoorwaardengesprek. Vacaturehouders schakelen een HR-adviseur in wanneer zij twijfelen aan hun eigen recruitmentskills (procedures en processen) of aan hun objectiviteit (legitimering). Respondenten geven daarnaast aan dat volledige participatie van HR-adviseurs in alle procedures niet haalbaar is vanwege de beperkte personele capaciteit van HR. Daarom prioriteren HR-adviseurs hun inzet op basis van functieschaalniveau, functiecomplexiteit en de inschatting van juridische risico's, bijvoorbeeld bij sollicitanten met een wettelijke voorrangspositie.

“Wij [HR-adviseurs] kunnen niet altijd erbij zijn. Die tijd hebben we niet. We kunnen wel adviseren. Soms, bijvoorbeeld bij bepaalde complexiteit, als er veel gebeurd is in een team, of bij zeer gevoelige vacatures, sluit ik wel aan. Soms heb je van die zorgenkindjes onder de teams, dan moet je een stapje bijzetten. Dat doen we dan altijd tijdelijk.”

Door het ontbreken van centrale regie en expertise ligt de verantwoordelijkheid voor het proces en de inhoud bij de vacaturehouder. Dit geldt ook voor de laatste fase van het selectieproces, waarin vacaturehouders meestal in commissievorm tot een besluit komen. Voor de samenstelling van selectiecommissies bestaan geen vaste richtlijnen. Soms maakt de vacaturehouder deel uit van de selectiecommissie, in andere gevallen ligt de samenstelling bij collega's in het team, de afdeling of andere belanghebbenden. Volgens respondenten hangt de samenstelling van de commissie af van de voorkeuren

van de vacaturehouder, de beschikbare tijd en de organisatorische omstandigheden, zoals vervangingsdruk of interne verhoudingen. In de praktijk is er weinig sprake van standaardisering of normstelling rond de inrichting van commissies. Hierdoor ontstaat ruimte voor uiteenlopende invullingen, waarbij pragmatische overwegingen vaker leidend zijn dan inhoudelijke uitgangspunten zoals representativiteit of complementariteit.

Respondenten signaleren bovendien onduidelijkheid over wat precies een diverse selectiecommissie is en in hoeverre diversiteit een voorwaarde of slechts een aanbeveling vormt. Daarmee lijkt een diverse commissiesamenstelling eerder een intentie of wens te zijn dan een structureel ingebed onderdeel van de selectie. In sommige gevallen geldt variatie in leeftijd, sekse of functie als indicatie voor diversiteit; in andere volstaat de aanwezigheid van één afwijkend profiel. Deze ambiguïteit bemoeilijkt een gerichte reflectie op commissiesamenstellingen. Zo zegt een respondent:

“Daar zit heel veel subjectiviteit. Is het dat je twee mensen uit je eigen afdeling hebt, en eentje van daarbuiten? Is het altijd twee vrouwen én twee mannen, of twee mannen en één vrouw? Is er altijd iemand die wat langer bij de [organisatie] werkt en eentje die juist wat korter bij de organisatie werkt? Voor de frisse blik? Je merkt dat ik zelf al met verschillende opties kan komen. Er is geen stramen of regel voor.”

De beperkte standaardisering in de samenstelling van selectiecommissies en de variatie in opvattingen over wat als ‘divers’ geldt, onderstrepen het belang van gedeelde kaders en reflectie op de beoordelingspraktijk. In de afwezigheid van beide groeit de behoefte aan ondersteuning bij het herkennen van bias en het hanteren van objectieve beoordelingscriteria. Deze behoefte vormt de achtergrond voor het trainingsaanbod van het interne opleidingscentrum.

Vacaturehouders en andere medewerkers met een rol in werving en selectie kunnen via het opleidingscentrum trainingen volgen over thema’s als bias, het structureren van besluitvorming en het bevorderen van diversiteit binnen selectieprocessen. Volgens respondenten blijft de daadwerkelijke deelname aan deze trainingen echter beperkt. Zij noemen gebrek aan tijd en capaciteit als belangrijke oorzaken. Zij wijzen daarnaast ook op een bredere houding die vacaturehouders en andere betrokken medewerkers laten zien dat ze overtuigd zijn van de eigen deskundigheid en beoordelingsvermogen. Veel betrokkenen gaan er volgens hen vanuit dat hun eigen handelen al voldoende objectief en inclusief is. De combinatie van praktische belemmeringen en normatieve zelfperceptie verkleint ook de ruimte voor reflectie. De professionalisering van werving en selectie hangt daardoor sterk af van individuele motivatie en reflectie op eigen kunnen. De institutionele ambitie

om bewustwording rondom diversiteit in werving en selectie te vergroten, blijft hiermee afhankelijk van discretionair gedrag.

Verschillen interne en externe werving en selectie

De inrichting van werving en selectie verschilt voor interne en externe kandidaten. Interne vacatures verschijnen standaard tien werkdagen voorafgaand aan de externe publicatie. Binnen het termijn krijgen interne kandidaten de kans om te reageren op een vacature. Respondenten signaleren dat interne werving vaker via informele netwerken verloopt. Interne kandidaten krijgen bijna altijd een uitnodiging voor een gesprek en genieten bij gelijke geschiktheid de voorkeur. Dit zorgt ervoor dat selecteurs actief verantwoording moeten afleggen bij het niet uitnodigen. Omdat te ontwijken ontstaat vaak de druk om interne kandidaten automatisch toe te laten tot de gespreksfase als ze enigszins formeel voldoen (meestal beperkt tot de juiste diploma's). Zo zegt een respondent:

"Als er interne kandidaten zijn, moet je een heel goed argument hebben om ze niet uit te nodigen voor een gesprek."

Respondenten beschrijven het interne selectieproces als minder objectief. Cv's en motivatiebrieven spelen een marginale rol. Reputatie en bekendheid binnen de organisatie fungeren als informeel selectiemiddel. Bij beleidsfuncties geldt reeds verworven ervaring als impliciete legitimatie voor een kandidaat, waardoor verdiepende toetsing en selectie achterwege blijft. Bij interne kandidaten vervalt daarom regelmatig de inzet van een sollicitatiecommissie en als deze er wel is heeft de commissie een marginale rol. Afwezigheid van een uitgewerkt intern mobiliteitsproces versterkt deze praktijk volgens respondenten. Door de afwezigheid verschuift het zwaartepunt van de beoordeling naar relationele nabijheid en gedrag dat aansluit bij de dominante groep.

Tegen deze achtergrond en ingegeven door bezuinigingen positioneert de organisatie, interne mobiliteit als strategisch speerpunt. Tegelijk signaleren respondenten dat interne mobiliteit beperkt op gang komt. Bij respondenten leeft het beeld dat vooral medewerkers met een zwakkere functieervulling intern rouleren. Leidinggevendenden zouden vaker zorgen dat goed functionerende medewerkers behouden blijven voor de afdeling of het team. Interne mobiliteit zou daarom vooral bestaan uit mensen met een arbeidsre-integratiestatus. De beeldvorming rondom interne mobiliteit beperkt het draagvlak voor interne mobiliteitsinitiatieven zoals speeddates tussen HR-adviseurs en medewerkers. Het beeld zorgt voor een vorm van selectieve interne mobiliteit.

Verschillen per functieniveau

Bij de invulling van reguliere functies ligt de verantwoordelijkheid voor de samenstelling

van de selectiecommissie doorgaans bij de vacaturehouder. Volgens respondenten bestaan selectiecommissies vaak uit drie tot vier personen. De beschikbaarheid van collega's blijkt een bepalende factor voor wie daadwerkelijk zitting neemt in de commissie. De samenstelling heeft een ad-hoc karakter, waarbij pragmatische overwegingen zwaarder wegen dan inhoudelijke of procedurele criteria. Volgens respondenten ontbreken algemene richtlijnen voor de samenstelling van commissies. De discretionaire ruimte die vacaturehouders hebben, zorgt voor flexibiliteit en efficiëntie, maar leidt tegelijkertijd tot variatie en minder transparantie in procedurele zorgvuldigheid.

Volgens respondenten is de selectie voor hogere functies formeler van aard. Voor die functies bestaan wel richtlijnen ten aanzien van representativiteit uit verschillende lagen van de organisatie. In tegenstelling tot de meer pragmatische invulling van selectiecommissies bij reguliere functies, is bij de hogere functies sprake van een explicietere institutionele inbedding. HR vervult in deze processen een meer regisserende rol. Bij sommige hogere functies is naast een selectiecommissie ook een benoemingsadviescommissie aanwezig. Deze commissie heeft geen besluitvormende bevoegdheid, maar fungeert als een procesbewakend orgaan dat toeziet op de kwaliteit, transparantie en zorgvuldigheid van het selectieproces. De HR-adviseur binnen de benoemingsadviescommissie zorgt voor de juiste samenstelling van de selectiecommissie, stemt af met de voorzitter en houdt toezicht op het verloop van het gehele proces. Deze werkwijze wijst op een bewuste inzet van institutionele mechanismen om de legitimiteit van benoemingen op hogere niveaus te versterken. Volgens respondenten heeft HR een centrale rol in het beperken van de invloed van informele netwerken of willekeur. Dit veronderstelt dat bij hogere functies de risico's op belangenverstrengeling of subjectieve oordeelsvorming groter zijn dan bij lagere functies, wat mogelijk de behoefte aan controle en standaardisering verklaart.

Ook voor functies in lagere schalen geldt een formele selectieprocedure, maar volgens respondenten hanteren vacaturehouders deze niet consequent. Zij slaan regelmatig stappen over of voeren onderdelen slechts gedeeltelijk uit. Dit speelt met name bij interne doorstroom naar hogere functies, waarbij afdelingen soms zelfstandig tot benoeming overgaan. In zulke gevallen verloopt de functietoewijzing buiten de formele kaders en blijft de vastgelegde selectieprocedure deels of geheel achterwege. Dit zorgt voor spanningen met uitgangspunten zoals transparantie, gelijke behandeling en procedurele zorgvuldigheid. De feitelijke handelingsruimte contrasteert daarmee met de formele normstelling.

HR-adviseurs handelen niet eenduidig

De inrichting van werving en selectie vertoont ook aanzienlijke variatie in de betrokkenheid van de HR-adviseur. De interviews laten zien dat de aandacht voor procedurele zorgvuldigheid en bredere kwaliteitscriteria verschilt onder HR-medewerkers.

Volgens respondenten varieert de mate van procedurele discipline en het gebruik van instrumenten onder HR-adviseurs. Zo leggen sommige adviseurs de nadruk op diversiteit binnen de selectiecommissie, terwijl anderen dat niet doen. Sommigen bewaken of verschillende perspectieven daarin vertegenwoordigd zijn, terwijl andere adviseurs zich daar terughoudend in tonen. Ook het gebruik van instrumenten zoals scoreformulieren verschilt. Waar de ene adviseur actief toeziet op de ontwikkeling en toepassing ervan, laat de ander dit grotendeels over aan de commissie of de vacaturehouder. En als vacaturehouders de formulieren gebruiken, zijn er volgens de respondenten ook verschillen zichtbaar in de manier waarop HR-adviseurs daarmee omgaan.

De variatie wijst op een structurele afhankelijkheid van individuele invulling binnen HR. Door het informele en soms formele mandaat kan die variatie toenemen, omdat in sommige gevallen één persoon op basis van persoonlijke voorkeur de uitkomst in sterke mate beïnvloedt. Daarmee komt de borging van kwaliteit in selectie en gelijke kansen op functies in de organisatie onder druk te staan.

Factoren die streven naar meer diversiteit kunnen belemmeren

De respondenten hebben verschillende factoren genoemd die de diversiteit belemmeren.

Tijdsdruk en procedurele erosie

Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt en het ritme van de organisatie ontstaat regelmatig de noodzaak om op korte termijn te werven, bijvoorbeeld ter vervanging van een medewerker. Vacaturehouders ervaren in dergelijke gevallen tijdsdruk, waardoor het wervings- en selectieproces een ad-hoc karakter krijgt. Dit leidt tot wisselend en beperkt gebruik van de beschikbare expertise van HR-adviseurs en recruiters binnen de organisatie. Tijdgebrek belemmert daarnaast het opstellen en hanteren van beoordelingsformulieren en het zorgvuldig samenstellen van een selectiecommissie.

De druk om vacatures snel te vervullen heeft volgens respondenten gevolgen voor de procedurele zorgvuldigheid en de objectiviteit van het selectieproces. Ook de kwaliteit van de geselecteerde kandidaat kan hierdoor onder druk komen te staan. Bij een beperkt aantal geschikte sollicitanten resteert voor de vacaturehouder de keuze tussen het aanstellen van een suboptimale kandidaat of het accepteren van een open vacature in het primaire proces,

met alle gevolgen van dien. Naarmate de tijdsdruk toeneemt, nemen het aantal afwegingen en de gehanteerde eisen af. Een respondent zegt:

“Een vacaturehouder ziet op een gegeven moment een gat in zijn/haar team. Dan moet die rol vervuld. Liever gisteren dan vandaag. Dan is het best moeilijk, en een uitdaging, om in eerste instantie een sollicitatiecommissie bij elkaar te krijgen. Vindt maar eens even twee mensen, die ten eerste divers zijn en ten tweede de tijd hebben, om in een kortere tijd met jou de vacature op te stellen. Om te kijken hoe we objectief gaan werven en selecteren, aan de hand van de score-matrix.”

Tijdsdruk heeft ook gevolgen voor het wervingsproces. Respondenten signaleren dat vacaturehouders oude vacatureteksten niet zelden opnieuw inzetten, terwijl de gevraagde functie-eisen en werktaken inmiddels veranderd zijn. Dit vergroot het risico op een mismatch tussen functie en kandidaat, met voortijdige uitstroom als mogelijk gevolg.

Rol van informele netwerken

De ad-hocbenadering in het wervingstraject creëert ruimte voor het mobiliseren van informele (vak)netwerken bij het vinden van geschikte kandidaten. Respondenten signaleren dat dit in alle lagen van de organisatie voorkomt. Kandidaten komen regelmatig via informele werving in beeld, waarbij vacaturehouders de stap naar bredere, open werving achterwege laten of slechts deels uitvoeren. Wanneer een vacaturehouder iemand voordraagt voor een gesprek, blijft dit vaak beperkt tot een mededeling aan de commissie, zonder verdere bespreking. Tegen de achtergrond van interne mobiliteit draagt het voordragen van kandidaten bij aan het verder versterken van informele wervings- en selectieroutes. Volgens respondenten is het voorstellen van een collega voor een interne vacature goed te begrijpen, maar dit informele patroon belemmert het streven naar meer diversiteit op prominente posities binnen de organisatie.

Respondenten benadrukken het belang van toegang tot de juiste netwerken. De kans op doorstroom of promotie groeit aanzienlijk voor wie beschikt over strategische connecties binnen de organisatie. Functies worden volgens hen geregeld ‘vanzelf’ ingevuld via constructies zoals ureuitbreiding of toekenning van een vast contract, zonder dat een open selectie plaatsvindt. Ook bij externe werving en in hogere functieschalen hebben kandidaten met bekendheid binnen relevante netwerken vaak een voorsprong. Het komt daarom regelmatig voor dat afdelingen mensen aandragen voor een promotietraject of een hogere functie. Dit leidt in de praktijk tot vooraf gestuurde keuzes, zelfs wanneer er formeel een interne vacature is. Zodra een voorkeurskandidaat in beeld is, zijn de kansen van externe kandidaten klein volgens de respondenten. Soms vragen vacaturehouders

expliciet om het uitzetten van een vacature omdat het beleid is, terwijl intern al een kansrijke kandidaat aanwezig is.

Ontbreken van een sluitingsdatum in de vacature

Een opvallende factor die diversiteit in werving en selectie belemmert, is het ontbreken van een sluitingsdatum in vacatures. Volgens respondenten komt dit steeds vaker voor door de krapte op de arbeidsmarkt. Hoewel de praktijk bedoeld is om het selectieproces te versnellen, schuilt het risico dat niet de meest geschikte kandidaat, maar de snelst reagerende en meest overtuigend presenterende kandidaat wordt geselecteerd.

Kandidaten die de vacature later onder ogen krijgen, een zorgvuldiger afweging maken of meer tijd nemen voor hun sollicitatie, blijven daardoor mogelijk buiten beeld. Deze dynamiek ondermijnt het streven naar diversiteit en inclusie en de inhoudelijke kwaliteit van het selectieproces.

Onbedoelde gevolgen in het streven naar diversiteit

Het ad-hoc-karakter van veel wervings- en selectieprocedures vergroot de ruimte voor willekeur en informele besluitvorming. Kandidaten zonder toegang tot de juiste netwerken komen minder snel in beeld dan degenen met het juiste netwerk. Dit leidt tot ongelijke kansen op doorstroom en belemmert het streven naar een diverse en inclusieve medewerkerspopulatie. In de praktijk blijkt dat vacaturehouders vaak blijven werven binnen het eigen netwerk.

Informele netwerken spelen daarmee een bepalende rol bij de toekenning van posities. De selectie is in dergelijke gevallen niet gebaseerd op vooraf vastgestelde, objectieve criteria, maar op persoonlijke voorkeuren en subjectieve indrukken. Respondenten signaleren dat factoren als 'gezelligheid', gedeelde hobby's of herkenning op informele kenmerken vaker de doorslag geven dan inhoudelijke geschiktheid. Illustratief hiervoor zijn opmerkingen over kandidaten die 'mee kunnen zeilen' of 'om de grappen van de vacaturehouder lachen'. Ook de samenstelling van selectiecommissies is vaak beperkt tot een klein aantal personen, wat niet bijdraagt aan een bredere vertegenwoordiging van perspectieven. Dit ondermijnt het streven naar inclusieve besluitvorming.

Daarnaast ontbreekt op verschillende niveaus een strategische personeelsplanning. Juist een dergelijke planning is een voorwaarde om tijdig en systematisch in te spelen op vervangingsvraagstukken en interne mobiliteit. Zonder structurele visie op toekomstige personeelsbehoeften domineren ad-hocoplossingen, met beperkte ruimte voor de duurzame inzet van talent.

4.3 Het proces in de praktijk: medewerkers aan het woord

Naast de interviews met HR-adviseurs en recruiters zijn ook medewerkers geïnterviewd die regelmatig direct betrokken zijn bij werving en selectie, zoals vacaturehouders en leden van selectiecommissies. Hun ervaringen bieden waardevolle inzichten, juist omdat zij opereren op het snijvlak van formele procedures en de dagelijkse praktijk. Deze respondenten dragen bij aan de selectie van nieuwe collega's en spelen daarmee een actieve rol in het vormgeven van een diverse werkomgeving.

Werven en selecteren is ook uitsluiten

Uit de interviews blijkt dat medewerkers met selectie-ervaring over aanzienlijke autonomie beschikken in het selectieproces. Een respondent vertelt bijvoorbeeld dat HR soms pas na afloop van de selectie corrigerend optreedt, bijvoorbeeld wanneer de beoogde inschaling niet overeenkomt met wat in de vacaturetekst is vermeld. In hoeverre diversiteit en inclusie onderdeel uitmaken van het selectieproces, hangt sterk af van de betrokken HR-adviseur. Sommige adviseurs stimuleren bijvoorbeeld het gebruik van objectiverende instrumenten, terwijl anderen dat niet doen.

Informele netwerken en het risico op monocultuur

Respondenten signaleren dat informele netwerken nog steeds een dominante rol spelen bij het aandragen van kandidaten. Gezien de samenstelling van de (top van de) organisatie nog overwegend wit is, leidt dit in de praktijk tot een herhaling van bestaande patronen. Eén respondent probeert dit te doorbreken door het eigen netwerk bewust in te zetten voor een bredere verspreiding van vacatures. Bij de selectie let deze respondent nadrukkelijk op kenmerken als culturele achtergrond of queer-identiteit. Tegelijkertijd erkent de respondent dat deze aanpak kan leiden tot het uitsluiten van kandidaten die niet binnen deze kaders vallen. Daarmee illustreert deze praktijk het spanningsveld tussen actief streven naar representatie en het risico op nieuwe vormen van uitsluiting.

Normativiteit in het beoordelen van 'geschiktheid'

Verschillende respondenten hechten waarde aan de houding van kandidaten ten aanzien van diversiteit en inclusie. Een gebrek aan reflectie op maatschappelijke posities of persoonlijke normativiteit geldt voor sommige selecteurs als diskwalificerend, ook wanneer de inhoudelijke competenties wel aanwezig zijn. Kandidaten met een achtergrond buiten de stedelijke, academische norm maken daardoor minder kans. Denk hierbij aan witte plattelandsjongeren zonder expliciete betrokkenheid bij diversiteitsthema's. Dit roept normatieve vragen op over het kader waarmee de organisatie inclusie probeert vorm te geven. Wat geldt als 'echt inclusief' en wie bepaalt dat? Een respondent verwoordt het als volgt:

"Je moet sommige mensen of onderwerpen ongelijk behandelen om gelijke kansen te creëren. Als jij heel erg bij de norm hoort en nooit hebt hoeven nadenken over identiteit, good for you. Daar richten we ons niet per se op. Als je je dan niet heel bewust bent van jouw positie in de samenleving en daar niet reflectief op bent, dan ben je een minder geschikte kandidaat voor ons als stagiaire. We hebben wel gewoon een gesprek gehad. We hebben alle vragen wel aan iedereen hetzelfde gesteld."

Inclusieve intenties en de rol van subjectiviteit

Tegelijkertijd klinkt in de gesprekken het besef dat subjectiviteit in selectieprocessen altijd een rol speelt, zelfs bij zorgvuldige voorbereiding. Respondenten proberen kandidaten gelijke kansen te bieden, bijvoorbeeld door iedereen dezelfde vragen te stellen en gelijke spreektijd te hanteren. Tegelijkertijd erkennen zij dat twijfelgevallen juist de grenzen van inclusie zichtbaar maken. Volgens een respondent leidde een gesprek over een 'niet-passende' kandidaat tot de conclusie: niet-passend kan mogelijk juist wel divers zijn. De respondent verwoordde het als volgt:

"Als we echt inclusief willen zijn, moet er ook ruimte zijn voor iemand die minder op ons lijkt."

De reflectie van veel respondenten wijst op een fundamentele paradox: hoe sterker het streven naar diversiteit, hoe meer ruimte nodig is voor afwijkende afwegingen. Juist waar selectiecommissies inclusie proberen te rationaliseren en te operationaliseren via criteria en procedures, blijft de beoordeling van 'passendheid' volgens respondenten nooit volledig objectief. Dit creëert een spanningsveld tussen standaardisering en rechtvaardigheid enerzijds, en openheid voor verschil en afwijking anderzijds.

Respondenten benadrukken dat selectie geen statisch eindpunt vormt, maar een dynamisch proces is waarin het ongemak van het onbekende, het afwijkende of het onverwachte expliciet een plaats moet krijgen. In plaats van uitsluitend te zoeken naar herkenning of aansluiting bij bestaande normen binnen een team, vraagt een diverse selectie juist om ruimte voor verschil, ook wanneer dat verschil zich niet eenvoudig laat vertalen naar de bestaande taal van competenties of ervaring.

Als het gratis is, willen we wel inclusief zijn

De organisatie onderneemt verschillende initiatieven op het gebied van diversiteit en inclusie, waaronder trainingen, leergangen, samenwerkingen met externe bureaus en traineeships. Tegelijkertijd signaleren respondenten dat de impact van deze initiatieven beperkt blijft wanneer zij niet worden verankerd in het dagelijkse organisatorische handelen. Een respondent benadrukt de urgentie van het thema diversiteit: een niet-divers team roept tegenwoordig vragen op. Toch blijkt de veronderstelling dat alle vacaturehouders het onderwerp belangrijk vinden niet altijd uit hun handelen. Zo volgen vooral gemotiveerde medewerkers een training, terwijl vacaturehouders grotendeels afwezig blijven. De interesse in diversiteit lijkt breed aanwezig zolang deze vrijblijvend en niet confronterend is. Zo zegt een respondent:

“We vinden het heel leuk om een hapje te eten aan de keti koti-tafel, [...] maar als het gaat om concreet gedrag en houding, wordt het stil. [...] het is voor de Bühne”

Deelname aan D&I-activiteiten is vaak symbolisch, zegt een respondent met een niet-westerse achtergrond. Dit symbolisme wijst op een spanning tussen intentie en daadwerkelijke inzet. Volgens enkele respondenten stellen sommige medewerkers die deel uitmaken van onder meer selectiecommissies zich naar buiten toe betrokken op, maar zonder intrinsieke motivatie of bereidheid tot verandering. Hierdoor krijgt diversiteit in werving en selectie soms een performatief karakter, met weinig structurele impact. Deze benadering ondermijnt volgens respondenten niet alleen de effectiviteit van het bestaande D&I-beleid, maar kan ook leiden tot cynisme over gelijkheid binnen de organisatie en, bij sommige groepen, tot verlies van vertrouwen in die gelijkheid. Door het symbolische karakter ontstaat er geen verandering op basis van overtuiging, maar op basis van interne en externe weerstand of incidenten. Structurele machtsverhoudingen blijven vaak intact, terwijl afwijking van de norm ongemak oproept. Zo zegt een respondent:

‘Ik denk dat het vooral iets is wat [de organisatie] pretendeert op papier. Ze [trainees vanuit diversiteitsbeleid] lopen in de praktijk tegen heel veel dingen aan. De huidige machtsverhoudingen of structuren blijven best wel hetzelfde. Alles wat afwijkt van de norm vindt men eerst heel lastig. Er is eerst altijd een beetje gemor. Pas als er tegenstand komt, bedenken ze dat ze er wat mee moeten. Het is reactief. Dat vind ik geen signaal van dat je heel erg met inclusie bezig bent. In de zin van dat je het ademt en bent’.

Het symbolisme en de vrijblijvendheid zijn volgens respondenten zichtbaar in de beperkte diversiteit in hogere functies. Vooral de etnische diversiteit neemt af naarmate functies hoger in de organisatie liggen, terwijl leidinggevendenden zichzelf als divers en inclusief beschouwen. Kwaliteit geldt als het dominante selectiecriteria, maar de onderliggende definities daarvan blijven onbesproken. Zonder reflectie op het eigen referentiekader bestaat het risico dat bestaande normen en vanzelfsprekendheden opnieuw worden bevestigd.

Selectie, uitsluiting en het risico van smalle normering

Respondenten erkennen dat het streven naar diversiteit ook kan leiden tot uitsluiting. Wie zich onvoldoende zichtbaar positioneert, komt minder snel in aanmerking voor functies. Kandidaten zonder expliciete ervaring maken soms minder kans, ondanks aanwezige competenties of leergierigheid. Dit roept vragen op over de reikwijdte en openheid van inclusieve werving. Inclusie krijgt vorm langs specifieke normen, en wie niet aan die normen voldoet, raakt volgens respondenten alsnog gemarginaliseerd.

Respondenten signaleren ook een gebrek aan aandacht voor het behoud van medewerkers met diverse achtergronden. Het ontbreken van ruimte voor reflectie op microagressie of dominante cultuurpatronen bemoeilijkt duurzame integratie. Leidinggevendenden tonen volgens respondenten te weinig nieuwsgierigheid naar de ervaringen van medewerkers die zich niet vanzelfsprekend thuis voelen in een overwegend homogene werkomgeving. Ervaringen van respondenten benadrukken het belang van een inclusieve cultuur die niet alleen diversiteit erkent, maar ook actief ruimte maakt voor verschil, zonder dat dit verschil wordt gereduceerd tot identiteit. Zonder structurele interventies, ruimte voor reflectie en bereidheid tot institutionele zelfkritiek, blijft het streven naar D&I volgens respondenten hangen in intenties, symboliek en projectmatige inspanningen.

4.4 De samenstelling van de selectiecommissie

De samenstelling van selectiecommissies is een cruciaal aspect van het wervingsproces. Selectiecommissies zijn verantwoordelijk voor het beoordelen en selecteren van kandidaten, meestal op basis van vooraf vastgestelde criteria. De samenstelling van de commissie kan een significant effect hebben op de uiteindelijke beslissing (van den Brink et al., 2010). Onderzoeken (Nielsen, 2016) tonen aan dat genderdiversiteit en multidisciplinaire expertise in commissies zorgen voor minder bias. Homogeen samengestelde commissies zouden onbewuste vooroordelen versterken en komen tot minder diverse personeelsselectie (Bohnet, 2016). Deze veronderstellingen liggen ten grondslag aan het onderzoek naar de samenstelling van de selectiecommissie.

Selectierij: voorkeuren en misclassificaties

Vrouwen met een niet-westerse migratieachtergrond hebben een gezamenlijke voorkeur voor kandidaat {21}. Deze kandidaat heeft de hoogste rangschikking en beoordelaars zijn het grotendeels eens over de plaats in de selectierij. Kandidaat {4₂} is een solide tweede keuze. Deze kandidaat eindigt lager in de selectierij omdat daar iets minder consensus over is onder de vrouwen met een niet-westerse migratieachtergrond. De kandidaat is zowel op plaats 1 als op plaats 7 geëindigd in de selectierij. Kandidaten {2₁, 6₂, 7₃, 4₄} eindigen in de top vier en kandidaten {3₈, 11₉, 8₁₀, 5₁₁} eindigen als laatste vier. Beoordelingen tussen de selecteurs zijn niet heel consistent (c= 49,62%). Kandidaat {10} bijvoorbeeld, heeft een misclassificatiescore³ van 31 plaatsen in de selectierij: vooraan, plaats 1, en als een-na-laatste op plaats 10. Het aantal totaal misclassificatie (232) van kandidaten onder vrouwen met een niet-westerse migratieachtergrond is significant (zie Tabel 1, p. 45).

De selectierij van vrouwen met een westerse achtergrond vertoont een significant ander patroon dan de selectierij van vrouwen met een niet-westerse achtergrond. Kandidaat {51} heeft bij vrouwen met een westerse achtergrond de voorkeur. Over de plaats van de kandidaat in de selectierij zijn de meningen verdeeld. De kandidaat belandt op plaats 7 en 2 in de selectierij. Kandidaten {5₁, 3₂, 1₃, 4₄} behoren tot de top vier kandidaten en kandidaten {10₈, 9₉, 8₁₀, 11₁₁} eindigen als laatste vier. Over het algemeen zijn vrouwen met een westerse achtergrond minder consistent (c=52,50%) dan vrouwen met een niet-westerse achtergrond, wat duidt op meer inconsistenties van kandidaten in de selectierij. De totale misclassificatie (238) onder vrouwen met een westerse achtergrond is significant (zie Tabel 1, p. 45). Kandidaat {5} heeft de voorkeur bij vrouwen met een westerse achtergrond. De kandidaat komt bij vrouwen met een niet-westerse achtergrond niet voor in de top vier (zie Figuur 1, p. 47). Daar eindigt de kandidaat op plaats 11. Het verschil is significant en laat goed zien dat de samenstelling van de commissie bepalend is. Westerse

³ zie bijlage voor berekeningswijze

en niet-westerse vrouwen hebben alleen kandidaat {4₃} op dezelfde plaats in de selectierij.

Bij mannen met een niet-westerse migratieachtergrond komt kandidaat {3₁} vooraan in de selectierij. De meningen over de kandidaat zijn verdeeld, maar minder verdeeld dan bij de andere kandidaten. De kandidaat belandt op plaats 8 en 1 in de selectierij onder mannen met een migratieachtergrond. Kandidaten {3₁, 1₂, 6₃, 9₄} behoren tot de top vier kandidaten en kandidaten {8₈, 5₉, 10₁₀, 11₁₁} eindigen als laatste vier. Over het algemeen hebben mannen met een niet-westerse migratieachtergrond dezelfde variatie in de selectierij als vrouwen zonder migratieachtergrond, ze zijn ongeveer even consistent als vrouwen met een westerse achtergrond ($c=47,19$). Mannen met en vrouwen zonder een migratieachtergrond hebben kandidaat {3, 1} in de top vier, maar de positie van de kandidaten verschilt (zie figuur 1). Vrouwen en mannen met een migratieachtergrond hebben alleen kandidaat {6₂} gemeenschappelijk in de top vier, maar mannen hebben de kandidaat een plaats lager in de selectierij dan de vrouwen {6₃}.

Mannen met een westerse achtergrond hebben ook een andere volgorde in de selectierij dan mannen met een niet-westerse migratieachtergrond. Kandidaat {6} heeft bij mannen zonder migratieachtergrond de voorkeur. De meningen over de kandidaat zijn niet erg verdeeld. Kandidaten {6₁, 1₂, 5₃, 2₄} behoren tot de top vier kandidaten en kandidaten {5₈, 7₉, 11₁₀, 10₁₁} eindigen als laatste vier. Het aantal totaal misclassificatie (212) van kandidaten is significant en over alle selectiegroepen heen het laagst, maar mannen met een westerse achtergrond zijn ongeveer even consistent als vrouwen met een westerse achtergrond ($C=57,19\%$). De kandidaten die mannen zonder met een westerse achtergrond hebben in de top vier, komen bij alle andere groepen voor (zie Figuur 1, p. 47).

De volgorde van de selectierij (zie Figuur 2, p. 48) laat zien dat over alle kandidaten, maximaal twee van de vier selectiegroepen een kandidaat op dezelfde plaats in de selectierij hebben. Sommige kandidaten {11, 10, 8} komen in geen van de selectiegroepen in de top vier. Ongeveer 72% van de kandidaten maakt kans om bij een van de selectiegroepen in de top vier te eindigen. Daartegenover staat dat kandidaten {1, 6} bijna in alle selectiegroepen in de top vier zitten, maar ook zij zijn niet zeker van een plaats in de top vier. Over kandidaten die niet geschikt zijn, is meer 'consensus' dan over de kandidaten die wel geschikt zijn.

Het valt op dat kandidaten die vanaf kandidaat {7} zijn voorgelegd aan de selecteurs minder kans maken. Dit zou toeval kunnen zijn⁴, maar het zou ook een signaal van informatieverzadiging kunnen zijn waardoor de laatste kandidaten minder kans maken.

⁴ De kandidaten zijn in een vaste volgorde voorgelegd, van 1 tot 11.

Het is aannemelijk dat de eerste kandidaten, bewust of onbewust, als referentie hebben gediend voor selecteurs. Het valt op dat sommige kandidaten consistent hoog scoren bij alle vier de selectiegroepen, terwijl anderen verschillende beoordelingen krijgen. Figuur 2 laat goed zien dat selectie een hoge mate van willekeur kent, afhankelijk van wie in de selectiecommissie zitten. Ondanks de verschillende selectierijen is er geen significant bewijs dat de beoordelingen tussen de selectiegroepen verschilt.

Verschillen tussen selecteurs

De samenstelling van selectiecommissies blijkt een bepalende factor bij de beoordeling van kandidaten. Leden van de commissie kunnen kandidaten om uiteenlopende redenen in- of uitsluiten. Onderzoek (Elshout et al., 2024) laat zien dat selectiecommissies niet alleen verschillen in hun opvattingen over wat onder competenties wordt verstaan (bias), maar deze ook verschillend waarderen (gewicht), of onvoldoende scherp definiëren welke competenties essentieel zijn voor de functie (nodig). Deze variatie kan leiden tot misclassificaties in de beoordeling van kandidaten.

Een hogere mate van misclassificatie gaat gepaard met grotere onderlinge verschillen binnen de commissie over de positie van kandidaten in de selectierij. Dit vergroot de kans op beslissingen die achteraf onjuist blijken te zijn, zoals het aannemen van minder geschikte kandidaten of het afwijzen van geschikte kandidaten. Daarmee neemt de effectiviteit van het selectieproces af.

De scores die respondenten uit verschillende selectiegroepen toekenden aan de elf kandidaten, geven inzicht in het effect van de commissiesamenstelling op de uiteindelijke uitkomst. Figuur 3 (p. 49) illustreert dat misclassificaties in personeelsselectie niet volledig te vermijden zijn. De verdeling van de scores concentreert zich rond een misclassificatiescore van 226, wat het modale punt vormt. Het merendeel van de commissiesamenstellingen (95%) behaalt een score tussen 173 en 262. Samenstellingen met aanzienlijk lagere of hogere scores komen slechts incidenteel voor. Deze spreiding maakt zichtbaar dat de keuze voor een specifieke commissiesamenstelling directe gevolgen heeft voor de mate van beoordelingscongruentie en voor het risico op onjuiste selectiebesluiten.

Tabel 2 (p. 51) toont verschillende combinaties van selecteurs die samen een selectiecommissie vormen. Sommige samenstellingen, zoals S1 en S2, behalen aanmerkelijk betere scores dan andere. Zo blijkt dat een combinatie van twee vrouwen met een niet-westerse migratieachtergrond en een vrouw en man met een westerse achtergrond zeer consistent beoordeelt: binnen de top vier hebben deze selecteurs vrijwel allemaal dezelfde kandidaten vooraan in de selectierij.

Tabel 1: Rankings en misclassificaties kandidaten

Kandidaat	Vrouw				Man				Alle groepen		
	Niet-westers		Westers		Niet-westers		Westers		Gem.	Min.	Max.
	R ^{b)}	C ^{c)}	R ^{b)}	C ^{c)}	R ^{b)}	C ^{c)}	R ^{b)}	C ^{c)}			
1	5	15	3	24	2	15	2	16	17,5	15	24
2	1	4	6	29	6	9	4	19	15,3	4	29
3	8	25	2	21	1	26	6	17	22,3	17	26
4	4	14	4	28	7	15	8	3	15,0	3	28
5	11	15	1	16	9	13	3	20	16,0	13	20
6	2	23	5	15	3	30	1	11	19,8	11	30
7	3	30	7	17	5	30	9	27	26,0	17	30
8	10	25	10	20	8	37	5	32	28,5	20	37
9	7	28	9	25	4	24	7	25	25,5	24	28
10	6	31	8	25	10	32	11	18	26,5	18	32
11	9	22	11	18	11	7	10	24	17,8	7	24
MC ^{a)}	232 ^{***}		238 ^{***}		238 ^{***}		212 ^{***}				
C	49,62%		52,50%		47,19%		57,19%				

a) Som van misclassificaties; b) ranking van kandidaat in de selectierij, waarbij 1 de 'meest geschikte' en 11 de 'minst geschikte' is; c) consistentie over de plaats van kandidaten in de selectierij. Een lage consistentie betekent meer consensus over de plaats van kandidaat in de selectierij.
* <0.05 , ** <0.01 , *** <0.001

Hoe de tabel te lezen: bij niet-westerse vrouwen heeft kandidaat 1 een misclassificatie (C) van 15 en bij westerse vrouwen een misclassificatie van 24. Onder niet-westerse vrouwen is meer consensus over de plaats van kandidaat 1 in de selectierij dan bij westerse vrouwen. Kandidaat 2 eindigt bij niet-westerse vrouwen op de eerste plaats (R=1) in de selectierij en bij westerse vrouwen

Daartegenover staat dat een samenstelling bestaande uit twee vrouwen en een man met een westerse achtergrond en een man met een niet-westerse achtergrond juist zeer inconsistent beoordeelt (S10, hoogste misclassificatiescore).

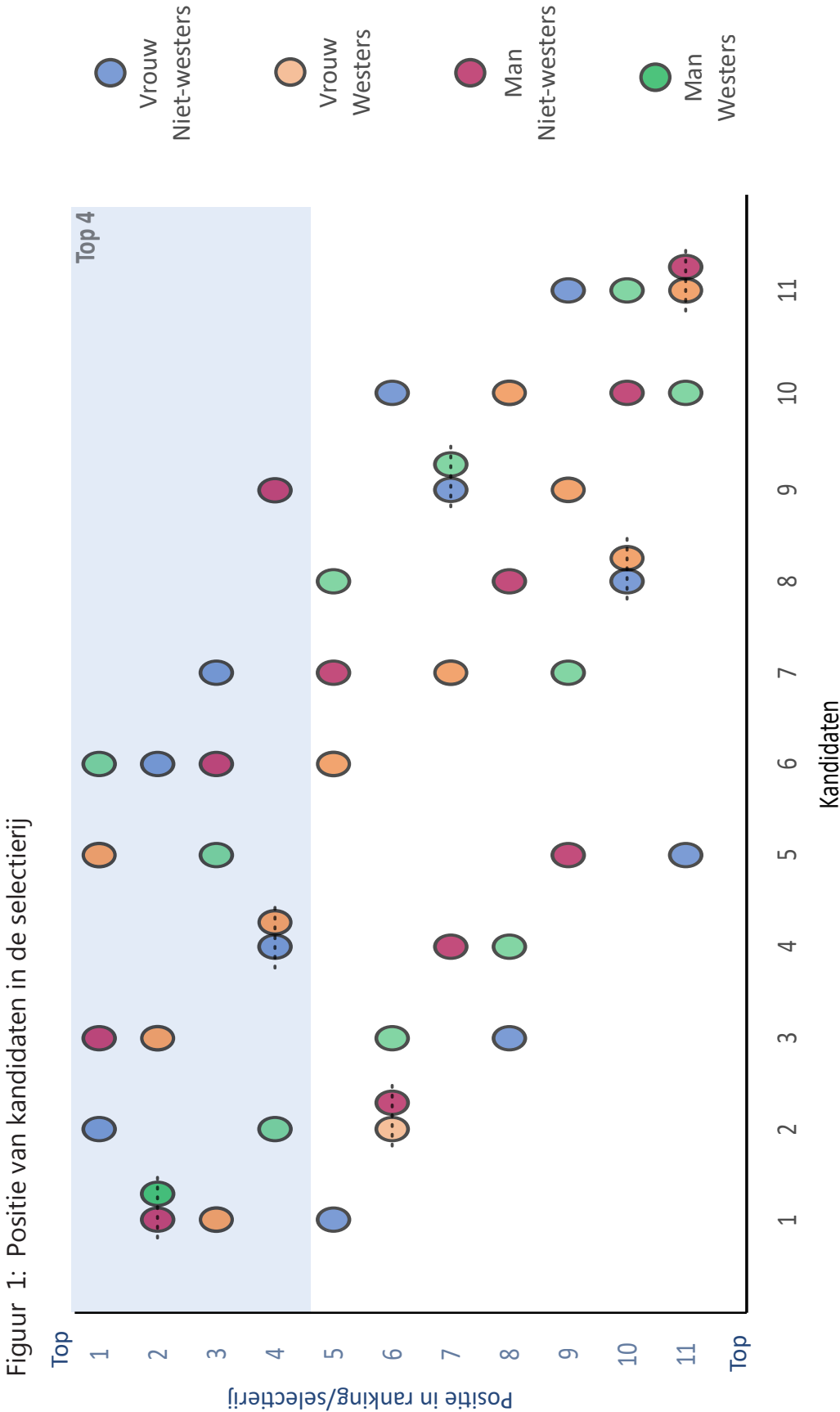
Bij de samenstellingen met de laagste misclassificatiescore valt op dat deze doorgaans bestaan uit een evenwichtige mix van geslacht en culturele achtergronden. Combinaties zoals V-NW1, M-NW1 en M-W2 komen daarin herhaaldelijk voor. Dit wijst erop dat een divers samengestelde selectiecommissie mogelijk leidt tot een lagere mate van misclassificatie. Het tegenovergestelde beeld zien we bij de samenstellingen met de hoogste misclassificatiecijfers. Deze zijn vaak minder divers of bevatten specifieke, herhaalde combinaties van selecteurs. In deze groepen komen bijvoorbeeld V-W1, V-W4 en M-NW2 vaker voor. Dit zou erop kunnen duiden dat minder diverse commissies, waarin bepaalde selecteurs domineren, vatbaarder zijn voor misclassificatie.

Opvallend is dat sommige selecteurs frequent voorkomen in commissies met lage misclassificatie, terwijl anderen vaker deel uitmaken van commissies met hogere scores. Zo zijn V-NW1 en M-W2 oververtegenwoordigd in de laagste-categoriecommissies, terwijl V-W1 en V-W4 relatief vaak voorkomen in de hoogste-categoriecommissies. Dit kan betekenen dat bepaalde selecteurs sterker aansluiten bij een gedeelde of 'heersende' opvatting over wat een goede kandidaat is, terwijl anderen hiervan afwijken. Dat impliceert niet dat deze selecteurs minder competent zijn, maar dat zij mogelijk een ander referentiekader hanteren bij het beoordelen van competenties van kandidaten.

Ondanks duidelijke verschillen in misclassificaties tussen respondenten, laat de analyse geen statistisch significant patroon zien waaruit blijkt dat variaties in de samenstelling van selectiecommissies systematisch leiden tot afwijkende selecties. De selectierijen vertonen een willekeurige spreiding, en kenmerken zoals sekse en etnische achtergrond van commissieleden hebben geen aantoonbaar effect op de uiteindelijke uitkomst.

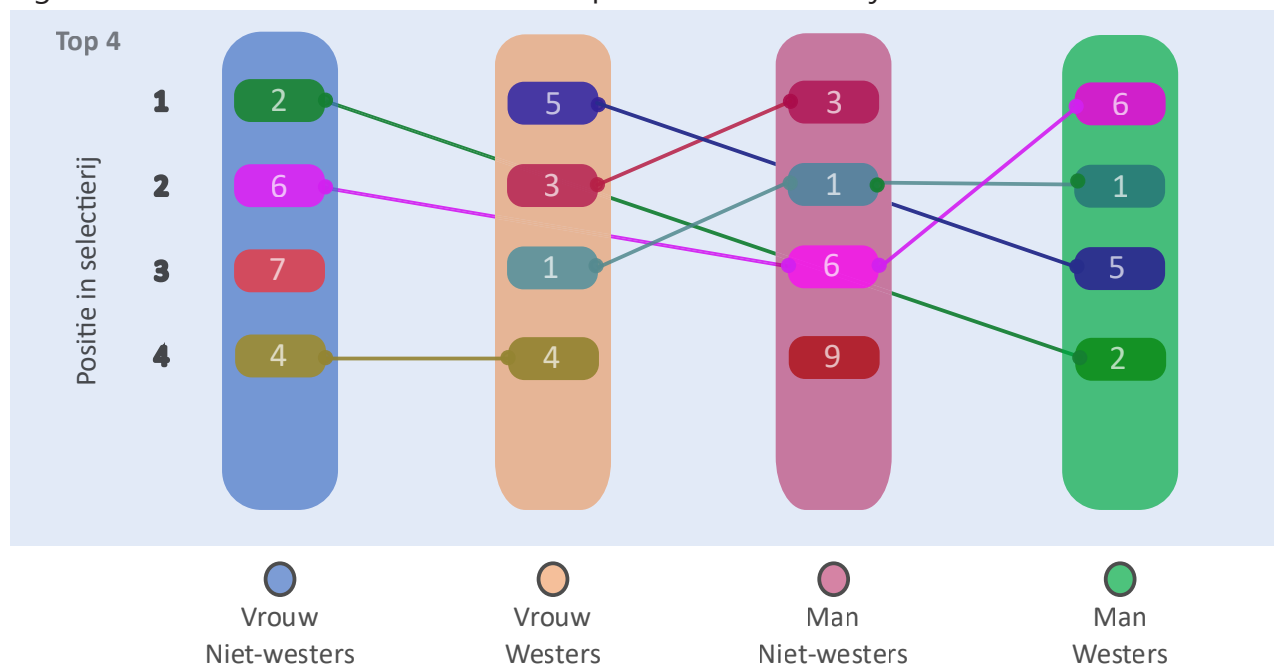
Wel geldt dat bewust samengestelde commissies, waarin leden gedeelde opvattingen hanteren over selectiecriteria – waaronder interpretatiebias, de weging van competenties en de invulling van de functie – mogelijk tot consistentere besluitvorming komen. Tegelijkertijd kan interne consistentie samenhangen met structurele homogeniteit, zeker wanneer de gehanteerde criteria beperkt blijven tot conventionele maatstaven, zoals werkervaring binnen een bekend domein. In die situatie neemt de kans toe dat kandidaten met een afwijkend profiel worden uitgesloten.

De analyse suggereert dat selectie op basis van meer willekeurige beoordelingen, onder



bepaalde omstandigheden, juist kan bijdragen aan grotere diversiteit. Bij afwezigheid van een systematische bias in de beoordeling ontstaan immers meer gelijkwaardige kansen voor uiteenlopende kandidaten.

Figuur 2: Positie van kandidaten in de top 4 van de selectierij



Hoe te lezen: de vier groepen (vrouw niet-westers, vrouw westers, man niet-westers en man westers) hebben elk een selectierij. De beste kandidaat staat op nummer 1. In de figuur is alleen de top 4 weergegeven, meestal zijn het de kandidaten die commissies uitnodigen voor een sollicitatiegesprek. Bij vrouw niet-westers (blauwe rij) staat kandidaat 2 (groen) op de eerste plaats in de selectierij en staat kandidaat 4 (bruin) als vierde in de selectierij. Tussen de vier groepen lopen lijnen. Die geven de relatie weer (aanwezigheid en plaats) van de kandidaten tussen de groepen. Zo heeft kandidaat 6, bij vrouw niet-westers plaats 2, bij man niet-westers plaats 3 en bij man westers plaats 1. Kandidaat 6 is de enige die in drie groepen voorkomt. Tegelijk zien we dat kandidaat 7 en 9 maar elk in een groep voorkomen.

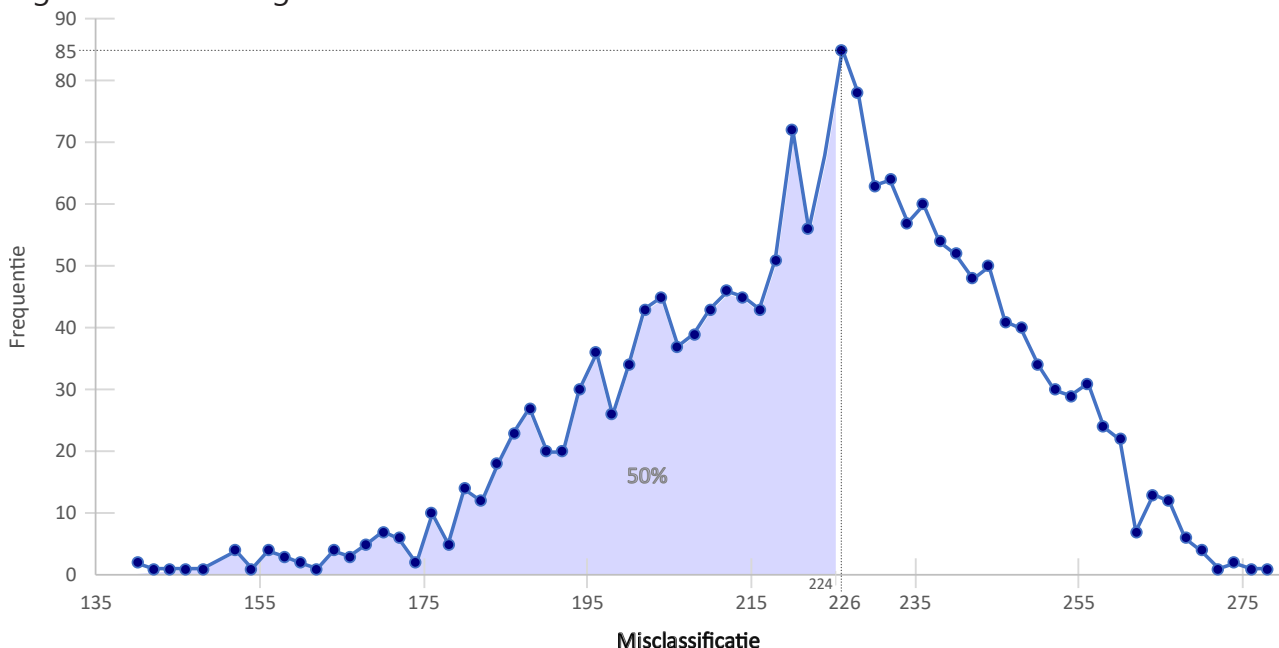
Argumenten van de selectiecommissie

In het selectie-experiment is aan respondenten gevraagd de rangorde in hun selectierij toe te lichten. Daarbij is ingegaan op de factoren die een hoge of juist lage plaats verklaren, de elementen in brieven en cv's die als uitsluitingsgrond functioneren, en de kenmerken die als doorslaggevend worden beschouwd.

In de meeste gevallen gaven respondenten de voorkeur aan kandidaten met substantiële praktijkervaring. De koppeling tussen theoretische kennis en praktische uitvoering werd daarbij frequent genoemd. Enkele respondenten selecteerden echter juist kandidaten met minder ervaring, waarbij ontwikkelingspotentieel als doorslaggevend werd gezien. Deze keuze werd gemotiveerd vanuit de fictieve vacaturetekst, waarin doorgroei en ontwikkelruimte expliciet waren opgenomen. Voor deze minderheid woog ontwikkelbaarheid zwaarder dan opgebouwde werkervaring. Dit laat zien dat termen als 'aantoonbare ervaring' door sommigen ook worden geïnterpreteerd in termen van toekomstig leervermogen en aanpasbaarheid.

Binnen de groep respondenten was geen eenduidig patroon zichtbaar in de toepassing of interpretatie van selectiecriteria. Sommige respondenten baseerden hun oordeel primair op 'harde' criteria, zoals aantoonbare werkervaring in het vakgebied, terwijl anderen nadrukkelijk ruimte boden voor subjectieve factoren, zoals ontwikkelpotentieel of de toon en reflectie in de motivatiebrief. Ook binnen gedeelde criteria verschilde de interpretatie. Zo wezen twee respondenten op de relevante ervaring van een kandidaat, maar plaatsten deze toch respectievelijk op plaats zeven en drie in hun selectierij. Dit illustreert de

Figuur 3: Verdeling van misclassificaties



interpretatieve ruimte die ook bij gebruik van dezelfde criteria kan ontstaan.

“Hij is assistent geweest. (...) Zelf ben ik dat ook geweest (...). Dus ik vind het heel erg lastig inschatten in hoeverre hij dan al daadwerkelijk ervaring heeft, of dat hij echt ondersteunend was (...). Hij noemt daar ook niks over in zijn brief voor de rest, dus ik kon het er niet uithalen.”

‘Ik kijk ook een beetje naar leeftijd. Ik betrek het op mezelf. Ik ben iemand die jong is begonnen (...) en nu weer de praktijk ingaat. Dit is misschien een persoonlijke bite, maar dat je weer terugkomt [in het vak] (...), toont een soort van affiniteit met het beroep.’

Sollicitanten zonder aantoonbare praktijkervaring ontbrekende cv's of met algemeen geformuleerde motivatiebrieven zonder concrete reflectie op functie-inhoud of eigen geschiktheid, eindigden structureel laag in de selectierij.

De rangordening van de selectierij laat zien dat persoonlijke aannames en vooronderstellingen in meerdere gevallen een doorslaggevende rol spelen. Zo kwam de veronderstelling voor dat vrouwen met jonge kinderen minder flexibel zouden functioneren, dat kandidaten met leidinggevende ervaring moeite zouden hebben met een hiërarchische rol, en dat langdurige ervaring in dezelfde functie zou duiden op starheid of een beperkt leervermogen. Leeftijd fungeerde in sommige gevallen als selectiefactor, waarbij werd aangenomen dat oudere kandidaten elders gemakkelijker aan werk komen dan jongeren. Ook het type werkervaring riep uiteenlopende waarderingen op; een achtergrond in consultancy werd doorgaans positiever beoordeeld dan langdurig dienstverband bij één organisatie.

In enkele gevallen was de profielfoto aanleiding voor aannames over persoonlijkheid en benaderbaarheid, zonder expliciete motivering. Dit wijst op het doorwerken van sociale stereotypen binnen een ogenschijnlijk neutrale beoordelingshandeling, waarbij persoonlijke voorkeuren de interpretatie van cv's en motivatiebrieven ongemerkt beïnvloeden.

De zogenoemde gunfactor speelde in meerdere beoordelingen een rol. Deze betrof veelal vrouwen, personen met een niet-westerse migratieachtergrond en starters. In twijfelgevallen gaven sommige respondenten de voorkeur aan kandidaten die zouden bijdragen aan de diversiteit van de organisatie. Deze voorkeur kon zich uiten in het vooraan plaatsen van een vrouwelijke kandidaat ten opzichte van een mannelijke kandidaat, of het bevoordelen van kandidaten met een migratieachtergrond bij gelijke geschiktheid. In enkele gevallen was de gunfactor zelfs doorslaggevend, waarbij respondenten hun eigen

Tabel 2: Samenstelling selectiecommissie door selecteurs uit verschillende groepen

Selecteurs					Selecteurs							
(Min. misclassification)					(Max. misclassification)							
S	1	2	3	4	MC ^{a)} TMC ^{b)}	1	2	3	4	MC ^{a)} TMC ^{b)}		
1	V-NW ₁	V-NW ₃	V-W ₄	M-W ₂	140	31,8	V-W ₁	V-W ₄	M-NW ₂	M-W ₁	268	60,9
2	V-NW ₁	M-NW ₁	M-NW ₃	M-W ₂	140	31,8	V-NW ₂	V-W ₁	V-W ₄	M-NW ₂	270	61,4
3	V-NW ₁	V-NW ₃	M-NW ₁	M-W ₂	142	32,3	V-NW ₂	V-W ₁	M-NW ₃	M-NW ₄	270	61,4
4	V-NW ₁	V-W ₄	M-NW ₁	M-W ₂	144	32,7	V-NW ₄	V-W ₁	V-W ₄	M-NW ₂	270	61,4
5	V-NW ₁	V-NW ₄	M-NW ₁	M-W ₂	146	33,2	V-W ₁	V-W ₄	M-NW ₁	M-W ₃	270	61,4
6	V-NW ₄	M-NW ₁	M-W ₂	M-W ₄	148	33,6	V-NW ₂	V-NW ₄	V-W ₁	M-NW ₂	272	61,8
7	V-NW ₁	V-W ₄	M-NW ₃	M-W ₂	152	34,5	V-NW ₂	V-NW ₃	V-W ₁	M-W ₁	274	62,3
8	V-NW ₁	M-NW ₁	M-W ₂	M-W ₄	152	34,5	V-NW ₂	V-W ₁	V-W ₄	M-W ₃	274	62,3
9	V-W ₂	V-W ₃	M-NW ₃	M-W ₁	152	34,5	V-NW ₂	V-W ₁	V-W ₄	M-W ₁	276	62,7
10	V-W ₂	V-W ₃	M-W ₁	M-W ₃	152	34,5	V-W ₁	V-W ₄	M-NW ₂	M-W ₃	278	63,2

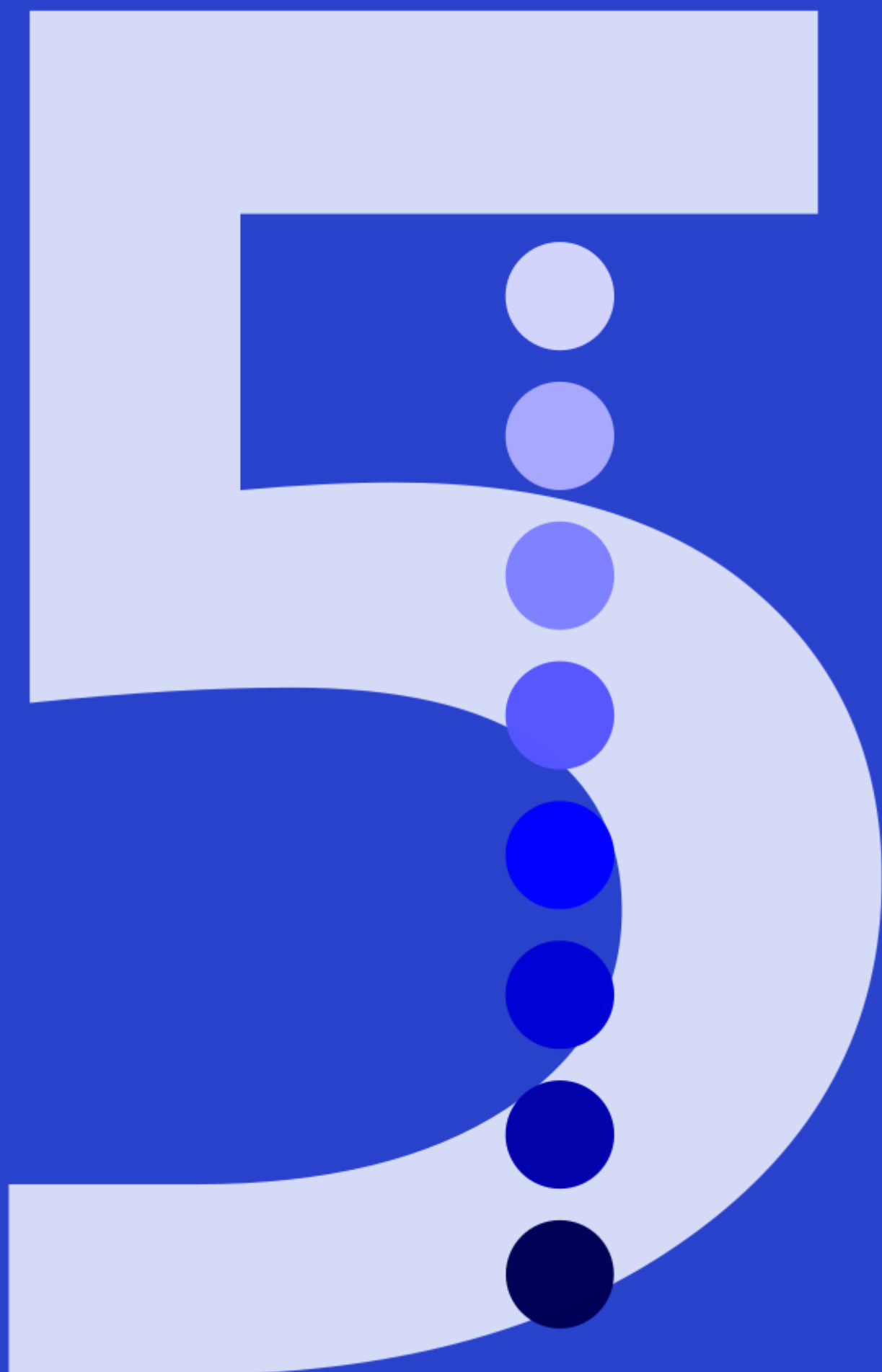
a) Totaal misclassificatie MC_{tot}; b) TMC is de gestandaardiseerde misclassificatie. Kan een waarde aannemen van 0 tot 100 en is te interpreteren als % totaal misclassificatie

Hoe de tabel te lezen: s 1, 2, 3 en 4 zijn de selecteurs die samen een commissie vormen. De eerste commissie (regel 1) bestaat uit vrouw niet-westerse afkomst met respondentnummer 1 (V-NW₁), Vrouw niet-westerse afkomst met respondentnummer 3 (V-NW₃), V-N4 Vrouw westerse afkomst met respondentnummer 4 en man westerse afkomst met respondentnummer 2 (M-W₂) zij hebben de kandidaten op de meest eenduidige manier gescoord.

loopbaan als referentiepunt gebruikten en persoonlijke identificatie als legitimatie voor hun keuze hanteerden.

De gunfactor maakt een spanning zichtbaar tussen objectiverende selectieprincipes en subjectieve identificatiemechanismen, die moeilijk transparant of reproduceerbaar zijn. Andere respondenten benadrukten juist een strikt inhoudelijke benadering en gaven aan geen waarde te hechten aan persoonskenmerken. De wisselende balans tussen objectieve en subjectieve beoordeling kan een verklaring bieden voor de grote onderlinge variatie in de selectierijen. Hoewel het effect van de gunfactor niet eenduidig kon worden vastgesteld – omdat niet alle respondenten zich hierover hebben uitgesproken – suggereren de inconsistenties dat deze factor aanzienlijk kan zijn.

De reflectie op het functioneren binnen een selectiecommissie leverde uiteenlopende strategieën op. Sommige respondenten gaven aan bewust ruimte te willen creëren voor kandidaten die niet hoog in hun eigen selectierij stonden. Andere respondenten hechtten meer waarde aan de eigen volgorde. Een kleinere groep benadrukte het belang van gedeelde criteria en gezamenlijke voorbereiding. In enkele gevallen werd teamdiversiteit expliciet in de voorbereiding betrokken, bijvoorbeeld met het oog op complementariteit in ervaringsachtergrond of persoonskenmerken. Deze variatie laat zien dat selectiecommissies functioneren als micro-arena's, waarin normstelling, onderhandeling en persoonlijke overtuiging een grote rol spelen in afwezigheid van gestandaardiseerde beoordelingsinstrumenten.



5 Conclusie en discussie

De resultaten laten zien dat formele richtlijnen, instrumenten en ondersteunende structuren weliswaar een fundament bieden voor inclusief werven en selecteren, maar geen garantie vormen voor een consistente en effectieve uitvoering. Er bestaat een structurele spanning tussen beleidsintenties en uitvoeringspraktijk. Dit bevestigt het mechanisme van decoupling (Bromley & Powell, 2012), waarbij beleid gaandeweg vooral een symbolische functie krijgt. Eerder onderzoek toont aan dat diversiteits- en inclusiebeleid binnen organisaties vaak functioneert als performative commitment (Ahmed, 2007; Van den Brink & Benschop, 2014) waarbij de nadruk ligt op het uitdragen van goede bedoelingen, zonder structurele verankering in werkprocessen.

De bevindingen benadrukken de sleutelrol van selectiecommissies. Commissies beoordelen kandidaten niet uitsluitend op formele kwalificaties, maar ook op impliciete overtuigingen over geschiktheid en 'passendheid'. Dit veroorzaakt aanzienlijke verschillen in de selectierijen. Daarmee sluit dit onderzoek aan bij de notie dat selectie geen puur objectief proces is, maar een sociaal geconstrueerd proces waarin culturele, persoonlijke en contextuele factoren samenkomen (Bohnet, 2016; Rivera, 2012). De samenstelling van de commissie beïnvloedt de uitkomst, maar diversiteit binnen de commissie biedt op zichzelf geen garantie voor inclusievere resultaten. Zonder gedeeld beoordelingskader, expliciete reflectie op bias en overeenstemming over definities van 'kwaliteit' en 'fit' blijven bestaande normatieve kaders dominant, ook in gemengde commissies (Nielsen, 2016).

Verder blijkt dat adverse impact vaak niet voortkomt uit testbias of expliciete discriminatie, maar eerder uit structurele ongelijkheden en informele mechanismen (Sackett et al., 2009). Informele netwerken spelen hierin een centrale rol. Zij functioneren als preselectiemechanisme, waarbij aanbevelingen en relationele nabijheid zwaarder wegen dan een transparante en objectieve beoordeling (Rivera, 2011; van den Brink & Benschop, 2014). Zowel bij interne doorstroom als externe instroom omzeilen vacaturehouders soms de formele procedures. Hierdoor blijft de in- en doorstroom van divers talent beperkt, met als gevolg een toenemende homogeniteit.

De huidige arbeidsmarktkrapte zet selectie onder druk. Onder tijdsdruk kiezen vacaturehouders sneller voor bekende kanalen, informele routes en denken zij minder goed na over vacatureteksten door onder andere vacatureteksten te hergebruiken. Hoewel dit operationeel begrijpelijk is, leidt het tot het reproduceren van bestaande netwerken en routines. Daarmee verschuift de klassieke spanning tussen validiteit en diversiteit naar een bredere context: niet alleen bij de keuze voor selectiemethoden (Ployhart & Holtz, 2008), maar ook bij de afweging tussen snelheid en zorgvuldigheid in het gehele selectieproces.

De rol van HR-adviseurs blijkt eveneens cruciaal voor de mate van objectivering. Instrumenten zoals scorematrices of gestandaardiseerde formats functioneren alleen effectief wanneer HR actief betrokken blijft en overtuigd is van het nut ervan. Ontbreekt deze betrokkenheid of overtuiging, dan verschuift het proces sneller richting pragmatisme en routinematig handelen. Dit bevestigt dat formele richtlijnen kwetsbaar blijven voor informele routines en persoonlijke interpretatiekaders van uitvoerders. Brandl et al. (2022) laten zien dat HR-beleid, hoewel formeel geformuleerd, vaak 'losgekoppeld' raakt in de uitvoering waardoor informele praktijken de overhand krijgen.

De bevindingen brengen ook nuance aan in het debat over standaardisering. Contextspecifieke methoden, zoals gestructureerde interviews en arbeidsproeven, blijken minder negatieve effecten op diversiteit te hebben en sluiten beter aan op de specifieke eisen van de functie (Ployhart & Holtz, 2008). Tegelijkertijd kan een te strikte uniformiteit in procedures de instroom van kandidaten met afwijkende profielen juist beperken. Enige discretionaire ruimte kan daarentegen leiden tot positieve afwijkingen die inclusie bevorderen. Een effectief inclusiebeleid vraagt daarom om een zorgvuldig evenwicht: voldoende institutionele borging om transparantie en consistentie te waarborgen, gecombineerd met ruimte voor contextspecifieke afwegingen om maatwerk en diversiteit te stimuleren.

Duurzame verankering van inclusieve selectiepraktijken vereist een combinatie van institutionele en contextspecifieke maatregelen. Gerichte sturing op de samenstelling en werkwijze van selectiecommissies vormt hierbij een eerste pijler, aangezien commissies cruciale normerende actoren zijn (Nielsen, 2016; Rivera, 2012). Daarnaast is actief eigenaarschap van zowel HR als vacaturehouders een noodzakelijke voorwaarde; alleen bij actieve betrokkenheid vindt daadwerkelijke toepassing van objectiverende instrumenten plaats. In dat kader vraagt het gebruik van informele netwerken om kritische herziening, aangezien het gebruik daarvan formele procedures ondermijnt en uitsluitingsmechanismen versterkt (Van den Brink & Benschop, 2014; Rivera, 2011). Tot slot vereist effectieve uitvoering een evenwicht tussen procedurele borging en ruimte voor contextspecifieke afwegingen, zodat consistentie en transparantie samengaan met de waarde van functiegerichte methoden, zoals flexibiliteit, maatwerk en het doel (Ployhart & Schneider, 2012; Sackett et al., 2009).

Een constante factor in het selectieproces is de aanwezigheid van subjectiviteit. Selecteurs combineren objectieve informatie met persoonlijke indrukken, ervaringen en sociale referentiekaders. Hoewel subjectiviteit niet volledig valt uit te sluiten, kan gerichte mitigatie plaatsvinden via gedeelde beoordelingskaders, biasbewustzijn en institutionele checks. Ontbreken deze waarborgen, dan behouden impliciete normen en machtsverhoudingen hun invloed, ook bij de aanwezigheid van formele instrumenten.

Inclusieve werving en selectie draait minder om het ontwerpen van nieuwe structuren, en meer om het consequent naleven en kritisch invullen van bestaande kaders. Adverse impact vloeit in de praktijk niet primair voort uit de gebruikte instrumenten, maar uit de sociale netwerken, culturele normen en institutionele routines die deze instrumenten inkaderen. Duurzame verandering vereist erkenning van selectie als sociaal proces, waarin alle betrokkenen elkaar aanspreken en voortdurend reflecteren op de betekenis van 'kwaliteit' en 'fit'. Zonder die gedeelde verantwoordelijkheid blijft diversiteits- en inclusiebeleid kwetsbaar voor symbolische implementatie en afhankelijk van toevallige individuele inspanningen. De resultaten laten zien dat structurele belemmeringen hardnekkig zijn, maar dat er ook ruimte is voor verandering.



6 Literatuur

- Ahmed, S. (2007). 'You end up doing the document rather than doing the doing': Diversity, Race Equality and the Politics of Documentation. *Ethnic and Racial Studies*, 30(4), 590-609.
<https://doi.org/10.1080/01419870701356015>
- Ballafkih, A. H. (2017). *Qualifications, Skills and More! Characteristics Employers Look for When Hiring Newly Graduated Applicants for a Higher Occupational Level*. Universiteit van Amsterdam.
- Ballafkih, A. H., Hunkar, A., Bay, N., Van Middelkoop, D., Odor, G., & Soons, T. (2023). *Diversiteit en inclusie in de faculteit: Resultaten eerste meting*. Hogeschool van Amsterdam, The Work Lab.
- Ballafkih, A. H., & Meerman, M. (2006). *Ze zijn toch anders: Een onderzoek naar beelden in organisaties over niet-westerse minderheden*. Lectoraat gedifferentieerd HRM.
- Ballafkih, A. H., Post, J., van Genabeek, J., & Sanders, J. (2022). *Vrij reizen over de arbeidsmarkt: Een onderzoek naar het skillspaspoort*. The Work Lab | CET | Hogeschool van Amsterdam.
- Bohnet, I. (2016). *What Works: Gender Equality by Design*.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson (Red.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Greenwood Press.
- Brandl, J., Keegan, A., & Kozica, A. (2022). When less is more: HRM implementation, legitimacy and decoupling. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 247-260.
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2012.684462>
- Dagevos, J. (2015). Arbeidsmarktdiscriminatie gebeurt vaak onbewust. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31(2). <https://doi.org/10.5117/2015.031.002.186>
- Derks, M., & Grit, K. (2015). Een moeilijke keuze. *Lucide*, 4(4), 59-63. <https://doi.org/10.1007/s40408-015-0092-5>
- Elshout, J., Huijskes, A., & Ballafkih, A. H. (2024). *Skillsbased werven en selecteren: Experimenten naar het effect*. The Working Lab, Hogeschool van Amsterdam.
- Granovetter, M. (1995). *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers* (2nd dr.). University of Chicago Press.

- McDonald, S., Lin, N., & Ao, D. (2009). Networks of Opportunity: Gender, Race, and Job Leads. *Social Problems*, 56(3), 385-402. <https://doi.org/10.1525/sp.2009.56.3.385>
- Montes López, E., & O'Connor, P. (2019). Micropolitics and meritocracy: Improbable bed fellows? *Educational Management Administration & Leadership*, 47(5), 678-693. <https://doi.org/10.1177/1741143218759090>
- Nielsen, M. W. (2016). Limits to meritocracy? Gender in academic recruitment and promotion processes. *Science and Public Policy*, 43(3), 386-399. <https://doi.org/10.1093/scipol/scv052>
- Ployhart, R. E., & Holtz, B. C. (2008). The diversity–validity dilemma: Strategies for reducing racioethnic and sex subgroup differences and adverse impact in selection. *Personnel Psychology*, 61(1), 153-172.
- Ployhart, R. E., & Schneider, B. (2012). The Social and Organizational Context of Personnel Selection. In N. Schmitt (Red.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0004>
- Rivera, L. A. (2010). Cultural Homophily in Hiring. *Working paper, Northwestern University*, 1-47.
- Rivera, L. A. (2011). Ivies, Extracurriculars, and Exclusion: Elite Employers' use of Educational Credentials. *Research in Social Stratification and Mobility*, 29(1), 71-90. <https://doi.org/DOI:10.1016/j.rssm.2010.12.001>
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999-1022. <https://doi.org/10.1177/0003122412463213>
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A Century of Selection. *Annual Review of Psychology*, 65(Volume 65, 2014), 693-717. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115134>
- Sackett, P. R., Kuncel, N. R., Arneson, J. J., Cooper, S. R., & Waters, S. D. (2009). Does Socioeconomic Status Explain the Relationship Between Admissions Tests and Post-Secondary Academic Performance? *Psychological Bulletin*, 135(1), 1-22. <https://doi.org/10.1037/a0013978>
- Schmidt, F. L., Oh, I.-S., & Shaffer, J. A. (2016). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 473-489. <https://doi.org/10.1037/apl0000083>

van den Brink, M., & Benschop, Y. (2014). Gender in Academic Networking: The Role of Gatekeepers in Professorial Recruitment. *Journal of Management Studies*, 51(3), 460-492.

<https://doi.org/10.1111/joms.12060>

van den Brink, M., Benschop, Y., & Jansen, W. (2010). Transparency in Academic Recruitment: A Problematic Tool for Gender Equality? *Organization Studies*, 31(11), 1459-1483.

<https://doi.org/10.1177/0170840610380812>

Bijlagen



Bijlage: berekening misclassificatie

Het selectieproces van kandidaten kent verschillende complexe problemen, zoals de selectievolgorde, de kans op succes, de drempelwaarde (*threshold*), negatieve selectie en consistentie. De consistentie van commissieleden is belangrijk, omdat deze laat zien hoe eenduidig de keuzes zijn, ofwel hoe willekeurig de rangschikkingen zijn. De plaats in de selectierij is voor kandidaten even cruciaal als voor de commissieleden: vóór of na de drempelplaats eindigen, kan het verschil maken. Bij voldoende kandidaten nodigen organisaties immers niet alle kandidaten uit; meestal nodigen ze vier tot vijf kandidaten uit. Eindigen op bijvoorbeeld plaats vier of vijf kan net bepalen of een kandidaat een sollicitatiegesprek krijgt of niet. Vooraan in de selectierij eindigen vergroot daarom de kans op succes en minimaliseert het risico op vroegtijdige uitval in het selectieproces.

De rangschikking van kandidaten voor een groep selecteurs is gebaseerd op de gemiddelde rangschikkingscore (R) van een kandidaat. Voor kandidaat k_i zijn de beoordelingen $\{r_{i1}, r_{i2}, \dots, r_{in}\}$ van de selecteurs (n) gemiddeld $\bar{X}_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n r_{ij}$, waarbij r_{ij} de score van kandidaat i is van selecteur j . Waarbij $\bar{X}_i$ het gemiddelde is van de beoordelingen van kandidaat k_i over de selecteurs heen. Binnen deze context is een lagere gemiddelde scores geïnterpreteerd als een betere beoordeling, waardoor de eerste in de selectierij de rangschikkingscore 1 krijgt en de laatste 11. Bij een tie op de gemiddelde score is de misclassificatie van een kandidaat gebruikt om de positie in de selectierij te bepalen, waarbij een hogere misclassificatie tot een hogere rangschikkingscore leidt.

Misclassificatie

Misclassificatie (C) is een maatstaf om te bepalen hoe gelijkgezind een selectiecommissie is. Waarbij de aannemelijke veronderstelling is dat kandidaten met een lage misclassificatie op de juiste plaats in de selectie rij staan. Bijvoorbeeld als alle selecteurs kandidaat {5} op plaats 2 in de selectierij zetten, is de misclassificatie nul. De misclassificatie is gebaseerd op de som van een onderlinge vergelijking in rangschikkingscores.

$$C(k_i) = \sum_{1 \leq i < j \leq n} |r_i - r_j|$$

De totale misclassificatie (MC) geeft de mate van discrepantie alle kandidaten hebben binnen een selectiegroep. Een hoge totale misclassificatiescore duidt op een hoge inconsistente beoordeling, ofwel een hogere afwijking tussen selecteurs.

$$MC = \sum_{i=1}^{11} C(k_i)$$

Gestandaardiseerde misclassificatie

$$TMC = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left(\frac{C_i}{C_{\max}} \times 100 \right)$$

Waarbij

$$C_{\max} = \left\lfloor \frac{m}{2} \right\rfloor \cdot \left\lceil \frac{m}{2} \right\rceil \cdot (b - 1)$$

Waar m het aantal groepen is en b het aantal kandidaten is.



rout

regels

regels

routines

routines

regels

regels

regels

routines

routines

regels

regels

routines