

1 Op de proef gesteld: uitdagingen voor werving en selectie

Auteur: Prof. dr. Eva Deros, Vakgroep Personeelsmanagement, Arbeids- en Organisationspsychologie, Universiteit Gent

1. Inleiding

Werknemers maken organisaties: het kiezen en selecteren van werknemers is dan ook van groot belang voor het garanderen van goed functionerende organisaties. Een adequaat wervings- en selectiebeleid bepaalt niet alleen de kwaliteit van de instroom, maar zet ook de krijtlijnen voor een goede doorstroming en een goed personeelsbeleid in organisaties. De nood aan wetenschappelijk onderbouwde en maatschappelijk verantwoorde wervings- en selectiesystemen is daarom groot.

Deze gedachte klinkt modern, maar gaat al meer dan een eeuw mee. Precies honderd jaar geleden publiceerde Hugo Münsterberg het eerste wetenschappelijke werk over personeelselectie, getiteld *Psychology and Industrial Efficiency* (1913), een studie over de wetenschappelijke selectie van telefoonoperators, trambestuurders, zeevaartkapiteins en meer. Vanuit wetenschappelijk oogpunt is de personeelselectie dus een relatief jonge discipline. Sinds de publicatie van Münsterberg is er bijzonder veel aandacht uitgegaan naar het vraagstuk van het werven en selecteren van medewerkers (zie Guion, 1966; Thorndike, 1949). De selectiepsychologie wordt immers als een van de belangrijkste toepassingsgebieden van de psychologie beschouwd (Hofstee, 1983) en vormt een kerntaak van vele HR-mensen.

Maar deze stevige en respectabele discipline lijkt tegenwoordig zelf op de proef gesteld te worden. Door sociaal-maatschappelijk veranderingen staan we voor interessante uitdagingen. Zowel de profit- als de non-profitsector wordt geconfronteerd met een toenemende diversiteit (ontgroening, vergrijzing, verkleuring en vervrouwelijking), de zogenaamde *war for talent* (tekort aan gekwalificeerd personeel) en nieuwere thema's zoals het ethisch verantwoord en duurzaam-ecologisch ondernemerschap. Door nieuwe technologische mogelijkheden zijn ook de snelheid, competitiviteit en resultaatsgerichtheid van het ondernemen aanzienlijk toegenomen. Wat betekenen deze uitdagingen voor de wervings- en

selectiepraktijk en hoe kunnen we hierop inspelen? In dit artikel ga ik in op twee grote uitdagingen en de daaruit voortvloeiende vragen voor onderzoek en praktijk, namelijk de impact van technologische ontwikkelingen en toenemende diversiteit op het werven en selecteren. Tot slot ga ik in op de zogenaamde *scientist-practitioner divide* of de vermeende kloof tussen wetenschap en praktijk.

Op basis van enquêtes en gesprekken met HR-mensen (algemeen en ook binnen de zorgsector) illustreer ik in welke mate aan nieuwe ontwikkelingen tegemoet wordt gekomen en waar de uitdagingen zich bevinden. Op die manier hoop ik recente onderzoeksbevindingen met kwantitatieve/kwalitatieve inzichten uit de praktijk te integreren en bij te dragen aan de zogenaamde *scientist-practitioner*-benadering. Een goed wervings- en selectiebeleid is een *conditio sine qua non* in de steeds groeiende dienst- en zorgverlenende sectoren. Waar de ene zorgverlenende organisatie beschikt over verschillende testmethodes, zal de andere – veelal kleinere organisatie – zich beperken tot een paar methodes. Met de onderstaande uitdagingen is het niet anders. Ook al zijn de meeste uitdagingen niet sectorgebonden, toch zullen we sommige ontwikkelingen (bijvoorbeeld geïnfomatiseerde kandidaatopvolgsystemen) eerder tegenkomen in een bepaald type organisaties (bijvoorbeeld de wat grotere zorgverlenende organisaties).

2. Technologische ontwikkelingen

“Technology is teaching us to be human again.” – Simon Mainwaring

Via sociale media kunnen we specifieke doelgroepen snel op de hoogte brengen van vacatures, een eerste beeld krijgen van sollicitanten en sollicitanten aanmoedigen om met één druk op de knop hun cv en motivatiebrief in te sturen. Snelheid gegarandeerd, maar leveren sociale media ook waardevolle informatie op? En waarom geen stap verder gaan? Door middel van video-cv's, webcamtests, multimedia-SJT's en *serious games* kunnen we kandidaten op afstand testen vooraleer we ze uitnodigen voor een gesprek. Misschien klinkt dit als sciencefiction en selectie voor nerds? Wat voor nieuwe technologische toepassingen zijn er allemaal? En hoe toegankelijk, veilig en waardevol zijn de nieuwe technologische toepassingen? Wat kunnen we ermee in de zorgsector?

In *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies* (Brynjolfsson & McAfee, 2014), schetsen twee onderzoekers van het Massachusetts Institute of Technology de potentiële impact van digitalisering en doorgedreven robotica op leven, werk, economie en

de maatschappij. Door nieuwe mogelijkheden op technologisch vlak kunnen we ook op een meer geavanceerde en nieuwe manier werven en selecteren. Ik bespreek achtereenvolgens ontwikkelingen en bevindingen inzake automatisatie, multimediatests, testen via internet, werving en selectie via socialenetwerkinformatie, en geïnformatiseerde kandidaat-opvolgsystemen.

2.1 Automatisatie

Heel wat kandidaten zullen vandaag vreemd opkijken als je ze een ‘papieren’ test voorlegt. Nochtans, behoort het testen op papier nog niet tot een heel ver verleden. Een eerste grote impact van technologie op testing zagen we in het begin van de jaren 1960 van de vorige eeuw met de opkomst van de computer: traditionele tests op papier werden toen systematisch vervangen door geautomatiseerde tests op de computer (Bartram & Bayliss, 1984). De voornaamste reden voor het automatiseren van tests was de meer efficiënte manier van registreren, verwerken en rapporteren van de testgegevens van kandidaten. De tests zelf veranderden in principe weinig tot niets. Zo werden de items van een persoonlijkheidsvragenlijst bijvoorbeeld niet meer op papier maar wel op computer aangeboden aan kandidaten.

In een recent internationaal onderzoek bevroegen we 1197 HR-professionals (uit de Verenigde Staten, België, China, Zweden, Nederland, Griekenland, Portugal, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Italië, Rusland, Australië, India, Duitsland, Hongkong, Indonesië, Turkije, Brazilië, Nieuw-Zeeland, Saoedi-Arabië, Singapore, Spanje, Denemarken en Zuid-Afrika) over ‘trends in testing’, waaronder het gebruik van papier en pen tests versus geautomatiseerde/computergestuurde tests (Ryan, Inceoglu, Bartram, Golubovich, Grand, Reeder, Derous, Nikolaou & Yao, in druk). Ongeveer 87% van de respondenten gaf aan geautomatiseerde, computergestuurde tests te overwegen en 14% van de respondenten gaf aan zowel met computergestuurde als niet-computergestuurde tests te werken. Maar de mate van automatisatie hangt af van het type tests en type vaardigheden. Vooral vaardigheidstests die peilen naar cognitieve vaardigheden, persoonlijkheidsvragenlijsten en interesses tests worden geautomatiseerd afgenomen. Kennistests en gedragsproeven (zoals een postbakoefening) worden in mindere mate geautomatiseerd.

2.2 Multimedia

De automatisering van tests is slechts het begin. Een tweede belangrijke impact van technologie op testing zagen we ongeveer twee decennia geleden met de opkomst van de multimediatests. Bij multimediatests wordt video- en audiomateriaal geïntegreerd in geautomatiseerde tests

via testinstructies, testitems en responsmodaliteiten, waardoor een nieuwe generatie van tests ontstaat. Voorbeelden van dergelijke multimediatests zijn de multimedia-SJT's, de zogenaamde 'webcamtests' en *serious games* (zie kader).

Voorbeelden van multimediatests in werving en selectie

Multimedia-SJT's (situational judgement tests)	Multimedia-SJT's zijn situationele beoordelingstests waarbij werkgerelateerde situaties via een multimediatoepassing (bv. videofragmenten) aangeboden worden aan kandidaten en waarbij kandidaten verschillende geschreven antwoordalternatieven of op video opgenomen antwoordalternatieven op gepastheid voor de aangeboden situaties dienen te beoordelen (gesloten-einde responsmodaliteit).
Webcamtests (of webcam-SJT's)	Webcamtests zijn situationele beoordelingstests die lijken op multimedia-SJT's waarbij kandidaten op video opgenomen werksituaties beoordelen door een spontane, mondelinge reactie te geven via een webcam (open-einde responsmodaliteit). De reacties van de kandidaat worden opgenomen en achteraf beoordeeld door experts aan de hand van een lijst met situatiegerelateerde indicatoren.
Serious games	<i>Serious games</i> zijn tests die lijken op games en gebruikmaken van virtuele realiteit om een werksituatie zo getrouw mogelijk weer te geven en het gedrag en beslissingen van kandidaten in die situatie te meten. <i>Serious games</i> worden verder gekenmerkt door de navigatiemogelijkheden, de interactie (bv. tussen avatars) en de immersie van de kandidaat in de virtuele testomgeving (Aguinis, Henle & Beaty, 2001).
Video-cv's (ook: online resumes, e-portfolio genoemd)	Video-cv's zijn videoclipps of video-opnames waarin een sollicitant zich zeer kort (1 à 2 minuten) presenteert aan mogelijke werkgevers tijdens de allereerste fase van het sollicitatieproces. Video-cv's verschillen van papieren cv's doordat ook auditieve en visuele informatie wordt uitgewisseld (Hiemstra, Derous, Serlie & Born, 2012) en verschillen van interviews doordat de informatie-uitwisseling op een asynchrone manier gebeurt (Hiemstra & Derous, in druk).

In de internationale studie van Ryan en collega's (in druk) is verder onderzocht hoe/in welke mate multimedia geïmplementeerd wordt in selectie-tests. Uit deze studie blijkt dat 44% van de HR-professionals tests gebruikt waarvan de testitems video/multimedia-elementen bevatten. Bijna 42% van de respondenten gaf aan tests te gebruiken waarin video/multimedia-elementen ook in testinstructies gebruikt worden (Ryan et al., in druk). Waarom zit het gebruik van multimediatests in de lift? HR-professionals koesteren erg hoge verwachtingen over diverse multimediatoepassingen binnen werving en selectie (Chapman & Webster, 2003;

Ryan et al., in druk). Multimediatests laten bijvoorbeeld een meer actieve, dynamische uitwisseling van informatie tussen organisaties en kandidaten toe. Men kan vaardigheden en persoonlijkheidskenmerken meten die beperkt of moeilijker meetbaar zijn door middel van traditionele tests met pen en papier of geautomatiseerde tests (zoals sociale vaardigheden). Ook hoopt men door middel van multimediatests kandidaten op een betere manier te screenen, zodat de validiteit van de selectieprocedure toeneemt.

Daarnaast verwijzen HR-professionals naar een ingekorte wervings- en selectiecyclus (snellere procedures), een lager kostenplaatje (minder administratieve lasten naast de implementatiekosten), kleinere scoreverschillen van diverse bevolkingsgroepen (minder *adverse impact*, zie verder), een positief bedrijfsimago en positieve reacties van sollicitanten op deze ‘moderne’ manier van werven en selecteren. Onderzoek toont bijvoorbeeld dat webcamtests studieprestaties en werkprestaties kunnen voorspellen en als fair gepercipieerd worden door kandidaten (Oostrom, Born, Serlie & Van der Molen, 2010). Tevens hebben multimediatests een hogere realiteitswaarde (*fidelity*) dan klassieke tests met pen en papier of geautomatiseerde tests. Zo laten nieuwe technologieën toe om de aangeboden testitems, c.q. situaties, realistischer te maken, bijvoorbeeld door het gebruik van filmpjes waarin sociale situaties voorgesteld worden aan kandidaten en waarop kandidaten dienen te reageren. Maar ook de antwoordmogelijkheden kunnen realistischer gemaakt worden. Kandidaten kunnen bijvoorbeeld de voorkeur voor bepaalde gedragsopties *effectief* tonen via de ‘webcam’ (dit wordt ook een test met ‘open-einde responsmodaliteit’ genoemd) in plaats van het beantwoorden van een reeks op voorhand vastgelegde gedragsopties, zoals via meerkeuzevragen (ook ‘gesloten responsmodaliteit’ genoemd). Een ‘open-einde responsmodaliteit’ zou ook de cognitieve last van kandidaten bij het beantwoorden van vragen aanzienlijk verkleinen en zo onterechte subgroupverschillen reduceren (De Soete, Lievens, Oostrom & Westerveld, 2013). De onderzoeksbevindingen zijn beperkt maar veelbelovend: het nadenken over de responsformat van tests loont en is iets wat zonder deze technologische ontwikkelingen niet mogelijk zou zijn.

Het gebruik van multimedia bij tests is revolutionair: in lijn met Brynjolfsson en McAfee (2014), kunnen we dit het tweede machinetijdperk binnen de werving en selectie noemen omdat vooruitgang hoofdzakelijk bepaald wordt door technologische innovatie. Bijvoorbeeld, door het gebruik van multimedia groeien de klassieke wervings- en selectiepraktijken meer naar elkaar toe. Traditioneel verwijst werving naar alle activiteiten die betrekking hebben op het aantrekken van potentiële medewerkers; selectie verwijst naar alle activiteiten die betrekking hebben op het ‘screenen’ van potentiële medewerkers (extern of intern). Maar het verschil tussen werving en selectie wordt kleiner wanneer multi-

mediatests ingezet worden. De instrumenten worden meer hybride: tegelijk inzetbaar voor werving én selectie. Zo kunnen kandidaten via multimedia-SJT's of *serious games* sneller een concreet beeld krijgen van de baaninhoud (*realistic job preview*) en zelfs de cultuur van de organisatie waarvoor ze solliciteren. Zo plaatste de Koninklijke Militaire Academie in Nederland destijds een multimedia-SJT op haar rekruteringsite en presenteert L'Oréal jaarlijks een internationale *business game* waarin kandidaten kennismaken met de waarden en werking van de organisatie en tegelijkertijd hun professionele vaardigheden kunnen testen. Niet alleen organisaties, maar ook sollicitanten kunnen zich door middel van nieuwe technieken beter presenteren. In de Angelsaksische landen bijvoorbeeld zit het gebruik van video-cv's en elektronische portfolio's in de lift (zie kader hierboven; zie verder ook Hiemstra & Deros, in druk; Hiemstra, Deros, Serlie & Born, 2012). Dergelijke multimedia-applicaties worden asynchroon (plaats- en tijdsafhankelijk) aangeboden, wat beide partijen meer vrijheid en flexibiliteit biedt. Ook gaf eerder onderzoek aan dat (potentiële) sollicitanten het gebruik van multimedia doorgaans als iets positiefs percipiëren (Potosky & Bobko, 2004) en dat subgroepverschillen in resultaten vaak kleiner zijn in vergelijking met de klassieke tests.

Of nieuwe multimediatechnieken, zoals de webcamtest of het video-cv, aan deze verwachtingen kunnen voldoen, is onderwerp van huidig onderzoek. Onderzoek naar video-cv's (Hiemstra et al., 2012) laat bijvoorbeeld zien dat lager geschoolde kandidaten en kandidaten uit etnisch-culturele minderheidsgroepen een grotere voorkeur hebben voor dergelijke videoapplicaties dan hoger geschoolde kandidaten. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat sollicitanten uit kansengroepen hun jobrelevante vaardigheden beter in de kijker kunnen plaatsen met een video-cv dan met een papieren cv. In video-cv's wordt immers geen beroep gedaan op schriftelijke vaardigheden. Opvallend is dat hoger opgeleiden dan weer een grotere voorkeur hadden voor papieren cv's en dat zij papieren cv's een eerlijkere manier vonden om jobrelevante vaardigheden in de verf te zetten dan video-cv's (Hiemstra, Oostrom, Deros, Serlie & Born, 2012).

Deze studieresultaten laten voorlopig zien dat video- en papieren cv's door verschillende groepen kandidaten op een andere manier gepercipieerd worden. Verder vrezen recruiters (Lefkow, 2007) dat door middel van video-cv's ook jobirrelevante informatie uitgewisseld wordt die biasgevoelig is (bv. een donkerdere huidskleur, een vreemd klinkend accent, bepaalde kledij en accessoires). In tegenstelling tot wat vele recruiters vrezen, hebben we voorlopig geen concrete aanwijzingen dat video-cv's de kans op onterechte discriminatie vergroten (Hiemstra et al., 2012). Uiteraard is het wetenschappelijke onderzoek hierover nog gaande en blijft vervolgonderzoek nodig.

Zoals hoger beschreven, groeien werving en selectie meer naar elkaar toe door het gebruik van multimedia en ontstaat ook een nieuwe generatie van tests. In principe laat multimedia een groot aantal 'nieuwsoortige' tests toe. Bijvoorbeeld, video-cv's kunnen beschouwd worden als geautomatiseerde of 'digitaal opgenomen' cv's. Maar video-cv's kunnen in meerdere of mindere mate voorgestructureerd zijn en naast elementen van het cv ook kenmerken van een sollicitatieformulier, een motivatiebrief, een selectiegesprek, en zelfs van gedragsproeven bevatten.

In welke mate zijn dergelijke nieuwe tools ingeburgerd? Opvallend: in Nederland en België is het gebruik van video-cv's en multimediatests (zoals webcamtests) in het algemeen nog vrij beperkt, zeker in vergelijking met de Angelsaksische landen. Een bevraging in Nederland bij een steekproef van 166 HR-professionals in 2009 toont dat 70% op de hoogte was van het bestaan van video-cv's en dat 40% van hen overwoog om video-cv's te gebruiken (Hiemstra & Deros, in druk). Een eigen rondvraag vijf jaar later (Deros, 2014) bij 155 Belgische/Vlaamse sprekende HR-professionals, toont dat 35,9% op de hoogte is van het bestaan van video-cv's en dat 34,6% overweegt om video-cv's te gebruiken. Van de bevroegde Belgische professionals blijkt 5% op het moment van de bevraging video-cv's effectief te gebruiken. De door ons bevroegde Belgische en Nederlandse HR-professionals zijn dus relatief weinig bekend met deze nieuwe applicaties en ook niet van plan ze grootschalig in te zetten. Deze gegevens zijn niet anders voor de zorgsector. Waar men wel gebruik van maakt, is van geautomatiseerde sollicitatieformulieren. Meer en meer implementeert men (of denkt men aan het implementeren van) geautomatiseerde kandidaatopvolgsystemen (zie verder).

2.3 Testen via het internet

Om het gebrek aan bepaalde beroepsprofielen binnen de gezondheidssector op te vangen (knelpuntberoepen), formuleerde de Wereldgezondheidsorganisatie in 2010 een *WHO global code of practice on international recruitment of health personnel* (WHO, 2010). In België wordt medisch personeel sporadisch internationaal gerekruteerd sinds het begin van de jaren 2000 (Wets & De Bruyn, 2011). Het fenomeen raakte breder bekend sinds 2012. Mede geïnspireerd door de economische crisis in Spanje organiseerde de VDAB samen met EURES in 2012 een jobbeurs voor Spaanse verpleegkundigen. Inmiddels is er een groter aantal gespecialiseerde rekruteringsbureaus actief op de internationale arbeidsmarkt. Maar rekrutering is maar één zijde van het verhaal. Als er internationaal geselecteerd wordt, hoe gaat dat dan? Laten we kandidaten overvliegen naar België om ze te testen of vliegen wij met onze tests naar het buitenland?

Sommige rekruteringsbureaus hebben lokale afdelingen waar kandidaten getest worden. Maar naast het rekruteren op afstand kunnen we ook testen op afstand. Een derde toepassing van de nieuwe technologische mogelijkheden is het ongesuperviseerd testen via het internet of in het Engels ook *unproctored internet testing* genoemd (afgekort: UIT). Een voorbeeld van UIT is het ongesuperviseerd afnemen van persoonlijkheidsvragenlijsten via het internet. Uit de internationale studie naar trends in testing (Ryan et al., in druk) blijken de belangrijkste redenen om UIT te gebruiken (in volgorde van vermelde frequentie): het gebruiksgemak voor kandidaten, de algemene kostenreductie (geen nood aan testlocatie, testmateriaal, testleiders), het gebruiksgemak voor de HR-professionals (o.a. consistentie in afname van de tests), het efficiënter testen van grote groepen van kandidaten en het inkorten van de selectiecyclus om sneller tot een aanwervingsbeslissing te komen. UIT wint verder aan populariteit, mede door praktische besommeringen bij gesuperviseerd testen, zoals de grote afstanden die kandidaten en recruiters vaak dienen af te leggen. Uit de internationale studie blijkt zelfs dat 16,1% van de bevroagde HR professionals UIT gebruikt vanwege de geografische locatie van kandidaten/jobs. Het gaat hierbij niet alleen om kandidaten die zich in het verre buitenland bevinden. Kortom: UIT verhoogt de efficiëntie van de selectiepraktijk (Scott & Lezotte, 2012) en draagt zo bij tot het imago van organisaties ('modern', 'efficiënt').

Lenen alle tests zich tot UIT? Momenteel wordt UIT vooral ingezet om persoonlijkheid en persoonlijke achtergrondkenmerken (biodata) te meten, zoals op sollicitatieformulieren staat. Maar in Amerika wordt UIT ook al ingezet om cognitieve vaardigheden te meten. Echter, prestatietests die peilen naar bepaalde vaardigheden zoals cognitieve vaardigheden en kennis liggen nog iets moeilijker en worden iets minder ongesuperviseerd aangeboden. Het vaststellen van de ware identiteit van de kandidaat en het vaststellen of de kandidaat op de een of andere manier geholpen wordt, zijn immers belangrijke aandachtspunten bij UIT. Door UIT staat de deur ook open voor allerlei vormen van piraterij: items kunnen misschien makkelijker gekopieerd en doorgegeven worden. Toch zit UIT in de lift. Uit de internationale studie (Ryan et al., in druk), blijkt dat 20,1% van de bevroagde HR-professionals die gecomputeriseerde tests gebruiken *alle* tests reeds op een ongesuperviseerde manier afnemen van kandidaten; 40,2% zet UIT in voor sommige tests en 23,6% van de HR-professionals laat UIT afhangen van de selectiefase waarin de kandidaten zich bevinden.

De rondvraag bij 155 Belgische HR-professionals toont dat iets meer dan 60% van de HR-professionals UIT kent en dat de meerderheid van plan is om UIT in te zetten. Met internationale rekrutering is men meer bekend in de Vlaamse zorgsector, maar met UIT is men matig bekend en UIT wordt vrijwel niet toegepast (tenzij voor biodata via online sollicitatiefor-

mulieren). Verder lijkt de zorgsector ook niet meteen van plan om UIT in de toekomst toe te passen. UIT is uiteraard een nog wat delicaat onderwerp, omwille van tal van praktische, ethische, wettelijke maar ook wetenschappelijke aspecten. Zo betwisten sommigen de validiteit van UIT. Maar anderen tonen voorzichtige evidentie voor equivalentie van UIT versus niet-UIT in termen van validiteit (Kaminski & Hemingway, 2009; Beaty et al., 2010) en zelfs *faking*-gedrag van kandidaten (Arthur, Glaze, Villado & Taylor, 2010). Meer onderzoek blijft nodig, bijvoorbeeld naar de omgevingseffecten op UIT-scores (Weiner & Morrison, 2009) en de manieren waarop piraterij vermeden kan worden en kandidaatprestaties geïnfiltreerd kunnen worden. Daarnaast is nog weinig geweten over de waarde van UIT testing via mobiele apparaten, zoals smartphones. Ook deze weg ligt nog volop open.

Kort samengevat: de vraag is niet *of* we UIT al dan niet zullen gebruiken, maar wel *hoe* we UIT op een zo veilige, efficiënte en wetenschappelijk verantwoorde manier kunnen inzetten (Tippins, 2009).

2.4 Socialenetwerkinformatie

Iedereen gebruikt sociale media, waarom dan niet de selecteur? Sociale media zoals Facebook en LinkedIn zijn vanuit de rekruteringswereld ook de selectiewereld binnen gesijpeld (Roth, Bobko, Van Iddekinge & Thatcher, 2013). Opnieuw zijn snelheid, efficiëntie en effectiviteit grote troeven, maar is nog meer onderzoek nodig naar wettelijke aspecten (zoals privacy en discriminatie) en de wetenschappelijke waarde van het gebruik van dergelijke platforms, c.q. informatie.

Wat werving betreft, zijn sociale media sterke fora om diverse kandidaten (ook latente werzoekenden) te bereiken en vacatures bekend te maken. Dit is een belangrijk medium, vooral ook voor knelpuntberoepen. De Nationale Raad voor Ziekenhuisvoorzieningen ('Advies m.b.t. de problematiek van verpleegkundigen in zorginstellingen', 2009) formuleerde in 2009 een aantal aanbevelingen om het tekort aan verpleegkundigen op te vangen. Een van deze aanbevelingen was dat gezondheidszorgorganisaties bijkomende inspanningen moesten leveren op het gebied van rekrutering om het tekort aan verpleegkundigen in te dijen. Wellicht kunnen ook de sociale media een belangrijke rol spelen in het bekendmaken van vacatures en 'virtuele mond-tot-mondreclame'.

Maar recruiters gaan nog een stap verder en googelen kandidaten. De vraag die we ons dan kunnen stellen, is hoe recruiters met dergelijke kandidaatinformatie omgaan? Mag je deze informatie gebruiken om beslissingen te nemen over kandidaten, zoals het niet uitnodigen van kandidaten voor een volgende selectieronde (*select-out*)? Diverse ethische codes (bijvoorbeeld van Federgon en van de Nederlandse Vereniging

voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling) zijn hier formeel over: de informatie die verworven wordt via derden (waaronder sociale media) moet direct verband houden met de functie en mag geen onevenredige inbreuk maken op de persoonlijke levenssfeer van de sollicitant. Deze informatie dient verder meegedeeld en ook besproken te worden met de sollicitant.

Naast de vraag hoe men deze informatie gebruikt (ethisch/wettelijk aspect), is een belangrijke vraag of deze informatie ook nuttige kennis oplevert (wetenschappelijk aspect). Deze laatste vraag gaat met andere woorden over de vraag naar de validiteit van socialenetwerkinformatie voor het voorspellen van toekomstige jobprestaties. Sommige onderzoekers beweren dat je op basis van Facebook waardevolle informatie over een sollicitant kan verwerven (Chauhan, Buckley & Harvey, 2013; Klumper & Rosen, 2009). In een studie tonen Klumper en Rosen (2009) bijvoorbeeld aan dat beoordelaars op basis van socialenetwerkinformatie betrouwbare en valide oordelen kunnen vellen over de intelligentie, de persoonlijkheid en de toekomstige werkprestatie van sollicitanten (al bleek dit effect ook afhankelijk te zijn van bepaalde beoordelaarseigenschappen, zoals de intelligentie van de beoordelaars!). Chauhan en collega's (2013) trekken gelijkaardige conclusies inzake het afleiden van persoonlijkheidskenmerken van sollicitanten op basis van Facebookprofielen. Verder vinden Chauhan en collega's geen evidentie voor onterechte discriminatie van subgroepen (zoals mannen versus vrouwen) op basis van deze socialenetwerkinformatie. Deze studies lijken hoopvol.

Recent onderzoek van Van Iddekinge en collega's (2014) toont evenwel een plaatje dat heel wat minder rooskleurig is. Zij tonen aan dat selectie op basis van Facebookinformatie *geen* incrementele waarde heeft ten aanzien van de meer klassieke tests (cognitieve vaardigheden, persoonlijkheid). Sterker nog, er blijken zelfs subgroepverschillen te bestaan zodat mannelijke kandidaten en kandidaten uit etnisch-culturele minderheidsgroepen sterker benadeeld worden ten aanzien van vrouwelijke kandidaten en kandidaten uit etnisch-culturele meerderheidsgroepen. Heel wat wetenschappers reageren momenteel dus erg voorzichtig wat selectie op basis van socialenetwerkinformatie betreft.

Sommige zorginstellingen in Vlaanderen reageren eveneens voorzichtig en maken bewust geen gebruik van sociale media voor het 'pre-screenen' van kandidaten. Twee argumenten worden aangehaald: enerzijds maakt een te grote instroom aan kandidaten het veelal onmogelijk om alle sollicitanten te gaan opzoeken en anderzijds wil men niet bevooroordeeld naar kandidaten kijken. Dat laatste lijkt voorlopig – op basis van de best beschikbare wetenschappelijke evidentie – bevestigd te worden. Toch blijft meer onderzoek naar het gebruik en de validiteit van socialenetwerkinformatie (bijvoorbeeld, de evaluatie van kandidaatprofielen via sociale

media), subgroepverschillen en de opinies van diverse ‘stakeholders’ of belangengroepen belangrijk.

2.5 Kandidaatopvolgsystemen en automatisering van jobs

Een vijfde applicatie die bijdraagt aan de efficiëntie van het selectieproces is – naast het gebruik van geautomatiseerde itempools – het ‘kandidaatopvolgsysteem’ waardoor alle informatie over een kandidaat in één centraal systeem bijgehouden wordt en gelinkt kan worden aan andere systemen en databanken. Dergelijke HRIS/HRMS-systemen (HRIS staat voor *human resource information system*; HRMS staat voor *human resource management system*) zijn IT-gebaseerde systemen die het administratieve leven van HR-professionals en recruiters gemakkelijker proberen te maken en op die manier meer ruimte kunnen scheppen voor het meer strategische en wetenschappelijke werk. Naast het gekende SAP en PeopleSoft zijn er meer en meer spelers op de markt die dergelijke systemen aanbieden, ook en meer specifiek gericht op werving en selectie. Naast grotere bedrijven in de zorgsector (ziekenhuizen) worden ook kleinere organisaties aangesproken. Systemen worden doorgaans op maat van de klant aangeboden, al verschilt de mate waarin dit gebeurt (en bijbehorende kostprijs) aanzienlijk. De kosten-batenanalyse maakt dat dergelijke systemen nog niet voor iedereen in de zorgsector weggelegd zijn.

Sommigen beweren dat HRIS/HRMS-systemen zich richten op het reduceren van administratie en zich te weinig richten op het analyseren van gegevens (Ball, 2001). Nog anderen zijn behoorlijk pessimistisch ingesteld en beweren dat dergelijke informatiesystemen onze vaardigheden en talenten aanzienlijk kunnen wijzigen en het menselijke brein zelfs dom kunnen maken (Carr, 2014). Dit brengt ons bij de vraag *hoe* we het best om kunnen gaan met deze technologische ontwikkelingen.

Een aantal jaar geleden had ik een gesprek met het hoofd R&D van een groot Nederlands adviesbureau, die beweerde dat ICT de selectiepsychologie, en bij uitbreiding de selectiepsycholoog zou verdringen. Ik kreeg het advies om “... beter informatietechnologie-experten dan psychologen op te leiden”. Deze uitspraak illustreert het keuzeproces waar we voor staan. Gaat de HR-technologie ons leiden of blijven wij de HR-technologie leiden? Brynjolfsson en McAfee (2014) geven in hun spraakmakende boek aan dat we op een interessant kruispunt staan.

Technologische vooruitgang, ook binnen HR, kan zowel een opportuniteit als een bedreiging zijn. Brynjolfsson en McAfee geven het volgende voorbeeld: Als medische facturatie door machines wordt overgenomen, zullen deze mensen zich moeten herscholen om bijvoorbeeld een andere

baan in de zorgverlening (zoals thuisverpleging) op te nemen. Mensen in de thuisverpleging zullen niet meteen vervangen worden door machines omdat ze over bepaalde competenties beschikken (sensimotorische handelingen, complexe communicatie, bredere patroonherkenning) waarover computers (nog) niet beschikken. Toch zullen ze er wel direct mee te maken krijgen, bijvoorbeeld als hoger opgeleiden (personen die eerder medische facturatie deden) de positie van bepaalde zorgverlenende profielen gaan innemen. Digitalisering beïnvloedt dus ook arbeidsmarktdynamieken, bijvoorbeeld binnen de zorgsector. Door de zogenaamde tweede machinerevolutie¹ kunnen niet alleen jobs van lager geschoolden maar ook van hoger opgeleiden een sterk andere inhoud krijgen.

Veel hangt af van hoe we met HR-technologie omgaan: zien we technologie als een supplementaire of complementaire aanwinst voor HR? In het eerste geval, wanneer technologie precies hetzelfde doet als wat bijvoorbeeld recruiters kunnen maar dan veel efficiënter (zoals tekstherkenning of resultaten van een assessment center mechanisch integreren en evalueren) dreigen we onszelf overbodig te maken. In het tweede geval, wanneer technologie andere taken vervult dan de taken en vaardigheden waarin mensen vrij uniek zijn (zoals software voor softwareprogramma's schrijven of resultaten van een assessment center klinisch integreren en evalueren), kunnen we een slim samenwerkingsverband aangaan met ICT. Het is als met computeralgoritmes die het 'hitpotentieel' van dancemuziek voorspellen: bepaalde hitgevoelige kenmerken zijn wellicht moeilijker in een algoritme te gieten dan andere (Herremans, Martens & Sörensen, 2014). Een belangrijke randvoorwaarde voor dat laatste is dat we openstaan voor technologische vernieuwing, zelfvertrouwen hebben in het omgaan met nieuwe technologie (Oostrom, Van der Linden, Born & Van der Molen, 2013) en nieuwe applicaties constant monitoren (bijvoorbeeld naar equivalentie, validiteit). Door een slim samenwerkingsverband wordt HR meer strategisch inzetbaar omdat we meer kunnen reflecteren over manieren om kandidaten zo efficiënt en effectief mogelijk te werven en te testen. Zo blijft bv. onderzoek naar de validiteit van nieuwe tests en methodes noodzakelijk.

Uit mijn bevraging bij 155 Belgische HR-professionals blijkt dat men opnieuw sterker wil investeren in dergelijke studies. HR-informatiesystemen kunnen gemakkelijk ingezet worden om predictieve validiteitscoëfficiënten te berekenen. Maar HR-informatiesystemen dienen ook rekening te houden met de inhoud van de informatie en de context waarin informatie verworven wordt. Zo kan door het gebruik van een andere methode een ander construct gemeten worden waardoor diverse methodes (multimedia versus niet-multimedia) niet meer rechtstreeks met

¹ Het 'eerste machinetijdperk' verwijst naar de industriële revolutie.

elkaar te vergelijken zijn (Arthur & Villado, 2008). Tot nader order¹ zijn dergelijke, meer complexe analyses niet weggelegd voor slimme computers, tenzij hiermee wervings- en selectieconsulenten bedoeld worden.

3. Diversiteit

In februari 2010 verscheen in *De Morgen* een artikel getiteld: “Allochtone meisjes vaak geweigerd”. Stagiaire verpleegkundige Leyla (fictieve naam) getuigde: “Ik heb 24 sollicitatiebrieven gestuurd. Voorlopig kwam er al één terug: geen stageplek.” (Eeckhout, 2010). Bij de afwijzingsbrief werd als reden opgegeven dat werken met een hoofddoek in een ziekenhuis niet kan. Uit het telefonische feedbackgesprek nadien bleek het ziekenhuis stagiairs met hoofddoek om hygiënische redenen te weigeren. Mag men een stagiair een stageplaats weigeren op grond van religieuze symbolen, zoals het dragen van een hoofddoek? Vergoelijken hygiënische redenen deze beslissing? Of is hier sprake van discriminatie? Zou anoniem solliciteren helpen om eventuele discriminatie tegen te gaan? Wat als de eerste screening niet op basis van een cv maar wel op basis van een interview, een cognitieve test of een vaardigheidsproef gebeurt? Zou Leyla dan meer kans maken? En benutten we echt alle potentieel op de arbeidsmarkt of houden we knelpuntberoepen op de een of andere manier zelf in stand?

Het vooruitgangdenken wordt niet alleen gekenmerkt door technologische evoluties en emanaties (bv. bijna iedereen gebruikt het internet of is er enigszins vertrouwd mee), maar ook door sociaal-maatschappelijke evoluties, zoals globalisatie en diverse demografische bewegingen in de maatschappij. De gemiddelde levensverwachting is sterk gestegen na de laatste Wereldoorlog, ook meer vrouwen en immigranten betraden de arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt is dus veel diverser geworden in vergelijking met zeventig jaar geleden: jongeren en ouderen, mannen en vrouwen, etnisch-culturele meerderheden en minderheden, meer- en mindervaliden vinden allemaal de weg naar de arbeidsmarkt. Dat is goed nieuws voor werkgevers: Hoe groter en diverser de groep werkzoekenden is, hoe meer keuze en kans werkgevers hebben om talentvolle werknemers te vinden, althans in theorie. Maar is dat in de praktijk ook zo?

In realiteit krijgen en/of nemen kandidaten niet altijd de aangeboden kansen op de arbeidsmarkt. Dat begint al vroeg, mogelijk al van op de

¹ In 2004 dachten wetenschappers dat het onmogelijk zou zijn voor computers om complexe menselijke handelingen en competenties, zoals het besturen van een auto in druk verkeer, na te bootsen. Eind 2010 maakte de zelfrijdende Google-auto succesvolle testritten op de Californische wegen.

stageplek. Als Leyla (zie kader hierboven) geen stageplek vindt, zal ze niet kunnen afstuderen als verpleegkundige en is er één verpleegkundig talent minder op de arbeidsmarkt. Paradoxaal genoeg kampen organisaties met de zogenaamde *war for talent* ('oorlog om talent'). Hiermee bedoelt men de kwalitatieve en/of kwantitatieve schaarste aan bepaalde talenten op de arbeidsmarkt. Het aanbod en de vraag lijken niet in evenwicht en dat is zeker het geval voor bepaalde beroepscategorieën, zoals ingenieurs, metselaars, maar voorlopig ook nog steeds voor verpleegkundigen (knelpuntberoepen). De spanningsindicator die de VDAB hanteert (het aantal niet-werkende werkzoekenden ten opzichte van het aantal beschikbare vacatures) is systematisch gedaald sinds 2003 en schommelt de laatste jaren rond de 5 of zelfs lager. Vanaf 4-5 kandidaten per vacature is er al een potentieel probleem en lager is uiteraard nog problematischer. Het is van eind jaren 1990 geleden dat de spanningsindicator in Vlaanderen nog ruim was (minimaal 8). Kortom: de diversiteit mag de laatste jaren dan wel toegenomen zijn, de werkzaamheidsgraad is dat allerminst in onze knelpunteconomie.

Uiteraard is de problematiek complex en zijn er verschillende facetten aan de knelpunteconomie. Hier zoomen we in op de specifieke rol die wervings- en selectieconsulenten kunnen spelen. De toegenomen diversiteit stelt immers extra eisen en uitdagingen aan wervings- en selectiepraktijken. Het voorbeeld (zie kader) kaart aan of Leyla een even grote kans maakt op een baan als verpleegkundige dan even sterk gekwalificeerde medestudenten die geen hoofddoek dragen. Indien niet, is er mogelijk sprake van *adverse impact*. Maar wat wordt dan precies met *adverse impact* bedoeld in de selectiewereld, en is dit hetzelfde als onterechte discriminatie? In wat volgt, illustreer ik het begrip *adverse impact*, hoe dit begrip zich verhoudt tot onterechte discriminatie en de vier mogelijke oorzaken ervan (op het niveau van de kandidaat, test, beoordelaar en context).

3.1 Adverse impact

Een paar jaar geleden hanteerde de Commissie Gelijke Behandeling in Nederland het motto 'Unieke mensen, gelijke kansen'. Bieden wij sollicitanten in gelijke mate gelijke kansen? Selectie-instrumenten zijn van oudsher ontwikkeld voor en gevalideerd in traditionele bevolkingsgroepen (zijnde: blank, jong, en doorgaans mannelijk) waardoor bestaande tests kunnen leiden tot *adverse impact* ten aanzien van andere groepen, waaronder etnisch-culturele minderheden, oudere en vrouwelijke kandidaten. *Adverse impact* is een technische term die verwijst naar differentiële selectieratio's bij testing: er is sprake van *adverse impact* wanneer de selectieratio van kandidaten uit een meerderheidsgroep (bv. sollicitanten uit een etnisch-culturele meerderheidsgroep) substantieel groter is dan

de selectieratio van kandidaten uit een minderheidsgroep (bv. sollicitanten uit etnisch-culturele minderheidsgroepen). In Angelsaksische landen zijn HR-departementen doorgaans erg bekommerd om *adverse impact* omdat het vaststellen ervan in testprocedures een presumptie van onterechte discriminatie inhoudt. *Adverse impact* kan echter te wijten zijn aan diverse factoren waaronder (1) ware verschillen tussen groepen in functie-relevante competenties (kandidaatkenmerken), (2) test- of itembias (testkenmerken), (3) onterechte discriminatie (beoordelaarskenmerken) en (4) toeval (contextkenmerken).

3.1.1 *Kandidaatkenmerken*

Ten eerste kunnen differentiële selectieratio's te wijten zijn aan 'ware' verschillen tussen groepen of kenmerken van kandidaten. Bij fysieke proeven (zoals de coopertest) is de selectieratio van vrouwen doorgaans kleiner dan die van mannen wanneer vrouwen precies dezelfde prestatie moeten neerzetten onder dezelfde omstandigheden als mannen (bijvoorbeeld, dezelfde afstand lopen in 12 minuten). Niemand twijfelt aan de verklaring voor deze (gemiddelde) subgroepverschillen: door biologische factoren zijn vrouwen doorgaans minder snel en sterk dan mannen.

Het verhaal wordt lastiger als scoreverschillen vastgesteld worden op psychologische tests. De Meijer, Born, Van Zielst en Van der Molen (2006) onderzochten scoreverschillen tussen kandidaten vanuit de Nederlandse meerderheidsgroep en diverse etnisch-culturele minderheidsgroepen die solliciteerden voor een baan bij de Nederlandse politie. In deze studie werden zowel een cognitieve vaardigheidentest, een persoonlijkheidsvragenlijst, een assessment center (AC), een selectie-interview, en het selectie-eindadvies opgenomen. De vier grootste etnisch-culturele minderheidsgroepen (Marokkanen, Turken, Surinamers en Antillianen) werden elk afzonderlijk vergeleken met de etnisch-culturele meerderheidsgroep (Nederlanders). Tevens werd een onderscheid gemaakt tussen eerste-generatie en tweede-generatie minderheden. Voor alle testinstrumenten werden scoreverschillen gevonden tussen de meerderheid- en minderheidsgroepen en dit in het nadeel van de minderheidsgroepen. De scoreverschillen waren het grootst op de cognitieve vaardigheidentest en het kleinst voor de persoonlijkheidsvragenlijst. Verder waren de scoreverschillen kleiner voor tweede-generatie dan voor eerste-generatie etnisch-culturele minderheden. Een vervolgstudie toonde aan dat de scoreverschillen op de cognitieve vaardigheidentest en persoonlijkheidsvragenlijst voornamelijk verklaard werden door (een gebrek aan) taalkennis van de sollicitanten. Wat betreft de overige tests (interview, assessment center) bleken zowel taalkennis als opleiding – maar niet etnisch-culturele achtergrond – verklarende factoren te zijn. Deze studie geeft enige evidentie voor de zogenaamde *assumed charac-*

teristics-hypothese (veronderstelde kenmerken-hypothese) die stelt dat bepaalde kenmerken van de sollicitant (andere dan etniciteit) kunnen covariëren met de etniciteit van de sollicitant en zelfs een sterkere invloed kunnen hebben op de gevonden scoreverschillen tussen etnisch-culturele groepen dan de etniciteit van de sollicitant zelf (Deros, Ryan & Nguyen, 2012).

3.1.2 Testkenmerken

Ten tweede kunnen differentiële selectieratio's ook veroorzaakt worden door testkenmerken. We spreken dan over testbias. Testbias verwijst naar scoreverschillen die niet terug te brengen zijn tot 'ware verschillen' op het construct of de onderliggende en veronderstelde trek/vaardigheid die de test meet, maar die terug te brengen zijn tot testkenmerken (Van de Vijver & Tanzer, 2004). Grosso modo worden drie vormen van testbias onderscheiden: constructbias, itembias en methodebias. Wanneer tests constructen meten die weinig relevant zijn voor bepaalde groepen of een totaal andere betekenis hebben in bepaalde groepen, is er sprake van **constructbias**. Het construct 'intelligentie' kan in een westerse samenleving een andere betekenis hebben (bijvoorbeeld: hoog scoren op abstract redeneren, geheugentaken en verworven kennis) dan in een niet-westerse samenleving (bijvoorbeeld: hoog scoren op sociale intelligentie).

Op een gelijkaardige manier is er sprake van **itembias** wanneer dezelfde testitems op een verschillende manier geïnterpreteerd worden door kandidaten uit meerderheids- en minderheidsgroepen, waardoor een item voor een bepaalde groep andere zaken gaat meten dan waarvoor het item oorspronkelijk bedoeld is.

Tot slot kan naast itembias, ook de **methode** tot bias leiden. Zo blijkt uit onderzoek van Oostrom en Born (in druk) dat testinstructies op een andere manier geïnterpreteerd kunnen worden door kandidaten uit etnisch-culturele minderheidengroepen dan door kandidaten uit de etnisch-culturele minderheidsgroepen, en dat verschillen in verbale vaardigheid deze verschillen in interpretatie slechts deels verklaarden. Zoals eerder vermeld, toonden De Soete en collega's (2013) dat gesloten-einde responsmodaliteiten (meerkeuzeantwoorden) leidden tot etnisch-culturele subgroepverschillen en dat deze subgroepverschillen kleiner waren bij open-einde responsmodaliteiten (geschreven, gedragsmatig). Dus niet alleen de items van een test (itembias) maar ook de instructiemodaliteiten en zelfs de antwoordmodaliteiten (methodebias) kunnen tot oneigenlijke scoreverschillen leiden tussen demografische groepen.

3.1.3 Beoordelaarskenmerken

Ten derde kan *adverse impact* ook liggen aan onterechte discriminatie (beoordelaarskenmerken). Het krantenartikel in *De Morgen* (zie kader) suggereert onterechte discriminatie van stagiair-verpleegkundigen met een hoofddoek in ziekenhuizen. De term ‘discriminatie’ is niet waardenvrij: discriminatie heeft een pejoratieve betekenis en roept heel wat negatieve emoties op. Nochtans doet iedereen aan discriminatie en vooral en in het bijzonder de selectiepsycholoog. Selectie is *per definitie* discriminatie, maar dan wel ‘terechte’ discriminatie (Deros & Ryan, 2014). Discrimineren of ‘een onderscheid maken’ is perfect legitiem als dit verantwoord kan worden op basis van functierelevante criteria die gemeten worden door middel van betrouwbare en valide meetinstrumenten. Maar beoordelaars kunnen zich ook – bewust of onbewust – laten leiden door jobirrelevante kenmerken, zoals uiterlijke kenmerken (een hoofddoek) of een etnisch-klinkende naam van kandidaten die een goede uitoefening van de toekomstige job niet in het gedrang brengen (Deros et al., 2012; Deros, Ryan & Serlie, 2014). Dat laatste kan dan weer leiden tot onterechte discriminatie.

Om onterechte discriminatie beter te begrijpen en er wat aan te kunnen doen, is het niet alleen van belang om de mate van onterechte discriminatie vast te stellen, maar ook om de onderliggende motieven van beoordelaars te begrijpen. Onterechte discriminatie kan verklaard worden op basis van verschillende psychologische theorieën. Zo vinden we mensen die op ons lijken (dezelfde leeftijd, huidskleur, opleiding, achtergrond...) doorgaans aantrekkelijker en beoordelen we ze doorgaans positiever dan mensen die minder op onszelf lijken. Dit noemt men in de psychologie het ‘similariteit-attractiviteitsparadigma’. Door overdreven eigenliefde verkiezen we gelijken. We creëren zo een soort psychologische veiligheid en kunnen beter begrijpen en voorspellen hoe de andere zich zal gedragen. Bij werving en selectie wordt een gelijkaardig fenomeen vastgesteld: ook organisaties (als entiteit) hebben een natuurlijke neiging om sollicitanten aan te werven die qua profiel overeenkomen met het profiel van de reeds aanwezige werknemers in de organisatie (dit noemen we een homogenisatietendens). Dit kan op korte termijn leiden tot positieve resultaten, zoals minder conflicten op de werkvloer, maar op langere termijn tot verstarring en zelfs de onmogelijkheid om zich vlot aan te passen aan een sterk veranderende omgeving. Om aan dergelijke homogenisatie te weerstaan, is een objectieve screening noodzakelijk om beoordelaars bewust te maken van diverse beoordelingsfouten of ‘biases’ wanneer ze mensen beoordelen (Deros & Ryan, 2014).

3.1.4 Contextkenmerken

Tot slot kunnen differentiële selectieratio's ook verklaard worden door de context of toevalsfactoren. De kans op *adverse impact* is bijvoorbeeld mede afhankelijk van de grootte van de kandidaatpool die getest wordt. Hoe minder kandidaten er zijn voor een functie, des te groter de kans op *adverse impact*. Stel dat er slechts twee sollicitanten (een man; een vrouw) solliciteren voor een functie van verpleegkundige en dat de mannelijke kandidaat wordt gekozen. De selectieratio van de mannelijke kandidaten is dan één en de selectieratio van de vrouwelijke kandidaten is dan nul. Technisch gesproken is er sprake van *adverse impact*. Maar is dit houdbaar? Neen, de kleine aantallen vertekenen de beslissing.

In het algemeen kan worden gesteld dat de kans op *adverse impact* omgekeerd evenredig is met de hoogte van de selectieratio's en de *base rates* (Cascio, Jacobs & Silva, 2010). Hier is een belangrijke rol weggelegd voor een goede werving. Wanneer er krapte is op de arbeidsmarkt en zich weinig (goede) kandidaten aanbieden, is de kans op *adverse impact* theoretisch gezien dus groter. Niettemin blijft het interessant om vaardigheden te documenteren en te testen.

3.2 Het belang van monitoring en uitdagingen

Dienen we rekening te houden met *adverse impact*? Ja. Het vaststellen van een differentiële selectieratio is zeker niet hetzelfde als het vaststellen van onterechte discriminatie, maar wel een 'presumptie' van onterechte discriminatie. Bij een vermeende klacht over discriminatie (zoals in het voorbeeld over de stagiair-verpleegkundige met hoofddoek) dienen personeelsdiensten aan te tonen dat er (geen) '*adverse impact*' is of wat gedaan had kunnen worden om dit te vermijden. Om die reden houden Amerikaanse personeelsdiensten hun kengetallen nauwlettend in de gaten.

Brengen Vlaamse personeelsdiensten de *adverse impact* van hun tests ook systematisch in kaart? Uit de rondvraag bij 155 HR-professionals blijkt 65% niet vertrouwd te zijn met het begrip *adverse impact*, en 39% overweegt of is zeker van plan om *adverse impact* te monitoren in de toekomst. Het grootste deel van de respondenten is echter niet van plan om dit in de toekomst te doen (60,5%). Uit mijn bevraging blijkt verder dat 66% van de HR-professionals de selectieprocedures/tests niet aanpast aan doelgroepen zoals etnisch-culturele minderheden, oudere sollicitanten en mindervaliden. Deze bevindingen zijn gelijkaardig voor de gezondheidssector.

Dient de Vlaamse wetgever dan een strengere stramien en een duidelijkere beslissingsboom te hanteren om *adverse impact* en onterechte discrimi-

natie bij werving en selectie op te sporen en tegen te gaan? De antidiscriminatiewetten van 10 mei 2007 maken het mogelijk om statistieken, los van elkaar staande getuigenissen (zoals geregistreerd bij erkende belangenverenigingen of het Interfederaal Gelijkekansencentrum dat voor 2014 bekend stond als het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding, CGKR), en gegevens waaruit een bepaald patroon van ongunstige behandeling blijkt (zoals op basis van praktijktests) aan te dragen als ‘feiten die het bestaan van discriminatie kunnen doen vermoeden’. Dergelijk bewijsmateriaal geldt dan als wettelijk bewijsmiddel dat een vermoeden van discriminatie kan aantonen bij een rechtbank. Of een rechter hierop ingaat, is afhankelijk van het bewijsmateriaal. Ook kan dit vermoeden weerlegd worden door de aangeklaagde instantie: het is de aangeklaagde instantie die moet bewijzen dat hij/zij niet gediscrimineerd heeft. Vanuit dit perspectief zijn de resultaten van de rondvraag inzake *adverse impact* onder Belgisch/Vlaamse 155 HR-professionals enigszins opmerkelijk.

Samengevat: diversiteit brengt heel wat mogelijkheden maar ook uitdagingen met zich mee. Wervings- en selectiespecialisten (of HR-mensen meer in het algemeen) fungeren een beetje als ‘poortwachters’ van organisaties: we doen aan ‘select-in’ maar ook aan ‘select-out’. Wervings- en selectiepraktijken kunnen echter tot onbedoelde scoreverschillen leiden en daardoor bepaalde groepen onterecht kansen op werk ontnemen.

Belangrijke vragen zijn: Hoe kunnen we *adverse impact* die te wijten is aan testbias en beoordelaarsfouten vermijden? En hoe kunnen we een zo groot mogelijke kwalitatieve instroom aan kandidaten realiseren (goede wervingspraktijken) om toch enigszins selectief te kunnen zijn? Een veelgehoord en begrijpelijk verhaal is dat selectie-instrumenten niet baten bij gebrek aan kandidaten (bijvoorbeeld bij verpleegkundigen). Men is al blij als men een kandidaat heeft en wil die kandidaat niet vervelen of wegjagen met allerlei psychologische tests.

Misschien mogen we ook kritisch zijn en ons durven afvragen of (wanneer) het verstandig is om *niet* te selecteren? Zoals het voorbeeld van Leyla suggereert: soms gaat het aan de poort (bij werving) al eens verkeerd. Nog een belangrijke uitdaging is de vergrijzing in de zorgsector: hoe kunnen we anticiperen op mogelijke tekorten en/of nieuwe gebruiken? We leven in een diverse maatschappij met diverse zorgbehoeften: patiënten met een andere etnische origine, bijvoorbeeld, hebben eigen gebruiken en verwachtingen die eveneens ingevuld dienen te worden. Een divers team kan hier een antwoord op bieden. Het is duidelijk dat er heel wat vragen zijn en dat wervings- en selectiespecialisten zich hier in een spanningsveld bewegen en zorgvuldig beslissingen moeten nemen. Wat het realiseren van diversiteit betreft, is hier opnieuw een belangrijke rol weggelegd voor HR en de selectiepsycholoog die bij uitstek over de

technische bagage en expertise beschikken om adverse impact, oorzaken van *adverse impact*, en manieren om *adverse impact* te counteren te onderzoeken en zo een belangrijke bijdrage aan de organisatie en maatschappij kunnen leveren.

4. Scientist-practitioner-benadering

Als een chirurg zou beslissen om wetenschappelijke inzichten naast zich neer te leggen en zijn operaties op basis van verouderde wetenschappelijke inzichten zou uitvoeren, zouden patiënten dat aanvaardbaar vinden? Zeker niet. Als een selecteur zou beslissen om wetenschappelijke inzichten naast zich neer te leggen om beslissingen over kandidaten te nemen, zouden kandidaten dat aanvaardbaar vinden? Vermoedelijk ook niet. Nochtans blijkt uit onderzoek dat selecteurs het ongestructureerde interview vaker gebruiken dan het gestructureerde interview. Ook wordt afgegaan op 'buikgevoel' en vindt men het persoonlijke aanvoelen van een 'fit' veelal een meer betrouwbare manier van screenen dan via persoonlijkheidsvragenlijsten of intelligentietests.

Dit voorbeeld (zie kader) illustreert dat men in de praktijk niet altijd rekening houdt (of kan houden) met aanbevelingen op basis van onderzoeksbevindingen. Omgekeerd houden onderzoekers ook niet altijd rekening met wat leeft in de praktijk en waar nood aan is. Bijvoorbeeld, in onze samenleving – inclusief de politieke wereld – wordt met de regelmaat van de klok gedebatteerd over onterechte discriminatie bij de intrede op de arbeidsmarkt. Vooral de cv-screeningsfase en het anoniem solliciteren krijgen aandacht (Deros & Ryan, 2014). De onderzoeksgemeenschap, daarentegen, lijkt meer aandacht te besteden aan de *adverse impact* van tests (intelligentietests, persoonlijkheidstests, interviews) dan aan cv-screening. Dit is een merkwaardige vaststelling omdat het beoordelen van cv's nog steeds bij een overgrote meerderheid van de organisaties de eerste stap is in een selectieprocedure (bij ongeveer 93% van de bevroegde HR-professionals uit eigen bevraging en zelfs 98% zoals blijkt uit internationale bevragingen). Cv-screening bepaalt mee de selectieratio en is dus cruciaal voor het verdere verloop van de selectieprocedure.

Een belangrijke vraag is hoe we omgaan met alle maatschappelijke tendensen en uitdagingen: Volgen onderzoekers de praktijk op en omgekeerd, volgen praktijkmensen onderzoeksbevindingen op? Of is er een zekere kloof tussen praktijk en wetenschap? Om hierop een zicht te krijgen, onderzochten Cascio en Aguinis, twee Amerikaanse onderzoekers,

de meest voorkomende thema's die gepubliceerd werden tijdens de afgelopen 45 jaar (1963-2007) in 5780 artikelen in de twee meest toonaangevende wetenschappelijke tijdschriften voor de arbeids- en organisatiepsychologie, namelijk *Personnel Psychology* en *Journal of Applied Psychology* (Cascio & Aguinis, 2008). Hieruit blijkt dat *staffing* (werving en selectie) nog steeds de grootste hap van artikelen inneemt in het tijdschrift *Personnel Psychology*. Maar zijn de onderwerpen waarover gepubliceerd wordt ook relevant en interessant voor de praktijk? De wetenschappelijke discipline van het werven en selecteren heeft van oudsher haar wortels in de praktijk. Van een zogenaamde 'kloof tussen wetenschap en praktijk' was ten tijde van Hugo Münsterberg en in de eerste helft van de vorige eeuw helemaal geen sprake. Integendeel, de praktijk fungeerde als *impetus* voor het wetenschappelijke veld: veel wetenschappelijk onderzoek vond plaats op initiatief van en in samenwerking met organisaties. Zo ontwikkelde Münsterberg op vraag van een Amerikaanse trammaatschappij psychotechnische proeven voor het assessment van trambestuurders (zoals geheugentests, reactietijdentests). Ook het assessment center is grotendeels ontwikkeld vanuit en door het Duitse/Amerikaanse leger.

Deze 'scientist-practitioner'-benadering weerspiegelde zich heel concreet in het aantal wetenschappelijke publicaties over wervings- en selectiepraktijken die door HR-praktijkmensen en wetenschappers samen geschreven werden. Maar Cascio en Aguinis vermelden vanaf 1963 een opvallende neerwaartse trend of daling in de proportie niet-academische auteurs binnen de twee meest toonaangevende tijdschriften van het vakdomein.

Onderzoekers leggen flink wat eigen accenten. Zo rapporteren Cascio en Aguinis veel minder onderzoek naar werving in vergelijking met onderzoek naar selectiepraktijken, al is er de laatste vijf jaar een opvallende stijging in het aantal wervingsstudies, mogelijk door de algemeen toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Uit eigen onderzoek onder 155 Belgische HR-professionals blijkt dat praktijkmensen niet meteen wetenschappelijke literatuur lezen en wetenschappelijk te werk gaan, maar wel degelijk positief staan tegenover wetenschappelijk onderzoek. Alleen komt men er vaak niet toe om dit te doen, bijvoorbeeld vanwege de ervaren tijdsdruk of omdat men niet (meer) vertrouwd is met onderzoek. Opvallend: ook de ervaren sociale druk (van klanten en van anderen) om de eigen wervings- en selectiepraktijk wetenschappelijker te organiseren, kan helpen om meer wetenschappelijk te werken. Een 'scientist-practitioner'-benadering, waarbij wetenschap en praktijk elkaar wederzijds versterken, kan echter helpen de kloof wat te dichten en om te gaan met nieuwe trends en ontwikkelingen binnen werving en selectie. Wat kan helpen, is het lezen van vakliteratuur, het volgen van studiedagen, of – in

de geest van Münsterberg – gezamenlijk onderzoek vanuit de praktijk met de universiteit opzetten.

5. Conclusie

Honderd jaar geleden verscheen het eerste wetenschappelijke werk over werving en selectie. Ongeveer drie decennia geleden dacht Jacques Van Minden (1987) ons alles over psychologische tests te vertellen. We weten al veel maar nog niet alles over werving, psychologische tests en testgebruik. Een goed personeelsbeleid probeert steeds zo adequaat mogelijk in te spelen op nieuwe uitdagingen. In dit artikel stonden (slechts) twee uitdagingen centraal: technologische ontwikkelingen en diversiteit. Uiteraard is dit geen exhaustief verhaal, noch een verhaal dat 'af' is, maar ik hoop met dit artikel een paar prangende vraagstukken toe te lichten vanuit recente wetenschappelijke inzichten en praktijkervaringen. Kortom: we blijven nog even 'op de proef gesteld' en zoeken naar manieren om wetenschap en praktijk wat dichter bij elkaar te brengen.

Referenties

- Aguinis, H., Henle, C.A. & Beaty, J. C. (2001). Virtual reality technology: A new tool for personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 70-83.
- Arthur W., Glaze R.M., Villado A.J. & Taylor J.E. (2010). The magnitude and extent of cheating and response distortion effects on unproctored internet-based tests of cognitive ability and personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 1-16.
- Arthur, W. & Villado, A. (2008). The importance of distinguishing between constructs and methods when comparing predictors in personnel selection research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 93, 435-442.
- Ball, K.S. (2001). The use of human resource information systems: A survey. *Personnel Review*, 30, 677-693.
- Bartram, D. & Bayliss, R. (1984). Automated testing: Past, present, and future. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 221-237.
- Beaty J.C., Nye, C.D., Borneman, M.J., Kantrowitz, T.M., Drasgow, F. & Grauer, E. (2011). Proctored versus unproctored Internet tests: Are

unproctored noncognitive tests as predictive of job performance? *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 1-10.

- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The second machine age. Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. NY: W.W. Norton & Company.
- Carr, N. (2014). *The glass cage: Automatisatie en ons*. NY: W.W. Norton & Company.
- Cascio, W.F. & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1062-1081.
- Cascio, W.F., Jacobs, R. & Silva, J. (2010). Validity, utility, and adverse impact: Practical implications from 30 years of data. In J.L. Outtz (Ed.), *Adverse impact: Implications for organizational staffing and high stakes selection* (pp. 271-288). New York, NY: Routledge.
- Chapman, D.S. & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 113-120.
- Chauhan, R.S., Buckley, M. & Harvey, M.G. (2013). Facebook and personnel selection: What's the big deal? *Organizational Dynamics*, 42, 126-134.
- De Meijer, L.A.L, Born, M.Ph., Terlouw, G. & Van der Molen, H.T. (2006). Applicant and method factors related to ethnic score differences in personnel selection: A study among the Dutch police. *Human Performance*, 19, 219-251.
- Derous, E. (2014). *Werving en Selectie 2.0: Hopes of hypes?* Manuscript in voorbereiding.
- Derous, E. & Ryan, A.M. (2014). By any other name: Discrimination in resume-screening. In Ute-Christine Klehe & Edwin A.J. van Hooft (Eds.). *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search*. Advance online publication. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199764921.013.017.
- Derous, E., Ryan, A.M., & Nguyen, H.-H.D. (2012). Multiple categorization in resume screening: Examining effects on hiring against Arab applicants in field and lab settings. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 544-570.
- Derous, E., Ryan, A.M., & Serlie, A.W. (2014). Double jeopardy upon Resume-screening: When Achmed is less Employable than Aisha. *Per-*

sonnel Psychology. Advance online publication. doi: 10.1111/peps.12078.

- De Soete, B., Lievens, F., Oostrom, J.K., & Westerveld, L. (2013). Alternative predictors for dealing with the diversity-validity dilemma in personnel selection: the constructed response multimedia test. *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 239-250.
- Eeckhout, B. (9 februari 2010). Allochtone meisjes vaak geweigerd. *De Morgen*. <http://www.demorgen.be/binnenland/allochtone-stagiairs-vaak-geweigerd-a1064906/>
- Guion, R.M. (1965). *Personnel testing*. New York: McGraw-Hill.
- Hiemstra, A.M.F. & Derous, E. (in druk). Video Résumés Portrayed: Findings and Challenges. In: I. Nikolaou & J.K. Oostrom (Eds.), *Employee Recruitment, Selection, and Assessment: Contemporary issues for theory and practice*. Psychology Press Taylor & Francis.
- Herremans, D., Martens, D. & Sörensen, K. (2014). Dance hit song prediction. *Journal of New music Research*, 43, 302.
- Hiemstra, A.M.F., Derous, E., Serlie, A.W. & Born, M.Ph. (2012). Fairness perceptions of video resumes among ethnically diverse applicants. *International Journal of Selection and Assessment*, 20, 423-433.
- Hiemstra, A.M.F., Oostrom, J.K., Derous, E., Serlie, A.W. & Born, M.Ph. (2012, Juli). *Video and Paper Résumés: Exploring Applicants' Preferences Based on Personality and Cognitive Ability*. Artikel gepresenteerd tijdens de 8e conferentie van the International Test Commission (ITC), Amsterdam, Nederland.
- Hofstee, W.K.B. (1983). *Selectie*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.
- Kaminski, K.A., & Hemingway, M.A. (2009). To proctor or not to proctor? Balancing business needs with validity in online assessment. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 24-26.
- Kluemper, D.H. & Rosen, P.A. (2009). Future employment selection methods: Evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 567-580.
- Lefkow, D. (2007). What the lawyers think of video resumes. Gedownload van: http://www.directorofrecruiting.com/2007/06/what_the_lawyer.html.

- Münsterberg H. (1913). *Psychology and Industrial Efficiency*. Boston, MA/New York: Houghton Mifflin.
- Nationale Raad voor Ziekenhuisvoorzieningen (2009). *Advies m.b.t. de problematiek van verpleegkundigen in zorginstellingen*. <http://www.nvkvv.be/file?file=64374>.
- Oostrom, J.K., Born, M.Ph., Serlie, A.W. & Van der Molen, H. T. (2010). Webcam testing: Validation of an innovative open-ended multimedia test. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 532-550.
- Oostrom, J.K., Van der Linden, D., Born, M.Ph., & Van der Molen, H. (2013). New technology in personnel selection: How recruiter characteristics affect the adoption of new selection technology. *Computers in Human Behavior*, 29, 2404-2415.
- Potosky, D. & Bobko, P. (2004). Selection testing via the internet: Practical considerations and exploratory empirical findings. *Personnel Psychology*, 57, 1003-1034.
- Roth, P.L., Bobko, P., Van Iddekinge, C.H. & Thatcher, J.B. (2013). Social media in employee-selection-related decisions: A research agenda for uncharted territory. *Journal of Management*. doi: 10.1177/0149206313503018.
- Ryan, A.M., Inceoglu, I., Bartram, D., Golubovich, J., Grand, J., Reeder, M., Deros, E., Nikolaou, I., & Yao, X. (in druk), Trends in testing: Highlights of a global survey. In: Nikolaou and J. Oostrom (Eds.). *Employee Recruitment, Selection, and Assessment: Contemporary issues for theory and practice*. Psychology Press-Taylor & Francis.
- Scott, J.C. & Lezotte, D.V. (2012). Web-based assessments. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 485-516). Oxford University Press.
- Thorndike, R.L. (1949). *Personnel selection*. New York: Wiley.
- Tippins, N.T. (2009). Internet alternatives to traditional proctored testing: Where are we now? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 2-10.
- Van Iddekinge, C.H., Lanivich, S.E., Roth, Ph.L. & Junco, E. (2013, in press). Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a facebook-based assessment. *Journal of Management*.

- Van de Vijver, F.J.R. & Tanzer, N.K. (2004). Bias and equivalence in cross-cultural assessment: An overview. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 54, 119-135.
- Van Minden, J. (1987). *Alles over psychologische tests*. Utrecht, Nederland: Veen.
- Weiner, J.A. & Morrison, J.D. Jr. (2009). Unproctored online testing: Environmental conditions and validity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 27-30.
- Wets, J. & De Bruyn, T. (2011). *Migratie: de oplossing voor het personeelstekort in de zorg- en gezondheidssector?* Brussel, België: Koning Boudewijnstichting.
- World Health Organization (2010). *Global code of practice on the international recruitment of health. Personnel*http://www.who.int/hrh/migration/code/WHO_global_code_of_practice_EN. Pdf.