

Effectieve interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen tijdens de werving en selectie: een Delphi-studie

Gerben Hulsegge
Helen Verhoef
Sophie Emmert,
Claartje Thijs

Arbeidsmarktdiscriminatie tijdens de werving en selectie beperkt de kansen van bepaalde groepen op de arbeidsmarkt, zoals mensen met een migratieachtergrond, vrouwen en mensen met een chronische ziekte. Ondanks dat er steeds meer onderzoek wordt gedaan naar arbeidsmarktdiscriminatie, ontbreekt een gedeeld beeld onder wetenschappers en beleidsmakers van welke interventies effectief zijn om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan. Deze Delphi-studie heeft daarom als doel om gezamenlijk met negentien belangrijke (wetenschappelijke) experts op het gebied van discriminatie en inclusie bij werving en selectie, te komen tot een gedeeld beeld van de belangrijkste effectieve interventies om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan. Interventies die overwegend als effectief werden beoordeeld door experts hadden betrekking op: 1) het objectiveren van de werving-en-selectieprocedure, zoals de-identificatie van het cv, gestructureerde gespreksvoering en selectie op basis van objectieve criteria; 2) veranderen en naleven van een sociale norm gericht op non-discriminatie; 3) inzetten op bewustwording van stereotypen en vooroordelen, gecombineerd met het bieden van een handelingsperspectief; en 4) langdurig contact met de doelgroep door proefwerken of stages mogelijk te maken. Meer informatie over de sollicitant of kortdurend contact middels bijvoorbeeld zogenoemde speeddates werd als ineffectief beoordeeld. Op basis van de resultaten van de Delphi-studie worden verschillende aanbevelingen gedaan aan de praktijk om arbeidsmarktdiscriminatie tijdens de werving en selectie te verminderen.

Inleiding

Bepaalde groepen hebben een achterstand op de Nederlandse arbeidsmarkt. Zo is de arbeidsparticipatie van mensen met een migratieachtergrond in Nederland structureel lager dan die van mensen zonder migratieachtergrond (CPB/SCP, 2020). Hieraan liggen veel verschillende factoren ten grondslag;

Dr. Gerben Hulsegge en Helen Verhoef zijn onderzoekers bij de afdeling Sustainable Productivity and Employability bij TNO in Leiden. Sophie Emmert is onderzoeker bij de afdeling Work Health Technology bij TNO in Leiden. Dr. Claartje Thijs is onderzoeker en eigenaar van Claartje Thijs onderzoek en advies.

één daarvan is discriminatie bij de toegang tot werk (Van Someren, 2017; Andriessen et al., 2020). Er is sprake van discriminatie wanneer in het werving- en selectieproces indirect of direct onderscheid wordt gemaakt naar een beschermd kenmerk en hiervoor geen wettelijke uitzondering bestaat. Zo kan een vacature-eis indirect onderscheidend zijn maar toch toegestaan zijn wanneer de eis relevant is voor de functie. Beschermd kenmerken zijn bijvoorbeeld godsdienst, arbeidsbeperking, etniciteit, nationaliteit, leeftijd en geslacht¹.

Het is in het maatschappelijk belang om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan. Arbeidsmarktdiscriminatie heeft immers niet alleen invloed op de kans om werk te vinden en daarmee op de inkomensonzekerheid, maar heeft ook grote gevolgen voor het welzijn van het individu en voor de samenleving. Ervaren discriminatie kan namelijk leiden tot stressgerelateerde fysieke klachten alsmede mentale ziektes zoals depressie (Lewes, Cogburn & Williams, 2015; Pascoe & Smart Richman, 2009), dit kan er uiteindelijk toe leiden dat mensen de werkgever verlaten en zich distantiëren van de samenleving. Hierdoor kan discriminatie dus een negatieve impact hebben op integratie en daarmee op de welvaart en de cohesie van de Nederlandse samenleving. Daarnaast heeft het voor bedrijven ook een (economische) meerwaarde om personen te selecteren op basis van hun kwaliteiten, zonder invloed van achtergrondkenmerken die niet relevant zijn voor de functie (Van de Ven, 2016), zodat daadwerkelijk de beste kandidaat wordt aangenomen.

In recente jaren zijn tal van nationale en internationale studies gedaan naar arbeidsmarktdiscriminatie. Zo is er in Nederland de afgelopen decennia onderzoek gedaan om discriminatie op de arbeidsmarkt aan te tonen (veelal via veldexperimenten), is er onderzoek verricht naar de achterliggende mechanismen en zijn er (literatuur)studies gedaan naar interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen (van der Meer et al., 2019; College voor de Rechten van de Mens, 2019). De studies naar de achterliggende mechanismen van arbeidsmarktdiscriminatie geven vaak aangrijpingspunten voor interventies. Zo wordt er in het onderzoek van Van der Meer et al. (2019) gesproken over aspecten die een groot risico vormen op arbeidsmarktdiscriminatie zoals het ontbreken van kennis en bewustzijn, en het ontbreken van een gestandaardiseerd recruitmentproces. Deze aspecten vormen aanleiding voor interventies zoals het objectiveren van de selectieprocedure, het veranderen van de sociale norm, het inzetten op bewustwording en meer informatie over de sollicitant. In de literatuur gaat het vaak om een theoretische onderbouwing van de effectiviteit van dergelijke interventies. Sommige interventies zijn goed onderzocht maar dan vaak niet binnen een 'echt' werving-en-selectietraject. Met name over interventies die beter geïsoleerd te onderzoeken zijn (zo kan je voor een fictieve vacature goed het effect van gestructureerd interviewen en beoordelen onderzoeken) is meer onderbou-

¹ Voor een overzicht van de wetgeving op dit gebied en de beschermde gronden zie *Gelijke behandeling wettelijk verplicht* | College voor de Rechten van de Mens ([mensenrechten.nl](https://www.mensenrechten.nl)) Geraadpleegd op 14-5-2021

wing dat zij helpen om de invloed van impliciete stereotypering te verminderen. Andere interventies, zoals de sociale norm, zijn lastiger op een realistische manier na te bootsen en moeten nog onderzocht worden in de praktijk. Studies naar de effectiviteit in de praktijk zijn echter per interventie vaak niet talrijk, contextgebonden en kleinschalig in opzet, waarbij de interventies vaak niet ten opzichte van elkaar zijn onderzocht. De verschillen in opzet van studies bemoeilijken het vergelijken van de effectiviteit van interventies, zoals bijvoorbeeld in overzichtsstudies. Dit ligt niet alleen aan de kwaliteit van de studies; het opzetten van onderzoek op het niveau van een organisatie en het trekken van conclusies die ook gelden buiten de specifieke context van de deelnemende organisaties, is complex. Hierdoor ontbreekt er een gedeeld beeld van welke interventies effectief zijn om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan.

Gezien de urgentie van het probleem is het van belang om, al voordat er een totaalbeeld gevormd kan worden op basis van empirische studies, tot een zo sterk mogelijk onderbouwd advies te komen om discriminatie bij de werving en selectie tegen te gaan. Deze Delphi-studie heeft daarom als doel om gezamenlijk met belangrijke (wetenschappelijke) experts op het gebied van discriminatie en inclusie tijdens de werving en selectie, te komen tot een gedeeld beeld van de belangrijkste effectieve interventies om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan. De onderzoeksvraag luidt:

Welke inzichten ten aanzien van de effectiviteit van interventies op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie op basis van persoonskenmerken, zoals migratieachtergrond, leeftijd en geslacht, tijdens de werving en selectie worden gedeeld door (wetenschappelijke) experts in dit veld?

Dit onderzoek is uitgevoerd voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en de Inspectie SZW, in aanloop naar de wetgeving die werkgevers ertoe verplicht (aantoonbaar) maatregelen te nemen om discriminatie bij de werving en selectie te voorkomen. De Delphi-studie dient als een startpunt om de ontwikkeling van beleid en wetgeving op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie richting te geven en het geeft werkgevers en personeelsselecteurs handvatten om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan in de werving en selectie.

Interventies en de achterliggende mechanismen van de interventies

Uitgangspunt voor het uitvoeren van de Delphi-methode is een scan van bestaande, reeds geselecteerde literatuur aangeleverd door SZW en gebaseerd op een recente literatuurreview over interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen van het College voor de Rechten van de Mens (2019). Op basis van deze bronnen is een lijst van potentieel effectieve interventies opgesteld. Dit overzicht is aangevuld door een expert die betrokken is geweest bij het literatuuroverzicht van het College voor de Rechten van de Mens (2019). De interventies met betrekking tot (artificiële intelligentie) recruitment technologieën zijn voor dit artikel niet meegenomen. In totaal waren

er 15 interventies, gericht op arbeidsmarktdiscriminatie die gegroepeerd zijn in vier thema's, om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. De thema's betreffen objectieve selectieprocedure, sociale norm, bewustwording stereotypering en uitbreiden informatie over de sollicitant. Er is gekozen voor deze indeling in vier thema's om het overzichtelijk te maken, maar deze indeling is niet geheel sluitend. Zo kan een interventie ingrijpen op verschillende mechanismen. Hieronder beschrijven we kort de interventies en de achterliggende mechanismen waarop de interventies aangrijpen.

OBJECTIVEREN VAN DE SELECTIEPROCEDURE

Werkgevers hebben voorkeur voor niet-gestructureerde meer intuïtieve methoden van selectie (Wolgast et al., 2017). Zo vullen ze vacatures vaak via informele netwerken in (Piek et al., 2018) en voeren selecteurs gesprekken meestal op een niet-gestructureerde wijze (Lieves & De Paepe, 2004). Een dergelijke procedure, waarbij vaak globaal naar de geschiktheid van een kandidaat wordt gekeken, laat meer ruimte voor impliciete stereotypen dan een procedure waarbij selecteurs steeds gestructureerd de geschiktheid van de kandidaat op de individuele (van tevoren bepaalde) criteria beoordelen. (Bielby, 2000; Van den Brink, 2009). Er zijn vijf interventies geselecteerd die betrekking hebben op het objectiveren van de selectieprocedure:

1. Gebruik van beoordelingsformat met klassieke selectiecriteria, zoals diploma's en werkervaring;
2. Objectieve gespreksvoering door te vragen naar harde skills (meetbare, functionele en technische vaardigheden, zoals vakinhoudelijke kennis en het kunnen bedienen van een bepaald apparaat) en ervaring en niet naar soft skills (minder tastbaar en meer betrekking op persoonlijkheid zoals sociale en communicatieve vaardigheden);
3. Gestructureerde gesprekken door dezelfde vragen te stellen en in dezelfde mate door te vragen bij iedere kandidaat;
4. Interviewers trainen op het voeren van gestructureerde gesprekken;
5. De-identificatie cv of anoniem solliciteren (naam weglakken of standaard sollicitatieformulieren zonder persoonskenmerken).

SOCIALE NORM

De sociale norm is de (soms onbewuste) perceptie van mensen op wat wenselijk is in een bepaalde groep of in een bepaalde situatie (Tankard & Paluck, 2016). De assumptie is dat wanneer de sociale norm binnen de organisatie veranderd of versterkt wordt naar dat discriminatie ongewenst is, werknemers een prikkel hebben om hun gedrag en houding aan te passen. Aangezien niet voldoen aan de sociale norm negatieve effecten zoals uitsluiting tot gevolg kan hebben.

Naast expliciet communiceren van die sociale norm kan normverandering en -versteving ook een gevolg zijn van ingevoerde interventies, waarbij de

norm zelf niet expliciet wordt benoemd. In theorie kunnen hier veel verschillende interventies onder vallen en is er uiteindelijk voor gekozen om drie interventies uit te vragen:

1. *De keuze voor een bepaalde kandidaat uitleggen aan iemand die niet bij het werving-en-selectieproces betrokken was.* Dit is een extra stimulans om objectief te selecteren, aangezien de selecteur weet dat zijn keuze uitlegbaar moet zijn. Wanneer een organisatie deze maatregel implementeert, versterkt en versterkt dit potentieel de antidiscriminatie norm. Het toont immers dat een organisatie bereid is extra middelen, zoals tijd, vrij te maken wat laat zien dat de antidiscriminatie norm niet alleen met de mond beleden wordt.
2. *Het opstellen van visie op diversiteit:* Door het opstellen van een dergelijke visie waarin het belang van antidiscriminatie beschreven is, maakt een organisatie duidelijk welke norm formeel geldt. De interventie kan variëren van alleen een formeel statement tot verschillende activiteiten waarbij die norm binnen de organisatie uitdragen wordt.
3. *Het instellen van quota:* Het instellen van quota wordt vaak bediscussieerd als mogelijke interventie om tot een meer divers personeelsbestand te komen. Echter, in de literatuur wordt het ook als een antidiscriminatie maatregel gezien. De rationale daarachter is dat discriminatiepatronen zo ingewikkeld zijn voor individuen om tegen te gaan, dat quota en ander voorkeursbeleid nodig is om structurele ongelijkheid op macroniveau aan te pakken (Shteynberg et al., 2011).

INZETTEN OP BEWUSTWORDING

Bij het vergroten van de bewustwording wordt erop ingezet selecteurs te laten inzien wat (hun) impliciete stereotypen zijn en dat deze hun beoordeling kunnen beïnvloeden. Indien ze dit onwenselijk vinden, zullen ze mogelijk proberen om kritischer naar hun eigen houding en gedrag te kijken en gemotiveerder zijn om mee te werken aan maatregelen om discriminatie te voorkomen. Dit maakt bewustwording een potentiële methode om ervoor te zorgen dat werknemers die belast zijn met de werving en selectie, hun keuzes maken met minder invloed van vooroordelen en stereotypes. Hiervoor zijn twee interventies geselecteerd:

1. *Trainen van de personeelsselecteur op bewustwording van vooroordelen, vergroten zelfeffectiviteit en risico's op arbeidsmarktdiscriminatie.*
2. *Gebruik van een divers samengesteld sollicitatieteam.* Een divers samengestelde commissie kan helpen bij een evenwichtige selectie en bewustwording creëren van mogelijke vooroordelen en communicatie- en cultuurverschillen die invloed hebben op het werving-en-selectieproces. Deze interventie grijpt ook in op een ander mechanisme: wanneer selecteurs uit verschillende groepen komen en er over en weer negatieve impliciete stereotypen bestaan, kunnen deze negatieve impliciete stereotypen elkaar deels compenseren en wordt de invloed op de selectie verminderd.

MEER INFORMATIE OVER DE SOLLICITANT

Het mechanisme achter statistische discriminatie is dat werkgevers bij gebrek aan individuele informatie gebruikmaken van groepsbeelden om de productiviteit van een sollicitant in te schatten (Andriessen et al., 2012). Sollicitanten uit groepen waarover minder positieve beelden bestaan ondervinden hier nadeel van. Het onderliggende idee bij de interventie, om meer individuele informatie over een sollicitant te verschaffen, is dat werkgevers minder terug zullen vallen op negatieve groepsbeelden of stereotypen (Thijssen, Coenders & Lancee, 2015). Ook contact met mensen die behoren tot een andere groep is een manier om meer informatie te verkrijgen. Naast meer informatie kan meer contact volgens de contacthypothese ook middels andere mechanismen leiden tot minder vooroordelen en stereotypes (Pettigrew & Tropp, 2008). De onderstaande eerste twee interventies richten zich op meer contact met de minderheidsgroep en de laatste drie op meer informatie over de sollicitant:

1. Stages/op proef werken
2. Direct face-to-face contact (de eerste stap van de selectie van brieven overslaan) door bijvoorbeeld speeddates
3. Sollicitatie met video cv i.p.v. een papieren cv
4. Extra individuele informatie in de sollicitatiebrief
5. Opvragen van referentiebrieven/referenties

Methode

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van de Delphi-methode (Hohman et al., 2018). Deze methode biedt de mogelijkheid om op systematische wijze de kennis van experts in te zetten en in meerdere iteratierondes tot (meer) consensus te komen over de effectiviteit van interventies, wanneer empirische bewijs nog onvoldoende is. Dit beoogt een beeld te geven van potentieel effectieve interventies, als handreiking voor bijvoorbeeld bedrijven en HR-professionals. Het ministerie van SZW heeft voor deze studie 23 gewenste (wetenschappelijke) experts aangedragen die in Nederland werkzaam zijn bij dertien verschillende onderzoeksinstituten/universiteiten of als zelfstandig ondernemer. Alle betrokken experts hebben onderzoek gedaan naar de oorzaken, aard en omvang van discriminatie op de Nederlandse arbeidsmarkt en/of interventies om dit tegen te gaan. Van de experts was 70% vrouw en 13% had een migratieachtergrond. Op het terrein van arbeidsmarktdiscriminatie had 4% 0-5 jaar werkervaring, 17% 6-10 jaar en 78% meer dan 11 jaar. Ook was 78% gepromoveerd in een onderwerp gerelateerd aan arbeidsmarktdiscriminatie of inclusie. Van de onderzoekers had 13% ervaring met enkel kwantitatief onderzoek en 87% met zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek.

De Delphi-studie bestaat uit twee schriftelijke vragenlijstrondes en één afsluitende focusgroep. Alle experts zijn uitgenodigd voor de eerste twee ron-

des en experts die in één van de eerste twee rondes hebben deelgenomen zijn ook uitgenodigd voor de focusgroep. Zestien van de drieëntwintig experts hebben de eerste vragenlijst ingevuld en achttien de tweede vragenlijst. Veertien experts hebben aan beide schriftelijke rondes deelgenomen. Van de negentien experts die zijn uitgenodigd voor de focusgroep hebben er zestien deelgenomen.

De Delphi-studie op basis waarvan dit artikel is geschreven, is gefinancierd vanuit de Kennisprogrammering Werkgeversinterventies Arbeidsmarktintegratie (KWA). Dit programma wordt gefinancierd door het ministerie van SZW als aanvullende Rijksbijdrage aan TNO. TNO had daarbij een onafhankelijke rol en was geheel verantwoordelijk voor de opzet en uitvoer van het onderzoek.

Vragenlijstrondes

Er werd in de eerste schriftelijke vragenlijstronde aan de experts gevraagd naar de effectiviteit van de vier thema's, bijvoorbeeld door te vragen of objectiveren van de werving-en-selectieprocedure effectief is om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. De effectiviteit van de afzonderlijke vijftien interventies zijn ook voorgelegd aan de experts. De vragen konden beantwoord worden op een 5-puntslikertschaal die liep van 'helemaal niet', 'nauwelijks', 'in redelijke mate', 'in hoge mate' tot 'in zeer hoge mate'. De mate van consensus van de experts is vervolgens als volgt ingedeeld:

- Negatief: minstens twee derde van de experts scoorde 'in redelijke mate', 'nauwelijks' of 'helemaal niet', waarvan minimaal 25% 'nauwelijks' of 'helemaal niet' scoorde.
- Redelijke mate effectief: minimaal twee derde van de expert scoorde 'in redelijke mate effectief', en minder dan 25% scoorde 'nauwelijks'/'helemaal niet' of 'in hoge mate'/'in zeer hoge mate'.
- Positief: minstens twee derde van de experts scoorde 'in redelijke mate', 'in hoge mate' of 'in zeer hoge mate', waarvan minimaal 25% 'in hoge mate' tot 'in zeer hoge mate' scoorde.
- Verdeeld: de antwoorden verschilden tussen experts van 'helemaal niet'/'nauwelijks' tot 'in hoge mate' / 'in zeer hoge mate', en paste niet in één van de vorige drie categorieën.

In de tweede schriftelijke ronde is verder gewerkt aan het bereiken van consensus over de effectiviteit van vijftien interventies, door experts de interventies voor te leggen waar verdeeldheid over was. Experts kregen daarbij de resultaten van de eerste ronde, oftewel elkaars inzichten, te zien. Daarnaast is een aantal interventies verduidelijkt, zodat de experts een gelijk beeld kregen van de interventie, wat ook kan bijdragen aan meer consensus. De interventies die negatief zijn gescoord door wetenschappers, maar horen bij een overkoepelend thema die positief is beoordeeld zijn ook nogmaals voorgelegd aan de wetenschappers. Bij deze interventies, en bij de interventies

waar verdeeldheid over was, is gevraagd of de interventies mogelijk wel effectief zijn als er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Deze voorwaarden zijn gebaseerd op suggesties van deelnemers die gegeven zijn in open tekstvelden en op basis van literatuur en expertkennis. Dit beoogde ook consensus te vergroten onder andere doordat deelnemers op de hoogte werden gesteld van argumenten van andere deelnemers. Daarnaast is er in de tweede ronde gevraagd welke selectiecriteria van belang zijn in een objectieve selectieprocedure.

Experts hadden in beide rondes de mogelijkheid om opmerkingen en aanvullingen te geven in open tekstvelden onder de interventies.

Focusgroep

Het doel van de focusgroep was om in een groepsgesprek de resultaten uit de eerste twee rondes aan te vullen en te nuanceren. In de focusgroep werden allereerst de resultaten met betrekking tot de behaalde consensus over de effectiviteit van de interventies in de eerste twee schriftelijke rondes gepresenteerd door de onderzoekers. Hierbij kregen de experts de mogelijkheid om aan te geven wat hen opviel en nuance aan te brengen in de resultaten. Vervolgens werd er dieper ingegaan op de vier thema's. Er werd gevraagd aan de experts wat de "do's and don'ts" zijn die we werkgevers mee kunnen geven bij de inzet van interventies. Deze kwalitatieve aanvulling op de uitslag van de eerste en tweede ronde wordt beschreven in de resultatensectie, maar heeft geen invloed op de mate van consensus over de effectiviteit van de interventies.

Resultaten

De beoordeling van experts over de effectiviteit van de interventies na twee schriftelijke rondes is weergegeven in tabel 1. Hieronder gaan we er per thema dieper op in.

Interventie	Effectiviteit na de 1e schriftelijke ronde	Effectiviteit na 2 schriftelijke rondes	Voorwaarden die bijdroegen aan een positieve beoordeling van de interventie
Objectiveren selectieprocedure en criteria			
1. Gebruik beoordelingsformat met klassieke selectiecriteria die relevant zijn voor de baan, zoals werkervaring	Alle interventies positief beoordeeld	Alle interventies positief beoordeeld	Geen aanvullende voorwaarde.
2. Objectieve gespreksvoering door te vragen naar harde skills en ervaring en niet naar soft skills			
3. Gestructureerde gesprekken door dezelfde vragen te stellen en in dezelfde mate door te vragen bij iedere kandidaat			
4. Interviewers trainen op het voeren van gestructureerde gesprekken			
5. Anoniem solliciteren: de-identificatie cv (naam weglakken of standaard sollicitatieformulieren zonder persoonskenmerken)			
Veranderen en naleven sociale norm			
1. Selecteurs verantwoording laten afleggen over de (objectiviteit van de) besluitvorming van het selectieproces bij iemand die niet bij het proces is betrokken	Interventie 1 positief beoordeeld	Interventie 1 positief beoordeeld	Geen aanvullende voorwaarden voor interventie 1.
2. Diversiteitsvraagstuk onderdeel maken van de doelen en de missie van de organisatie, waarbij de norm wordt uitgedragen dat de organisatie tegen discriminatie is	Interventie 2 negatief beoordeeld	Interventies 2 en 3 positief beoordeeld mits voldaan aan bepaalde voorwaarden	Voorwaarden voor interventie 2: <ul style="list-style-type: none"> • Hoger management zichtbaar stelling nemen • Tijd en middelen beschikbaar maken om doelstelling in de praktijk te concretiseren (bijv. aanstellen diversiteitsmanager) • Onderdeel maken van managementoverleg om voortgang te bewaken
3. Quotum opleggen voor een divers aannamebeleid	Verdeeldheid tussen experts over interventie 3		Voorwaarden voor interventie 3: <ul style="list-style-type: none"> • Sancties stellen wanneer het quotum niet wordt gehaald (bindend quotum) • Er is voldaan aan de randvoorwaarde dat andere interventies zijn ingevoerd maar onvoldoende effectief bleken

Inzetten op bewustwording

1. Trainen personeelsselecteur op bewustwording van vooroordelen, vergroten zelfeffectiviteit en risico's op arbeidsmarktdiscriminatie	Er was verdeeldheid tussen experts over interventie 1	Interventie 1 positief beoordeeld mits voldaan aan bepaalde voorwaarden	Voorwaarden voor interventie 1: <ul style="list-style-type: none"> • Er moet ook een handelingsperspectief worden geboden: naast bewustwording van vooroordelen ook trainen van vaardigheden om onbewuste vooroordelen geen impact te laten hebben tijdens de werving en selectie • Effecten van de training worden geborgd, bijvoorbeeld door er herhaaldelijk aandacht voor te hebben vanuit de organisatie of door meerdere trainingsmomenten
2. Gebruik van een divers samengesteld sollicitatieteam	Interventie 2 negatief beoordeeld	Interventie 2 positief beoordeeld	Geen aanvullende voorwaarden voor interventie 2

Meer informatie over de sollicitant

1. Stages/op proef werken	Interventie 1 positief beoordeeld	Interventie 1 positief beoordeeld	Geen voorwaarden van toepassing.
2. Directe face-to-face (de eerste stap van de selectie van brieven overslaan)	Alle overige interventies negatief beoordeeld	Alle overige interventies negatief beoordeeld	
3. Sollicitatie met video cv i.p.v. een papieren cv			
4. Extra individuele info in de sollicitatiebrief			
5. Opvragen van referentiebrieven/referenties			

Tabel 1. De effectiviteit van interventies gericht op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie.

Objectiveren van de selectieprocedure

SELECTIEPROCES

Het objectiveren van de selectieprocedure en alle voorgelegde interventies werden in de eerste Delphi-ronde door de experts als positief beoordeeld om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen tijdens de werving en selectie. Zo dragen volgens de meerderheid van de experts objectieve, gestructureerde gesprekken waarin de interviewers worden getraind bij aan het verminderen van discriminatie. Een objectief formulier waarmee sollicitanten worden beoordeeld helpt hierbij. De-identificatie van het cv draagt volgens de experts ook bij aan een objectievere werving-en-selectieprocedure. In de focusgroep gaven experts de voorkeur aan het gebruik van een standaard sollicitatieformulier, omdat dit minder weerstand oproept bij de kandidaat en selecteur, minder foutgevoelig is en minder tijdsintensief dan het weglakken van persoonsgegevens.

In de focusgroep werd benoemd dat de implementatie van een objectieve werving-en-selectieprocedure in de praktijk vaak lastig is vanwege tijdsdruk en te weinig motivatie om het goed toe te passen. Bij de implementatie van een objectieve procedure is er vaak alleen aandacht voor de HR- of recruitmentafdeling, waardoor er in de laatste fase van een selectieprocedure - bijvoorbeeld als de leidinggevende een beslissing neemt - alsnog het risico bestaat dat dit op een minder objectieve wijze gebeurt.

Daarnaast is het raadzaam om in acht te nemen dat anoniem solliciteren niet altijd automatisch tot een divers personeelsbestand leidt. Anoniem solliciteren is namelijk een instrument tegen discriminatie en geen instrument voor meer diversiteit. Diversiteitsbeleid zoals voorkeursbeleid is daarom soms moeilijk te combineren met anoniem solliciteren. Wanneer een organisatie zich juist richt op het werven van divers personeel zijn interventies gericht op diverser werken geschikter.

SELECTIECRITERIA

Er werd door experts opgemerkt dat het belangrijk is om goed te kijken welke objectieve(re) selectiecriteria worden gebruikt gebaseerd op relevantie voor de baan of functie. Desondanks was er consensus dat benodigde opleidingsniveau/diploma, minimaal aantal jaren werkervaring, benodigde vaardigheden, competenties en persoonlijkheidskenmerken voor de baan redelijk tot zeer belangrijk zijn. Enkele experts voegden hier nog de volgende criteria aan toe: motivatie, kennis, cognitieve vaardigheden, beschikken over vereiste gedragsrepertoire, mogelijkheden om vaardigheden en competenties aan te leren en criteria die kunnen aantonen dat men goede resultaten kan behalen.

Veranderen en naleven van de sociale norm

Er was tussen experts in de eerste ronde consensus dat het verstevigen of bewerkstelligen van een sociale norm om niet te discrimineren bijdraagt aan het verminderen van discriminatie tijdens de werving en selectie. Experts waren het er in de eerste ronde nog niet over eens welke interventies het

beste ingezet kunnen worden om die sociale norm te veranderen. Zo werd alleen de maatregel dat selecteurs verantwoording moeten afleggen over de (objectiviteit van de) besluitvorming bij iemand die niet betrokken is bij het proces, zoals een diversiteitsmanager, positief beoordeeld. Het opstellen van een visie op diversiteit, waarin de norm wordt uitgedragen dat de organisatie tegen discriminatie is, in de missie van het bedrijf werd in eerste instantie negatief beoordeeld. Tevens was er verdeeldheid over de effectiviteit van een quotum. In de tweede schriftelijke ronde werd de effectiviteit van zowel het opnemen van de norm in de missie, als een quotum echter positief beoordeeld mits er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.

Het opnemen van een diversiteitsvraagstuk in de missie werd effectief ingeschat wanneer 1) het hoger management zichtbaar stelling neemt; 2) er tijd en middelen beschikbaar worden gemaakt om de doelstelling in de praktijk te concretiseren; en 3) wanneer de voortgang wordt gemonitord in het managementteam-overleg. Aanvullend werd in de focusgroep benoemd dat bij het monitoren van de voortgang duidelijke criteria en voorwaarden van belang zijn voor de effectiviteit. Commitment vanuit het hoger management werd ook als essentieel gezien voor de effectiviteit van interventies, alsook draagvlak vanuit alle lagen van de organisatie om de sociale norm waarin niet gediscrimineerd wordt uit te dragen.

In de tweede schriftelijke ronde werd 'het stellen van sancties wanneer het quotum niet wordt gehaald' en 'het pas invoeren van een quotum als andere interventies onvoldoende effectief blijken te zijn' als positief beoordeeld. In de focusgroep was er discussie over de effectiviteit van quota. Er werd genoemd dat het risico voor contraproductieve effecten groot is doordat quota stigmatiserend kunnen werken en daarmee stereotypering kunnen activeren. Ook zijn quota niet voor alle doelgroepen even makkelijk toepasbaar, doordat criteria soms moeilijk te definiëren zijn. Andere experts benoemden dat het in sommige situaties wel kan werken. Er zijn bijvoorbeeld aanwijzingen uit Scandinavische landen dat een vrouwenquotum effectief kan zijn, zoals in onderzoek van Storvik & Teigen (2010), Sabatier (2015) en Wang & Kelan (2013). Het is belangrijk om draagvlak te hebben voor een quotum. Daarvoor is goede informatievoorziening van de meerwaarde van een quotum en de reden waarom een quotum nodig is van belang. Ook werd er genoemd dat een bindend quotum dat op brede schaal (niet alleen voor specifieke functies) wordt uitgezet het meest effectief is. Er moet hiervoor duidelijkheid zijn over voorwaarden zoals expliciete sancties bij het niet halen van het quotum, en expliciete criteria, zoals een 50/50% ratio man/vrouw.

Bewustwording

In de eerste ronde werd het trainen op bewustwording van vooroordelen van de personeelsselecteur als negatief (matig effectief) ingeschat en was er verdeeldheid over de effectiviteit van het gebruik van een divers samengestelde sollicitatiecommissie. In de tweede ronde werden deze interventies als positief beoordeeld wanneer er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.

Een training gericht op bewustwording van vooroordelen werd effectiever beoordeeld als er vaardigheden worden getraind en een handelingsperspectief wordt gegeven om vooroordelen geen impact te laten hebben op het selectieproces. Ook het borgen van het effect van de training door er herhaaldelijk aandacht voor te hebben, werd positief beoordeeld. Dit kan bijvoorbeeld door te checken of het handelingsperspectief (de aanpassingen in de werving-en-selectieprocedure) ook daadwerkelijk is doorgevoerd. De nieuwe afspraken kunnen onderdeel worden van het voortgangsgesprek met personeelsleden, zodat zij het als belangrijk onderdeel van hun werkzaamheden ervaren. Om het op organisatieniveau op de agenda te houden, is het raadzaam afspraken vanuit de training vast te leggen in beleid. Het tekenen van bijvoorbeeld de charter diversiteit kan helpen om de aandacht vast te houden. In de focusgroep werd aanvullend benadrukt dat effecten van trainingen kunnen verwateren, waardoor het van belang is om arbeidsmarktdiscriminatie op de lange termijn op de agenda te houden. Daarnaast werd er genoemd dat enkel interventies gericht op bewustwording (van impliciete stereotypen over bepaalde groepen) averechts kunnen werken door activatie en/of versterking van vooroordelen. Aandacht voor een handelingsperspectief en zelfeffectiviteit is zeer belangrijk. De exacte invulling hiervan is context en organisatie afhankelijk, maar kan onder andere gedaan worden door het objectieve werving-en-selectieprocedure. Bewustwording wordt op deze manier ingezet als middel om het draagvlak van andere interventies te vergroten.

In de tweede ronde was er ook consensus tussen experts dat het aanbieden van een training op vrijwillige basis nauwelijks werkt, maar in de focusgroep werd genoemd dat het simpelweg verplicht stellen vaak ook niet werkt. Het is belangrijk dat iedereen deelneemt aan trainingen, maar daarvoor moeten mensen wel gemotiveerd worden om te gaan selecteren zonder vooroordelen door hen onder andere te overtuigen van het belang hiervan.

Het gebruik van een diverse sollicitatiecommissie werd effectiever beoordeeld als 1) een substantieel deel van de commissie uit de doelgroep komt, 2) ieder lid eerst een eigen beoordeling maakt en die vervolgens bespreekt en 3) als iedere stem even zwaar meetelt in het selectieproces. Volgens deelnemers in de focusgroep is het gebruik van een divers samengestelde sollicitatiecommissie alleen effectief als een substantieel deel uit de doelgroep komt. Een expert noemde dat minimaal de helft uit de doelgroep moet komen. Een andere expert benoemde dat minimaal twee personen uit de doelgroep moeten komen, zodat zij samen een coalitie kunnen vormen in de besluitvorming.

Meer informatie over sollicitant

Vier van de vijf interventies gericht op het verkrijgen van meer informatie over en meer contact met de sollicitant zijn negatief beoordeeld door de experts. Alleen stages en op proef werken zijn positief beoordeeld. In de toelichting gaven verschillende experts aan dat veldexperimenten laten zien dat meer informatie over de sollicitant niet direct tot minder discriminatie leidt. Er werd zelfs benoemd dat meer informatie kan leiden tot meer discrimina-

tie. De richting van het mogelijke effect lijkt namelijk afhankelijk te zijn van de aard van de informatie en hoe die gewogen wordt.

Een aantal experts gaven in de focusgroep aan dat extra individuele informatie over het algemeen niet gewenst is en een risico met zich meebrengt in de vorm van bias, vooral als het om niet-werkgerelateerde informatie gaat. Er werd benadrukt dat er enkel gevraagd moet worden naar werkgerelateerde informatie. Bepalend daarbij is welke informatie de organisatie nodig heeft over de sollicitant om te kunnen besluiten wie aangenomen dient te worden. Belangrijke werkgerelateerde (objectieve) criteria zijn opgesomd in de paragraaf 'selectiecriteria'.

Overige opmerkingen

Er werd meermaals benoemd door experts dat een combinatie van interventies in verschillende fases van de werving en selectie van belang is en dat een enkele interventie weinig effect zal hebben. Zo werd er genoemd dat een sterke sociale norm tegen discriminatie in de branche en alle lagen van de organisatie van belang is in combinatie met een eerlijke (objectieve) selectieprocedure.

Discussie

Om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen voor alle benadeelde groepen zijn experts het erover eens dat een objectieve selectieprocedure en het veranderen van de sociale norm effectieve interventies zijn. Ook Kalev et al. (2006) laat zien dat interventies pas goed werken als er een duidelijke sociale norm en verantwoordelijkheid wordt gevoeld om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen. Voor het objectiveren van de selectieprocedure zijn experts het erover eens dat een objectieve gestructureerde gespreksvoering met beoordelingsformat en de-identificatie door bijvoorbeeld verschillende vormen van anoniem solliciteren effectief zijn. Dit komt doordat impliciete vooroordelen en de (afwezigheid van de) 'klik' tussen kandidaat en selecteur mogelijk een kleinere rol zullen spelen. Interventies die zich richten op het veranderen en naleven van de sociale norm moeten volgens experts aandacht hebben voor zichtbare stelling richting non-discriminatie van het management, draagvlak in alle lagen van de organisatie en de monitoring van de effecten.

De effectiviteit van het instellen van een quotum werd onder bepaalde voorwaarden positief beoordeeld, maar tijdens de focusgroep heerste verdeeldheid tussen experts. De effectiviteit lijkt namelijk niet onomstreden vast te staan, ondanks het naleven van een aantal voorwaarden die de effectiviteit van het quotum positief beïnvloeden. Recent onderzoek van Bertrand et al. (2019) laat zien dat het instellen van een vrouwenquotum in de top door de Noorse regering effect heeft gehad op de hogere functies, maar vrouwen in lagere delen van de organisatie bleven ondervertegenwoordigd. Een quotum zou daarom niet enkel gericht moeten zijn op een bepaalde functie. Krieger en Fiske (2006) geven aan dat voorkeursbeleid nodig kan zijn om gelijke behandeling in praktijk te realiseren. Zij geven aan dat het heel lastig

is om echt objectief vast te stellen wie het geschiktst is voor een baan waardoor kandidaten verschillend worden beoordeeld, waarmee de keuze voor de voorkeurskandidaat onderbouwd kan worden. Het instellen van een quotum kan het belang dat een organisatie hecht aan antidiscriminatie benadrukken en daarmee de sociale norm omtrent antidiscriminatie versterken. Echter is zelfs voor lichtere vormen van voorkeursbeleid het draagvlak onder werknemers zonder migratieachtergrond vrij laag. Zo vindt een kleine helft (46%) van de werknemers in Nederland zonder migratieachtergrond het onacceptabel wanneer een werkgever vanwege de slechtere arbeidsmarktpositie bij gelijke geschiktheid voorkeur geeft aan een sollicitant met een migratieachtergrond (Thijs, 2018). Daarmee zou het stellen van quotum negatieve effecten kunnen hebben. Tevens moet er bij de implementatie rekening gehouden worden met de strenge wettelijke vereisten. In Nederland is voorkeursbeleid alleen toegestaan bij gelijke geschiktheid en dan nog alleen onder strikte voorwaarden (algemene wet gelijke behandeling: artikel 2, lid 3). Bij het instellen van een quotum zal vaak niet aan die vereisten voldaan kunnen worden en daarom zou een streefcijfers mogelijk beter gebruikt kunnen worden als een richtlijn. Het instellen van een quotum kan er dus voor zorgen dat verandering wordt aangewakkerd, maar kent praktische bezwaren.

Onder professionals heerst vaak het beeld dat meer informatie over de sollicitant zou bijdragen aan een eerlijke werving-en-selectieprocedure. Deze aanname is gestoeld op de statistische discriminatietheorie en de contacttheorie. De statistische discriminatietheorie stelt dat werkgevers minder discrimineren indien meer informatie wordt prijsgegeven, werkgevers zouden dan minder terugvallen op negatieve groepsbeelden of stereotypen als zij meer informatie hebben over de productiviteit en motivatie van een sollicitant. Uit de studie van Thijssen, Coenders & Lancee (2019) blijkt dat etnische discriminatie niet afneemt met het toevoegen van extra persoonlijke informatie zoals het gemiddeld eindcijfer in de laatst voltooide opleiding, productiviteit, warmte en een professionele foto. De contacttheorie suggereert dat persoonlijk contact een effectieve manier is om wederzijdse stereotypen en vooroordelen tussen leden van verschillende groepen te verminderen (Allport, 1954; Pettigrew & Trop, 2008; Pettigrew & Trop, 2011). De experts in deze Delphi-studie geven aan dat verschillende manieren van informatie over de sollicitant of kortdurend contact, zoals speeddates, niet of matig effectief zijn om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. Uit onderzoek komt ook naar voren dat het positieve effect van contact alleen plaatsvindt onder bepaalde voorwaarden, zoals structureel en herhaald contact waarbij de ruimte is om elkaar te leren kennen (Allport, 1954). Hieruit valt te concluderen dat kort, eenmalig contact niet het gewenste effect heeft en om het effect van de contacttheorie te bereiken langdurig contact in de vorm van proefwerken of stages nodig is.

Interventies die zich richten op bewustwording van vooroordelen hebben volgens de experts niet altijd het gewenste effect. Zo benadrukken de experts dat trainingen die zich enkel richten op bewustwording van vooroordelen

niet werken of zelfs averechts werken. Wanneer mensen het bijvoorbeeld geen probleem vinden om vooroordelen te hebben, zal confrontatie niet tot bewustwording leiden en daarmee tevens niet tot minder discriminatie (Felten et al., 2016). En zelfs als mensen vooroordelen onwenselijk vinden, zijn er redenen waarom een training alleen gericht op bewustwording van vooroordelen niet werkt om bias te verminderen (Dobbin & Kalev, 2018). Daarom moeten volgens experts bewustwordingstrainingen in combinatie worden gedaan met het bieden van een handelingsperspectief. Dit komt overeen met de studie van Duguid en Thomas-Hunt (2015) die concludeert dat meer besef onbewuste stereotypen aanwakkert wanneer er niet uitgebreid aandacht is voor de mechanismen achter de stereotypen. Bij het geven van trainingen is het van belang hier rekening mee te houden. Een mogelijk positief effect van bewustwordingstrainingen is volgens experts dat dit de intrinsieke motivatie bij deelnemers kan vergroten om instrumenten die arbeidsdiscriminatie verminderen te gebruiken en de vaardigheden om bijvoorbeeld goed te interviewen te trainen. Het verschilt per context en organisatie welke handelingsperspectieven van belang zijn. Het kunnen afnemen van een objectieve selectieprocedure wordt over het algemeen gezien als een belangrijk handelingsperspectief. Dit wordt onderstreept door Bezrukova et al. (2016) waaruit blijkt dat het trainen van vaardigheden en het bieden van een handelingsperspectief essentieel is in bewustwordingstrainingen. Bewustwordingstrainingen kunnen dus effectief zijn in het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie, mits gecombineerd met het bieden van een handelingsperspectief.

Om de diversiteit in organisaties te vergroten is het volgens de experts vaak onvoldoende om enkel antidiscriminatiemaatregelen te implementeren. Dit komt omdat bij veel organisaties het aanbod van sollicitanten niet divers genoeg is. Hiervoor zijn maatregelen nodig die zich richten op het aantrekken van een diverse groep sollicitanten. Zoals beschreven in het TNO-rapport van deze Delphi-studie kan het uitbreiden van wervingskanalen en het inclusiever maken van vacatureteksten hieraan bijdragen (Hulsege et al., 2020). Het zal vooral tot meer diversiteit bij de instroom van personeel kunnen leiden als interventies gericht op diversiteit gecombineerd worden met antidiscriminatie maatregelen.

De resultaten van deze Delphi-studie geven het gedeelde beeld van (wetenschappelijke) experts weer over de effectiviteit van interventies. De potentieel effectieve interventies zijn bedoeld als handreiking voor bijvoorbeeld bedrijven en HR-professionals. Hierbij is het van belang om rekening te houden met het feit dat de effectiviteit afhangt van de context en de inzet van combinaties van interventies. Het kan ook zo zijn dat bepaalde interventies die als niet-effectief zijn ingedeeld in deze studie in bepaalde situaties wel enige mate van positief effect hebben. Dobbin & Kalev (2019) beargumenteren dat innovaties binnen bedrijven vaak niet gestoeld zijn op bewijs, waardoor er geen echte verandering plaatsvindt. Deze Delphi-studie biedt organisaties handvatten voor het implementeren van wetenschappelijk onderbouwde maatregelen.

Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van de bevindingen van deze Delphi-studie bevelen wij het volgende aan voor de praktijk om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen tijdens de werving-en-selectieprocedure. Hierbij hebben wij aangegeven wanneer maatregelen minder geschikt zijn voor kleine bedrijven. Deze toevoeging is niet gebaseerd op de uitkomsten van het Delphi-onderzoek, maar op de logica dat kleinere bedrijven minder middelen kunnen investeren in de werving en selectie (bijvoorbeeld voor automatisering en trainingen) en er minder vaak vacatures zijn. Wanneer er weinig vacatures zijn, zal de neiging om eenmalig te investeren in het structureren van de procedure kleiner zijn. Aanbevelingen die hierop toe zien kunnen nog steeds nuttig zijn voor kleinere organisaties, alleen onze inschatting is dat ze minder makkelijk kunnen worden geïmplementeerd.

- Onderzoek welke maatregelen passend zijn binnen de specifieke organisatie. Dat gaat zowel om zicht te krijgen op maatregelen die niet reëel zijn om in te zetten bij een organisatie; zoals een samengestelde sollicitatiecommissie bij een klein bedrijf. Als om een prioritering aan te brengen bij de interventies die wel in te zetten zijn. Om te weten waar winst te boeken is, is zicht op de huidige sociale norm, de structuur van de werving-en-selectieprocedure en instroomcijfers nodig. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat sollicitanten met een migratieachtergrond (of andere groepen) onevenredig vaak afvallen in de gespreksronde, kan dat een reden te zijn om daar interventies voor in te zetten.
- Gebruik een integrale aanpak waarin de organisatie op basis van de analyse beschreven in het vorige punt bepaalt welke interventies tijdens de werving en selectie nodig zijn om gelijktijdig in te zetten. Dit kan bijvoorbeeld een combinatie zijn van het versterken van de sociale norm, het objectiveren van de werving-en-selectieprocedure en het trainen van werknemers in sollicitatiecommissies.
- Draag actief in alle lagen van de organisatie de sociale norm richting non-discriminatie uit door:
 - ◊ Diversiteitsnorm op te nemen in de missie en doelen van de organisatie
 - ◊ Als management zichtbaar stelling te nemen tegen arbeidsmarktdiscriminatie
 - ◊ Draagvlak te creëren voor de interventies met betrekking tot de sociale norm in alle lagen van de organisatie
 - ◊ Zichtbaar en actief maatregelen te implementeren
 - ◊ De missie in de praktijk na te leven en te monitoren.
- Train alleen op bewustwording als er ook een handelingsperspectief wordt geboden door het trainen van vaardigheden om een objectieve en gestructureerde werving-en-selectieprocedure te volgen:
 - ◊ Waarborg de effecten van de training door er herhaaldelijk aandacht aan te schenken

- ◇ Vergroot de motivatie om de invloed van vooroordelen op de selectie te verminderen. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden als onderdeel van trainingen waarin het nut van een objectieve werving-en-selectieprocedure voor de organisatie wordt uitgelegd en door contact met de doelgroep.
- ◇ Zorg voor een objectieve werving-en-selectieprocedure door middel van een objectieve gestructureerde gespreksvoering met beoordelingsformat en de-identificatie.
- Zet een quotum alleen in wanneer andere maatregelen onvoldoende effect hebben. Overweeg of een streefcijfer als richtlijn ingesteld kan worden in plaats van een quotum. Bij het instellen van een quotum is het van belang te zorgen voor draagvlak binnen de organisatie, de voortgang te monitoren met vooraf opgestelde criteria en medewerkers handelingsperspectieven (zoals een training) te geven om het quotum te kunnen halen.
- Aanbevelingen tijdens de screeningsfase (beoordeling sollicitatiebrieven/cv's):
 - ◇ Waarborg diversiteit binnen de screeningscommissie. Dit geldt voornamelijk voor grote bedrijven, omdat de screeningscommissie vaak klein is bij het mkb. Deze redenatie geldt voor alle aanbevelingen met een commissie.
 - ◇ Gebruik een standaard beoordelingsformat op basis van essentiële functie-eisen.
 - ◇ Waarborg de-identificatie van cv's voordat de eerste screening wordt uitgevoerd. Handmatige de-identificatie is arbeidsintensief en veel organisaties die hiermee experimenteren implementeren dit niet structureel (College voor de Rechten van de Mens, 2019). Echter geautomatiseerde de-identificatie vergt een eenmalige investering waardoor deze aanbeveling met name haalbaar is voor grotere organisaties.
 - ◇ Beoordeel kandidaten alleen op basis van de criteria in een standaard beoordelingsformat.
- Aanbevelingen voor de gesprekken tijdens de selectiefase:
 - ◇ Waarborg diversiteit binnen de interviewcommissie. Dit geldt voornamelijk voor grote bedrijven.
 - ◇ Train selecteurs op het voeren van een gestructureerd gesprek. Dit geldt met name voor grote bedrijven, aangezien het niet logisch is trainingen in te zetten voor een enkele medewerker die betrokken is bij de werving en selectie:
 - * Borg de effecten van een training door er regelmatig aandacht voor te hebben.
 - * Zorg dat alle medewerkers deelnemen door hen te doordringen van het belang ervan.
 - ◇ Verminder de tijdsdruk voor selecteurs om een kandidaat te kiezen en selecteer onder optimale werkomstandigheden. Bij kleinere organisatie zijn er vaak geen selecteurs die specifiek belast zijn met werving en selectie, maar ook dan geldt dat het nuttig kan zijn om niet overhaast te

kiezen en vast te houden aan de gekozen werving-en-selectiestructuur.

- ◇ Baseer het protocol op vooraf opgestelde selectiecriteria, die gebaseerd zijn op de functie-eisen.
- ◇ Stel dezelfde vragen aan iedere kandidaten.
- ◇ Vraag in dezelfde mate door bij iedere kandidaat.
- ◇ Vraag naar harde skills, zoals meetbare, functionele of technische vaardigheden
- ◇ Vraag niet naar soft skills, zoals persoonlijke eigenschappen, sociale en communicatieve vaardigheden en taalvaardigheid tenzij die relevant zijn voor de functie.
- Aanbevelingen voor het selecteren van de beste kandidaat:
 - ◇ Waarborg diversiteit binnen de selectiecommissie. Dit geldt voornamelijk voor grote bedrijven.
 - ◇ Maak gebruik van vooraf opgestelde selectiecriteria, die gebaseerd zijn op de functie-eisen.
 - ◇ Ieder lid van de selectiecommissie maakt eerst een eigen beoordeling. Dit geldt voornamelijk voor grote bedrijven.
 - ◇ Zorg voor transparantie over beoordelingscriteria.
 - ◇ Laat iedere stem uit de selectiecommissie even zwaar meetellen in de beslissing. Dit geldt voornamelijk voor grote bedrijven.

Laat de selectiecommissie verantwoording afleggen over de objectiviteit van de besluitvorming van het selectieproces bij iemand die niet bij het proces is betrokken, zoals de diversiteitsmanager. Dit geldt voornamelijk voor grote bedrijven, omdat meestal geen diversiteitsmanager is bij het mkb.

Het is als organisatie van belang om kritisch naar de eigen werving-en-selectieprocedure te kijken om gelijke kansen voor iedereen te bevorderen. Op basis van de huidige studie concluderen wij dat het vooral van belang is om te zorgen voor de juiste sociale norm met draagvlak in alle lagen van de organisatie en een objectieve werving-en-selectieprocedure. Tot slot is het van belang om ingezet beleid te evalueren. En daarvoor een methode te kiezen die past bij de ingezette interventies. Een van de mogelijkheden is om bij elke stap van het werving-en-selectieproces na te gaan of er niet onevenredig veel mensen van een bepaalde groep afvallen. Als dit geval is en er ligt niet een legitieme reden aan te grondslag is dit een teken dat het beleid nog niet effectief (genoeg) is.

SUMMARY

Labor market discrimination limits the opportunities of minoritized groups on the labor market. Despite increasing research into labor market discrimination, a shared picture among researchers and policy makers about effective interventions to mitigate labor market discrimination is lacking. This Delphi study aims to come to a shared picture about the most effective interventions to limit labor market discrimination according to nineteen (scientific) experts in the field of discrimination and inclusion in recruitment and selection. Interventions that were judged predominantly positive related to: 1) objectifying the selection procedure via de-identification of CVs, structured interviewing, and selection based on objective criteria; 2) changing and adhering to the social norm of non-discrimination; 3) increasing awareness of stereotypes and prejudices in combination with offering a perspective for action; and 4) long-term contact with the minoritized group through internships. More information about the candidate and short-term contact by means of, for example, speed dates was judged ineffective. Based on the results of the Delphi study, several recommendations are made to practice to reduce labor market discrimination during the recruitment and selection process.

Literatuur

- Allport G.W. 1954. *The Nature of Prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley. 537 pp.
- Andriessen I., Dijkhof J.H., van der Torre A., van den Berg E., Pulles I., & Voogd-Hamelink J.L.M. (2020) *Ervaren discriminatie in Nederland II. Sociaal en Cultureel Planbureau*. Den Haag.
- Andriessen, I., Nievers, E., Faulk, L., & Dagevos, J. (2010). *Liever Mark dan Mohammed? Onderzoek naar arbeidsmarktdiscriminatie van niet-westerse migranten via praktijktests*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Andriessen I., Nievers, E., & Dagevos J. (2012). *Op Achterstand: Discriminatie van niet westerse migranten op de arbeidsmarkt*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau 2012.
- Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S., & Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*, 86(1), 191-239.
- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 142(11), 1227.

- Bielby, W. T. (2000). Minimizing workplace gender and racial bias. *Contemporary Sociology*, 29(1), 120-129.
- College voor de Rechten van de Mens (2019). Rapport Interventies om discriminatie bij de werving en selectie tegen te gaan. Een literatuurstudie.
- CPB/SCP (2020). Rapport Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt. Den Haag.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2019). Are diversity programs merely ceremonial? Evidence-free institutionalization. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, ed. Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence and Renate E. Meyer, 808-828. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2018) Why Doesn't Diversity Training Work? The Challenge for Industry and Academia, *Anthropology Now*, 10:2, 48-55.
- Duguid, M. M. & Thomas-Hunt, M. C. (2015). Condoning stereotyping? How awareness of stereotyping prevalence impacts expression of stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 343-359.
- Felten, H., van Oostrum, D., Taouanza, I., & Keuzenkamp, S. (2016). Van confrontatie naar minder discriminatie. Kennisplatform Integratie & Samenleving.
- Hohmann, E., Cote, M. P., Brand, J. C. (2018). Research Pearls: Expert Consensus Based Evidence Using the Delphi Method. *Arthroscopy: The Journal of Arthroscopic & Related Surgery*, 34(12), 3278-3282.
- Hulsegge, G., Emmert, S. B., & Verhoef, H. F. C. (2020) Delphi-studie stand der wetenschap arbeidsmarktdiscriminatie: Interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten. TNO, Leiden. Rapportnummer: TNO 2020 R10976.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review*, 71(4), 589-617.
- Krieger, L. H., & Fiske, S. T. (2006). Behavioral realism in employment discrimination law: Implicit bias and disparate treatment. *California Law Review*, 94(4), 997-1062.
- Lewis, T. T., Cogburn, C. D., & Williams, D. R. (2015). Self-reported experiences of discrimination and health: Scientific advances, ongoing controversies, and emerging issues. *Annual Review of Clinical Psychology*, 11, 407-440.

- Lievens, F., & De Paepe, A. (2004). An empirical investigation of interviewer related factors that discourage the use of high structure interviews. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 29-46.
- Pascoe, E. A., & Smart Richman, L. (2009). Perceived discrimination and health: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 135, 531-554.
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2008). How does intergroup contact reduce prejudice? Meta-analytic tests of three mediators. *European Journal of Social Psychology*, 38(6), 922-934.
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2013). *When groups meet: The dynamics of intergroup contact*. psychology press.
- Piek, P., Putnik, K., Schoone, M., & Wiezer, N. (2018). Risico's voor discriminatie bij werving en selectie: huidige gang van zaken en trends. TNO, Leiden. Rapportnummer: TNO R11086.
- Sabatier, M. (2015). A women's boom in the boardroom: effects on performance? *Applied Economics*, 47, 2717-2727.
- Shteynberg, G., Leslie, L. M., Knight, A. P., & Mayer, D. M. (2011). But affirmative action hurts us! Race-related beliefs shape perceptions of White disadvantage and policy unfairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(1), 1-12.
- Storvik, A., & Teigen, M. (2010). *Women on board: The Norwegian experience*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Tankard, M. E., & Paluck, E. L. (2016). Norm perception as a vehicle for social change. *Social Issues and Policy Review*, 10(1), 181-211.
- Thijs, C. (2018). *"To Meet Or to Compete?"*: The Effect of Ethnic and Gender Workforce Diversity on Ingroup Preferences in the Workplace. Universiteit van Amsterdam.
- Thijssen, L., Coenders, M., & Lancee, B. (2019). Etnische discriminatie op de Nederlandse arbeidsmarkt. In: *Mens en maatschappij*, jg. 94, nr. 2, p. 141-176.
- Van den Brink, M. (2011). *Hoogleraar-benoemingen in Nederland (m/v). Mythen, feiten en aanbevelingen*. Nijmegen.

- Van den Brink, M. (2010). *Behind the scenes of science: Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands*. Amsterdam University Press.
- Van Someren, R. (2017). (Verboden) Onderscheid tijdens het aanbieden en aangaan van een Arbeidsverhouding. *Beschouwing van theorie en praktijk*. Tijdschrift voor HRM, 6
- Van de Ven, C. (2011). Diversiteit en conflict: niet vermijden maar benutten! *Tijdschrift Conflicthantering*, 2, 41-43.
- Van der Meer, L., Hummel, L., in der Maur, M., Steenbeek, R., Wiezer, N., & Schelvis, R. (2019) *Arbeidsmarktdiscriminatie : Inzicht in de risico's in het recruitmentproces, en hoe je deze risico's verkleint*. TNO rapport R11469.
- Visser, A., & Felten, H. (2018) *Discriminatie in werving en selectie: Wat werkt? Zes typen aanpakken onder de loep*. Utrecht: Movisie.
- Wang, M., & Kelan, E. (2013). The gender quota and female leadership: Effects of the Norwegian gender quota on board chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics*, 117, 449-466.
- Wolgast, S., Bäckström, M., & Björklund, F. (2017). Tools for fairness: Increased structure in the selection process reduces discrimination. *PloS one*, 12(12), e0189512.