



SPIRIT! december 2020

door Carine Leemereise
en Annemieke Hoefakker



Een mening zonder oordeel

Veruit de meest duurzame matches ontstaan als je bij werving & selectie ook kijkt naar en aandacht hebt voor de emotionele intelligentie, de psychologie van de mens. In dit drieluik over de psychologische factoren bij het selecteren van kandidaten schreven we in *deel 1* over het luisteren naar je intuïtie bij werving en selectie en in *deel 2* over de allereerste indruk: de foto op het cv. In dit afsluitende artikel beschrijven we een aantal vooroordelen en vooringenomenheden, die wij zeker herkennen in onze dagelijkse praktijk.

De wetenschap

"We zeggen dat we mensen onbevooroordeeld als individu willen zien, maar we zijn er domweg niet toe in staat", aldus sociaal psycholoog Roos Vonk. Zij zegt: "Alles wat we waarnemen wordt door ons brein gecategoriseerd: voedsel, meubilair, muziek, dieren. En mensen. Categorieën ordenen onze waarnemingen, geven betekenis. Een categorie-label ('bèta-student', 'Brabander', 'boekhouder', 'NRC-lezer') helpt een persoon te plaatsen. De keerzijde: categorieën simplificeren de wereld. We zien de onderlinge verschillen binnen een categorie als kleiner dan ze feitelijk zijn. En we vullen ontbrekende informatie in op basis van stereotypen.

Het categoriseren en stereotyperen verloopt automatisch: snel, moeiteloos, onbewust, dus zonder het zelf te beseffen. Dat betekent dat we allemaal – ook mensen die dat ongewenst vinden – geregeld gedachteloos kenmerken aan een persoon toeschrijven, puur en alleen op grond van diens categorie."

Hoe werkt dat in het vak van werving & selectie?

Zes valkuilen

In ons vak zijn wij ons er erg van bewust dat ook wij vooroordelen hebben en dat we in valkuilen kunnen trappen. Door dat bewustzijn en onze professionaliteit proberen wij dit zo veel mogelijk te elimineren.

Zes veelvoorkomende valkuilen:

1. Focus op kennis en competenties

Vaak wordt te veel de nadruk gelegd op wat iemand kan, wat zich uit in IQ, diploma's, studies, vergelijkbare ervaring in de juiste branche. Hierdoor kan uit het oog verloren worden welke persoonlijkheid iemand bezit en hoe dat past in de desbetreffende organisatie en functie.

2. De overgekwalficeerde kandidaat

Zeker in tijden dat de arbeidsmarkt voldoende keus biedt, zijn organisaties vaak geneigd om te kiezen voor overgekwalficeerd personeel. Het risico hiervan is dat de nieuwe medewerker snel verveeld raakt als hij/zij te veel opleiding en/of ervaring heeft voor een functie. Juist voor talent is dat dodelijk.

3. De grote mond

Kandidaten met een vlotte babbel kunnen zichzelf vaak makkelijk ergens 'naar binnen praten', maar een grote mond betekent niet per definitie een groot talent. Hoe 'echt' is het gesprek? Of geeft de kandidaat veel sociaal wenselijke antwoorden?

4. De eerste indruk

De eerste indruk kan voor een groot deel het gevoel bepalen dat je bij iemand hebt. Pas echter op voor het trekken van verkeerde conclusies. Laat je daardoor niet afleiden. Houd criteriumgerichte interviews; kijk naar de meest relevante competenties en persoonlijkheidskenmerken die je vooraf hebt vastgesteld.

Een criteriumgericht sollicitatiegesprek maakt de selectie objectiever. Of jij iemand aardig vindt, doet niet ter zake.

5. De wolf in schaapskleren

Kandidaten zullen zich altijd van hun positieve kant laten zien. Op zichzelf is dat niet erg, maar eens in de zoveel tijd tref je iemand die de boel probeert te bedonderen. In dat geval zijn referenties belangrijk.



6. De one trick pony

Het lijkt voor de hand te liggen: de beste adviseur wordt hoofd van de afdeling. Maar dat is niet logisch, want adviseren is iets anders dan leidinggeven. Een medewerker die in zijn eigen vak topprestaties levert, is niet per definitie een universeel toptalent.

Vooroordelen:

door de eigen (gekleurde) bril naar de ander kijken

Naast deze valkuilen onderkennen we een aantal vooringenomenheden (biases) die het objectieve beeld vertroebelen. Een vooroordeel is een mening, zienswijze of perceptie die niet op feiten of waarneming is gebaseerd. Doorgaans is er gebrek aan kennis van feiten en spelen emoties en gevoelens een grote rol. Het is dus een ongegronde opvatting, ingegeven door vooropgezette verwachtingen. Zoals in de inleiding al is aangegeven heeft iedereen vooroordelen en deze beïnvloeden dus ook wat je, als adviseur, besluit op het moment dat je een cv leest.

Een veelvoorkomend vooroordeel is de herkenning, *projectie*, vanuit eigen ervaringen, overtuigingen of emoties.

Het verantwoord voor onszelf dat ons snel en onbewust genomen besluit het juiste is, is het vooroordeel dat wordt aangeduid als *choice support bias*.

We horen, en lezen, het liefst de dingen die ons bevestigen in onze initiële mening, ook als we duidelijke signalen krijgen dat we een verkeerd besluit nemen; dit noemen we de *confirmation bias*.

De *clutter illusion* betekent dat we vaak patronen denken te zien, terwijl die er gewoon niet zijn. We geven kwaliteiten aan zaken die er niet zijn.

Het toepassen van *selectieve perceptie* zorgt ervoor dat we de wereld zien vanuit ons eigen wereldbeeld en dat we zaken niet zien die niet passen bij dat wereldbeeld.

In de inleiding schreven we al: *stereotyperingen* worden in ons brein direct en automatisch geactiveerd, zonder dat wij er iets voor doen. Dit vooroordeel is een van de belangrijkste om je bewust van te zijn bij de selectie van kandidaten.

Dat we altijd gaan voor zekerheid, zelfs als we (zeggen te) zoeken naar 'een verandering', wordt aangeduid als *zero risk bias*. Het is een belangrijke verklaring voor het feit dat overheidsorganisaties heel vaak mensen aannemen met ervaring bij andere of liever nog soortgelijke overheidsorganisaties en daarmee denken risico's uit te sluiten.

Heiligenkrans of duivelshoorn

De eerste indruk is vaak allesbepalend, kan een vooroordeel zijn en ook een valkuil. Belangrijk dus, die eerste indruk – maar hoe werkt dat nou precies?



Er zijn twee verschillende effecten die invloed hebben op de eerste indruk die de selecteur/werkgever zich vormt: het halo- en het horn-effect.

De term 'halo-effect' is afgeleid van het Engelse woord 'halo', dat heiligenkrans betekent. Een halo-effect is het verschijnsel dat de aanwezigheid van een bepaalde positieve kwaliteit bij de waarnemer de suggestie wekt dat andere positieve kwaliteiten ook aanwezig zullen zijn. Dit effect heeft een positieve invloed en vergroot de kans van de kandidaat op een succesvol sollicitatiegesprek.

Het 'horn-effect' is het tegenovergestelde van het halo-effect en heeft dus een negatieve invloed.

Beauty is talent – onderzoek door Landy en Sigall

Het halo- en het horn-effect gelden niet alleen voor het innerlijk. Karaktereigenschappen zijn niet het enige wat meespeelt tijdens het vormen van een oordeel over een persoon. Het uiterlijk speelt hierbij ook een grote rol. Als we een inschatting maken van iemands karakter, speelt de mate waarin we deze persoon aantrekkelijk vinden een grote rol. Het uiterlijk heeft invloed op jouw inschatting van wat deze persoon kan.

Landy en Sigall hebben in 1974 een wetenschappelijk experiment uitgevoerd.

Bij dit experiment moesten verschillende groepen mensen een essay beoordelen. Ieder essay moest beoordeeld worden op een schaal van 1 tot 9. Ook werd er bij ieder essay een foto bijgesloten van de zogenaamde schrijver ervan. De onderzoekers van het experiment hebben deze foto's zelf vooraf geselecteerd. Dit hebben ze gedaan op basis van mate van aantrekkelijkheid.

De uitkomst was dat de beoordeling van de essays sterk afhing van de bijgesloten foto. De essays van de meer aantrekkelijke schrijvers kregen aanzienlijk hogere cijfers dan die van de onaantrekkelijke schrijvers. Een ander opvallend punt betrof de beoordeling van een slecht en een goed essay. Bij een goed essay kreeg de aantrekkelijke schrijver ongeveer een volle punt meer. Bij de essays die slecht waren geschreven was het verschil wel tweeënhalve punt! Uit de resultaten van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat aantrekkelijke personen beter worden beoordeeld en vaker het voordeel van de twijfel krijgen.

Geïnspireerd?

Het doel van dit drieluik was om je mee te nemen in de psychologie rondom werving & selectie. We hopen dat we je hebben kunnen inspireren.

Wil je naar aanleiding van deze reeks of over andere vraagstukken die spelen bij jou of jouw organisatie verder praten? Dat kan! Wij maken graag een afspraak om, met een kop koffie of thee, elkaar te leren kennen.

Wij zijn bereikbaar per mail info@publicspirit.nl of telefonisch via nummer (033) - 445 90 50.

Spirit! staat voor ziel, karakter, energie en zingeving.

In 2020 nemen de consultants van PublicSpirit in het maandelijkse medium *Spirit!* het woord over ontwikkelingen, ervaringen, vakinhoudelijke en/of actuele thema's binnen het werkveld.