

Inclusief Werven & Selecteren: Hoe doe je dat?



Inclusief Werven & Selecteren: Hoe doe je dat?

< >
DIRECTION

>
DIRE<TION
<

Inhoud

Inleiding

4

Deel 1: Theorie

De (onbewuste) processen van mens en arbeid

8

Kandidaat + organisatie = match

8

Wij zijn wij, dus ik ben ik

9

Stereotypische rolverdeling

10

De (onbedoelde) kracht van taal

12

Genderspecifieke signalen in werving

13

Mannelijke versus vrouwelijk functie eisen

16

Genderspecifieke signalen in overige communicatie

21

Deel 2: Praktijk

Stappenplan Inclusief Werven

26

Stap 1: Maak functietitels genderneutraal

26

Stap 2: Omschrijf functie eisen genderneutraal

27

Stap 3: Neutraliseer genderspecifieke zelfstandig
naamwoorden en voornaamwoorden

28

Stap 4: Neutraliseer overige verbale communicatie

29

Stap 5: Neutraliseer non verbale communicatie

29

Checklist Inclusief Selecteren

31

1. Definiëren van de eisen en competenties voor
een positie

32

2. Selecteren van kandidaten

33

3. Evalueren van functie eisen

34

4. Evalueren van ambities en interesse

35

5. Evalueren van omgang met kandidaten tijdens
interviews

36

6. Evalueren van aanbod

37

Direction in Leiderschap en Diversiteit

40

Referenties

43

Colofon:

Direction Europe BV (Hilversum)

Auteurs: Sanne Keunen en Esther Mollema

Vormgeving: Lotte Hunneman – www.Kommotiv.nl

Inleiding

Sinds 1999 zet Direction zich in voor effectiever leiderschap en meer diversiteit in organisaties. Door middel van trainingen, workshops en coaching helpen we werknemers in uiteenlopende organisaties om meer grip te krijgen op hun leiderschap, en om meer diversiteit en inclusiviteit te creëren. Diversiteit en inclusiviteit binnen de hedendaagse organisatie kan écht het verschil maken. Om te beginnen presteren diverse teams beter dan homogene teams, wat uiteindelijk tot betere (financiële) bedrijfsresultaten leidt. Diverse teams zijn namelijk creatiever en innovatiever dan homogene teams, wat resulteert in betere probleemsoplossing en daarmee tot betere individuele, team-, en organisatieprestaties leidt. Daarnaast toont onderzoek aan dat meer divers leiderschap in organisaties innovatie en een hogere medewerkerstevredenheid in de hand werkt. Onder andere de Women Matter studie uit 2014, van het gerenommeerde adviesbureau McKinsey & Company

toont aan dat organisaties met meer genderdiversiteit meer winst maken dan de gemiddelde organisatie binnen dezelfde branche. Het onderzoek laat zien dat de operationele winst met 3,5% stijgt bij iedere 10% meer vrouwen in de bestuurslagen van de organisatie, tot aan een gelijke man/vrouw verdeling. Ondanks de onbetwistbare voordelen van (gender)diversiteit voldeed geen enkel bedrijf in de Nederlandse bedrijventop in 2015 aan het streefgetal van 30% vrouwen in de hogere bestuurslagen. Niet alleen in het bedrijfsleven is het nog altijd treurig gesteld met de man/vrouw verhouding in de hogere regionen; binnen de Nederlandse universiteiten was in 2015 slechts 17% van alle hoogleraren een vrouw.

Het bewijs is onmiskenbaar; een divers personeelsbestand heeft een sterk positief effect op het (economische) succes van de organisatie. Maar het creëren van een divers personeelsbestand blijkt zo eenvoudig nog niet.

Waar vind je divers talent, en nog belangrijker, hoe zorg je ervoor dat zij voor jouw organisatie kiezen? Met deze gids biedt Direction jou de handvatten die je nodig hebt bij het vinden van meer vrouwen voor jouw organisatie, stichting of universiteit. We laten je zien welke factoren van invloed zijn op het sollicitatiegedrag van de mens en hoe jij als organisatie deze positief kunt beïnvloeden. We bespreken welke concrete stappen jij kunt zetten om werkelijk inclusief te gaan werven en selecteren.

Sanne Keunen & Esther Mollema

www.leiderschapontwikkelen.nl

www.mindbugstest.nl

www.feedforwardanalyse.nl







Deel 1 Theorie

De onbewuste processen van mens en arbeid

Arbeid is een rationeel proces. De werkgever betaalt de werknemer in ruil voor het uitvoeren van zijn of haar taken. Maar het arbeidsproces is niet alleen een transactie; als mens zijn we hierin onderworpen aan allerlei sociale processen, zonder dat we ons daar altijd bewust van zijn.

Kandidaat + organisatie = match

Als organisatie werf en selecteer je kandidaten die voldoen aan de eisen en verwachtingen die jij aan de functie stelt. Maar dit mes snijdt aan twee kwanten: die kandidaten kiezen voor een organisatie die aansluit bij hun persoonlijke voorkeuren, behoeften, persoonlijkheid en ervaringen. Zowel de persoon als de organisatie selecteren elkaar dus op basis van overeenkomsten. We zijn dus eigenlijk altijd op zoek naar een match. Maar wat bepaalt die match? Er zijn een tal van factoren die invloed hebben, zoals de algemene aantrekkelijkheid

van de organisatie, het verloop van werknemers aan de kant van de organisatie, en de werkhouding en arbeidsethos aan de kant van de kandidaat. De match tussen organisatie en kandidaat wordt in de vakliteratuur person-organization-fit genoemd. Het weerspiegelt simpelweg de mate waarin een persoon zich thuis voelt in zijn of haar werkomgeving. Person-organization-fit verhoogt de aantrekkelijkheid van de organisatie voor potentieel toekomstige werknemers, werknemers zijn tevredener over hun baan wanneer zij die fit ervaren en zijn logischerwijs meer geneigd om te blijven. Daarnaast verhoogt person-organization-fit de mate van welzijn en prestaties van de werknemer. Person-organization-fit lijkt dus dé sleutelfactor te zijn in het aantrekken en vasthouden van de juiste kandidaten. Maar wat zorgt er nu voor dat een kandidaat die fit ervaart binnen jouw organisatie, en wat kan jij als organisatie doen om dit positief te beïnvloeden? We beginnen bij het begin: herkenning.

Wij zijn wij, dus ik ben ik

De basis van person-organization-fit berust op herkenning. Herkent de kandidaat zichzelf in de cultuur en waarden van jouw organisatie? Het gaat er dus om of de persoon zich identificeert met de organisatie. Of een persoon zich wel of niet identificeert met een organisatie is afhankelijk van de sociale identiteit van die persoon. De sociale identiteit is dat deel van je zelfbeeld dat je ontleent aan de sociale groep(en) waar jij deel van uitmaakt, samen met de emotionele waarde en betekenis die jij toekent aan dat 'lidmaatschap'. Met andere woorden, jouw sociale identiteit is een weerspiegeling van de mensen om jou heen, waar jij je mee identificeert. Die sociale identiteit wordt gedeeld door de leden van een specifieke groep en onderscheidt daarmee 'wij' van 'zij'. De verschillen tussen wij en zij zijn groot. Terwijl we de mensen uit de 'wij' groep als individuele personen beschouwen, zijn we geneigd om leden van de 'zij' groep over één kam te scheren. Daarnaast herinneren we ons van de 'wij' groep vooral de positieve feiten en blijven vooral de negatieve feiten van de 'zij' groep

ons bij. Als mens hebben we de neiging om onszelf te classificeren in uiteenlopende sociale categorieën zoals ons geslacht, onze leeftijd en bijvoorbeeld het team waarin we werkzaam zijn. Dat classificeren wordt ook wel sociale identificatie genoemd, oftewel het proces waarin we bepalen in welke mate we een psychische connectie voelen met bepaalde sociale groepen om ons heen. Logischerwijs identificeren we onszelf het liefst met groepen die een positieve bijdrage leveren aan ons eigen zelfbeeld. We gaan hierbij dus opzoek naar 'wij', niet zozeer naar 'ik'. Een interessant fenomeen in dit proces is dat individuen zichzelf gaan beschouwen als lid van de groep en daarmee de karakteristieken van de groep toekennen aan zichzelf en het groepsbelang voorop hun eigen belang stellen. 'Wij' wordt belangrijker dan 'ik'. De drang om tot een groep willen te behoren is een fundamenteel menselijk instinct. De groep biedt namelijk de mogelijkheid tot samenwerking en biedt bescherming, wat voor de oermens essentieel was. Naast de behoefte om tot een groep te behoren, kunnen we meerdere sociale processen herleiden naar

die oermens. Zo stamt bijvoorbeeld de blauwdruk voor de stereotypische rolverdeling tussen de moderne man en vrouw ook uit de oertijd.

Stereotypische rolverdeling

Tegenwoordig zien we veel overlap in de rolverdeling tussen man en vrouw in de maatschappij. Maar historisch gezien is er wel degelijk sprake van een (stereo)typische rolverdeling tussen mannen en vrouwen. Duizenden jaren geleden was de man jager, de vrouw huismaker. Het uitdragen van die verschillende rollen vereisten verschillende karaktereigenschappen; de man was afhankelijk van snelheid, kracht, besluitvaardigheid en onafhankelijkheid en moest in staat zijn langere tijd van huis te kunnen zijn. De vrouw was verantwoordelijkheid voor het huishouden en het gezin waarbij vriendelijkheid, behulpzaamheid, en sympathie van belang waren. Eeuwen later, toen het jagen en verzamelen plaats maakte voor betaalde arbeid, was de man kostwinnaar en de vrouw nog altijd verantwoordelijk voor huis en gezin. Hoewel tijden enorm zijn veranderd is het desondanks belangrijk om te beseffen dat de huidige situatie, waarin

man en vrouw beiden carrière maken alsmede de verantwoordelijkheid voor het gezin en huishouden dragen, 'slechts' enkele tientallen jaren oud is. De stereotypische sociale rolverdeling zit diepgeworteld in ons brein en werkt daarmee door op veel sociale facetten van ons leven, zo ook op onze percepties van werk en beroep. Het is dan ook niet voor niets dat er wereldwijd nog altijd onderscheid gemaakt kan worden tussen stereotypisch mannelijk en stereotypische vrouwelijke werkvelden. Zo zijn mannen sterk vertegenwoordigd in sectoren als de financiële dienstverlening en techniek en vrouwen in sectoren als de zorg en het onderwijs. Hoewel gendergelijkheid in ons land als groot goed wordt beschouwd, scoort Nederland vaak verassend slecht in internationaal onderzoek omtrent dit thema. Zo laat een omvangrijke studie naar gender stereotypering in de wetenschap in 66 landen zien dat Nederland de sterkste gender stereotyperingen vertoont in het wetenschappelijke veld.

W

O

R

K



De onbedoelde kracht van taal

Als organisatie communiceren we iedere dag opnieuw met klanten, stakeholders en werknemers. Daarmee zenden we allerlei bewust gekozen, expliciete boodschappen uit, maar zijn we ons er niet altijd van bewust dat we er ook onbewuste, en soms zelfs onbedoelde, impliciete boodschappen mee afgeven. Taal is namelijk vaak veel minder neutraal dan we zouden willen en bevat allerlei subtiele signalen die ongelijkheden in de hand werken. Om te beginnen is er een bijna universele, fundamentele asymmetrie in de toepassing van mannelijke generieke woorden. Zo kan in onder andere de Engelse taal de mannelijke variant toegepast worden wanneer het geslacht irrelevant is, bijvoorbeeld bij the user, the chauffeur, the lawyer. In de Duitse en Spaanse taal dienen mannelijk zelfstandig naamwoorden als labels voor gemengde groepen. In het Duits, bijvoorbeeld, is een vrouwelijke docente eine Lehrerin en wordt een gemengde groep docenten aangeduid als einige Lehrer.

In het Spaans is een vrouwelijke werknemster una empleada en wordt een gemengde groep werknemers aangeduid als unos empleados. Mannelijke zelfstandig naamwoorden duiden dus niet alleen mannen aan, maar ook gemengde groepen of groepen waarvan de samenstelling niet bekend is. In het Nederlands vinden we dit ook terug, Jongens! wordt bijvoorbeeld gebruikt wanneer men een gemengde groep aan wil spreken. Ook wij passen doorgaans de mannelijke variant toe wanneer het geslacht irrelevant is; de werknemer en zijn leerbehoeften, de mens in zijn persoonlijke omgeving. Mannelijke vormen komen expliciet uitgedrukt vaker voor dan vrouwelijke vormen. Daarnaast worden veel onzijdige zelfstandig naamwoorden onbewust, en dus impliciet, geassocieerd met het mannelijke geslacht. Zo toont Direction's grootschalige onderzoek naar (onbewuste) leiderschapsvoorkeuren onder ruim 5100 managers aan dat de woorden leider, directeur, manager,

baas en supervisor, welke grammaticaal als genderneutraal worden bestempeld, door 83% van de ondervraagden als mannelijk worden ervaren. Zonder dat we het willen, en zelfs weten, zenden we dus genderspecifieke signalen uit in onze dagelijkse communicatie. Het gebruik van stereotypisch mannelijk en stereotypisch vrouwelijk taalgebruik, oftewel genderspecifiek taalgebruik, is breed geaccepteerd, toegepast en ingebed in een ruim scala aan maatschappelijk structuren waardoor het vaak niet opgemerkt en dus niet gecorrigeerd wordt. Genderspecifiek taalgebruik in de communicatie vanuit organisaties is een subtiele factor die ongewenste genderongelijkheid in het personeelsbestand in de hand werkt, en vervolgens in stand houdt. Het heeft namelijk een grote impact op de perceptie van de man/vrouw verdeling, dus genderdiversiteit, binnen de organisatie. Onderzoek wijst uit dat mannelijk taalgebruik een sterk negatief effect heeft op de mate waarin vrouwen een organisatie, en een functie daarbinnen, als aantrekkelijk ervaren. Dit omdat het hun verwachte mate van person-organization-fit negatief beïnvloedt. Het taalgebruik dat

jij als organisatie toepast heeft dus sterke invloed op de mate waarin vrouwen zich aangetrokken voelen tot een functie binnen jouw organisatie.

Daarnaast laat wetenschappelijk onderzoek zien dat hoe omvangrijker de talentenvijver waar jij als organisatie uit 'vist' is, hoe sneller openstaande vacatures vervuld worden en, nog belangrijker, des te hoger de mate van person-organization-fit. Het laatste wat je als organisatie wilt is onbedoeld de talentenvijver verkleinen door (onbewust) mensen op voorhand uit te sluiten door middel van je communicatie.

Genderspecifieke signalen in werving

Tegenwoordig kunnen baanzoekers ervan uitgaan dat de adverterende organisatie kandidaten van beide genders gelijkwaardig overweegt, in overeenkomst met de Nederlandse wet gelijke behandeling. Daarnaast zijn functietitels vaak genderneutraal (e.g. administratief medewerker; projectleider) of wordt er soms naar zowel een mannelijke als vrouwelijk kandidaat gerefereerd (e.g.



**ASK MORE
QUESTIONS**



psycholoog/psychologe of psycholoog(m/v)). Daarmee wordt het geslacht van de ideale kandidaat voor de vacante functie niet gecommuniceerd... ogenschijnlijk. Onbewust en onbedoeld wordt het geslacht van de ideale kandidaat vaak wel degelijk op subtiële wijze gecommuniceerd. De genderspecifieke signalen zitten namelijk verborgen in de teksten en het taalgebruik die de organisatie toepast, van het omschrijven van de vacature tot de omschrijving van de missie en visie op de website, en werken daarmee ongemerkt genderongelijkheid in de hand.

Al in 1973 concludeerden wetenschappers dat baanadvertenties (vaak) genderspecifiek waren. Destijds was dit duidelijk af te leiden uit de functietitels: Politieutenant, Zuster, Gymleraar, Vroedvrouw. Diezelfde wetenschappers vonden dat slechts 5% van de vrouwen geneigd was om te reageren op vacatures met specifiek mannelijke titels (Politieutenant, gymleraar etc.), waar 30% van de mannen geneigd was om op 'vrouwelijke' vacatures te reageren. Om de baanadvertenties niet

enkel op óf mannen óf vrouwen toe te spitsen werden er gender neutrale functietitels gebruikt: Politieagent, Verpleegkundige, Gymdocent, Verloskundige. Dit had effect; 25% van de vrouwen was nu geneigd om te reageren op de mannelijke beroepen. Maar liefst 75% van de mannen was geneigd om nu op de vrouwelijke beroepen te reageren. Wanneer er in de functietitel naar zowel het mannelijke als het vrouwelijke equivalent van de functietitel werd verwezen; Politieutenant/Politievrouw, Gymleraar/Gymlerares, was 45% van de vrouwen geneigd om te reageren. Wederom was 75% van de mannen geneigd om te reageren op de vrouwelijke beroepen. Verassend genoeg was 65% van de mannen geneigd op mannelijke vacatures waarin specifiek om een vrouw gevraagd werd. De wetenschappers concludeerden dat vrouwen gevoeliger zijn voor genderspecifieke verwijzingen dan mannen en dat zij meer geneigd zijn om te reageren op mannelijke functies wanneer er specifiek naar vrouwelijke kandidaten verwezen wordt. Vrouwen blijken meer te worden afgeschrikt door genderspecifieke signalen in functie titels dan mannen.

Genderspecifiek taalgebruik is een gevolg van de historische, stereotypische rolverdeling tussen mannen en vrouwen. Op basis hiervan worden beide genders (onbewust) geassocieerd met verschillende typische karakteristieken. Zo worden vrouwen vanuit hun verzorgende en verbindende rol veelal geassocieerd met communicatie- en organisatievaardigheden, en worden mannen geassocieerd met analytische- en leiderschapsvaardigheden. Wetenschappers stellen dat de 'originele' genderrollen ervoor zorgen dat mannen en vrouwen geïnteresseerd zijn in werkvelden welke het sterkst geassocieerd worden met hun eigen traditionele genderrol. Het voorspelt een hogere person-organization-fit. Zowel mannen als vrouwen functieomschrijvingen die in 'de taal van hun gender' zijn geschreven als aantrekkelijker ervaren omdat dit op voorhand het signaal afgeeft dat zij in die beroepsgroep thuishoren. Mannelijk taalgebruik in vacatureteksten geeft dus (onbedoeld) het signaal af dat er veel mannen in dat specifieke werkveld aanwezig zijn, en geeft dit tevens het subtiele signaal af aan vrouwen dat zij daarin niet thuis horen. Genderspecifiek taalgebruik heeft een

bewezen effect op de perceptie van genderdiversiteit van de organisatie, welke een sterke voorspeller is van person-organization-fit.

Mannelijke versus vrouwelijke functie eisen

Doorgaans bevat een vacaturetekst een profielschets van de persoon die perfect bij de vacante positie zou passen. Dit profiel omvat het vereiste opleidingsniveau, type opleiding en de vereiste aard en hoeveelheid werkervaring. Daarnaast wordt er een set persoonlijke kenmerken, die als noodzakelijke voorwaarden voor een succesvolle prestatie worden gezien, beschreven. Gemiddeld genomen bevatten Nederlandse vacatureteksten 3,5 van deze persoonlijke kenmerken. Het zijn die persoonlijke kenmerken die meer bij het ene geslacht passen dan bij het ander. Zoals we eerder bespraken hebben de persoonlijke kenmerken van de kandidaat een sterke invloed op de mate waarop de kandidaat de vacature aantrekkelijk vindt. Kandidaten voelen zich aangetrokken tot organisaties die kenmerken bezitten die overeenkomen met hun

eigen persoonlijke kenmerken. Onderzoek toont echter aan dat dit meer voor vrouwen geldt dan voor mannen; vrouwen zijn meer geneigd te solliciteren op vacatures die bij hun gender passen dan mannen. Met andere woorden; mannen zullen op zowel 'mannelijke' als 'vrouwelijke' vacatures reageren, vrouwen zullen vooral op 'vrouwelijke' vacatures reageren. Een mogelijke uitleg kan zijn dat socialisatie processen ervoor zorgen dat mannen meer carrière-georiënteerd zijn dan vrouwen en dat mannen zich daarin minder zorgen maken over wat er van hen verwacht wordt dan vrouwen. Deze uitleg suggereert dat mannen minder vatbaar zijn voor de 'gender-aard' van de vereisten in een vacature dan vrouwen. Een andere verklaring kan zijn dat mannen meer zelfvertrouwen hebben dan vrouwen in de zin dat mannen het gevoel hebben goed te kunnen presteren in elke baan, ook wanneer het kandidaatprofiel meer overeenkomt met vrouwen dan mannen.

Maar wat is dat nu precies, genderspecifiek taalgebruik? Internationaal wetenschappelijk onderzoek toont onderscheid aan in (stereo)typische mannelijke en

(stereo)typische vrouwelijke karakteristieken welke als functie eisen in vacatureteksten omschreven worden. Op basis van deze bevindingen en Direction's eigen onderzoek (n=112) omtrent de 'genderkleur' van de meest voorkomende woorden in vacatureteksten welke verwijzen naar functie eisen en karaktereigenschappen in, stelden wij de lijst op de volgende pagina samen:





Mannelijke woorden

Actief
Agressief / Agressie
Analytisch / Analyserend
Assertief
Atletisch
Autonoom
Avontuurlijk
Bepalen / bepalend
Besluitvaardig / besluitvaardig
Bluffen / opscheppen
Chemisch
Commercieel
Competent
Competitief
Deskundig
Direct

Doelgericht / Doelbewust
Doeltreffend
Dominant / domineren
Energiek
Fanatiek
Gedreven
Gretig / gulzig
Groot
Halsstarrig
Handig
Hiërarchisch / Hiërarchie
Impulsief
Individueel/Individualistisch
Industrieel
Ingenieus
Innovatief
Koppig / star
Kracht
Kritisch
Leider / Leiderschap
Logisch
Masculien
Mening
Moed / moedig / lef

Niets ontziend/roekeloos
Objectief
Onafhankelijk
Ondernemend
Praktijkgericht
Principieel
Professioneel
Resultaatgericht
Snel
Solide
Stevig
Stressbestendig
Superieur
Technisch
Toonaangevend
Uitdagend/uitdaging
Vastberaden / vastberadenheid
Vijandig
Volhardend
Zelfredzaam
Zelfsturend
Zelfverzekerd
Zelfvoorzienend



Aardig
Attent / zorgzaam
Begripvol
Behulpzaam
Beleefd
Bereid/Bereidwillig
Bescheiden
Betrokken
Betrouwbaar
Buigzaam/inschikkelijk
Communaal / gemeenschappelijk
Communicatief
Coöperatief / Samenwerken / Samenwerkend
Creatief
Eerlijk
Emotioneel

Empathie/ Empathisch
Enthousiast
Feminiene
Gevoelig
Gezellig
Hartelijk / Affectief
Humaan
Interafhankelijk / onderling afhankelijk
Interpersoonlijk
Klantvriendelijk
Loyaal
Meevoelend / Mededogend / Compassie
Menselijk
Nauwgezet / Nauwkeurig
Onderdanig
Open
Ordelijk
Prettig / plezierig
Sociaal
Steun / Steunend / Ondersteunend
Stil / teruggetrokken
Sympathiek
Toegewijd
Veelzijdig

Verantwoordelijk
Verbinden/Verbindend
Verwantschap
Verzorgen/Verzorgend
Vleierend
Volgzaam
Vriendelijk
Vrolijk
Warm
Zacht/Zachtaardig
Zorgvuldig

Logischerwijs identificeren mannen zichzelf meer met de mannelijke functie eisen en vrouwen meer met de vrouwelijke functie eisen. Wanneer een vacaturetekst dus voornamelijk functie eisen uit het linker rijtje bevat, zullen er op voorhand al meer mannen geneigd zijn om te reageren dan vrouwen. Maar wat als de vacante functie vooral 'mannelijke' competenties vereist? Hoe omschrijf je de competenties dan op zo'n manier dat de vacature niet alleen mannen aanspreekt? Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat wanneer mannelijke functie eisen geformuleerd worden in termen van *gedrag* in plaats van in termen van een *eigenschap*, vrouwen zich meer aangetrokken voelen tot de vacature en een grotere intentie hebben om er op te reageren. Wanneer functie eisen als eigenschappen, dat wil zeggen gebruikmakend van zelfstandig en bijvoeglijke naamwoorden ('Ben is competitief'), worden gepresenteerd, wordt deze informatie ervaren als meer kenmerkend over de persoon zelf dan wanneer de informatie wordt verstrekt in termen van gedrag. Wanneer de functie eis als gedrag wordt omschreven wordt er gebruik gemaakt van werkwoorden ('Ben

verslaat Tom'). Eigenschappen worden ervaren als stabiele, constante karakteristieken die een persoon altijd bezit. Het zegt dus meer over de aard van een persoon; de persoon is competitief. Gedrag zegt meer over wat een persoon doet en kan doen en is dus minder stabiel dan een eigenschap; de persoon *kan* competitief *zijn* indien de situatie daarom vraagt. In de context van vacatures suggereren deze bevindingen dat wanneer er eigenschappen beschreven worden, men het gevoel heeft die eigenschappen te moet bezitten en dat ze het type persoon moeten *zijn* voor die specifieke baan. Wanneer de kenmerken in termen van gedrag worden weergegeven betekent dit dat de persoon bepaalde dingen moet *kunnen*. De focus ligt hierbij op het feit of de kandidaat gemotiveerd is om die kenmerken uit te dragen op de werkvloer, niet zozeer op het onderliggende karakter. Dit suggereert dat vacatures met daarin eigenschappen die genderspecifiek zijn per definitie al minder aantrekkelijk zijn voor het ene geslacht dan het ander.

Genderspecifieke signalen in overige communicatie

Niet alleen wervingsteksten bevatten genderspecifieke signalen, de gehele geschreven, verbale communicatie van organisaties bevat doorgaans mannelijk dan wel vrouwelijk taalgebruik. De algemene beschrijving van de organisatie met haar missie en visie kunnen bijvoorbeeld (onbedoeld) genderspecifiek zijn. Zo toont onderzoek aan dat organisaties waar overwegend mannen werkzaam zijn, meer mannelijke woorden toepassen in hun communicatie. Zij benadrukken bijvoorbeeld hun 'dominantie' in de markt, waar minder door mannen-gedomineerde organisaties de nadruk leggen op hun 'uitmuntendheid' in de markt. Meer man-gedomineerde organisaties 'analyseren' de markt om adequate verkoopprijzen voor hun producten te bepalen, waar minder door mannen-gedomineerde organisaties 'begrip' van de markt creëren om de verkoopprijzen te bepalen. Genderspecifieke signalen worden niet alleen afgegeven via de geschreven communicatie maar zijn ook terug te vinden in de non verbale communicatie. Denk hierbij aan foto's bij advertenties, reclameposters

inabri's en op stations, promotiefilmpjes op LinkedIn en Facebook. Beeldcommunicatie heeft een ongekeerde impact, te bedenken dat het menselijk oog het meest dominante zintuigelijk orgaan is; 70% van alle informatie die we in onze hersenen opslaan komt binnen via het oog. Als er bijvoorbeeld in een promofilmje van jouw organisatie enkel mannelijke medewerkers worden getoond of geïnterviewd, zal de kijker vanaf dat moment jouw organisatie (onbewust) ervaren als een organisatie waar hoofdzakelijk, of zelfs alleen maar mannen werkzaam zijn. Ditzelfde subtiele mechanisme gaat op voor foto's op bijvoorbeeld de bedrijfswebsite, bij vacatures en op social media. Daarnaast vindt er informele recruitment plaats middels mond-tot-mond reclame; het 'via, via'. Inhouse dagen en bezoeken aan universiteiten zijn hier ook onderdeel van. Wanneer er op bijvoorbeeld een banenmarkt enkel mannelijke werknemers jouw organisatie vertegenwoordigen, of wanneer de inhouse dag binnen jouw organisatie alleen door mannen wordt georganiseerd, geeft dit een duidelijk (onbedoeld) signaal af. Hoewel het recruitment proces van kandidaten die door reeds werkzame medewerkers

worden aangedragen vaak sneller verloopt, kostenefficiënter is en resulteert in een relatief hoge person-organization-fit, houdt het tegelijkertijd (eventueel) bestaande genderongelijkheid in het personeelbestand in stand. Dat zit namelijk zo: wanneer er in jouw organisatie voornamelijk mannen werken, wordt deze simpelweg door zowel mannen als vrouwen ervaren als een 'mannenorganisatie'. Onderzoek wijst uit dat wederom vooral vrouwen afgeschrikt worden door 'mannenorganisaties', waar mannen niet aantoonbaar afgeschrikt worden door 'vrouwenorganisaties'. Een aantal voorbeelden van mannelijke versus vrouwelijke omschrijvingen in verbale communicatie van organisaties:



Vrouwelijke omschrijving

Organisatie omschrijving

Wij zijn een hechte gemeenschap van ingenieurs, we onderhouden effectieve relaties met veel trouwe klanten

Wij zetten ons volledig in om onze sectors volledig te begrijpen

Wij hebben veel loyale klanten en bieden eerlijke, persoonlijke service

Functie eisen

Goede mondelinge en geschreven communicatie vaardigheden

Kan goed in teams samenwerken

Klantgevoelig; kan goede relaties opbouwen en onderhouden



Mannelijke omschrijving

Organisatie omschrijving

Als ingenieursbedrijf zijn wij dominant in de markt en trots op onze vooraanstaande klanten

Wij zijn vastberaden om onze competitie voorbij te stevenen

We zijn trots op ons succes en indrukwekkende prestaties

Functie eisen

Sterke communicatie en beïnvloedingsvaardigheden

In staat om individueel te presteren in een competitieve omgeving

Uitstekend in staat om klant tevreden te houden en de relatie tussen de klant en de organisatie in stand te houden



The background features several vertical and horizontal strips of light green paper with a slightly textured, torn-edge appearance. These strips are layered and overlap, creating a collage-like effect. The vertical strips are on the left side, and the horizontal strips extend across the middle and right. The overall aesthetic is clean and modern, with a focus on geometric shapes and a monochromatic color palette.

Deel 2 Praktijk

Stappenplan Inclusief Werven

Werkelijk inclusief werven, de allerbeste kandidaten aantrekken? Met Direction's InclusiefWerven stappenplan krijg je meer grip op je wervingsprocessen, sluit je niet langer (onbedoeld) divers talent op voorhand uit en word je als organisatie aantrekkelijker voor divers talent

Stap 1:

Maak functietitels genderneutraal

De functietitel springt bij een vacature als eerst in het oog; hier draait het om. Wanneer het geslacht van de kandidaat irrelevant is, wordt de functietitel doorgaans in de 'mannelijk' vorm weergegeven (Projectleider). Met deze functietitel kun je op twee manieren verwijzen naar zowel mannelijke als vrouwelijke kandidaten. Ten eerste kun je (m/v) achter de functietitel toevoegen:

Projectleider (m/v)
Vestigingsmanager (m/v)
Data analyst (m/v)

Ten tweede kun je vrouwelijke varianten van functietitels toevoegen. Volgens de Nederlandse Taalunie kun je op de volgende manieren functietitels taalkundig correct vervrouwelijken :

Voeg een **-e** toe: **Psycholoog/Psychologe**

Voeg **-ster** toe: **Projectleider/Projectleidster**

Herformuleer naar **-euse/-eure/-ice**: **Adviseur/Adviseuse**

Ingenieur/Ingenieure, Directeur/Directrice

Herformuleer naar **-a**: **Promovendus/Promovenda**

Herformuleer: **Brandweerman/Brandweervrouw**

Bron: De Caluwe & van Santen (2001)

Stap 2:

Omschrijf functie eisen genderneutraal

Onder andere Direction's onderzoek Inclusief Werven en Selecteren toont aan dat er functie eisen zijn die worden ervaren als zijnde mannelijk (resultaatgericht, besluitvaardig) en als zijnde vrouwelijk (communicatief, creatief) (zie pagina 18 & 19). Men zou kunnen veronderstellen dat wanneer de mannelijke en vrouwelijke functie eisen in een gelijke hoeveelheid aanwezig zijn in een vacaturetekst, dat de functie daarmee even aantrekkelijk is voor mannen als voor vrouwen, maar dit is helaas niet de oplossing. Ten eerste vereisen verschillende functies verschillende functie eisen, en kán er simpelweg niet altijd een balans bestaan. Ten tweede is er niet voor ieder mannelijke competentie een vrouwelijk alternatief, noch vice versa. Ten derde laat onderzoek zien dat vrouwen alsnog afgeschrikt kunnen worden door de aanwezigheid van mannelijke functie eisen. We raden daarom aan om de functie eisen in termen van gedrag te omschrijven in plaats van in termen van eigenschappen. Kandidaten vragen om bepaald gedrag te *vertonen* spreekt meer aan dan vragen een bepaald persoon te *zijn*. Gedrag valt namelijk

aan te leren en te ontwikkelen. Hieronder volgen een aantal voorbeelden die weergeven hoe je functie eisen kunt herformuleren naar gedrag:

Je bent besluitvaardig

Wanneer de situatie erom vraagt ben je bereid om keuzes te maken

Je hebt sterke communicatieve vaardigheden

Je bent in staat om je duidelijk uit te drukken naar collega's en klanten

Je bent kritisch

Je hebt het vermogen om kritisch naar bepaalde situaties te kijken en jouw mening daarover te delen

Je bent creatief

Je kunt nieuwe ideeën bedenken en deze als creatieve oplossingen toepassen

Je bent stressbestendig

In drukke periodes kun jij het hoofd koel houden

Je bent een leider

Indien de situatie erom vraagt kun jij het voortouw nemen en mensen met je meenemen

Stap 3:

Neutraliseer genderspecifieke zelfstandig naamwoorden en voornaamwoorden

Het neutraliseren van genderspecifieke zelfstandig naamwoorden en voornaamwoorden is niet alleen belangrijk in de vacatureteksten maar in de gehele geschreven communicatie (website, LinkedIn, brochures etc.). Zoals besproken betreffen veel zelfstandig naamwoorden het generieke gebruik van de grammaticale mannelijke versie. Het opsporen van deze woorden in al de geschreven communicatie vergt tijd. Hieronder volgen een aantal voorbeelden welke je op weg zullen helpen:

Vervang de specifieke vermelding van *man* en *vrouw* voor **persoon** of **individu**

Vervang verwijzingen als *mankracht* voor **personeel** of **onze mensen**

Vervang aanduidingen als *chairman* of *voorman* voor **chair** en **hoofd**

Daarnaast raden we je aan om genderspecifieke voornaamwoorden te neutraliseren, dit kun je op de volgende manieren doen :

Herschik het taalgebruik naar het meervoud in bijvoorbeeld functieomschrijvingen. Een voorbeeld: 'Wij van Bakker Notarissen streven ernaar dat de notaris zijn klanten binnen 24 uur te woord staat' naar 'Wij van Bakker Notarissen streven ernaar dat de notarissen hun klanten binnen 24 uur te woord staan'

Gebruik 'hij of zij' en 'zij of hij'. Bij bijvoorbeeld bovengenoemde zin 'De notaris dient zijn of haar klanten binnen 24 uur te woord te staan'.

Verschuif het voornaamwoord naar de eerste (ik of wij) of tweede persoon (jij). 'Bij Bakker Notarissen streven wij ernaar om onze klanten binnen 24 te woord te staan', of 'Als notaris bij Bakker Notarissen streef jij ernaar om jouw klanten binnen 24 uur te woord te staan'.

Gebruik geen persoonlijk voornaamwoorden: 'Bij Bakker Notarissen wordt de klant binnen 24 uur te woord gestaan'.

Stap 4:

Neutraliseer overige verbale communicatie

Pas de handelingen in stap 1 tot en met 3 toe in de gehele geschreven communicatie van jouw organisatie. Speur genderspecifieke verwijzingen en signalen op en neutraliseer deze.

Stap 5:

Neutraliseer non verbale communicatie

Kijk eens goed naar foto's en filmpjes die jij als organisatie toepast in je communicatie. Wordt er voornamelijk één bepaalde groep (bijvoorbeeld voornamelijk mannen of voornamelijk blanke mensen, etc.) weergegeven? Wanneer je mensen afbeeldt op bijvoorbeeld de website of in brochures, zorg er dan voor dat er diversiteit bestaat in deze geselecteerde mensen. Indien je op zoek bent naar meer vrouwen, laat dan ook foto's zien van vrouwen in jouw organisatie. Zorg er daarna voor dat

je tijdens inhouse dagen en tijdens bedrijfsbezoeken ook verschillende soorten mensen de organisatie laat representeren. Hiermee etaleer je de diversiteit van jouw organisatie en laat je expliciet zien dat divers talent meer dan welkom is in jouw organisatie.



DATE

WEEKLY GOALS

- 1. I will...
- 2. I will...
- 3. I will...
- 4. I will...
- 5. I will...
- 6. I will...
- 7. I will...
- 8. I will...

MY DREAMS

- 1. I want to...
- 2. I want to...
- 3. I want to...
- 4. I want to...
- 5. I want to...
- 6. I want to...
- 7. I want to...
- 8. I want to...

MY GOALS

MY DREAMS

We must be able to do things we wish to see in the world.

MY DREAMS TO DO

- 1. I will...
- 2. I will...
- 3. I will...
- 4. I will...
- 5. I will...
- 6. I will...
- 7. I will...
- 8. I will...

LESSONS LEARNED

Thought I was going to...

Checklist Inclusief Selecteren

Werkelijk inclusief selecteren, voor de allerbeste kandidaat kiezen? Met Direction's Inclusief Selecteren checklist kun je beoordelen of, en hoe het in jouw organisatie (nog) beter zou kunnen. Ga als team eens bij elkaar zitten. Elk teamlid beoordeelt individueel de volgende stellingen met een cijfer tussen de 1 (onvoldoende) en 10 (uitmuntend).

2 Voorbeeld

- We hebben niet 'stiekem' vaak al een favoriete kandidaat voor de functie.
- We luisteren aandachtig en open naar suggesties van collega's en/of recruiters voor mogelijke kandidaten in de selectie.
- We werken waar nodig samen met gespecialiseerde recruiters om divers talent actief op te sporen. Vaak zitten diverse kandidaten niet in de kaartenbak van traditionele recruiters.
- We hebben structureel cijfers voor vrouwelijke en niet-westerse allochtone (of andere specifieke groepen) kandidaten in de selecties.
- We doen ons uiterste best onze posities met interne vrouwelijke kandidaten of kandidaten met een niet-westerse achtergrond (of andere specifieke groepen) te vervullen. We hebben een procedure om vooral diverse kandidaten die aan de functie-eisen voldoen, op te sporen en te selecteren.
- We meten en monitoren regelmatig de uitkomst van de selectie van divers talent ten opzichte van andere kandidaten en sturen actief bij.

1 = onvoldoende

10 = uitstekend

1 Definiëren van de eisen en competenties voor een positie

- Onze functie-eisen zijn zo specifiek mogelijk en met iedereen afgestemd. Er is duidelijkheid over wat we precies zoeken. Onze eisen, zoals minimum werkervaring voor een positie, liggen vast en zijn gestandaardiseerd om objectiviteit te bevorderen.
- De beschreven verantwoordelijkheden zijn exact en duidelijk.
- We bepalen de voorwaarden en condities voor de positie vooraf.
- De wervingstekst is inclusief, heeft wervingskracht en is meer een uitnodiging om je zelf te komen voorstellen als je denkt dat je van meerwaarde kunt zijn dan het eisenpakket dat je vaak aantreft in 'klassieke' advertenties ('wij vragen', 'u beschikt', 'u moet'). Onze boodschap spreekt een grote groep aan en potentieel geschikte kandidaten voelen zich niet buitengesloten.
- Voor de teksten is vooraf actief de input gevraagd van alle teamleden, die elk door hun eigen bril naar de tekst kijken.
- Een divers team (achtergrond, leeftijd en gender) schrijft en beoordeelt de wervingstekst.



2 Selecteren van kandidaten

- We hebben niet 'stiekem' vaak al een favoriete kandidaat voor de functie.
- We luisteren aandachtig en open naar suggesties van collega's en/of recruiters voor mogelijke kandidaten. Als kandidaten aan de functie-eisen voldoen, nemen we ze mee in de selectie.
- We werken waar nodig samen met gespecialiseerde recruiters om divers talent actief op te sporen. Vaak zitten diverse kandidaten niet in de kaartenbak van traditionele recruiters.
- We hebben streefcijfers voor vrouwelijke en niet-westerse allochtone (of andere specifieke groepen) kandidaten in de selecties.
- We doen ons uiterste best onze posities met interne vrouwelijke kandidaten of kandidaten met een niet-westerse achtergrond (of andere specifieke groepen) te vervullen. We hebben een procedure om vooral diverse kandidaten die aan de functie-eisen voldoen, op te sporen en te selecteren.
- We meten en monitoren regelmatig de uitkomst van de selectie van divers talent ten opzichte van andere kandidaten en sturen actief bij.



3 Evaluatie van functie-eisen per kandidaat

- We halen persoonlijke informatie (gender, voor- en achternamen, leeftijd, geboorteland) van de te bekijken cv's af om automatische prikkels en reacties van ons brein te voorkómen.
- We scoren de kwalificaties van de kandidaten in een spreadsheet waar de uitkomsten anoniem in worden opgeslagen. We hebben afgesproken de kandidaten met de hoogste scores te interviewen en maken daar geen uitzonderingen op.
- We beoordelen alle kandidaten volgens dezelfde standaard.
- We meten en monitoren regelmatig de uitkomst van de evaluaties van divers talent ten opzichte van andere kandidaten en nemen maatregelen om verschil in evaluaties te voorkomen.



Gebruik een flipchart om ieders cijfers bij de uitspraak te noteren.

4 Evaluatie van ambitie en interesse voor een positie

- We zijn ons ervan bewust dat er geen groepen zijn met meer of minder ambitie, maar dat ambitie individueel is.
- We weten dat verschillende groepen op heel verschillende manieren hun ambities uiten.
- We zijn ons ervan bewust dat mensen die zeggen veel ambitie te hebben dat niet altijd hebben.
- We weten dat niet alleen kandidaten die fulltime werken veel ambitie hebben.
- We nemen kandidaten die parttime willen werken mee in de selecties. We sluiten deze kandidaten niet bij voorbaat uit.
- We meten en monitoren regelmatig de uitkomst van de ambitie-inschatting door beoordelaars van divers talent ten opzichte van andere kandidaten en nemen maatregelen om verschil in evaluaties te voorkomen.



5

Omgang met kandidaten tijdens de interviews

- We behandelen iedereen gelijk en hebben daar duidelijke afspraken over. Alle kandidaten krijgen dezelfde tijd en dezelfde open vragen.
- Het interviewteam is gebalanceerd in samenstelling.
- Alle selecteurs zijn getraind in alertheid op hun mindbugs en hebben deze in het interviewteam besproken.
- We stellen ons bedrijf voor als een organisatie waarin divers talent welkom is.
- We stellen absoluut geen vragen die niet gesteld mogen worden (voorbeeld: 'bent u van plan nog meer kinderen te nemen?')
- We meten en monitoren regelmatig de uitkomst van de selectiegesprekken van divers talent ten opzichte van andere kandidaten en nemen maatregelen om verschillen van uitkomsten tussen diverse groepen uit te sluiten.



6 Aanbod

- We geven alle kandidaten dezelfde primaire en secundaire voorwaarden.
- We geven mensen met een parttime contract een eerlijke werklast.
- Salarisonderhandelingen worden naast de scores op competenties gelegd, en verhoging wordt besproken in een diverse en op mindbugs getrainde groep.
- We meten en monitoren regelmatig de uitkomst van de onderhandelingen van divers talent ten opzichte van andere kandidaten en nemen maatregelen als er verschillen zijn.





Together, We Create

Direction in Leiderschap en Diversiteit

Direction zet zich sinds 1999 in voor de ontwikkeling van leiderschap en diversiteit in alle lagen van de organisatie. Meer diversiteit brengt meer dialoog die uiteindelijk de prestaties van organisaties verbeteren. Direction helpt je bij het krijgen van inzicht en dat vertalen naar resultaat voor je team en organisatie. We denken graag met je mee, ontwerpen interventies en helpen je een omslag te realiseren.

We hebben duizenden vrouwen geholpen, in binnen- en buitenland, om hun loopbaan vorm en impact te geven. Onze **Female Leadership** trainingen worden door deze vrouwen gemiddeld met een negen beoordeeld. Direction is de gesprekspartner van directies, raden van bestuur en commissarissen om hun wens voor meer diversiteit kracht bij te zetten. Ruim 8000 leiders hebben we met raad en daad bijgestaan nadat ze onze **workshop Mindbugs** hebben gevolgd. We helpen doeltreffende

interventies te ontwerpen die passen binnen de cultuur van een organisatie met meer diversiteit als resultaat. Recent heeft Direction de **feedforward analyse™** voor managers ontwikkeld: een 360 graden-feedback instrument, met positieve insteek en groei-georiënteerd. Toonaangevend hersenonderzoek laat zien dat mensen feedback op hun functioneren moeilijk accepteren. Veel feedbackinstrumenten zijn daarom minder effectief dan gewenst. De feedforward analyse™ geeft inzicht in de kwaliteiten die jou, je team en je organisatie (profit, non-profit en overheidsorganisaties) succesvoller maken in deze continu veranderende wereld. De feedforward rapportage geeft je inzicht in je leiderschapskracht en hoe je deze verder kunt verstevigen en inzetten voor jezelf, je mensen, je team en je organisatie. We werken ook met organisaties die met meer inclusiviteit resultaat willen boeken. Persoonlijk leiderschap en effectiever samenwerken staan als

thema's centraal tijdens onze **leiderschapstrajecten**, **teamsessies** en **individuele coachtrajecten** die we op maat ontwikkelen. Onze intensieve samenwerking met het **HPO Center** helpt ons daarbij te kiezen voor de passende interventies die het meeste resultaat gaan opleveren.

Kijk voor meer informatie op www.leiderschapontwikkelen.nl of neem contact met ons op: info@dir.nl of 035-6037979.



feedforwardanalyse™
the mind friendly 360° feedback tool



Referentias

Referenties

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374. doi: 10.1177/0149206308316059.

Bales, R. A. (2002). Gender Neutral Language. *Bench & Bar Kentucky*, 66(3), 40-41.

Bem, S. L., & Bem, D. J. (1973). Does Sex-biased Job Advertising "Aid and Abet" Sex Discrimination? I. *Journal of Applied Social Psychology*, 3(1), 6-18. doi: 10.1111/j.1559-1816.1973.tb01290.x.

Born, M. P., & Taris, T. W. (2010). The Impact of the Wording of Employment Advertisements on Student's Inclinations to Apply for a Job. *The Journal of Social Psychology*, 150(5), 485-502. doi: 10.1080/00224540903365422.

De Caluwe, J., & Van Santen, A. (2001). *Gezocht: Functiebenamingen (M/V): wegwijzer voor vorming en gebruik van Nederlandse functiebenamingen*. Den Haag: SDU.

Eagly, A. H. (1987). Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. *The*

developmental social psychology of gender, 123-174.

Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of personality and social psychology*, 101(1), 109-128. doi: 10.1037/a0022530.

Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International review of industrial and organizational psychology*, 20(1), 39-118.

Kessels, J. & Keursten, P. (2001). Opleiden en leren in een kenniseconomie: vormgeven aan een corporate curriculum. In: Kessels, J., & Poell, R. (red.): *HRD handboek*. Alphen a/d Rijn: Samson.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x.

Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective. *Applied Psychology*, 50(1), 30-51. doi: 10.1111/1464-0597.00047.

Madera, J. M., Hebl, M. R., & Martin, R. C. (2009). Gender and letters of recommendation for academia: agentic and communal

differences. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1591-1599. doi: 10.1037/a0016539.

Mastromoro, S. (2014). *Gendered Cues In Job Advertising: Perpetuating Occupational Segregation*. (Masterthesis, The University of Texas, Arlington).

Miller, D. I., Eagly, A. H., & Linn, M. C. (2015). Women's representation in science predicts national gender-science stereotypes: Evidence from 66 nations. *Journal of Educational Psychology*, 107(3), 631-644. doi: 10.1037/edu0000005.

Mollema, E. (2015). *Succes in Veelvoud*. Hilversum: Direction.

Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1446-1455. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1446.

Rubini, M., & Menegatti, M. (2008). Linguistic bias in personnel selection. *Journal of Language and Social Psychology*, 27(2), 168-181. doi: 10.1177/0261927X07313653.

Schmader, T., Whitehead, J., & Wysocki, V. H. (2007). A linguistic comparison of letters of recommendation for male and female chemistry and biochemistry job applicants. *Sex Roles*, 57(7-8),

509-514. doi: 10.1007/s11199-007-9291-4.

Sczesny, S., Formanowicz, M., & Moser, F. (2016). Can gender-fair language reduce gender stereotyping and discrimination? *Frontiers in psychology*, 7(25), 1-7. doi: 10.3389/fpsyg.2016.0025.

Skuratowicz, E., & Hunter, L. W. (2004). Where do women's jobs come from? Job resegregation in an American bank. *Work and Occupations*, 31(1), 73-110. doi: 10.1177/0730888403259779.

Van der Wal, Z., & Oosterbaan, A. (2013). Government or Business? Identifying determinants of MPA and MBA students' career preferences. *Public Personnel Management*, 42(2), 239-258. doi: 10.117/0091026013487123.

Vervecken, D., Verswijvel, K., Gijbels, & D, van den Bossche, P. (2015). *STEMsters De taal voor meer vrouwen in wetenschap en techniek*. Geraadpleegd op <http://docplayer.nl/4186585-Stemsters-de-taal-voor-meer-vrouwen-in-wetenschap-en-techniek.html>

Wood, W., & Eagly, A. H. (2002). A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: implications for the origins of sex differences. *Psychological bulletin*, 128(5), 699-727. doi: 10.1037/0033-2909.128.5.699.

Inclusief Werven & Selecteren: Hoe doe je dat?

Waar vind je divers talent, en nog belangrijker, hoe zorg je ervoor dat zij voor jouw organisatie kiezen? Met deze gids biedt Direction jou de handvatten die je nodig hebt bij het vinden van meer vrouwen voor jouw organisatie, stichting of universiteit. We laten je zien welke factoren van invloed zijn op het sollicitatiegedrag van de mens en hoe jij als organisatie deze positief kunt beïnvloeden. We bespreken welke concrete stappen jij kunt zetten om werkelijk inclusief te gaan werven en selecteren.

- Succes in Veelvoud - Esther Mollema -

Verbeter je organisatie, begin bij jezelf. Succes in Veelvoud is de springplank naar meer diversiteit en echt betere bedrijfsresultaten.

Diversiteit. Sterke teams. Iedereen wil het, lukken wil het nog niet altijd. Esther Mollema laat zien waar de verborgen valkuilen zijn, en vooral hoe het wél succesvol kan. Start vandaag nog door het verschil maken met zelfinzicht, lef en discipline. Bestel het boek bij managementboek.nl!

'Esther Mollema maakt het onbespreekbare bespreekbaar rondom diversiteit en high performance bij Schiphol Group. Dit boek is leuk, luchtig, je hoort Esther het je (op haar "eigenwijze" manier) bijna vertellen en zet managers aan tot acties om hun teams echt beter te maken, op een hoger niveau te brengen'.

Jos Nijhuis, President en CEO Schiphol Groups

DIRE<N>TION

