

ARTIKELEN

REEKS 'WERVING EN SELECTIE'

Terug van nooit weggeweest

Inleiding op de nieuwe reeks 'Werving en Selectie'

*Eva Deros, Mandy E.G. van der Velde & Marise Ph. Born**

Nederland en Vlaanderen hebben van oudsher een goede reputatie op het gebied van onderzoek en nieuwe ontwikkelingen binnen het domein van de werving en selectie. Mede vanwege recente ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vragen dienstverlenende bedrijven die actief zijn op het gebied van Human Resources (HR) om competente werving- en selectieconsulenten. Echter, de aandacht voor werving en selectiethema's is het laatste decennium minder sterk aanwezig in de Nederlandstalige onderzoeksliteratuur. Het aanbod van gespecialiseerde selectievakken binnen het universitair onderwijs en hoger beroepsonderwijs is mager en een inhoudelijke bespreking van werving- en selectiethema's binnen diverse HR-curricula blijkt eveneens beperkt. Deze bevindingen staan in contrast met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, alsook met de behoefte aan wetenschappelijke inzichten inzake nieuwe praktijken en methoden. De nieuwe reeks 'Werving en Selectie' biedt een forum aan onderzoekers en 'praktijkmensen' om tegemoet te komen aan deze nieuwe uitdagingen. In deze inleiding op de nieuwe reeks bespreken we zes trends, de kloof tussen wetenschap en praktijk, alsook enkele perspectieven om tegemoet te komen aan diverse nieuwe ontwikkelingen binnen dit domein.

1 Inleiding

Gedrag & Organisatie presenteert een nieuwe, doorlopende reeks 'werving en selectie', waarin aandacht besteed wordt aan recente ontwikkelingen op het terrein van Werving en Selectie binnen het Nederlandstalige vakgebied. Het onderscheid tussen werving en selectie is niet altijd even duidelijk. Wij verstaan onder werving alle activiteiten die betrekking hebben op het aantrekken van potentiële medewerkers. Onder selectie verstaan we alle activiteiten die betrekking hebben op het screenen van potentiële medewerkers (extern of intern). In de bijdragen

* Eva Deros is werkzaam aan de Universiteit Gent, vakgroep Personeelsmanagement, Arbeids- en Organisationspsychologie. Mandy E.G. van der Velde is werkzaam aan de Universiteit Utrecht. Marise Ph. Born is werkzaam aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

voor dit thema vragen wij aandacht voor de recente ontwikkelingen binnen dit vakdomein.

De behoefte aan wetenschappelijk onderbouwde en maatschappelijk verantwoorde werving- en selectiesystemen is groot. Werknemers vormen de kern van organisaties; het kiezen en selecteren van personeel blijft cruciaal voor het goed functioneren van organisaties. Een adequaat werving- en selectiebeleid bepaalt niet alleen de kwaliteit van de instroom, maar zet ook de richtlijnen voor een goede doorstroming en een goed personeelsbeleid in organisaties.

Sinds het begin van de 20ste eeuw gaat binnen de arbeids- en organisatiepsychologie veel onderzoeks aandacht uit naar het vraagstuk van werven en selecteren van medewerkers (zie Guion, 1965; Thorndike, 1949). De selectiepsychologie is immers één van de oudste en belangrijkste toepassingsgebieden van de psychologie (Hofstee, 1970; 1983) en vormt een kernonderdeel van de arbeids- en organisatiepsychologie. Het Occupational Net (O*NET; Peterson et al., 1999) geeft zelfs als belangrijkste kerntaak van de praktiserende arbeids- en organisatiepsycholoog het ontwikkelen en implementeren van selectie- en plaatsingsprocedures.

Ook Nederlandstalige onderzoekers hebben van oudsher belangrijke bijdragen geleverd aan de ontwikkeling van het werving- en selectiedomein. Initiatieven zoals de oprichting van de Commissie Testaangelegenheden Nederland in 1959 (COTAN; Evers, Lucassen, Meijer & Sijtsma, 2009) en standaardwerken zoals *De psychologische test* (Drenth, 1965) en *Testtheorie* (Drenth & Sijtsma, 2006), *Grondslagen van de Personeelsselectie* (Roe, 1983), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* (Evers, Anderson & Voskuil, 2005), en *Naar een nieuwe generatie assessment* (Lievens & Schollaert, 2008) getuigen van een lange en gefundeerde onderzoekstraditie in Nederland en Vlaanderen.

Werving en selectie nemen de laatste jaren echter een minder prominente plaats in binnen het Nederlandstalige onderzoeksdomein. Van de 15 meest bestudeerde onderzoeksthema's die de afgelopen 10 jaar gepubliceerd zijn in *Gedrag & Organisatie* komen werving- en selectiethema's slechts op de 7de plaats (Smulders & Schouteten, 2009). Een traditioneel onderzoeksthema zoals werving en selectie eindigt dus in de middenmoot. Na een periode van bloeiende onderzoeksgroepen die met name aan de Vrije Universiteit Amsterdam onder Pieter Drenth en aan de Rijksuniversiteit Groningen onder Willem Hofstee tot in de jaren '90 floreerden, is de onderzoeks aandacht sterker komen te liggen op het thema arbeid en gezondheid, en toegepaste sociaalpsychologische thema's in organisaties, zoals leiderschap en werken in teams.

Is er de laatste jaren daardoor ook minder aandacht gekomen voor de werving- en selectieproblematiek binnen de traditionele onderwijscurricula aan Nederlandse en Vlaamse universiteiten? Een recente rondvraag bij hoogleraren en hoofd-docenten arbeids- en organisatiepsychologie aan Nederlandse en Vlaamse universiteiten leert dat werving en selectie veelal besproken wordt in het kader van algemene cursussen Personeelsbeleid, Human Resources Management (HRM) en/of inleidende cursussen Arbeids- en Organisationspsychologie. Slechts 45% van de 11 bevraagde curricula Arbeids- en Organisationspsychologie en/of Sociale en Organisationspsychologie biedt een cursus aan die integraal en exclusief gewijd is aan

werving en selectie. Slechts twee opleidingen richten daarnaast een specialisatievak personeelsselectie voor masterstudenten in. Opmerkelijk, men vermeldt tevens dat een aanzienlijk deel van de pas afgestudeerde arbeids- en organisatiepsychologen de loopbaan start als adviseur of consultant in werving en selectie. Het relatief beperkte aantal specialisatievakken werving en selectie binnen de huidige curricula aan Nederlandse/Vlaamse universiteiten staat in schril contrast met de behoefte op de arbeidsmarkt aan competente en wetenschappelijk opgeleide werving- en selectieconsulenten (Ryan & Tippins, 2004). Niet alleen arbeids- en organisatiepsychologen maar ook andere psychologen en niet-psychologen zijn actief binnen het domein van de arbeidsbemiddeling, zoals klinisch psychologen, juristen en economen. Diverse werving- en selectiekantoren bieden 'on-the-job' trainingen aan, onder andere als gevolg van de eerder beperkte focus op werving en selectie in de verschillende Human Resources (HR)-opleidingen. Opvallend is dat uit onze rondvraag blijkt dat minstens twee business schools in Nederland en Vlaanderen wél gespecialiseerde cursussen aanbieden die zich met name richten op niet-psychologen. Soms nemen ook koepelfederaties deze taak over. Zo startte de voorloper van het huidige, Belgische Federgon¹ in het midden van de jaren '90 het Young Academy Program op, een specifiek opleidingsprogramma voor werving- en selectieconsulenten. Vanaf februari 2011 lanceert Federgon opnieuw een opleidingsprogramma (m.n. het postgraduaat Recruitment, Search and Selection) in samenwerking met ervaren consultants en docenten van diverse Vlaamse universiteiten. Deze opleiding combineert een praktijkgerichte opleiding met een stevige theoretische onderbouwing om gevolg te geven aan de groeiende vraag naar een verdere professionalisering van de HR-dienstverlening en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Het is opvallend dat in de Verenigde Staten de selectiepsychologie vanouds en nog steeds één van de belangrijke thema's binnen de arbeids- en organisatiepsychologie vormt. Het jaarlijkse Amerikaanse congres van SIOP, de Society for Industrial and Organizational Psychology, besteedt traditioneel veel aandacht aan werving en selectie en in bredere zin ook aan personeelspsychologische thema's. Deze aandacht in de Verenigde Staten past in de van oudsher meritocratische samenleving waar men erop uit is het grootste talent te vinden en te selecteren. Bovendien doen in dat land veranderingen zoals technologische ontwikkelingen, veranderingen in de werving- en selectiepopulatie en ook test- en meettheoretische ontwikkelingen, zich vaak in een sneller tempo voor dan in Nederland en Vlaanderen. In het huidige tijdsgewricht in Nederland en Vlaanderen, dat duidelijk meritocratischer is dan enkele decennia geleden, heeft dit domein van de psychologie veel te bieden. Het is zeker de moeite waard meer aandacht aan de thematiek van werving en selectie te gaan geven. In wat volgt, bespreken we enkele actuele vragen voor onderzoek en praktijk. Daarnaast bekijken we enkele perspectieven op werving en selectie om tegemoet te komen aan nieuwe uitdagingen.

2 Actuele vragen voor onderzoek en praktijk

Sociaaleconomische en maatschappelijke veranderingen worden snel opgepakt door de arbeidsmarkt. Ook de werving- en selectiepraktijk is onderhevig aan deze veranderingen. Zo functioneert de uitzendsector als graadmeter voor economische impasse of hausse en ontsnappen werwers en selecteurs niet aan het hedendaagse reveil van het ethisch ondernemen. De laatste decennia worden gekenmerkt door een toenemende diversiteit (ontgroening, vergrijzing, verkleuring en vervrouwelijking), technologische veranderingen en snelheid en competitiviteit van ondernemen. Nieuwe thema's, zoals ethisch verantwoord ondernemerschap, komen terug in beroepscode, zoals de sollicitatiecode van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling (NVP, 2006) en de professionele richtlijnen voor het omgaan met sollicitanten (bijv. Bochhah, Kort & Seddik, 2005). Een goed personeelsbeleid probeert adequaat in te spelen op nieuwe uitdagingen. In wat volgt, schetsen we zes actuele trends en daaruit voortvloeiende vragen en uitdagingen voor het onderzoek en de praktijk van het werven en selecteren. Deze zes trends zijn niet uitputtend, maar bij wijze van voorbeeld bedoeld.

2.1 *Voorspellen van verandering*

Het voorspellen van verandering binnen selectie lijkt een 'contradictio in terminis'. Het traditionele selectiemodel is een predictief validiteitsmodel dat steunt op de klassieke functieanalyse, waarbij predictoren en criteria als relatief stabiel worden opgevat. In een sterk veranderende arbeidsmarkt komt het traditionele selectiemodel onder druk te staan. Criteria worden dynamischer. Functies worden minder vastgelegd en steeds meer ingevuld door het individu (bijv. 'job crafting', zie Wresniewski & Dutton, 2001). Deze veranderingen gelden niet voor alle type banen en sectoren, maar vinden we vooral terug in bedrijven die gekenmerkt worden door een kenniseconomie, waarbij manuele arbeid uitbesteed wordt. Door de kenniseconomie verandert ook het type psychologisch contract tussen de organisatie en (potentiële) medewerker. Onder psychologisch contract verstaan we het geheel van wederzijdse, veelal ongeschreven verwachtingen die tussen elke medewerker, manager en significante andere in de organisatie spelen. Studies naar het psychologisch contract beginnen doorgaans met het moment waarop de nieuwe medewerker een mondelinge of schriftelijke verbintenis aangaat en zijn/haar intrede doet in de organisatie. Maar vóór het eigenlijke contract ondertekend wordt, tasten sollicitant en organisatie al hun grenzen af. Wat kan de sollicitant de organisatie bieden? Wat kan de organisatie de sollicitant bieden? Klikt het tussen de sollicitant en de organisatie? Vanaf het doornemen van advertenties en het eerste gesprek tot en met de formele contractonderhandelingsfase worden verwachtingen gecreëerd en uitgewisseld. Uit onderzoek blijkt dat verwachtingen over de inzetbaarheid van individuele medewerkers belangrijker worden dan levenslange loyaliteit en werken bij dezelfde werkgever. Het gevolg hiervan is dat men een nieuw soort competenties hanteert die gekenmerkt worden door veranderingsbereidheid, flexibiliteit, creativiteit, leervermogen, en informatieverzameling en -verwerking. De selectielat wordt hierdoor hoog gelegd: niet

iedereen voelt zich geroepen of is in staat om levenslang inzetbaar te blijven en zich aan veranderende omstandigheden aan te passen. Daarnaast blijft er conceptuele verwarring bestaan over de construct- en criteriumgerelateerde validiteit van competenties, zoals innovativiteit en creativiteit (bijv. Sternberg & Lubart, 1999). Kortom, als functie-inhoud (en dus criteria) snel veranderen, kan er dan nog wel adequaat voorspeld worden? Het blijft een uitdaging om predictie af te stemmen op verandering. Nieuwe competenties en benaderingen dringen zich op, zoals het inkorten van werving- en selectiecycli en het permanent assessment van personeel (bijv. via development centers en training centers; zie Hoekstra & Van Sluijs, 2003).

2.2 Diversiteit

Onder invloed van globalisering, het vrijmaken van markten, demografische ontwikkelingen en re-integratie van minderheidsgroepen, wordt de beroepsactieve bevolking in West-Europa diverser. Er is sprake van 'ontgroening' (d.w.z. een afname van het aantal jongeren in de beroepsactieve bevolking), 'vergrijzing' (d.w.z. een toename van het aantal ouderen) en 'verkleuring' (d.w.z. een toename van diverse etnische groepen op de arbeidsmarkt). Sollicitanten uit de zogenaamde 'minderheidsgroepen' worden actief op de arbeidsmarkt en brengen nieuwe uitdagingen mee. Selectie-instrumenten zijn van oudsher ontwikkeld voor, en gevalideerd in, traditionele (autochtone) bevolkingsgroepen waardoor bestaande tests onderhevig kunnen zijn aan zogenaamde 'adverse impact'. Adverse impact is een technische term die verwijst naar een differentiële behandeling van leden uit minderheidsgroepen ten aanzien van leden uit meerderheidsgroepen (Outtz, 2009). In het bijzonder is er sprake van adverse impact wanneer de selectieratio van een meerderheidsgroep (bijvoorbeeld autochtone sollicitanten) substantieel groter is dan de selectieratio van een minderheidsgroep (bijvoorbeeld allochtone sollicitanten). Adverse impact kan te wijten zijn aan diverse factoren waaronder ware verschillen tussen minderheden- en meerderheidsgroepen in functierelevante competenties, maar ook aan testbias (zowel op test- als itemniveau). Daarnaast kan sprake zijn van onterechte discriminatie te wijten aan beoordelingsfouten en stereotypering (bijv. Deros, Nguyen & Ryan, 2009). In de Verenigde Staten beschouwt de rechter adverse impact als een 'presumption of discrimination', tenzij de werkgever quota hanteert, functierelevantie en/of het gebrek van alternatieve tests aan kan tonen. Adverse impact moet dus vermeden en/of weerlegd worden door de werkgever op straffe van juridische sancties. In Europa is onterechte discriminatie bij aanwerving eveneens verboden. De vraag die zich opdringt, is of de Nederlandse/Vlaamse wetgever een strengere stramien en een duidelijker beslissingsboom kan hanteren om onterechte discriminatie op te sporen en tegen te gaan zoals in de Verenigde Staten het geval is. Bijvoorbeeld, in Vlaanderen is veel discussie over het belang en de rechtsgeldigheid van situatietests om onterechte discriminatie bij aanwerving op te sporen. In Nederland stelden Bochhah et al. (2005) een aantal richtlijnen op voor het diagnosticeren van etnische minderheden. Bij veel tests zijn nog te veel ethnocentrische en cultuurspecifieke elementen te vinden, hoewel er ook inspanningen worden verricht voor het ontwikkelen van multicultureel toepasbare tests en vragenlijsten. Een belang-

rijke vraag die onderzoekers en practici bezighoudt, is de spanning tussen maximalisatie van gelijke kansen (diversiteit) en maximalisatie van doelmatigheid (validiteit), waarbij er een 'trade-off' is tussen beide principes. Met andere woorden: de tests die het meest predictief valide zijn (maximalisatie van doelmatigheid) leiden veelal tot de meeste adverse impact (minimale gelijke kansen). Dit zogenaamde diversiteit-validiteitsdilemma (Ployhart & Holtz, 2008) krijgt momenteel veel aandacht (Born, 2010).

2.3 *Contextualisatie*

Een andere, recente thematiek heeft te maken met het contextualiseren van werving- en selectiepraktijken. Contextualisatie verwijst naar de ontwikkeling en het gebruik van functierelevante en contextspecifieke tools (Schmit, Ryan, Stierwalt & Powell, 1995). Predictoren (bijvoorbeeld testitems die cijfermatig inzicht meten) worden aangepast aan de te voorspellen criteria (bijv. redeneren met economische gegevens). Er wordt veel voordeel verwacht van het contextualiseren van tests (Lievens, De Corte & Schollaert, 2008), zoals een meer positieve testperceptie en testmotivatie bij kandidaten, alsook een verhoogde voorspellende validiteit en verminderde adverse impact (bijv. door het gebruik van gedragsproeven en work sample tests). Zo blijft een belangrijke uitdaging hoe geselecteerd kan worden voor diversiteit en in hoeverre werving- en selectiepraktijken zich dienen aan te passen aan specifieke doelgroepen inzake demografische kenmerken (zoals sekse, leeftijd, etniciteit) en/of met betrekking tot specifieke taken en opdrachten (zoals expatriation; Mol, Born, Willemsen, Van der Molen & Derous, 2009). Kortom, hoe ver kunnen we gaan met het contextualiseren van werving- en selectietools zodat de resultaten (bijvoorbeeld validiteit) in verhouding staan tot de opbrengsten (bijvoorbeeld diversiteit) en de zware ontwikkelingsinspanningen?

2.4 *Technologische innovatie*

Steeds vaker worden multimediatechnieken ingeschakeld om kandidaten te werven en te selecteren. Sinds het begin van de jaren '60 worden traditionele 'paper-and-pencil' tests vervangen door geautomatiseerde tests en procedures (Bartram & Bayless, 1984) die onder andere gebruik maken van moderne multimedia-technieken. Multimedia tests worden gekenmerkt door video- en audiomateriaal om sollicitanten te screenen. Voorbeelden van multimedia tests zijn multimedia situational judgment tests (SJT's, bijv. Olson-Buchanan & Drasgow, 2006; en webcamtests, bijv. Oostrom, Born, Serlie & Van der Molen, 2010), interviews via videoconferentie (bijv. Chapman, Uggerslev & Webster, 2003), en tests die gebruik maken van virtuele realiteit (bijv. Aguinas, Henle & Beaty Jr., 2001). Multimedia tests laten een actieve, dynamische uitwisseling van informatie tussen organisaties en kandidaten toe (Chapman & Webster, 2003). Door middel van multimediatoepassingen kunnen vaardigheden en persoonlijkheidskenmerken van kandidaten gemeten worden die beperkt of moeilijker meetbaar zijn door middel van traditionele tests. Voorbeelden zijn interpersoonlijke vaardigheden, zoals integriteit, conflicthantering en leidinggeven. Omgekeerd, kunnen kandidaten via websites en filmpjes sneller een concreet beeld krijgen van de baaninhoud ('realistic job preview') en de cultuur van de organisatie waar men wil solliciteren.

Niet alleen organisaties, maar ook sollicitanten kunnen zich presenteren door middel van nieuwe technieken, zoals video-cv's.

HR-professionals koesteren hoge verwachtingen van de multimediatoepassingen, waaronder een hogere realiteitswaarde ('fidelity'), een ingekorte werving- en selectiecyclus, minder adverse impact, een lager kostenplaatje, een positief bedrijfsimago en positieve reacties van sollicitanten op de gehanteerde werving- en selectiepraktijken (Chapman & Webster, 2003). Gegeven deze hoge verwachtingen is het niet verwonderlijk dat multimediatechnieken in snel tempo geïmplementeerd worden in organisaties. Of de multimediatechnieken aan deze verwachtingen kunnen voldoen, is minder duidelijk. Het onderzoek naar effecten van multimediatechnieken op de organisatie van werving- en selectiepraktijken, met inbegrip van online sociale netwerken en mediaplatformen (zoals LinkedIn en Twitter) staat nog in de kinderschoenen. Lievens en Harris (2003) pleitten voor meer onderzoek naar psychometrische kenmerken, equivalentie en reacties van sollicitanten op multimedia tools. Een aantal Nederlandse/Vlaamse onderzoekers is recent gestart met het beantwoorden van deze 'call to action' (Hiemstra, Deros, Born & Serlie, 2011; Oostrom, 2010).

2.5 *Ethisch reveil*

Jérôme Kerviel van de Franse bank Société Générale werd in januari 2008 door Société Générale verantwoordelijk geacht voor het recordverlies van € 4,9 miljard en in 2010 veroordeeld tot een celstraf van vijf jaar. Kerviel bekende dat hij documenten vervalste en het financieel controlesysteem omzeilde. Meer algemeen is contraproductief en onethisch organisatiegedrag de laatste jaren door de financiële crisis sterker in de maatschappelijke belangstelling komen te staan en integriteit maar ook risicovolle persoonlijkheidseigenschappen krijgen meer aandacht bij werving en selectie. Mensen met een externe 'locus of control' zien anderen of het toeval als verantwoordelijk voor situaties om zich heen (Rotter, 1954). Bandura (1999) bespreekt rationalisaties die verhinderen dat de zelfregulerende mechanismen tot moreel handelen leiden maar wel in zogenaamd moreel disengagement resulteren. In lijn met de belangstelling voor ethiek en moraliteit, doen Van Oudenhoven, Blank, Leemhuis, Pomp en Sluis (2008) de suggestie voor het ontwikkelen van een deugden-persoonlijkheidstest. Recent toonden Ashton en Lee (2005) aan dat er niet vijf (zoals algemeen aangenomen door de Big Five persoonlijkheidsmodellen), maar zes relatief onafhankelijke persoonlijkheidsdimensies zijn, zoals weergegeven in het zogenaamde HEXACO-model. HEXACO is een acroniem dat verwijst naar Honesty-Humility (Integriteit), Emotionality (Emotionaliteit), eXtraversion (Extraversie), Agreeableness (Verdraagzaamheid), Conscientiousness (Consciëntieusheid) en Openness to experience (Openheid voor ervaringen). De zesde dimensie, integriteit, verwijst naar iemands geneigdheid om anderen niet te manipuleren voor persoonlijk gewin en regels te overtreden. Integriteit verwijst verder naar iemands relatieve desinteresse in luxe, status en privileges (De Vries, Ashton & Lee, 2009). Onderzoek van De Vries et al. (2009) bevestigt de 6-factorenstructuur van persoonlijkheid en het bestaan van een 'integriteitsdimensie' binnen de Nederlandse context.

Heeft het echter zin om locus of control, moreel redeneren en/of integriteit als voorspeller bij selectieprocedures te gebruiken? In hoeverre kunnen we contra-productief werkgedrag bij intrede reeds voorspellen? Een belangrijke, hieraan gerelateerde vraag is hoe integriteit het best gemeten kan worden (zie Lievens & De Soete, dit nummer). Daarnaast speelt naast een zekere 'voorbesteding' (zoals vastgelegd in iemands persoonlijkheid en/of andere persoonskenmerken) wellicht ook de werkcontext een belangrijke rol bij het tot uiting komen van (im)moreel, (on)eerlijk en (contra)productief werkgedrag (bijv. Cem Ersoy, Born, Derous & Van der Molen, 2010). Onderzoek naar de construct- en criteriumgerelateerde validiteit van het meten van risicovolle persoonlijkheidseigenschappen voor het voorspellen van werkgedrag verdient dan ook meer aandacht.

2.6 Ontwikkelingen in de psychometrie

Binnen de psychometrie valt de laatste jaren een tendens waar te nemen waarbij de item respons theorie (IRT) nadrukkelijker wordt gebruikt om de kwaliteit van niet-cognitieve meetinstrumenten na te gaan. De IRT is van oudsher vooral toegepast op het cognitieve domein. Het gebruik van testcores voor belangrijke personeelsbeslissingen betekent dat het noodzakelijk is dat ook niet-cognitieve tests zoals persoonlijkheidstests van goede kwaliteit zijn. Aan de hand van IRT-bevindingen blijkt dat persoonlijkheidsschalen vaak psychometrisch zwak zijn en onvoldoende precies meten, of erg smalle metingen zijn van het bedoelde begrip. Ook kan de IRT licht werpen op inconsistente antwoordpatronen en afwijkend antwoordgedrag op vragenlijsten. Er valt nog veel te winnen met de inzichten vanuit de psychometrie, zoals het gebruik van IRT voor het verbeteren van assessments in het niet-cognitieve domein (bijv. Egberink, 2010; Egberink, Meijer, Veldkamp, Schakel & Smid, 2010).

3 Perspectieven op werving en selectie

Zoals aangegeven, zijn werving- en selectieprocedures onderhevig aan sociaal-economische en maatschappelijke bewegingen. Zowel Amerikaans onderzoek (bijv. Rynes, Colbert & Brown, 2002) als Europees onderzoek (bijv. König, Klehe, Berchthold & Kleinmann, 2010) wijzen echter op een groeiende kloof tussen het wetenschappelijke onderzoek en de praktijk, of de zogenaamde 'scientist-practitioner gap'. Zo worden, bijvoorbeeld, de betrouwbaarheid en voorspellende waarde van het ongestructureerde interview steevast in twijfel getrokken door academici (McDaniel, Whetzel, Schmidt & Maurer, 1994; Schmidt & Hunter, 1994). Toch blijft het ongestructureerde interview wereldwijd één van de meest gehanteerde selectie-instrumenten. Volgt de praktijk de academici niet of volgen de academici de praktijk niet? Hoe kunnen we de kloof tussen wetenschappelijk onderzoek en praktijk begrijpen? Verschillende factoren spelen een rol. Zo wordt een groot aantal onderzoeksbevindingen gepubliceerd in voor de praktijk weinig toegankelijke tijdschriften. Sommige tijdschriften zijn bovendien erg prijzig. Ook de voertaal en het typische academische jargon kunnen afschrikken. Gedrag & Organisatie wil hieraan tegemoet komen, onder meer door toevoeging van een

praktijkbox, waarin onderzoeksbevindingen vertaald worden naar concrete aanbevelingen voor de praktijk. Daarnaast zijn sommige onderzoeksbevindingen moeilijk generaliseerbaar vanwege het beperkt aantal contextfactoren dat bestudeerd kan worden (zoals budgettaire beperkingen en tijdsbeperkingen). Bovendien is de praktijk veelal te complex om in één of meerdere studies gevat te worden. Anderzijds werken veel praktijkmensen onder enorme druk (tijdsdruk, klant-eisen en financiële streefdoelen), waardoor men nieuwe, wetenschappelijke inzichten en methoden niet altijd kan toepassen of mag uittesten. Of ligt laatstgenoemde aan het feit dat practici vasthouden aan de eigen intuïtie en subjectiviteit wanneer ze kandidaten beoordelen? (Highhouse, 2008). Bijvoorbeeld, vele interviewers zijn ervan overtuigd dat ervaring en intuïtie het verschil maken tussen goede en minder goede beoordelingen van sollicitanten. Echter, zelfs bij een perfect betrouwbaar en valide criterium voorspellen interviews doorgaans niet meer dan 10% van de variantie in werkgedrag. De overtuiging dat klinische predictie gebaseerd op ervaringsdeskundigheid en gevoel leidt tot betere oordelen is zeer populair, maar wordt thans niet ondersteund door onderzoeksbevindingen.

De uitdaging voor academici blijft om adequate antwoorden te bieden op nieuwe ontwikkelingen die tevens relevant zijn voor de praktijk. Gedurende decennia hebben academici de personeelsselectie hoofdzakelijk vanuit een klassiek, psychometrisch perspectief bestudeerd. Dit perspectief vertrekt vanuit het individuele verschilparadigma (intelligentie; persoonlijkheid), legt de nadruk op stabiliteit (wat betreft functies, functieomgeving en functie-uitvoerders) en veronderstelt een eenrichtingsverkeer tussen werkgever/selecteur enerzijds en sollicitanten anderzijds. Zowel de economische crisis van de jaren '30 als de beide wereldoorlogen zijn belangrijke impulsen geweest voor de verdere ontwikkeling van het klassieke selectiemodel. De opkomst van de decisietheorie in de jaren '50-'60 en de behoefte aan kostenbesparing vormden de voedingsbodem voor het utiliteitsdenken binnen de personeelsselectie. Het klassieke perspectief op werving en selectie is bovenal een functioneel perspectief: het is de bedoeling om de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen op een zo efficiënt mogelijke manier. Utiliteitsstudies tonen aan dat werving- en selectieprocedures onlosmakelijk verbonden zijn met het succes van individuele medewerkers c.q. organisaties (bijv. Judiesch, 2001). Anderzijds houdt het klassieke selectiemodel weinig tot geen rekening met de dynamische en complexe aard van gedrag in organisaties. Het gedrag van een persoon is niet alleen een functie van zijn/haar capaciteiten (bijv. intelligentie, persoonlijkheid), maar ook van de complexe interactie tussen de hele persoon en diens omgeving. Factoren zoals testmotivatie, testangst, testvoorkeuren, vermoeidheid, en gepercipieerde rechtvaardigheid van selectieprocedures zijn inherent verbonden met het testgedrag en bepalen de complexiteit van assessmentprocedures. Echter, binnen de klassieke selectiepsychologie worden laatstgenoemde factoren hoogstens als bron van niet-systematische foutenvariantie beschouwd.

Onderzoek naar werving- en selectiepraktijken vergt niet alleen de nodige inventiviteit, maar ook moed om tegemoet te komen aan het 'scientist-practitioner' perspectief. Vanuit wetenschappelijk oogpunt vraagt het onderzoek naar diverse werving- en selectiethema's veelal andere, meer complexe designs en meetmetho-

des dan, bijvoorbeeld, het klassieke cross-sectionele vragenlijstonderzoek. Verder dient men zorgzaam om te springen met de relatief schaarse onderzoeksmogelijkheden en -settings. Onderzoek onder studentenpopulaties is bijvoorbeeld vrij makkelijk uitvoerbaar maar wordt niet snel aanvaard binnen het toegepaste domein van de werving en selectie. Selectie blijft een gevoelig thema. In vergelijking met traditioneel onderzochte werknemerspopulaties binnen de arbeids- en organisatiepsychologie zijn sollicitantenpopulaties en werkgevers moeilijker te overtuigen om mee te werken aan onderzoek. Bovendien kunnen de 'high-stake' selectieomstandigheden (statistische) beperkingen opleggen, en kunnen criteriumcontaminatie en uitval onder sollicitanten (bijv. bij predictieve validiteitsstudies) de validiteit van de onderzoeksbevindingen ondergraven.

Veranderingen op de arbeidsmarkt en de kloof tussen wetenschap en praktijk leidden de laatste twee decennia tot het formuleren van een alternatief model: het sociaal procesmodel van werving en selectie (Deros & De Witte, 2001; Herriot, 1989; Iles, 1999). Dit model vertrekt vanuit andere basisveronderstellingen dan het klassieke model, zoals flux en transformatie (qua persoonlijke functioneren, functies en functieomgevingen), een sociaal-motivationele kijk op (test)gedrag en andere of veranderende machtsverhoudingen omwille van schaarste op de arbeidsmarkt. Binnen deze sociale procesbenadering is er bovenal aandacht voor een tweerichtingsverkeer: niet alleen de organisatie maar ook de kandidaat verzamelt informatie om tot een beslissing te komen. Werving- en selectiebeslissingen zijn dus het resultaat van beslissingen die zowel organisaties als kandidaten nemen. Aangezien het standpunt van sollicitanten binnen het traditionele model onderbelicht bleef, hebben onderzoekers zich de laatste decennia toegeleefd op percepties en reacties van kandidaten op sollicitatieprocedures (bijv. hoe rechtvaardig procedures zijn) en – bij uitbreiding – diverse organisatievariabelen (bijv. organisatieattractiviteit), alsook het zelfbeeld en de zelfwaardering van kandidaten (Hausknecht, Day & Thomas, 2004). Organisaties zijn bezorgd om de percepties van sollicitanten (König et al., 2010), maar de relatie tussen testpercepties en gedragsmatige output op individueel niveau (zoals testprestaties, uitvalgedrag) en organisatieniveau (zoals Organizational Citizenship Behavior of OCB) blijft onderbelicht. Tot nu toe vallen de onderzoeksresultaten wat mager uit (Sackett & Lievens, 2008). De uitdaging bestaat erin om deze relaties verder te onderzoeken (zie bijv. Schreurs, Derous, Van Hooft, Proost & De Witte, 2009). Indien dat niet gedaan wordt dan blijft het meten van sollicitantvoorkeuren inzake werving- en selectieprocedures een maat voor niets en – paradoxaal genoeg – bijdragen aan de kloof tussen wetenschap en praktijk.

Het klassieke model en het sociale procesmodel lijken diametraal tegenover elkaar te staan. Tot op zekere hoogte is dat zo, aangezien beide modellen vanuit andere basisassumpties vertrekken. Maar beide modellen illustreren vooral dat werving en selectie complex is: 'good practice' zal zich ergens in het midden bevinden en afhankelijk zijn van de concrete vraag en/of context. Bijvoorbeeld, in tijden van arbeidsmarktschaarste worden werving en arbeidsmarktcommunicatie belangrijker dan doorgedreven predictie. Bij overaanbod op de arbeidsmarkt, daarentegen, zal predictie meer de doorslag geven. We pleiten daarom voor onderzoek dat beide perspectieven tracht te integreren en af te stemmen. Recent onderzoek

naar het diversiteit-validiteitsdilemma is een concrete illustratie van de spanning die tussen beide perspectieven bestaat en van de manieren om hieraan tegemoet te komen door beide perspectieven op elkaar af te stemmen (bijv. Lievens & De Soete, dit nummer; Outtz, 2009).

4 Besluit

In deze bijdrage besteedden we aandacht aan de vraag hoe het staat met het werving- en selectieonderzoek in Nederland en Vlaanderen. Uit een recente overzichtstudie (Smulders & Schouteten, 2009) blijkt dat het thema de laatste jaren minder aandacht heeft gekregen, althans wat betreft het aantal publicaties in wetenschappelijke tijdschriften, zoals *Gedrag & Organisatie*. Deze bevinding staat haaks op de van oudsher stevige reputatie die Nederlandse en Vlaamse onderzoekers hebben opgebouwd in dit domein, recente ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de behoefte aan wetenschappelijk opgeleide werving- en selectieconsulenten. Minstens zes actuele trends tonen aan dat onderzoekers en praktijkmensen voor nieuwe, grote uitdagingen staan. Verschillende perspectieven op werving en selectie, zoals het traditionele en sociale procesmodel, kunnen elkaar versterken om tegemoet te komen aan deze uitdagingen om ook zo de kloof tussen wetenschap en praktijk te verkleinen. In deze nieuwe reeks 'werving en selectie' van *Gedrag & Organisatie* bieden we een forum aan alle onderzoekers en praktijkmensen binnen Nederland en Vlaanderen die bovenstaande uitdagingen aangaan, vanuit welk perspectief dan ook. 'Werving en selectie zijn terug, van nooit weggeweest.'

Praktijkbox

Praktijkmensen en onderzoekers moeten meer samenwerken om de kloof tussen praktijk en theorie kleiner te maken en adequate antwoorden te bieden op actuele vragen en nieuwe uitdagingen. Binnen het domein van werving en selectie anno 2011 worden onder meer de volgende trends en uitdagingen onderscheiden:

- Assessments zullen steeds meer ingaan op het voorspellen van veranderingsbereidheid, leervermogen en informatieverwerking (Trend: Voorspellen van verandering).
- Naast het bieden van gelijke kansen aan diverse doelgroepen moet ook de doelmatigheid van werving- en selectieprocedures gegarandeerd worden (Trend: Diversiteit).
- Specifieke tests kunnen ontwikkeld/ingezet worden die aangepast zijn aan een specifieke type functies, doelgroepen en/of werksituaties zonder dat dit ten koste gaat van efficiëntie en uiteindelijke opbrengsten (Trend: Contextualiseren van tests) .
- De test-technische kwaliteiten en aanvaardbaarheid van (nieuwe) tests en technieken die ingezet worden, zoals videotesten en webcamtesten,

moeten kritisch onderzocht worden. De moderne testtheorie kan beter benut worden om de psychometrische kwaliteit van niet-cognitieve tests, zoals persoonlijkheidstests, te verbeteren (Trends: Technologische innovatie en toepassen van de moderne testtheorie bij het meten van persoonlijkheid).

- Nieuwe persoonskenmerken, zoals moraliteit, integriteit en risicovolle persoonlijkheid, kunnen eveneens onderzocht en opgenomen worden in de traditionele testbatterijen indien ze contraproductief werkgedrag voorspellen (Trend: Ethisch werven en selecteren).

Summary

The Netherlands and Flanders are well known for their long and profound tradition in research and development on recruitment and selection practices. During the past decade, however, considerably less attention has been paid towards recruitment and selection topics, both within the Dutch/Flemish academic literature as well as at Dutch/Flemish universities (e.g., in terms of the number of specialized courses). This remarkable observation runs counter to the call for scientifically trained recruiting/selection experts as instigated by several new developments within the professional field of recruitment and assessment. This article presents six developments/trends in recruitment and selection. We further illustrate the scientist-practitioner gap as well as several perspectives on recruitment and selection to address some of the recent developments.

Keywords: recruitment, selection, trends, scientist-practitioner gap, perspectives on recruitment and selection

Noot

- 1 Federgon is de Belgische beroepsfederatie van HR-dienstverleners en vertegenwoordigt onder meer de private arbeidsbemiddelaars, waaronder werving-, search- en selectiebedrijven, outplacementbedrijven, uitzendbedrijven, en interim-managementbedrijven.

Literatuur

- Aguinas, H., Henle, C.A. & Beaty Jr. (2001). Virtual reality technology: A new tool for personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 70-83.
- Ashton, M.C. & Lee, K. (2005). Honesty-humility, the Big Five, and the Five-Factor Model. *Journal of Personality*, 73, 1321-1353.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 193-209.
- Bartram, D. & Bayless, R. (1984). Automated testing: Past, present, and future. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 221-237.

- Bochhah, N., Kort, W. & Seddik, H. (2005). *Richtlijnen gebruik diagnostische instrumenten bij etnische minderheden*. Rotterdam/Amsterdam, Nederland: LBR/NIP.
- Born, M.Ph. (2010). Het beoordelen van mensen voor werkgerelateerde doelen: Etniciteit, moraliteit, en subjectiviteit. *Gedrag & Organisatie*, 23, 232-256.
- Cem Ersoy, N., Born, M.Ph., Derous, E. & Van der Molen, H.T. (2010). Antecedents of organizational citizenship behavior among blue- and white-collar workers in Turkey. *International Journal of Intercultural Relations*. Advance online publication.
- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L. & Webster, J. (2003). Applicant reactions to face-to-face and technology-mediated interviews: A field investigation. *Journal of Applied Psychology*, 88, 944-953.
- Chapman, D.S. & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 113-120.
- Derous, E. & De Witte, K. (2001). Looking at selection from a social process perspective: Towards a social process model on personnel selection. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 319-342.
- Derous, E., Nguyen, H.H. & Ryan, A.M. (2009). Hiring discrimination against Arab minorities: Interactions between prejudice and job characteristics. *Human Performance*, 22, 297-320.
- De Vries, R.E., Ashton, M.C. & Lee, K. (2009). De zes belangrijkste persoonlijkheidsdimensies en de HEXACO-persoonlijkheidsvragenlijst. *Gedrag & Organisatie*, 22, 232-274.
- Drenth, P.J.D. (1965). *De psychologische test*. Arnhem, Nederland: Van Loghum Slaterus.
- Drenth, P.J.D. & Sijtsma, K. (2006). *Testtheorie. Inleiding in de theorie van de psychologische test en zijn toepassingen (4de herziene druk)*. Houten, Nederland: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Egberink, I.J.L. (2010). *Applications of item response theory to non-cognitive data* (unpublished doctoral dissertation). Universiteit Groningen, The Netherlands.
- Egberink, I.J.L., Meijer, R.R., Veldkamp, B.P., Schakel, L. & Smid, N.G. (2010). Detection of aberrant item score patterns in computerized adaptive testing: An empirical example using the CUSUM. *Personality and Individual Differences*, 48, 921-925.
- Evers, A., Anderson, N. & Voskuil, O.F. (Eds.) (2005). *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. Oxford, England: Blackwell.
- Evers, A., Lucassen, W., Meijer, R.R. & Sijtsma, K. (2009). *COTAN Beoordelingssysteem voor de kwaliteit van tests*. Amsterdam: Nederlands Instituut van Psychologen/Commissie Testaangelegenheden Nederland.
- Guion, R.M. (1965). *Personnel testing*. New York: McGraw-Hill.
- Hausknecht, J.P., Day, D.V. & Thomas, S.C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639-683.
- Herriot, P. (1989). Selection as a social process. In M. Smith & I.T. Robertson (Eds.), *Advances in selection and assessment* (pp. 171-187). Chichester, UK: Wiley.
- Hiemstra, A., Derous, E., Born, M.Ph. & Serlie, A. (2011). *Ethnically diverse fairness perceptions of video resumes*. Manuscript submitted for publication.
- Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 333-342.
- Hoekstra, H.A. & Van Sluijs, E. (2003). *Management van competenties. Het realiseren van HRM*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Hofstee, W.K.B. (1970). *Selectie van personen*. Inaugurale rede. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Hofstee, W.K.B. (1983). *Selectie*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.

- Iles, P.A. (1999). *Managing staff selection and assessment*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Jüdisch, M.K. (2001). Using estimates of the output productivity ratio (SDp) to improve the accuracy and managerial acceptance of utility analysis estimates. *Journal of Business and Psychology*, 14, 529-551.
- König, C.J., Klehe, U.-C., Berchthold, M. & Kleinmann, M. (2010). Reasons for being selective when choosing personnel selection methods. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 17-27.
- Lievens, F., De Corte, W. & Schollaert, E. (2008). A closer look at the frame-of-reference effect in personality scale scores and validity. *Journal of Applied Psychology*, 93, 268-279.
- Lievens, F. & De Soete, B. (2011). Instrumenten om personeel te selecteren in de 21ste eeuw. Onderzoek en praktijk. *Gedrag & Organisatie*, 24, 18-41.
- Lievens, F. & Harris, M.M. (2003). Research on internet Recruiting and testing: Current status and future directions. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 16. (pp. 131-165). Chichester, UK: Wiley.
- Lievens, F. & Schollaert, E. (2008). *Naar een nieuwe generatie assessment*. Barneveld, Nederland: Uitgeverij Nelissen.
- McDaniel, M.A., Whetzel, D.L., Schmidt, F.L. & Maurer, S.D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616.
- Mol, S.T., Born, M.Ph., Willemsen, M.E., Van der Molen, H.T. & Derous, E. (2009). When selection ratios are high: Predicting the expatriation willingness of prospective domestic entry-level job applicants. *Human Performance*, 22, 1-22.
- NVP (2006). *Sollicitatiecode*. Gedownload op 12 november 2010 van <http://www.nvp-plaza.nl/site/nl/kennis.phtml?p=sollicitatiecode>
- Olson-Buchanan, J.B. & Drasgow, F. (2006). Multimedia situational judgment test: The medium creates the message. In J.A. Weekley & R.E. Ployhart (Eds.), *Situational judgment tests: Theory, measurement, and application* (pp. 253-278). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Oostrom, J.K. (2010). *New technology in personnel selection. The validity and acceptability of multimedia tests* (unpublished doctoral dissertation). Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, The Netherlands.
- Oostrom, J.K., Born, M.Ph., Serlie, A.W. & Van der Molen, H.T. (2010). Webcam testing: Validation of an innovative open-ended multimedia test. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 532-550.
- Outz, J.L. (Ed.) (2009). *Adverse impact: Implications for organizational staffing and high stakes selection*. New York: Routledge.
- Peterson, N.G., Borman, W.C., Hanson, M.A. & Kubisiak, U.C. (1999). Summary of results, implications for O*NET applications, and future directions. In N.G. Peterson, M.D. Mumford, W.C. Borman, P.R. Jeanneret & E.A. Fleishman (Eds.), *An occupational information system for the 21st century: The development of O*NET* (pp. 175-195). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ployhart, R.E. & Holtz, B.C. (2008). The diversity-validity dilemma: Strategies for reducing racioethnic and sex subgroup differences and adverse impact in selection. *Personnel Psychology*, 61, 153-172.
- Roe, R.A. (1983). *Grondslagen der personeelsselectie*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Rotter, J.B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. New York: Prentice-Hall.

- Ryan, A.M. & Tippins, N.T. (2004). Attracting and selecting: What psychological research tells us. *Human Resource Management*, 43, 305-318.
- Rynes, S.L., Colbert, A.E. & Brown, K.G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41, 149-174.
- Sackett, P.R. & Lievens, F. (2008). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419-450.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1994). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schmit, M.J., Ryan, A.M., Stierwalt, S.L. & Powell, A.B. (1995). Frame-of-reference effects on personality scale scores and criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 80, 607-620.
- Schreurs, B., Derous, E., Van Hooft, E.A.J., Proost, K. & De Witte, K. (2009). Predicting applicants' job pursuit behavior from their selection expectations: The mediating role of the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 761-783.
- Smulders, P. & Schouteten, R. (2009). Balans van 25 jaar arbeids- en organisatiepsychologie: Nieuwe thema's en methoden, maar praktische relevantie onder druk. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25, 318-335.
- Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 3-15). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Thorndike, R.L. (1949). *Personnel selection*. New York: Wiley.
- Van Oudenhoven, J.P.L.M., Blank, A., Leemhuis, F., Pomp, M. & Sluis, A.F. (2008). *Nederland deugt*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Wresniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.