Inclusieve werving & selectie

5 november 2026 | Jamila el Mourabet

CODE DIVERSITEIT & INCLUSIE

ReBold.



ReBold.

De samenleving verandert.
Hoe verandert het personeel mee?

De 4 P's van de Code Diversiteit & Inclusie

- Programma
- Publiek
- **Personeel**
  FOCUS VANDAAG
- Partners



ReBold.

Definitie: Inclusieve werving & selectie

Het **actief nastreven** van **diversiteit** en **gelijke kansen** in het wervings- en selectieproces, met de **focus** op **kennis en vaardigheden.**



ReBold.

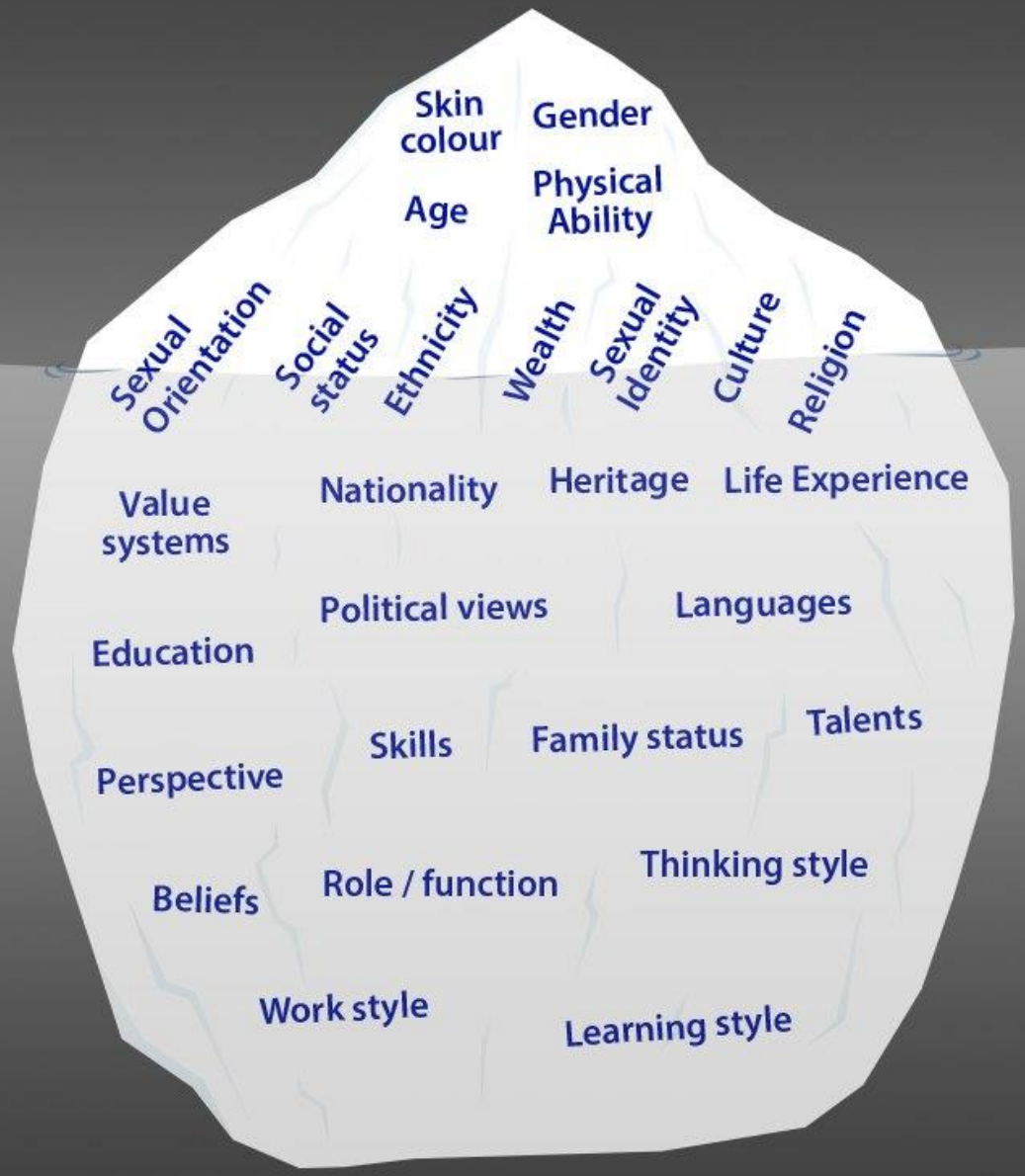
Diversiteit (De Mix)

De mix van mensen met **verschillende achtergronden**, **perspectieven** en **kenmerken.**

Inclusie (De Cultuur)

De mate waarin er **ruimte** is voor die **verschillen** om te kunnen **excelleren**.

ReBold.



DIVERSITEIT EN HET EFFECT OP ONZE PERCEPTIE



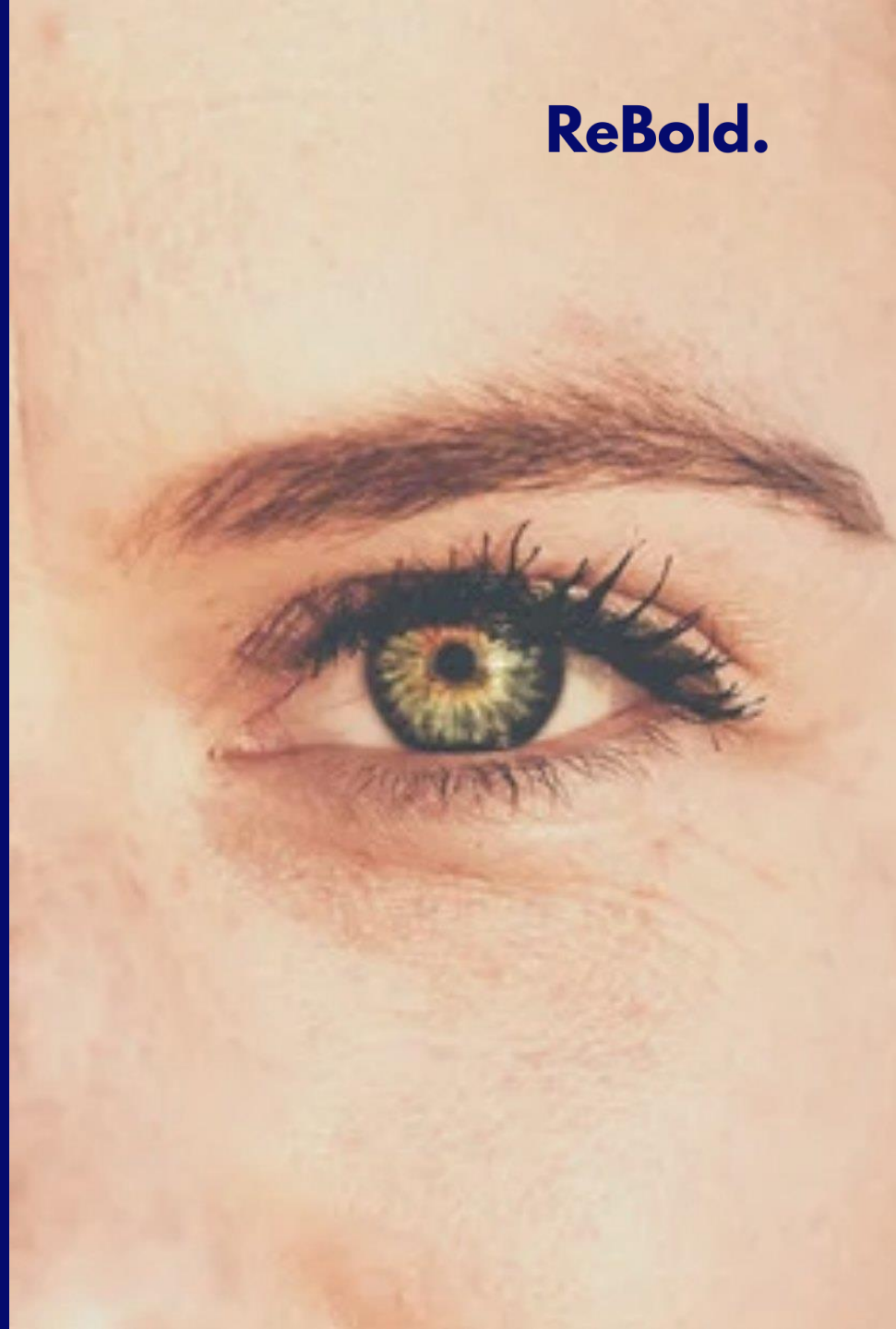
ReBold.

Unconscious bias

zijn diepgewortelde, onbewuste mentale associaties die ons denken en onze besluitvorming beïnvloeden.

95%

ONBEWUST OP DE AUTOMATISCHE PILOOT. DIT LEIDT TOT BLINDE VLEKKEN IN WERVING & SELECTIE



ONBEWUSTE PATRONEN

Systeem 1

- Snel
- Onbewust
- Automatisch
- Foutgevoelig

Systeem 2

- Langzaam
- Bewust
- Inspanning
- Betrouwbaar



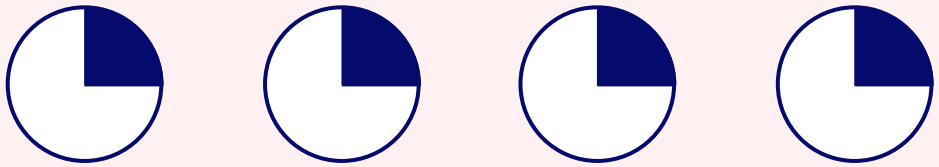
ReBold.

Bron: Daniel Kahneman, Ons feilbare denken (2011)

In- en uitsluting begint bij onszelf

ReBold.

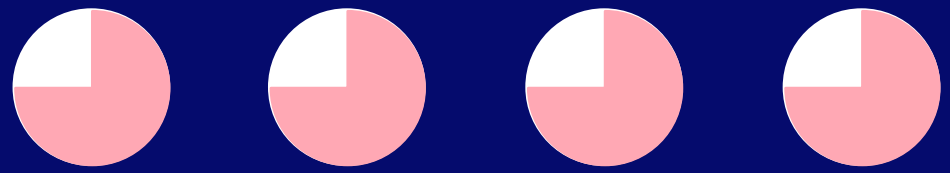
Inner group



Herkenning | Vertrouwen | Veiligheid | **Kwaliteit**

- Leden worden gezien als **individuen**
- We herinneren ons vooral de **positieve feiten**
- We beoordelen elkaar op basis van **potentieel**
- We zijn **bereid extra moeite te doen**

Outer group



Onbekend | Wantrouwen | Risico | **Minder capabel**

- Wordt gezien als een homogene groep, **stereotypering**
- We herinneren vooral de **minder positieve feiten**
- Wordt beoordeeld op basis van **prestaties**
- Kan op **weinig energie** en inzet rekenen

Bron: Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1979)



ReBold.

ALS JE NIET **BEWUST INSLUIT**, IS DE KANS GROOT DAT JE **ONBEWUST UITSLUIT.**

BIAS IN HET SELECTIEGESPREK

ReBold.

1

Affiniteitsbias

“Zij heeft ook aan het conservatorium gestudeerd.”

2

Halo-effect

“Hij presenteert sterk, dus hij plant vast ook goed.”

3

Bevestigings-bias

“Ik had meteen een goed gevoel.”

4

Contrasteffect

“Na de vorige kandidaat leek zij top.”

5

Naam- en accentbias

“Is zijn Nederlands wel goed genoeg?”

Wat helpt bij alle vijf: vaste criteria, dezelfde vragen voor iedereen en eerst zelfstandig scoren.

JE EIGEN BIAS ONDERZOEKEN?

“Flip the bias”

Zou je dit ook zeggen over een:

- **Man**
- **Iemand met een Nederlandse achtergrond**
- **Heteroseksueel persoon**
- **…**



ReBold.

HOE KUN JE WERKEN AAN VERANDERING?



VERMIJD CRITERIA ALS DE ’KLIK’ OF ‘DE BIERTEST’

Ga je voor de culturele fit of culturele toevoeging?

Culturele fit

Als criterium leidt tot homogeniteit in bijv.

- Universiteit / studiestad / vereniging
- Sociaal-economische achtergrond
- Hobby’s
- Uiterlijk / kleding
- Politieke voorkeur

Culturele toevoeging

Vraag: wat voegt deze persoon toe dat we nog niet hebben?

- Een ander perspectief op programma en publiek
- Nieuwe netwerken en doelgroepen
- Andere talen, ervaringen en werkwijzen



ReBold.

1. Deel het waarom van diversiteit & inclusie en vertel een authentiek en eerlijk verhaal.
2. Toegankelijkheid in communicatie. Schrijf in gewone taal (B1) en gebruik beeld dat eerlijk laat zien hoe je organisatie er nu uitziet.
3. Verdiep je in verschillende doelgroepen en kies passende wervingskanalen online en offline.
4. Monitor je proces. Wie je bereikt, wie solliciteert en wie afhaakt, en stuur hier actief op bij.



1. Beperk het aantal functie-eisen (4–6 must-haves).
2. Schrap eisen als ‘affiniteit met kunst’ of ‘kennis van het veld’: dat is aan te leren.
3. Schrijf competenties uit in concreet, observeerbaar gedrag.
4. Schrijf helder (B1), zonder jargon en zonder gender- of cultureel gekleurde woorden.
5. Verbind selectiecriteria aan een aanvulling op het team.
6. Laat vacatures tegenlezen door mensen uit verschillende doelgroepen.



VACATURE REVIEW

ReBold.

1

“Je hebt een afgeronde HBO/WO-opleiding en ruime ervaring in marketing binnen de culturele sector.” **Wat is ‘ruim’? En waarom per se dit diploma en deze sector?**

Inclusief en scherper:
“Je hebt aantoonbaar zelfstandig online campagnes opgezet en uitgevoerd, van plan tot evaluatie. Waar je die ervaring hebt opgedaan, maakt niet uit.”

2

“Je bent een echte cultuurliefhebber met een no-nonsense mentaliteit en past goed in ons hechte team.” **Karaktertrekken en ‘fit’, geen vaardigheden.**

Inclusief en scherper:
“Je verdiept je in elke voorstelling en vertaalt die naar een boodschap die verschillende doelgroepen aanspreekt. Je stemt campagnes af met programmering, kassa en educatie.”

3

“Je bent creatief én analytisch, houdt van aanpakken en schakelt moeiteloos tussen uiteenlopende taken.” **Vaag én onhaalbaar: het schaap met vijf poten.**

Inclusief en scherper:
“Je maakt elk seizoen de campagnes voor zo’n 40 voorstellingen, bewaakt planning en budget en stuurt bij op basis van de verkoopcijfers.”

Inclusief formuleren = scherper formuleren. De lat ligt even hoog, hij is alleen beter zichtbaar.

VAN COMPETENTIE NAAR GEDRAG

ReBold.

Competentie	Waarom vaag?	Concreet gedrag: kun je het zien of horen?
Assertief	*Dit laat te veel ruimte voor individuele interpretatie.*	• Geeft in het teamoverleg een eigen standpunt, ook als dat afwijkt van dat van de leidinggevende. • Geeft tijdig aan als een deadline niet haalbaar is en vraagt welke prioriteit voorgaat.
Resultaatgericht	*Systeem 1 vult dit snel in op basis van sympathie.*	• Vertaalt een doel (bijv. 10% meer jong publiek) naar concrete acties met een deadline. • Volgt de verkoopcijfers wekelijks en stelt de campagne bij als die achterblijven.

Knock-outeisen zijn ja/nee. Competenties scoor je daarna apart, met weging, in het gesprek.

Kandidaat	Eis 1: Zelfstandig een campagne opgezet en uitgevoerd?	Eis 2: Campagne- of verkoopcijfers geanalyseerd?	Eis 3: Schrijfvaardig in het Nederlands?	Eis 4: Budget van een campagne beheerd?	Screening
Kandidaat A	✅ Ja	✅ Ja	✅ Ja	✅ Ja	**JA** (Voldoet aan alle knock-outeisen).
Kandidaat B	❌ Nee	✅ Ja	✅ Ja	✅ Ja	**NEE** (Heeft nog geen campagne zelfstandig opgezet).
Kandidaat C	✅ Ja	✅ Ja	✅ Ja	❌ Nee	**NEE** (Heeft nog geen campagnebudget beheerd).

ARBEIDSMARKT COMMUNICATIE | VACATURE | PRE-SELECTIE | SELECTIE GESPREK

ReBold.

1 Interview gestructureerd. Stel iedereen dezelfde kernvragen en beoordeel op vooraf vastgelegde criteria.

2 Creëer een gelijk speelveld. Beschrijf de functie-eisen die je wilt bespreken en leg de relevantie voor de functie uit.

3 Gebruik een scorekaart en bespreek de uitkomsten nadat iedereen afzonderlijk de scores heeft ingevuld. Bepaal samen de selectie.

4 Daag elkaars waarheid uit en evalueer het proces.

ReBold.

Stel een gedragsvraag: *“Vertel eens over een campagne die niet liep zoals gepland. Wat deed jij toen?”*

VRAAG DOOR MET STAR

S Situatie

“Wat was de situatie?”

T Taak

“Wat was jouw rol daarin?”

A Actie

“Wat gebeurde er toen precies? Wat deed jij?”

R Resultaat

“Wat was het resultaat, en wat was jouw afweging?”

Waarderend luisteren

- Laat stiltes toe en onderbreek de kandidaat niet onnodig.
- Vat samen en controleer je aanname: *“Dus wat je zegt is... klopt dat?”*

Neutraal doorvragen

- Vraag om feitelijke verheldering, niet om bevestiging.
- Vermijd suggestieve invulling: *“Dus je was gefrustreerd en besloot het over te nemen?”*

BEHOUD: DE EERSTE 100 DAGEN

ReBold.

VÓÓR DAG 1

- Werkplek, accounts en rooster op orde
- Een buddy die niet de leidinggevende is
- Welkomstbericht van het team

DE EERSTE MAAND

- Kennismaken met alle afdelingen
- Ongeschreven regels en codes uitleggen
- Wekelijks een korte check-in

DAG 30 TOT 100

- Toon oprechte interesse
- Vraag: wat valt jou op bij ons?
- Afspraken over ontwikkeling en groei

Instroom zonder inclusie wordt een draaideur.

INCLUSIEF WERVEN BEGINT BIJ JE VOLGENDE VACATURE.

Welke stap zet jij als eerste?

Schrijf hem nu op.



ReBold.

Meer weten? Neem gerust contact met me op.

Werving & Selectie
vraagstukken
www.rebold.nl

Training & Advies
www.inclusionair.nl

Jamila el Mourabet
0625144747