

*Eyeopeners  
uit de  
wetenschap*

# RECRUITMENT HACKS

*Voor krachtige werving en selectie  
in een krappe arbeidsmarkt*

Reimer te Velde

## **RECRUITMENT HACKS**

Voor krachtige werving en selectie in een krappe arbeidsmarkt

Reimer te Velde

© 2021 Reimer te Velde

ISBN: 9789464372649

Eerste druk, december 2021

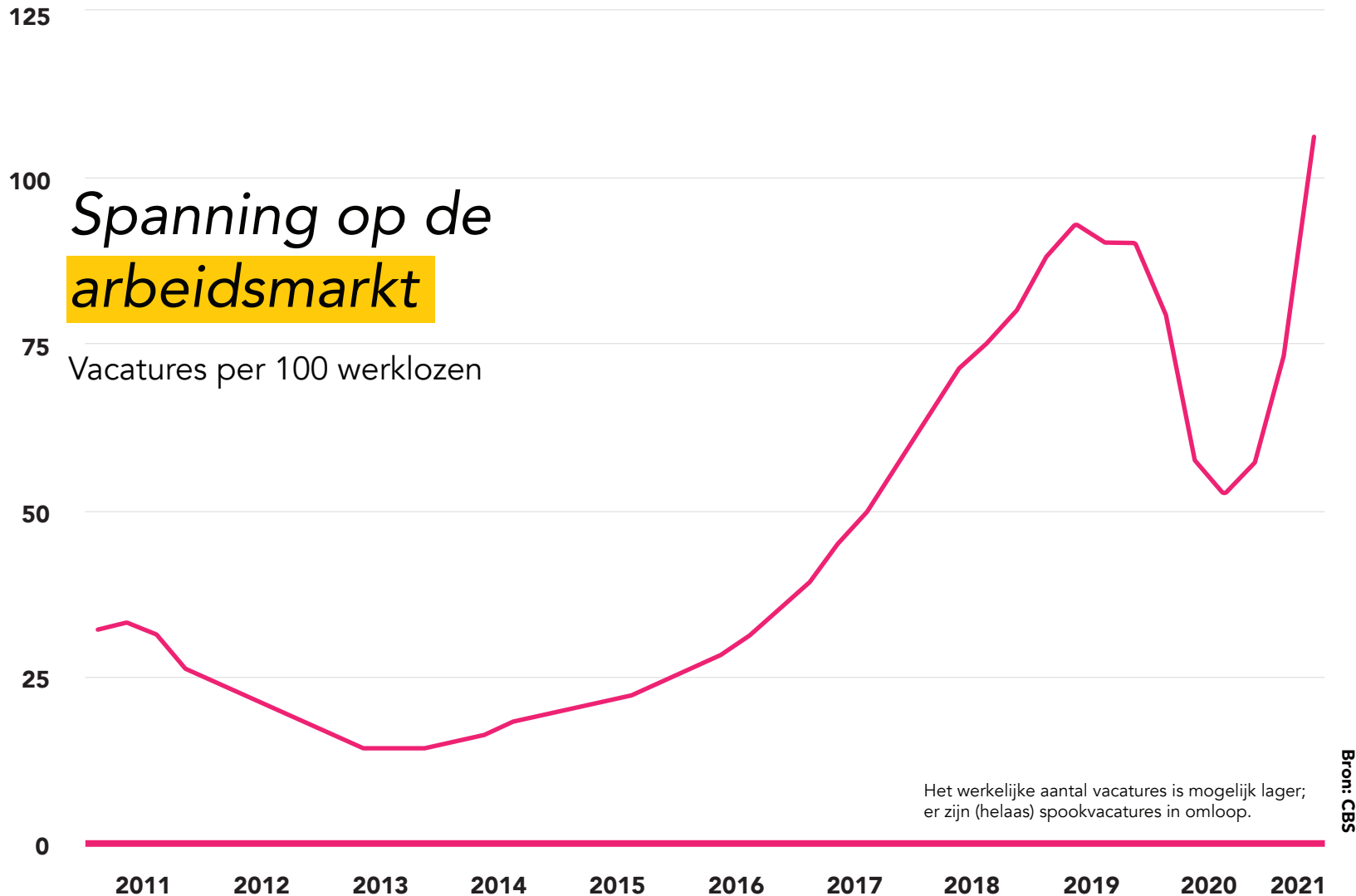
Redactie: Kersvers Content & Strategie, Leeuwarden

Opmaak: Beeldkrullend, Leeuwarden

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze en/of door welk ander medium ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Reimer te Velde.

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. De maker stelt zich echter niet aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave. Wij zouden het zeer waarderen wanneer u geconstateerde onjuistheden per e-mail aan ons doorgeeft: [info@effectus-hr.nl](mailto:info@effectus-hr.nl).



## Anticiperen op de personeels-crisis

***Graag neem ik je mee terug in de tijd, naar 2013. Het jaar waarin Willem-Alexander koning werd, Chris Froome zijn eerste Tour won en Nederland na zeven jaar weer een hittegolf onderging. Maar ook het jaar waarin de werkloosheid naar ongeken- de hoogte steeg. Hoe anders is het nu.***

Vandaag de dag is onze koning niet meer weg te denken, speelt Froome geen rol van betekenis meer en krijgen we hittegolf na hittegolf. Maar interes- santer: goed personeel is schaars geworden, in bijna alle sectoren.

De krappe arbeidsmarkt vraagt het uiterste van HR- afdelingen – en in het bijzonder van interne recruiters (CBS, 2021). Maar met behulp van de wetenschap kun jij anticiperen op deze personeelscrisis (NOS, 2021). In dit boekje geef ik je eyeopeners uit de wetenschap die je direct kunt inzetten in de dagelijkse recruitment- praktijk.

We beginnen met een tool waarmee jij je collega's meekrijgt op jullie *gezamenlijke* missie die Recruit- ment heet.

### ***Recruitment op 1 zetten binnen jouw organisatie***

Heeft jouw organisatie groeiambities? Dan moeten in heel jouw organisatie de neuzen dezelfde kant op staan: de recruitmentkant. Want in deze tijden zijn werving en selectie niet alleen de verantwoorde- lijkheid van de interne recruiter of de HR-afdeling. Nee, het is een gezamenlijke taak, een missie. Maar hoe krijg je jouw collega's mee op die missie?

Sociaal wetenschapper B.J. Fogg helpt je met zijn Fogg Behavior Model (Fogg, 2009). Hierin zie je aan welke knoppen je moet draaien om gedrag bij mensen (lees: je collega's) te veranderen. Dus wil je dat jouw collega nu eens snel reageert op dat veel- belovende cv? Dan pak je het Fogg Behavior Model erbij. Alles over dit handige model, inclusief printbare binnenzakversie, in hoofdstuk 1.

### ***Minder (goede) aanwas? Maak betere teams***

Maar hoe goed jij je collega's ook meekrijgt – met hulp van B.J. Fogg – en hoe *smooth* het wervings- proces ook wordt; feit blijft voorlopig dat de arbeidsmarkt krap is en de kans op perfecte kandi- daten daardoor minder groot. Des te belangrijker is het dat medewerkers goed functioneren. Naar het optimaal functioneren van teams zijn diverse onder- zoeken gedaan. De belangrijkste voorwaarde die ze noemen: psychologische veiligheid.

In hoofdstuk 2 ga ik uitgebreid in op psychologische veiligheid en de vier andere criteria voor een succesvol team. Ook laat ik zien hoe jij ze positief kunt beïnvloeden.

In het hoofdstuk erna vertel ik over een fenomeen dat samenhangt met de psychologische veiligheid op de werkvloer, namelijk: conformisme.

***Aan jaknikkers heb je niks: voorkom conformisme***

Zou jij blijven zitten in een kamer die zich langzaam met rook vult? In hoofdstuk 3 lees en zie je dat jouw gedrag waarschijnlijk afhangt van wat mensen om je heen doen. De boosdoener: conformisme. Oftewel het aanpassen van je gedrag aan de opvattingen die heersen in een bepaalde groep, om zo geaccepteerd te worden door deze groep (Asch, 1956). Als sociale wezens zijn we hier sterk toe geneigd.

In recruitmentcontext is conformisme vaak een sta-in-de-weg, vooral bij het vaststellen van een functieprofiel en bij kandidaatevaluaties. Gelukkig kun jij als HR-manager of -medewerker conformisme voorkomen. In hoofdstuk 3 lees je hoe.

Veel leesplezier!



Jaknikkers?  
Ga liever voor  
duurzaam resultaat

# 1

## TIJD VOOR PRIORITEIT

*Zo zet je recruitment op 1  
binnen jouw organisatie*

***Om een bedrijf te laten groeien, is geld tegenwoordig niet de grootste horde. Klanten meestal ook niet. En bedrijfsruimte evenmin. Nee, de bottleneck voor groei anno nu is: personeel. De HR-afdeling krijgt hierdoor steeds meer een centrale positie binnen organisaties. En terecht. Is jouw organisatie nog niet zover? Dan is het tijd om die prioriteit op te eisen, anders zul je steeds vaker achter het net vissen. Met een eenvoudig maar doeltreffend model laat ik zien hoe je dat doet.***

Maar eerst nog even naar de dagelijkse praktijk, waarin goed personeel schaarser dan schaars is. Zeker in de IT en techniek is de spoeling dun. Maar ook sectoren als de food- en maakindustrie, zakelijke dienstverlening en het openbaar bestuur volgen in rap tempo. Het aanbod is beperkt en de vraag wordt alsmat groter (CBS, 2021).

Met die stijgende vraag groeit ook de druk op recruiters binnen bedrijven. Van collega's op de vloer tot het MT; iedereen kijkt naar Recruitment. Die afdeling moet immers voor nieuwe aanwas zorgen, zo is de gedachte. Een denkfout, als je het mij vraagt. En een onrealistische verwachting in deze tijd. Want werving en selectie is steeds meer een gezamenlijke inspanning, een verantwoordelijkheid voor iedereen binnen het bedrijf. Althans; zo zou het gevoeld moeten worden. In de vijf – waarschijnlijk herkenbare – situaties die volgen, is dat duidelijk *niet* het geval.

# 5x geen prioriteit bij het wervingsproces

1. Een vacaturehouder die weinig tijd heeft en daardoor stelselmatig laat reageert op door jou toegestuurde cv's.
2. Een sollicitatiegesprek dat wordt uitgesteld omdat de directeur een lang weekend weggaat.
3. Een recruiter die niet snel (genoeg) reageert op een sollicitant.
4. De sollicitant moet op de werken-bij-web-site allerlei velden invullen – of zelfs een account aanmaken – terwijl óók het cv geüpload wordt. Om deze drempel (Kotler & Armstrong, 2021) te verhelpen moet de website aangepast, maar hiervoor wordt geen geld vrijgemaakt.
5. Een sollicitatiegesprek voeren zonder overtuigings technieken (Influence At Work, 2012) toe te passen, want 'dat doen we nooit'.

## ***Rode draad in deze situaties?***

Steeds geven jouw collega's – en misschien jijzelf wel – prioriteit aan interne processen, in plaats van aan het werving- en selectieproces. En dat is niet meer van deze tijd. Tenminste, niet als je wilt groeien. En niet als je ambitieuze bedrijfsdoelstellingen hebt. Alles zou moeten wijken voor het aanspreken, verleiden, laten solliciteren en uiteindelijk binnenhalen van die nieuwe, broodnodige collega. Elk drempeltje in het wervingsproces kan een kandidaat laten afhaken – en is er dus eentje te veel.

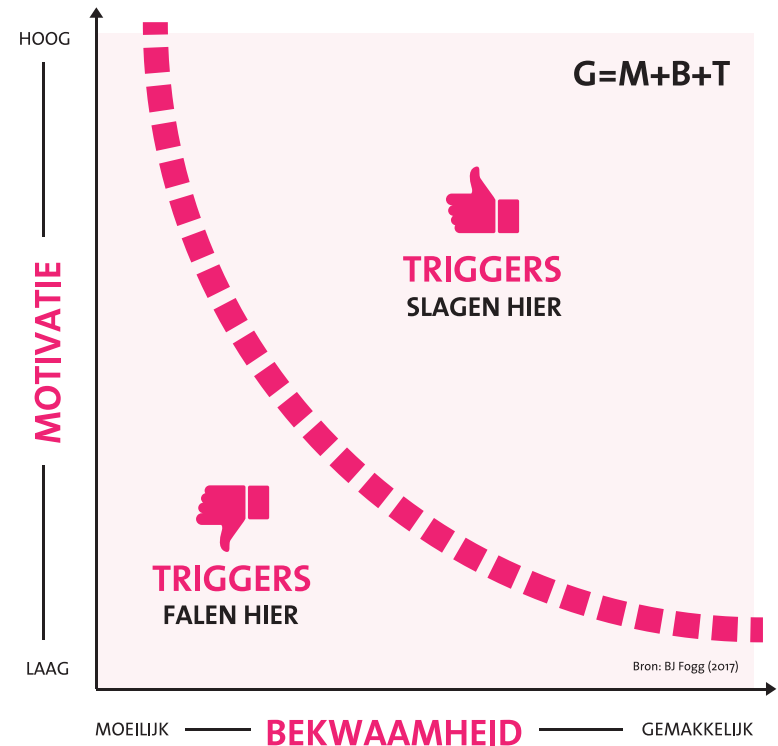
# Beïnvloed gedrag met het Fogg Behavior Model

Sociaal wetenschapper B.J. Fogg helpt jou die interne drempels te slechten. Zijn Fogg Behavior Model (FBM) (Fogg, 2009) laat namelijk zien wat er nodig is om gedrag te veranderen. Gedrag van in dit geval jouw collega's, die in hun keuzes prioriteit zouden moeten geven aan het wervingsproces.

Fogg stelt dat gedrag een product is van drie factoren: motivatie, bekwaamheid en triggers. Om bepaald gedrag uit te voeren moet een persoon:

1. Voldoende gemotiveerd zijn
2. Het vermogen hebben om het gedrag uit te voeren
3. Getriggerd worden om het gedrag uit te voeren

De drie factoren moeten op hetzelfde moment plaatsvinden, anders zal het gedrag niet plaatsvinden.



# Aan de slag met het Fogg Behavior Model

Oké, aan de slag. We gaan de vijf beschreven situaties oplossen met het FBM.

## **1. Hoe zorg je ervoor dat de vacaturehouder prioriteit geeft aan het mooie cv dat jij doorstuurde?**

Het FBM zegt ons dat we hiervoor óf de motivatie van jouw collega moeten verhogen, óf de bewuste handeling makkelijker moeten maken, en in elk geval voor een trigger moeten zorgen.

Laten we kijken: In dit geval is het lastig om de handeling (het bekijken en beoordelen van het cv) nóg eenvoudiger te maken. Nee, de winst ligt hier duidelijk op de as van motivatie. Vertaald naar de praktijk: het volgende veelbelovende cv mail jij niet naar je collega, maar print je uit en bespreek je persoonlijk aan zijn/haar bureau. Jouw aanwezigheid en de 'moeite' die je hebt genomen om te printen en naar zijn/haar werkplek te lopen, hebben een stuwende werking op de motivatie om jouw verzoek snel (lees: à la minute) in te willigen. Jouw aanwezigheid en verzoek vormen ook de trigger om dit gewenste gedrag uit te voeren. Resultaat: in nog geen vijf minuten is het cv gecheckt en kan er een uitnodiging naar de veelbelovende sollicitant.

## **2. Een dubbele afspraak bij je directeur voorkomen?**

Maak het je directeur makkelijker (bekwaamheid-as) om een gezamenlijke meeting in te plannen. Een online tool als Calendly kan daarvoor een oplossing zijn; deze koppelt agenda's en plant automatisch een geschikt tijdstip voor alle betrokkenen.

## **3. Laat reageren op een sollicitant?**

Dat is natuurlijk niet slim. In deze markt moet jouw recruiter elke sollicitant koesteren, en dus zo snel mogelijk op hem of haar reageren. Want er zijn veel kapers op de kust, die elk moment kunnen toeslaan. Maar goed, dat weet jouw recruiter natuurlijk ook dondersgoed, dus aan de motivatie zal het niet liggen. Aan zijn/haar bekwaamheid ook niet. Nee, waarschijnlijk heeft jouw recruiter het hartstikke druk en dus gewoon een (extra) trigger nodig om de sollicitant vandaag even te bellen of te mailen. Loop gewoon even naar zijn/haar bureau of doe een belletje ter herinnering. Opgelost.

**4. Een werken-bij-website die allerlei onnodige zaken van een sollicitant eist, maar niet aangepast kan omdat daar zogenaamd geen geld voor is?**

Hier schort het aan de letterlijke motivatie richting het management; waarom het belangrijk is om de website aan te passen en zo het solliciteren aantrekkelijker te maken.

**5. Een sollicitatiegesprek voeren zonder overtuigings technieken – want 'dat doen we nooit'?**

Zonde, want hiermee kun je kandidaten net dat laatste zetje in jullie richting geven. Het ontbreken hiervan is waarschijnlijk een gevolg van te weinig motivatie én bekwaamheid. Een workshop in overtuigings-technieken van Cialdini (2001) zou hierbij uitkomst bieden.

## Het FBM altijd bij de hand

Wil jij jouw collega's aansporen tot gedrag dat het wervingsproces versnelt of verbetert? Pak dan het Fogg Behavior Model er even bij. Hiermee ga je simpel en snel na waar voor jou de winst ligt: Motivatie verhogen? Handeling eenvoudiger maken? Een trigger creëren?



Scan de QR-code om het FBM te downloaden. Maak vervolgens een printscreen of print het model uit en stop het in je (hand)tas of binnenzak. Zo heb je het altijd bij de hand en ben je in staat met een kleine, eenvoudige handeling snel resultaat te boeken.

# 2

## PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

*Hoe je medewerkers optimaal laat functioneren – zonder de werkdruk te verhogen*

***Met deze krappe arbeidsmarkt is de kans minder groot dat je de perfecte kandidaat binnenhaalt. Om dat te compenseren is het zaak om medewerkers – nieuwe én bestaande – optimaal te laten functioneren. In dit hoofdstuk lees je wat nodig is om medewerkers maximaal te laten presteren – en dat zónder de werkdruk te verhogen. Sterker nog: ze zullen juist meer werkplezier ervaren.***

Als beste hockeyster van de wereld nam Naomi van As in 2016 afscheid als international. Een geweldige aderlating voor het nationale team. Toch werden de prestaties er niet minder door. Wat heet: Op de eerstvolgende drie EK's, het WK én de Olympische Spelen werd goud veroverd. Zo blijkt maar weer: in een goed team is niemand onvervangbaar.

Buiten het sportveld is dat niet anders. Natuurlijk is het fijn om een buitengewoon talent in je team te hebben, maar belangrijker is het functioneren van het team als geheel. Maar hoe zorg je er dan voor dat medewerkers optimaal functioneren in dat team? Over het antwoord op die vraag zijn wetenschappers het in de kern met elkaar eens. Voor optimaal functioneren moet een werkomgeving voldoen aan een aantal basiscriteria, waarvan één het allerbelangrijkst is: psychologische veiligheid.

# In een goed team is niemand onvervangbaar

Naomi van As nam als beste hockeyster ter wereld afscheid als international. Het nationale team won daarna alles wat er te winnen viel.



## Psychologische veiligheid: een must voor ieder bedrijf

Goeroe op het gebied van psychologische veiligheid is Harvard-wetenschapper Amy C. Edmondson. In 2019 werd zij verkozen tot *most influential thinker in Human Resources* (HR magazine, 2019). Op basis van twintig jaar onderzoek toont Edmondson aan dat een bedrijf pas écht vooruitgang boekt als medewerkers zich vrij voelen om hun plannen en ideeën te bespreken en ook hun bedenkingen durven uiten (Edmondson & Witteveen, 2019). Psychologische veiligheid dus.

En nee, psychologische veiligheid betekent niet dat collega's lief voor elkaar moeten zijn, of dat alle ideeën als goede ideeën worden aangenomen. Nee. Psychologische veiligheid is het gevoel dat je kunt zeggen wat je wilt, dat je openlijk kunt discussiëren of brainstormen, zonder dat jij je dom, opgelaten of bezwaard voelt. Een open sfeer waarin je gezamenlijk en zo objectief mogelijk argumenten en ideeën opvoert en afweegt.

### **En, hoe psychologisch veilig is jouw organisatie?**

Misschien is de psychologische veiligheid in jouw organisatie nog niet wat die wezen moet. Niks om je voor te schamen, want je bent niet de enige. Bij veel organisaties of teams ontbreekt het namelijk (nog) aan een 'veilige' werkomgeving.

Ga maar eens na: Hoeveel organisaties zijn er wel niet die fouten nog altijd keihard afstraffen? Hoe vaak komt het niet voor dat iets te mondige medewerkers langzaam naar de achtergrond of zelfs de uitgang verdwijnen? En hoe vaak lezen we niet dat medewerkers gebukt gaan onder de angstcultuur bij hun werkgever? Van Ikea tot Defensie (Giebels et al., 2018), in alle typen organisaties komt het voor. Helaas.

Nu is een angstcultuur natuurlijk wel een uiterste. Er zijn duizend-en-een werkomstandigheden die vriendelijker, maar psychologisch niet helemaal veilig zijn – en daarmee optimaal functioneren in de weg staan. Denk eens aan de directeur die tijdens een kandidaat-evaluatie opzichtig zijn wenkbrauwen fronsst als jij je voorkeur uit. Of die leidinggevende die jou tijdens een overleg interrumpeert, maar jouw collega's vervolgens wél lang aan het woord laat.

Zulke subtiele, op het oog onschuldige en vaak onbewuste acties kunnen bij herhaling een groot effect hebben op je gevoel van psychologische veiligheid. En daarmee op jouw functioneren, dat van het team, en uiteindelijk ook de organisatie.

## Hoe jij, met dank aan Google, het perfecte team bouwt

Google borduurde voort op de inzichten van Harvard-wetenschapper Edmondson. Het bedrijf deed een enorm intern onderzoek (Project Aristotle) om de geheimen van een 'perfect team' te ontdekken. De belangrijkste ontdekking na drie jaar onderzoek:

**Wie in een team zit, is minder belangrijk dan hoe de teamleden met elkaar omgaan, hun werk structureren en elkaars bijdragen bekijken.**

(Rozovsky, 2015)

Daarnaast zijn er volgens de onderzoekers vijf criteria om een team optimaal te laten functioneren. Je vindt ze op de volgende pagina. In huize Edmondson moet een zucht van verlichting geklonken hebben, want ook het enorme onderzoek van Google wijst psychologische veiligheid als belangrijkste voorwaarde aan voor een goed functionerend team.

# Checklist

**Bevat jouw team de ingrediënten om optimaal te kunnen functioneren?**



## Zo boost je psychologische veiligheid in jouw teams

Google geeft op basis van haar onderzoek een aantal praktische adviezen om psychologische veiligheid te stimuleren in je organisatie. Hier ligt ook een taak voor jou als HR-manager:

- Definieer teamgedrag en de normen die jullie in de organisatie willen bevorderen.
- Geef teams de mogelijkheid om op een veilige, constructieve manier input en meningen te geven, en over problemen te praten.
- Deel je persoonlijke en werkstijlvoorkeuren, en moedig collega's aan hetzelfde te doen.
- Zorg voor leiders die het belangrijk vinden dat de groepsdynamiek continu verbetert.

Charles Duhigg, auteur van 'Smarter Faster Better' en betrokken bij het Google-onderzoek, voegt daar twee adviezen aan toe:

- Zorg er tijdens meetings voor dat iedereen ongeveer evenveel aan het woord is, bijvoorbeeld door gespreksbeurten te geven.
- Tenslotte is het volgens Duhigg (2016) van belang dat teamleden opzichtig naar elkaar luisteren, bijvoorbeeld door oogcontact te maken, je laptop te sluiten of te herhalen wat er gezegd is.

# 3

## CONFORMISME

*Aan jaknikkers heb je niks  
– zo voorkom je conformisme  
in het wervingsproces*

**Stel je eens voor: Het is maandagochtend, je zit in je eerste meeting bij je nieuwe werkgever...**

Ineens ruik je iets branderigs, niet veel later zie je rook onder de deur vandaan komen. Je kersverse collega's verroeren zich niet. Sterker nog: ze blijven rustig brainstormen, discussiëren en lachen alsof er niets aan de hand is. En jij, wat doe jij? Roep je onmiddellijk "jongens, brand!" of stel je jezelf gerust met de gedachte 'dat het wel een brandoefening zal zijn'?

Waarschijnlijk het tweede. Zoek op Youtube maar eens op 'conformisme bij brand'. De getoonde video's maken pijnlijk duidelijk dat wij mensen kuddedieren zijn. De boosdoener? Conformisme.



Canvas zond een experiment uit over conformisme bij brand, te zien op Youtube.

## Dit is conformisme – en zo werkt het

Conformisme is het aanpassen van je gedrag aan de opvattingen die heersen in een bepaalde groep, zoals je nieuwe team uit het voorbeeld. Je onbewuste doel met dit gedrag is geaccepteerd worden door deze groep (Asch, 1956). Als sociale wezens zijn we hier sterk toe geneigd.

Is conformisme dan per definitie negatief? Zeker niet. Het is bijvoorbeeld een effectief middel voor groepsvorming en een handig instrument om overheidsbeleid kracht bij te zetten (Stallen & Sanfey, 2013). Maar in recruitmentcontext kan conformisme een sta-in-de-weg zijn.

## Wees waakzaam tijdens gesprekken over het functie- profiel

Neem bijvoorbeeld een gesprek voor het vaststellen van een functieprofiel. Je collega's van HR en Recruit-ment zijn erbij, en ook de directeur schuift aan op jouw dringende verzoek. Al bij de opening geeft je directeur aan haast te hebben. Met de functie, maar ook met dit overleg:

**“Gezien mijn agenda wil ik het graag kort houden, dus ik steek gelijk maar van wal. Ik wil alleen wo-geschoolde kandidaten, want die hebben we écht nodig voor deze functie, daar ben ik van overtuigd.”**

Je collega's knikken instemmend, ze zijn het ogenschijnlijk met hem eens.

Helder en goed bedoeld van je directeur, maar hij weet waarschijnlijk niet dat zijn stelligheid een blinde vlek creëert op het overleg én op het wervingsproces. Want tegen je directeur ingaan – die ook nog eens op jouw aandringen is aangeschoven – is best lastig. Helemaal als je nog maar net bij de organisatie werkt. Conformisme ligt hier op de loer. Niet handig van je directeur dus.

Want misschien denk jij, met jouw kennis en ervaring, er wel heel anders over, en heb je hele goede argumenten om het vizier breder te richten. Want wat doen jij en je collega's straks met die zeer competente hbo'er die zich aandient? Laten jullie die, ondanks de krappe arbeidsmarkt, lopen 'conform' de visie van jullie directeur?

In een psychologisch veilige situatie zou jij de directeur tegen durven spreken (Edmondson, 2019). Ook al heeft-ie weinig tijd en heb je hem moeten overtuigen bij het gesprek aanwezig te zijn. Is jouw directeur een goede directeur, dan zou hij een psychologisch veilige omgeving toejuichen en stimuleren – en dus openstaan voor jouw visie en argumentatie.

Maar was het een competente directeur, dan zou hij met minder stelligheid en druk zijn visie kenbaar hebben gemaakt in dit gesprek (waarin hij niet de expert is).



Directeur, wees **bewust**  
van je invloed

## Conformisme tijdens kandidaat-evaluaties

Ook in kandidaatevaluaties ligt conformisme op de loer. Verplaats je maar eens in de volgende situatie:

Met je collega's evalueer je de kandidaten die zich hebben gemeld voor jullie vacature. Nadat jullie de kandidaten gezamenlijk bij langs zijn gegaan, presenteert iedereen zijn top 3 en motiveert deze. Jullie gaan het rijtje af, jij bent de laatste. Zie je de 'conformisme-thermometer' al oplopen?

Je voelt 'm aankomen: Jouw HR-collega's hebben nagenoeg dezelfde top 3 en de directeur sluit zich daarbij aan. Dan ben jij aan de beurt, je hartslag versnelt. Jij hebt namelijk een top 3 die volledig afwijkt van de rest. Wat doe je: Blijf je bij je top 3 of verander je deze nog gauw om je te conformeren aan je collega's?

Wat je doet in zo'n geval, hangt af van diverse factoren. Psychologische veiligheid is daarvan de belangrijkste.

Hoe je de kans op zo'n conformistische situatie verkleint? Voor kandidaatevaluaties is een simpele maar doeltreffende oplossing: Laat elke aanwezige voorafgaand en individueel een evaluatieformulier invullen en uitprinten. De evaluatieformulieren vormen vervolgens de leidraad voor jullie gezamenlijke evaluatiegesprek.



Scan de QR-code en download het Competentie-model voor kandidaatevaluaties.



## Samen kleur bekennen

Wanneer collega's het ogenschijnlijk met elkaar eens zijn, maar jij het idee hebt dat er conformisme in het spel is, doe dan eens bewust een 'afwijkende' suggestie. Uit onderzoek van Asch (1956) blijkt namelijk dat dit mensen kan helpen hun werkelijke, 'afwijkende' mening alsnog op tafel te gooien. Er ontstaat dan een soort verbod tussen de non-conformisten. Tja, iets met kuddedieren.

## Enge variant: groepsdenken

Een fenomeen dat veel op conformisme lijkt is *group-think*, oftewel groepsdenken. Dit is een denkwijze die mensen kunnen aannemen wanneer ze onderdeel zijn van een hechte groep, en wanneer ze het streven naar unanimiteit zwaarder vinden wegen dan de motivatie om alternatieve opties realistisch te beoordelen (Janis, 1972). Met andere woorden: tegen beter weten in eensgezind willen zijn om de groep hecht te houden. Een soort overmoedigheid, noem het arrogantie, die je niet moet willen binnen je bedrijf.

**Als conformisme of groepsdenken in interne HR-gesprekken de vrije ruimte krijgt, dan is de kans groot dat je niet de beste, maar de meest geaccepteerde kandidaat aanneemt.**

Gelukkig kun jij als recruiter, HR-manager of -medewerker conformisme en groepsdenken voorkomen. Te beginnen door je bewust te zijn van dergelijke psychologische processen en je – met dat in gedachten – zo onafhankelijk mogelijk op te stellen. Stimuleer ook de psychologische veiligheid in zulke gesprekken, zodat collega's durven zeggen wat ze vinden, en maak gebruik van praktische handvaten, zoals het Competentiemodel op pagina 33.

# LITERATUURLIJST

*De bronnen die ik heb  
geraadpleegd*

Asch, S.E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs*, 70. 1 – 70

CBS. (2021). Meer vacatures dan werklozen in tweede kwartaal: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/33/meer-vacatures-dan-werklozen-in-tweede-kwartaal>

Cialdini, R. B. (2001). *Influence: science and practice*. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.

Duhigg, C. (2016). How Google builds the perfect team: <https://www.youtube.com/watch?v=v2PaZ8NI2T4>

Edmondson, A. C., & Witteveen, A. (2019). *De onbevreesde organisatie*. Atlas Contact, Uitgeverij.

Fogg, B.J. (2009). A behavior model for persuasive design. In *Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology (Persuasive '09)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, Article 40, 1–7.

Giebels, E., Oostrum van, F., & Bos van den, K. (2018). *Onderzoek naar een sociaal veilige werkomgeving bij Defensie*.

HR magazine. (2019). Amy Edmondson tops list of influential thinkers: <https://www.hrmagazine.co.uk/content/news/hrmi-2019-amy-edmondson-tops-list-of-influential-thinkers>

Influence At Work. (2012). *Science Of Persuasion*: <https://youtu.be/cFdCzN7RY-bw>

Janis, Irving L. (1972). *Victims of Groupthink*. Houghton Mifflin Company, Boston

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principes van marketing* (8ste ed.). Pearson Benelux B.V.

NOS. (2021). Overal personeel gezocht, 'tekort aan mensen is de nieuwe crisis': <https://nos.nl/artikel/2387727-overal-personeel-gezocht-tekort-aan-mensen-is-de-nieuwe-crisis>

Rozovsky, J. (2015). The five keys to a successful Google team: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

Stallen, M., & Sanfey, A. (2013). Conformisme is een handig beleidsinstrument: <https://www.socialevraagstukken.nl/conformisme-is-een-handig-beleidsinstrument/>

*Beste lezer,*

*Dat het uitdagende tijden zijn voor iedereen die zich bezighoudt met personeel, is een understatement. De spanning op de arbeidsmarkt is ongekend, en daarmee de druk op HR en Recruitment. Met dit boekje wil ik jou helpen de neuzen in jouw organisatie dezelfde kant op te krijgen; de recruitmentkant. Dat verdient jouw organisatie, dat verdient jouw afdeling en dat verdient jij.*

*Reimer te Velde*



Reimer te Velde is oprichter en directeur van recruitmentbureau Effectus-HR. Als ondernemer en pionier in de recruitmentwereld specialiseerde hij zich in data driven recruitment en het toepassen van neuro-psychologie in werving en selectie. Met een team van specialisten is zijn bureau voorloper in deze gecombineerde methodiek.

Sinds de oprichting in 2014 won Effectus-HR de Jonge Ondernemersprijs van het Noorden (2017), kreeg het twee FD Gazellen Awards (2019, 2020), een notering in de KVK Innovatie Top 100 (2019) en werd het genomineerd voor diverse andere ondernemersprijzen. Meer over Effectus-HR op [www.effectus-hr.nl](http://www.effectus-hr.nl).

## Wacht, ik heb nog één recruitment hack voor je

Wat vandaag de dag écht onmisbaar is voor effectieve werving, is data. Wanneer je data verzamelt, analyseert en toepast voor een wervingscampagne, noemen we dat data driven recruitment. Een discipline die recruiters in staat stelt de juiste boodschap, op het juiste moment, aan de juiste mensen (lees: potentiële kandidaten) te tonen. Met een hoge vervullingsgraad tot gevolg.

Heb je vragen over data driven recruitment of effectieve wervingscampagnes, neem dan gerust contact met mij op. Bel (058 - 205 02 09), stuur me een e-mail ([r.tevelde@effectus-hr.nl](mailto:r.tevelde@effectus-hr.nl)) of laat een berichtje achter op LinkedIn.

### ***Kijk online verder en geef dit boek cadeau***

In een aantal video's leg ik de hacks uit dit boekje nog eens kort en krachtig uit. Bekijk ze door de QR-code te scannen. Op dezelfde webpagina kun je dit boekje gratis cadeau doen aan iemand anders.



## Recruitment hacks

Om een bedrijf te laten groeien, is geld tegenwoordig niet de grootste horde. Klanten vaak ook niet. En bedrijfsruimte evenmin. Nee, de bottleneck voor groei anno nu is meestal: personeel. In dit boekje geef ik je hacks waarmee je het recruitmentproces van jouw organisatie slimmer en robuuster maakt, met hulp van de wetenschap.



9 789464 372649