



# The Selectors' Perception of the Hiring Process: Grounds of Selection and the Difference between Migrant and Non-migrant Candidates.

Equality and Inclusion at Work

MA Thesis

Management of Cultural Diversity

Tilburg School of Humanities and Digital Sciences

August 2021

Supervisor: H. G. Siebers

Second Reader: M. J. M. Hoondert

Student: Ruby van Schaik

SNR: 1267488

+31648157657

[r.vanschaik@tilburguniversity.edu](mailto:r.vanschaik@tilburguniversity.edu)

## Abstract

Inequality in the labour market regarding ethno-migrants is an ongoing problem in many countries, including the Netherlands (Siebers, 2018; Heath & Cheung, 2007; van Tubergen, Maas, & Flap, 2004). This study researches the perception of selectors during the hiring process. It focuses on the grounds that selectors value and the differences they experience between migrant and non-migrant applicants scoring on those grounds. If a distinction between migrants and non-migrants is present based on the specific grounds that are used in decision making by selectors, further research can be done to help overcome this distinction. Data will be collected through conducting interviews with human resource advisors and vacancy holders. These interviews will be transcribed and subsequently coded using selective, open, and axial coding, in this order. The central research question is: On which grounds do selectors make decisions and what are the differences experienced by selectors between migrants and non-migrant candidates scoring on those grounds? The research concludes that migrants profile themselves different from non-migrants, which is not necessarily negative, but has to be considered by the selectors. Using personality profiling as a selection ground can be problematic, as it is discriminatory.

**Keywords:** *hiring process, selectors, candidates, applicants, migrant, non-migrant, grounds of selection*

## Preface

This thesis was written for the master Management of Cultural Diversity at Tilburg University. After starting on a different path, I switched to the topic presented in this thesis after being inspired by my supervisor dr. Hans Siebers and one of my fellow students. During my bachelor, Online Culture, I already learned that my interest lies with people and the differences between them. When finding this master's programme this interest only grew and is especially focused on diversity and inclusion in the workplace. In addition, by exploring this topic from a selector's point of view a new perspective was added to the already extensive knowledge that was provided to me during the master's programme.

I would like to thank my supervisor dr. Hans Siebers for his assistance and support during this research. Your advice, close involvement, and extensive knowledge on the topic were of great value to the research and to me. I would also like to thank my fellow students, who are part of the 'equality and inclusion at work' thesis circle, for their input and support. And lastly, I would also like to thank the second reader dr. Martin Hoondert for his time and extensive feedback.

## Table of Content

Abstract	2
Preface	3
Table of Content	4
Table of Figures	6
1. Introduction	7
2. Theoretical Framework	9
2.1 Context	9
2.2 The selection process	12
2.3 The selection grounds	13
2.3.1 Human capital	14
2.3.2 Social capital	15
2.3.3 Unemployment	16
2.3.4 Underemployment	16
2.3.5 Desired behaviour	17
2.3.6 Personality profiling	18
2.4 Conclusion	19
3. Methodology	21
3.1 Research design	21
3.2 Sample strategy	21
3.3 Data collection	23
3.4 Data analysis	24
3.5 Research quality indicators	26
4. Results	27
4.1 Selection process	27
4.2 Human capital	28
4.2.1 Education and experience	28
4.2.2 Language requirements	30
4.2.3 Assessments and other criteria	31
4.2.4 Conclusion	31
4.3 Social capital	31
4.4 Unemployment	33
4.5 Underemployment	34
4.6 Desired behaviour	35

4.7 Personality profiling	37
4.8 Other factors	41
5. Conclusion	43
5.1 The grounds selectors base decisions on	43
5.1.1 Human capital	44
5.1.2 Social capital	45
5.1.3 Unemployment	46
5.1.4 Underemployment	47
5.1.5 Desired behaviour	48
5.1.6 Personality profiling	49
5.1.7 Other grounds	51
6. Discussion, Limitations, and Recommendations	52
6.1 Discussion	52
6.2 Limitations, recommendations, and future research	55
7. References	57
8. Appendix	60
8.1 Consent form	60
8.2 Interview script	61
8.3 Coding files	62
8.3.1 Process	62
8.3.2 Human capital	84
8.3.3 Human capital: migration background	112
8.3.4 Social capital	130
8.3.5 Social capital: migration background	150
8.3.6 Unemployment	158
8.3.7 Unemployment: migration background	178
8.3.8 Underemployment	182
8.3.9 Desired behaviour	229
8.3.10 Desired behaviour: migration background	244
8.3.11 Personality profiling	250
8.3.12 Personality profiling: migration background	301
8.3.13 Other	330
8.3.14 Not specific: migration background	354

## Table of Figures

Table 1: Increase in percentage of inhabitants in the Netherlands with a migration background.....	9
Table 2: Overview of the employed population in the Netherlands.....	10
Graph 1: Experiences discrimination, with doubt, based on ethnic group and ground.....	11
Table 3: Sample pool.....	21
Table 4: Overview of respondents.....	22
Table 5: Human capital coding table for the selective codes within the open code.....	24
Table 6: The importance of each selection ground based on the number of respondents that value them.....	42
Table 7: Additional influences on the selection process.....	43
Table 8: Human capital.....	44
Table 9: Social capital.....	45
Table 10: Unemployment.....	46
Table 11: Underemployment.....	47
Table 12: Desired behaviour.....	48
Table 13: Personality profiling.....	49

## 1. Introduction

Inequality in the labour market regarding ethno-migrants is an ongoing problem in many countries, including the Netherlands (Siebers, 2018; Heath & Cheung, 2007; van Tubergen, Maas, & Flap, 2004). In 2020, the Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) published a report on the improvement of the position of ‘non-western’ migrants in the Netherlands in the past decade. However, the SCP stated that while the situation significantly improved, the unemployment rate of people with a migration background is regrettably still much larger than the unemployment rate of non-migrants (SCP, 2020). Besides this, ethnic minorities, especially ‘non-western’ migrants generally take longer to find employment than Dutch applicants and are more likely to work beneath their actual level of education (Hiemstra, Derous, & Born, 2015; Vandevenne & Lenaers, 2007; Van Gent, Hello, Odé, Tromp & Schouten, 2006). In this study the term migrant is used to refer to a person with a migration background, of whom at least one parent was born in a different country. This study researches the perception of selectors during the selection process focused on the grounds that selectors value and whether they experience a difference between migrant and non-migrant applicants scoring on those grounds.

During the selection process for a specific vacancy the selectors ask the candidates various questions. It is the selector’s job to find the one person that will be hired. The questions are asked to differentiate the candidates from one another and to eventually decide who is most suitable, using the information that was provided by the candidate (Van Someren, 2017). There are certain grounds that selectors base their decision on. Selectors, consciously or unconsciously, select based on personal characteristics that are irrelevant to the vacant job (Van Someren, 2017). This study uses the grounds that became apparent while studying existing literature. These grounds are human capital, social capital, unemployment, underemployment, desired behaviour and personality profiling, a more extensive explanation of these concepts is provided in the theoretical framework. After diving deeper into the specific grounds that the selectors use in practice, the selectors’ perceived differences between migrant and non-migrant candidates during the selection process, based on these grounds, will also be explored. If a distinction between migrants and non-migrants is present based on the specific grounds that are used in decision making by selectors, further research can be done to help overcome this distinction.

This study aims to identify problems relating to the gap between migrant and non-migrant candidates. While discrimination in the selection process is prohibited by law, selectors still select the non-migrant over the migrant, even with equal qualifications (SCP, 2010). The SCP also spoke to selectors for this study and concluded that language proficiency, the curriculum vitae (CV), attitude and presentation, hijab and beard, and prior experiences with non-western migrants influenced the decision-making process (SCP, 2010). However, as was apparent in the report mentioned before, published by the SCP in 2020, the situation changed for the better. Contrary to the open interviews conducted by the SCP in 2010, this study will use semi-structured interviews. The grounds from existing literature will provide a guide that will be used to categorize the answers given by the interviewees. Also, this study includes a comparison between migrants and non-migrants, to clearly establish the difference between

the two. By establishing within which ground migrants are perceived differently than non-migrants it can be determined if there is possible discrimination at play. This study aims to identify a possible gap between migrants and non-migrants, which can then be used in future research to help close this gap. The interview strategy is described in more detail in the methodology chapter. This study is not conducted to criticize the selectors based on their selection process and the grounds that they use, but to help identify the distinction between migrants and non-migrants during the selection process. If these distinctions are marked by cultural diversity further studies can be conducted to help improve the selection process from both sides.

This study is carried out in the Netherlands, without a focus on any specific sector or organization to broaden the scope of the research and increase the number of participants that can be included. The interviews are conducted with selectors, who in this case are human resource advisors and vacancy holders (also referred to as the hiring managers). In other words, the people that conduct the interviews with candidates, and make the decisions during the application process. The central research question is: On which grounds do selectors make decisions and what are the differences experienced by selectors between migrant and non-migrant candidates scoring on those grounds?

With the following sub-questions:

- What forms of human capital influence the decision-making process of selectors?
  - Do selectors perceive a difference between migrants and non-migrants based on human capital and what do these differences entail?
- In the eyes of the selectors, does it make a difference if the candidate uses his or her social capital in obtaining a job?
  - Do selectors perceive a difference between migrants and non-migrants based on social capital and what do these differences entail?
- Do selectors prefer candidates that are employed over candidates that are unemployed?
  - Do selectors perceive a difference between migrants and non-migrants based on unemployment and what do these differences entail?
- Do selectors privilege or reject candidates who are overqualified for the job?
  - Do selectors perceive a difference between migrants and non-migrants based on overqualification and what do these differences entail?
- Which desired behaviours do selectors select on?
  - Do selectors perceive a difference between migrants and non-migrants based on desired behaviour and what do these differences entail?
- Which aspects of personality profiling do selectors prefer?
  - Do selectors perceive a difference between migrants and non-migrants based on personality profiling and what do these differences entail?

## 2. Theoretical Framework

This chapter includes information about the main grounds on which selectors base their decisions and how these grounds might influence migrants and non-migrants differently. Before diving into the selection grounds it is important to look at the current situation in the Netherlands regarding unemployment and migrants as well as the selection process itself. In particular, what different steps make up the selection process. After this has been discussed, the selection grounds will be examined one by one, including the influence of having a migration background for each ground. The selection grounds that are being discussed are the main grounds that emerged from studying existing literature.

### 2.1 Context

In order to grasp the entire scope of migrant and non-migrant applicants in the Netherlands it is important to be aware of the increase in migrants that has occurred over the years. In 2000, 17.5 percent of people residing in the Netherlands had a migration background and in 2020 the Central Bureau of Statistics (CBS) reported the percentage of migrants in the Netherlands had risen to 24.2 percent of the population (CBS, Werkloosheid naar migratieachtergrond, 2021). The percentages per five years are shown in table 1 below.

*Table 1: Increase in percentage of inhabitants in the Netherlands with a migration background*

Year	2000	2005	2010	2015	2020	July 2021
<b>Migration background</b>						
%	17.5	19.2	20.3	21.7	24.2	24.8

According to the CBS, as of July 1<sup>st</sup> 2021, nearly a quarter of the population in the Netherlands has a migration background (CBS, Werkloosheid naar migratieachtergrond, 2021). People with a migration background are people that were born in a foreign country as well as people born in the Netherlands of whom at least one parent was an immigrant. Of these people with a migration background, 69.1 percent is part of the gross labour force, which includes the unemployed individuals as well. This number is nearly as high as for the people without a migration background, where it is 71.8 percent. However, when we look at the net labour force, which is the percentage of people that are employed, the percentage for people with a migration background 65.0 percent and for people without a migration background tis percentage is 69.5, which is significantly higher. The unemployment rate for people with a migration background is nearly double the unemployment rate of people without a migration background.

Table 2: Overview of the employed population in the Netherlands

	<b>Without migration background</b>	<b>With migration background</b>
<b>Population</b>	13 159 431	4 347 695
<b>Population %</b>	75.4	24.8
<b>Labour participation X1000</b>	7086	2224
<b>Gross labour participation %</b>	71.8	69.1
<b>Net labour participation %</b>	69.5	65.0
<b>Unemployment %</b>	3.2	5.8

Table 2 shows how much higher the unemployment rate is for people with a migration background in comparison with people without a migration background. This is the reason this study aims to find out if there is a distinction in the perception of selectors regarding migrants and non-migrants. If this is the case, the unemployment gap between migrants and non-migrants might be something that can be overcome. This research includes both western and non-western migrants because the difference between the two is gradual and not absolute; being a western migrant does not mean you are not discriminated against even though the unemployment percentage for this group is lower.

When researching the difference between migrants and non-migrants it can be assumed discrimination is a part of the research. According to Schellekens et al. (2007), discrimination plays an important role in the selection process. Discrimination can occur relating to age, gender, and background (ethnicity). In this research the focus is on migrants and non-migrants and thus, background. A person's background can influence the selection process (Schellekens et al., 2007; Viswesvaran & Ones, 2004; Wanberg et al., 2002). However, it is difficult to determine whether discrimination is at play. Discrimination, according to Pager & Shepherd (2008, p.182):

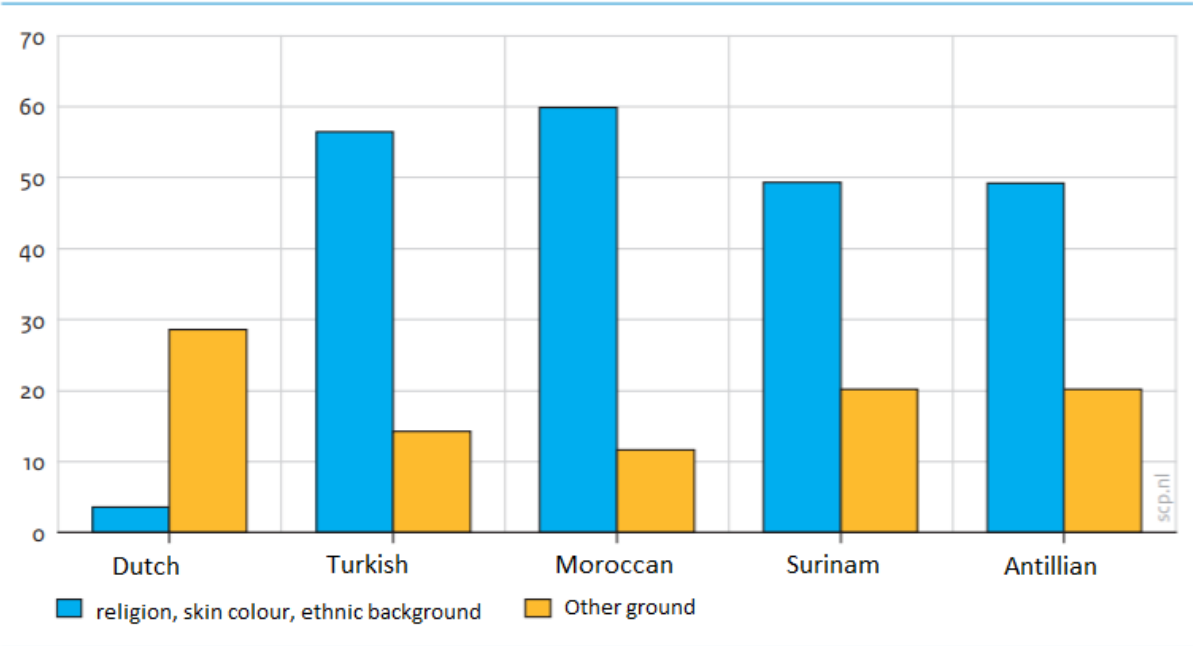
...refers to unequal treatment of persons or groups on the basis of their race or ethnicity. (...) Many scholars and legal advocates distinguish between differential treatment and disparate impact, creating a two-part definition: Differential treatment occurs when individuals are treated unequally because of their race. Disparate impact occurs when individuals are treated equally according to a given set of rules and procedures but when the latter are constructed in ways that favor members of one group over another (Reskin 1998, p. 32; National Research Council 2004, pp. 39– 40).

The second part of this explanation of discrimination seeks to include processes or decisions that produce consequences relating to racial disadvantage. This can happen when a set of rules

is created relating to a specific ethnicity and excludes or disadvantages other ethnicities without specifically stating this. The discrimination, for example, occurs because the rules do not consider inherent differences between ethnicities. The definition by Reskin used in Pager and Shepard (2008) refers to race. This is a result of the location of the conducted study, which was the United States of America. By definition, ethnicity and race are not the same, but for this research the term ethnicity will be used. The definition by Reskin still applies because it is about defining a group as ‘other’ based on race or ethnicity, which in the Netherlands is often done based on ethnicity and in the USA this is often done by race.

In 2020, the Social Cultural Planning Agency (SCP) published a report regarding discrimination in the Netherlands. Graph 1 below depicts the experienced discrimination divided per ethnic group and the type or ground of their experienced discrimination. People with a migration background experience more discrimination compared to people without a migration background because of their skin colour, religion, and/or ethnic background (Andriessen, et al., 2020). From this graph it can be concluded that the Dutch people experience less discrimination based on their religion, skin colour or ethnic background compared to people with a migration background from Turkey, Morocco, Surinam, and the Antilles. This statement is true for the combined group of people with a migration background as is stated in the document itself, the graph only depicts the largest minority groups present in the Netherlands.

*Graph 1: Experiences discrimination, with doubt, based on ethnic group and ground*



This discrimination is experienced in different places, such as in education, while looking for a job, when at work, when dealing with organizations and/or in (semi)public places. The percentages for people with a migration background that have experienced discrimination in all of these places is excessively higher than the percentages of Dutch people (Andriessen, et al., 2020). For example, in education 25 percent of people Dutch people have experienced a

form of discrimination while 59 percent of Turkish and Moroccan people have experienced discrimination in education, which is more than double. The same goes for people that are looking for work and people that are at work and experience discrimination. The percentage of people with a migration background is a lot higher. Experiencing discrimination at work can cause people to quit their job or call in sick (Andriessen et al., 2014; Andriessen, et al., 2020). Experiencing discrimination also affects self-confidence, sense of security, and people's health (Branscombe et al., 1999; Klonoff et al., 2000; Swim et al., 2001; Andriessen, et al., 2020). People that experience chronic discrimination can even withdraw from society. Since exclusion, discrimination, and rejection are all painful experiences (Smart, Richman, and Leary, 2009; Andriessen., 2020), people want to avoid having interpersonal interactions, which prevents these painful experiences from happening.

It can be easily imaged that discrimination thus impacts ethnic minorities that are getting an education, are looking for a job, and/or have a job (Andriessen, et al., 2020). The SCP (2020) stated that a recent study found that having a non-Dutch sounding last name negatively impacts their position in the labour market (Thijssen et al. 2019; Andriessen et al., 2020). These people have more difficulty getting invited to a job interview because they are being rejected based on their cv, which includes their name. Experienced discrimination in people from different countries of origin has structural consequences. When people withdraw from the labour market or do not finish their education because of discrimination they themselves are not the only ones suffering the consequences. Society as a whole faces the consequences because not only will these people receive financial aid, it will also miss out on talent and potential.

In conclusion, people with a migration background experience a lot more discrimination, on all grounds, than native Dutch people. When people with a migration background experience discrimination this negatively impacts them especially in relation to education and work. People with a migration background have indicated to follow an education below their actual level, have stopped searching for jobs or internships, have tried to change jobs, or completely stopped looking for a job. Therefore, it is important to establish the grounds selectors use and whether migrants or non-migrants score differently on those grounds. Afterwards it can be concluded whether the grounds are discriminatory or non-discriminatory, which could potentially help to improve the selection process in the future.

## 2.2 The selection process

First of all, the selection process would not be set in motion without an organization having a vacancy to fill. This can have various reasons, such as a promotion, a termination or growth of the organization that requires the organization to hire more employees. The next step is to share the vacancy with people. A vacancy can be advertised in multiple ways. The first is through referrals from within an employee's or a selector's network. Networking might be considered the most effective way to generate candidates (Smith & Mazin, 2004). However, over the years the Internet has become a significant way to find candidates (Smith & Mazin, 2004). Usually organizations post vacancies on their own websites, they can also use platforms such as LinkedIn or other recruitment websites to spread the vacancy. Sharing the

vacancy with recruitment firms is also an option. In addition to sharing a vacancy, there is also an informal way to fill a vacancy. This is often done through referrals, where ‘informal network channels facilitate access to information about available jobs’ (Marsden, 1994, p.2). The concept of tips or referrals will be discussed more within the selection ground of social capital below.

Subsequently, candidates can apply for the vacancy. Candidates are usually asked to provide a curriculum vitae (cv) and occasionally organizations also want to see a letter of motivation. Using these two items the selectors have to decide on who to invite to the next step, which is the interview. From a cv the hard criteria can be determined, such as education or experience. Occasionally, the selector will call to discuss the vacancy with the candidate prior to an interview. After having determined if the candidate meets the initial requirements, it is time for the invitation. For the interview, both the candidates and the selector have to be prepared (Smith & Mazin, 2004). In the interview both the selector and the candidate can ask any questions they have. The national careers service from the United Kingdom indicate that questions asked during interviews can be in the following categories: competency-based, strengths-based, technical, situational judgement, value-based, and or motivational (2021). Another part of the selection process can be pre-employment tests (Smith & Mazin, 2004). This can include tests to check for competencies, knowledge or personality, background checks, calling references, or a medical check (Smith & Mazin, 2004). If a candidate fits the criteria set by the selector a job offer can be made.

### 2.3 The selection grounds

When looking for a new employee, selectors value several grounds during the selection process. Schellenkes et al. (2007), describes important grounds to be; technical knowledge relating to the job and being competent/able to do the job, not just based on personality but also based on qualities that positively influence your ability to reach a certain goal in a specific context. Whether it be qualities stemming from experience, training, schooling, talent, or other sources does not matter, as long as it positively impacts reaching the goal in a specific context. From this the grounds of human capital, desired behaviour and personality profiling surfaced, which will be discussed below. In addition to having human capital, people can also apply for jobs that are below their level of education, experience, or outside of their usual sector. This is called underemployment. Underemployment can be a sign of an applicant not being suitable for the vacancy, which means it can be used as a selection ground. Schellekens et al. (2007) also mentions social capital as a ground within the study relating to finding a job, which includes the importance of having a network. From this the possible influence of social capital on the selection process arose. The definition that will be used in this study is slightly different than the one used in the research because the viewpoints vary. This research is from a selectors point of view, while the previously named study was done using the unemployed individual’s point of view. When having a vacancy you also need people that want a new job. These people that are can be employed somewhere else or unemployed at the moment of applying for a new job. During the application process the selectors are often informed on the employment status of the applicants through the information found in a cv or eventually when speaking to the person in the interview. This

means they are aware of whether the applicant is employed or unemployed. The employment status can influence the decision of the selector, the reasons for that will be discussed later.

### 2.3.1 Human capital

In the first step of selection the selector looks at the human capital present in the cv. Not having the right education is known to be a hard cut off for selectors. This is easy to explain, as the selectors are looking for a certain level of thinking or, for hands-on jobs, you must simply have the skills or certificates necessary to be able or even allowed to perform the job. To further explain the concept of human capital I will illustrate it by giving a few examples. Human capital can consist of your type and level of education, your tenure (job experience), and your language proficiency; it includes factors which can be accredited objectively (Becker, 1964). Another element of human capital can be a driving licence or forklift truck certificate. Another factor of human capital is language proficiency. In the Netherlands, many companies make it a requirement for their employees to have proficiency in Dutch.

This study does not differentiate based on the level of education that is required in a vacancy because both have an impact. In general, people with a higher level of education are more likely to find a job (Kanfer, Wanberg & Kantrowitz, 2001). Less educated people depend on jobs that require little to no education. The number of jobs can be limited because machines have taken over or the production process is outsourced to low-income countries. When the education level increases there are more job options for a person because of the availability of lower-level jobs that they also qualify for. When people with higher education or more experience look for lower-level jobs it is referred to as underemployment, which will be discussed more below. For highly educated people few jobs are available relating to their education because of the specialisation of their education. This then means they are less likely to find a job (Schellekens et al., 2007). Since there are limitations relating to all levels of education this study does not exclude based on the level of education of vacancies filled by the respondents.

Education, certificates, and driving licences are all factors that have to be reviewed and accredited according to Dutch standards. Since these factors could be seen as less valuable in the Netherlands than in the country it was obtained in, a migrant can be at a disadvantage when trying to find a job. The location in which the candidate acquired the human capital is of great importance (Siebers, 2018). For example, in the Netherlands, a degree acquired in the Netherlands is often perceived as more valuable than a degree acquired in a non-Western country. “Mastering the right knowledge and skills is a legitimate reason for having more chances to get a job” (Siebers, 2018, p. 4).

In addition to accreditation of education or certificates, language proficiency can also directly affect people with a migration background, since almost no other country in the world uses Dutch as their native language. Not being proficient in Dutch therefore significantly decreases the number of jobs available for the candidate. This also supports the statement that having less human capital means having less access to jobs (Siebers, 2018). These different forms of human capital can influence the decision-making process of selectors. Since migrants are at risk of having their human capital accredited lower than in their home country, and on top of

that their proficiency in Dutch might be inadequate, their chances of finding a job are likely to be significantly lower than non-migrants. In addition to this a research by Bloemen (2013) concluded the following: 'Higher fluency leads to more satisfaction with work type and career, and also to a better fit between education level and job, and knowledge/skills and job'. This means language can also influence underemployment, which will be discussed below.

During the application process factors such as education, tenure, and certificates are already evaluated using the information from the cv. This can eliminate a migrant candidate from the list of candidates in this early stage of the selection process. Furthermore, proficiency in Dutch can be recognized in the motivation letter, unless this is checked by a third party who is a native speaker in Dutch. In that case the proficiency in Dutch is likely to become apparent afterwards, during the first interview. Luckily, the Netherlands is not exclusively filled with organizations that only hire people that are proficient in Dutch. This significantly increases the chances for a migrant candidate to be hired at those organizations.

### 2.3.2 Social capital

Vacancies are often posted on online platforms. This often happens on an organization's website, LinkedIn or special platforms used within a specific branch. In order to access the vacancy the applicant has to undertake a job search. Finding a job can be simplified by using one's network, this is also referred to as social capital. Bourdieu (cited in Richardson, 1986) described social capital as something that exists because of social obligations and the relationships that come along with this. Social capital is the sum of all the resources that are connected to being a member of a group. The resources are provided by the group. These resources can be used as credentials, sources of leverage, status, or worth (Bourdieu in Richardson, 1986). The resources are exchanged within the group and by doing so the relationships of the group strengthen. 'Therefore, the social interactions that occur maintain and reinforce social relationships and social standing through the exchange of social capital'(Bourdieu in Julian, 2015). Social capital is about reaching a goal using the access to your own resources as well as the resources of others by being a part of their network (Lancee, 2010). Social capital is about benefits achieved through resources, network, and career sponsorship (Seibert, Kraimer, & Liden, 2001). An individual's social capital can be used as a resource for employment. An example of social capital providing an advantage is when the applicant has contacts within the organization he or she is applying at. These contacts can positively influence the selectors. Also, the network can provide information of the vacancy in the first place.

For newly arrived migrants, newcomers, the use of one's network is the most important resource when trying to find a job as well as when trying to learn the language (Geets et al., 2006). There is evidence that 'non-Western' migrants have difficulty building a network (Siebers, 2018). Discrimination could also be at play when migrants are trying to build their network. When you want to expand your network by interacting with someone new, but they do not want to interact with you, it can also prevent you from expanding your network. A different study by Siebers & Koster (2021) shows that non-migrants are more involved in networking than migrants. 87.5 percent of non-migrants are involved in networking while

only 59.1 percent of migrants are involved in networking. Migrants are often less involved in networking because of insecurity (Siebers & Koster, 2021). Since social capital is considered of importance during the job search it is important to find out whether the selectors perceive differences between migrants and non-migrants. Especially since literature states that migrants could be at a disadvantage.

### 2.3.3 Unemployment

Someone is unemployed when they do not currently have a job. Unemployment comes with stigmatization. The laid-off worker faces individual, organizational, and societal implications (Karren & Sherman, 2012). For the individual that was let go it can impact self-esteem, which in turn can influence the way in which someone presents themselves during a job interview. Anxiety can also increase and cause a decline in a person's emotional state. If this also shows during a job interview the candidate is less likely to be hired (Karren & Sherman, 2012; McCarthy and Goffin, 2004). In addition to the individual impact the organization's stigmatization of unemployed individuals also causes issues. If an organization stigmatizes and thus refuses to hire or consider an unemployed person, they are at risk of losing out on talent. The stigmatization stems from the idea that organizations fire the most unproductive workers when they face troubling times. However, the unemployed person might have valuable skills and knowledge which the organization then is not willing to recognize because the unemployment status already eliminates the person from the selection process. The societal implications of the stigmatization of unemployed individuals relates to the loss of income and the deterioration of job skills. Eriksson and Lagerström (2006) also agreed with the fact that people who are unemployed for a longer period can lose their skills. 'Research has shown that the chance of securing a new job decreases greatly with the time that the individual is out of work' (Karren & Sherman, 2012, p.859; Uchitelle, 2006). Eriksson & Rooth (2014) concluded that long-term unemployment in the past has no negative impact if there is subsequent work experience. They also concluded that short-term unemployment has no negative impact. However, unemployment that lasts for nine months or more does have a negative impact. This therefore does support the idea of a stigma around long-term unemployment. On the contrary, there are also some advantages to hiring unemployed people because they are often available at short notice and unemployed candidates are also more likely to accept a lower initial wage (Eriksson & Lagerström, 2006).

When looking back at the unemployment rates in the Netherlands there is a large gap between migrants and non-migrants. The migrant population has a higher unemployment rate. This would mean that if an individual's unemployment status negatively impacts the decision-making process, the migrants are at a disadvantage compared to the non-migrants. However, since there are several views relating to unemployment, it is up to the respondents to provide their perspective when it comes to selecting based on this ground.

### 2.3.4 Underemployment

The accreditation of human capital brings us to the next selection ground, which is underemployment. The term underemployment implies an overqualification of the candidate compared to the job function. Being underemployed often comes with 'lower wages, fewer

benefits, fewer working hours and less job security' (Feldman, 1996, p. 385), than previous jobs offered or than are related to the skills of the person. This can occur when a person has worked in a higher job function or has a lot more experience in the sector than is required for the job at hand. Feldman (1996) discussed five dimensions of underemployment, which are (1) having a more formal education than necessary, (2), being involuntarily employed in a field outside of the area of the formal education, (3) having a higher level of work-related competencies and/or experience, (4) involuntarily engaged in part-time, temporary, or intermittent employment, and (5) having a 20 percent lower salary than in the previous job. During the interviews, underemployment will be referred to as *overkwalificatie*, which means overqualification. All five of the previously mentioned dimensions will be categorized within this same umbrella term. Underemployment can negatively impact a person's psychological wellbeing as well as physical health. It can also have a negative effect on a person's career because it can reproduce underemployment. When someone starts to work in an underemployed position, they might be unable to develop their human capital, resulting in reproduction of underemployment. Underemployment can also create career path dependency, where the person is at an increased risk of lower job satisfaction in future careers as well as lower pay (Verbruggen, et al., 2015). Simply put, underemployment can influence future careers, since the person is unable to improve their human capital because of the underemployment and subsequently unable reach a level at which they are satisfied mentally and monetarily. Having unsatisfied employees is something that selectors want to prevent, therefore their perception of *overkwalificatie* will be discussed.

Ethnic minorities, especially 'non-western' migrants are more likely to work under their level (Hiemstra, Derous, & Born, 2015; Vandevenne & Lenaers, 2007; Van Gent, Hello, Odé, Tromp & Schouten, 2006). An assumption can be made about migrants: they are likely to apply for lower-level jobs because they are not hired at their own level. A concrete example of this was found in a research relating to Polish and Bulgarian migrants (Lubbers & Gijssberts, 2013). These migrants found lower-level jobs in the Netherlands. Regardless of the lower level of their job, their salary was better than in their home country which is why they accepted the lower-level jobs. However, it is up to the selectors to decide if *overkwalificatie* has a positive or a negative influence on the selection process. The impact of underemployment will have to be explored more extensively through inquiry.

### 2.3.5 Desired behaviour

The selection ground of 'desired behaviour' is about a form of soft skills. Soft skills can be defined as core skills, key competencies, and personal skills (Gibbons and Lange, 2000, cited in Ibrahim, Boerhannoeddin, & Kayode Bakare, 2017). Problem-solving, communication skills, personal qualities, and work ethics are workplace competencies according to Leigh et al. (1999, cited in Ibrahim, Boerhannoeddin, & Kayode Bakare, 2017). In a different study Stevens and Campion (1999, cited in Ibrahim, Boerhannoeddin, & Kayode Bakare, 2017) identified five umbrella terms of soft skills: soft communication, problem-solving, conflict resolution, goal setting and planning and task coordination. Bastiaensens, Cannaerts & De Vos (2018) have indicated a shift in the importance of hard and soft skills over the past years in Belgium. Hard skills were a lot more important than soft skills from 2010 up and till 2014.

In 2015 and 2016 a shift was noticeable, and the importance of soft skills increased, and the importance of hard skills went down slightly, making the importance of both skills a lot more equal. Within the boundaries of this research the decision has been made to separate skills from character traits and self-profiling, which will be part of the ground ‘personality profiling’ that will be discussed below. The behaviour the selectors are looking for in a candidate will be inquired after because this can vary greatly per vacancy.

A study conducted by Bardy et al. displays how the ‘the cultural backgrounds of migrants shape their social abilities and competencies and that a mindful usage of these soft skills may improve their chances in a foreign labour market’ (Bardy, Rubens, & Eberle, 2017, p. 18). This means the study concluded differences per background. The various backgrounds have different higher-ranking skills, this means background influences desired behaviour. However, this also means that certain backgrounds can be valued relating to specific skills an employer can be looking for. If the respondents are looking for the same skills over and over it is unlikely a variety of people with a migration background will be hired by an employer. The variety of backgrounds in the study is not very great, but they do indicate a differentiation between different cultures. A large difference was for instance found in communication skills, where U.S. international students score 8, while Africans in Germany only score a 4 (Bardy, Rubens, & Eberle, 2017). Teamwork is higher in U.S. international students and European employers than in Africans in Germany, and Africans in Germany are very good at recognizing another person’s needs, unlike the U.S. international students. Other examples of desired behaviour in general are the ability to learn, recognizing or applying work protocols, managing responsibilities, time management, managing the digital process, leadership, conflict management, decision making, cross-cultural awareness skills and problem-solving. People with a migration background are at risk of being recognized as an ‘ethnic other’ as well as having visible ethnic markers, such as skin colour, can result in insecurity and vulnerability (Siebers, What turns migrants into ethnic minorities at work? Factors erecting ethnic boundaries among Dutch police officers, 2017). This state can lead to lower self-esteem and thus a change in behaviour, during for example a job interview.

### 2.3.6 Personality profiling

The last selection ground is based on character traits, and thus on how you carry yourself. For example, an individual can be motivated or energetic. Self-profiling is a behaviour that is important for developing a career (Siebers & Koster, 2021). Personality profiling is defined in this research as the manner in which you show and enact your character traits.

In existing literature extraversion and conscientiousness surfaced as the two main influences on positive outcomes during the selection process (Kanfer, Wanberg, & Kantrowitz, 2001). Selectors can value different personality traits in their decision making. Therefore, during the interviews, these influences such as extraversion and conscientiousness will be used as sensitising concepts. Relating to personality profiling, a person’s demeanour will also be inquired about. This can be a candidate’s choice of clothing or their cleanliness. An example of personality profiling can be the handshake at the beginning of an interview. If this is a firm handshake the individual profiles themselves more confidently than with a weak handshake.

This criterion is nearly always irrelevant for the job itself but can influence the perception of the selector.

Every person has a different perception of the world around them because perception is influenced by your personal context. Personal context influences the stereotypes in our head which unconsciously can influence our decision-making. Our thinking during a selection consists of two dimensions, as explained by Miles & Sadler-Smith:

Our decisions and choices are governed by two, sometimes complementary sometimes competing, modes of cognition one of which is “cold”, objective, rational, reflective and analytical, the other which is “hot”, subjective, affective, reflexive and intuitive (St Evans, 2008; Haidt, 2001; Lieberman, 2007; Stanovich and West, 2000 cited by Miles & Sadler-Smith, 2014, p. 607).

Whether we intend to or not, we always have a first impression of someone in which we make face-to-face social judgement and place the individual in a category, such as suitable co-worker, team member or manager (Highhouse, 2008a; Miles & Sadler-Smith, 2014). Other examples surfaced in the same study as mentioned in the ground of desired behaviour, where different cultures were compared (Bardy, Rubens, & Eberle, 2017). These examples are adaptability and flexibility, motivation, integrity, understanding others’ needs, and critical and structured thinking. These judgments are ‘context-specific instinctive and intuitive assessments of traits, motives and intentions through the processes of social intuition’ (Colarelli and Thompson, 2008; Klimoski and Jones, 2008; Miles & Sadler-Smith, 2014, p. 608). As an interviewer it is difficult to be consciously aware of this social intuition, it is usually something involuntary. However, from a candidate’s perspective there is the possibility to manipulate the content of the communication (Miles & Sadler-Smith, 2014).

According to Siebers (2020), migrants are less able to accurately profile themselves. In fact, 52.4 percent of the respondents were unsuccessful in profiling themselves and 19 percent were partly successful. As was also mentioned in the preceding selection ground, an individual’s cultural background impacts the traits they have or things they are good at. The insecurity and vulnerability of migrants can also lead to lower self-esteem and less accurate profiling, during for example a job interview. For this selection ground the specific sub-grounds within personality profiling will determine the outcome and possible perceived differences between migrants and non-migrants.

## 2.4 Conclusion

In conclusion, nearly a quarter of the population in the Netherlands has a migration background and this number will continue to rise as has been the case for many years. The unemployment rate for people with a migration background is nearly double the unemployment rate of people without a migration background. People with a migration background that are looking for a job have indicated to experience discrimination when doing so (SCP, 2020). This discrimination is also present in education, which can result in lower education or even no education for people with a migration background that experience this. This research wants to gather information on the selection grounds that selectors in the Netherlands use to base their decisions on. From research it was concluded that human

capital, social capital, unemployment, underemployment, desired behaviour, and personality profiling play large roles in the selection process. Studies relating to each of these grounds indicate possible differences between people with a migration background and people without a migration background. This research aims to find the difference in the perception of selectors when it comes to migrants and non-migrants. The goal is to provide an insight in the specific differences that are perceived by selectors, indicate possible discriminatory grounds used in this process, and thus provide information for future research to help close the gap between migrants and non-migrants in the Netherlands.

### 3. Methodology

In this chapter the methodology is presented. The chapter explains the research approach that was used to answer the research question. It includes the research design, the sample strategy, the method used to collect the data, the method used to analyse the data and finally the research quality indicators are discussed.

#### 3.1 Research design

The research started with a deductive approach, as the selection grounds were derived from existing literature. The grounds have been used during the interviews to indicate their importance according to the selectors and subsequently to explore the perceived differences between migrant and non-migrant candidates. In addition to the deductive approach an inductive approach was also used because existing literature does not yet include a comparative study in this setting. The interview structure allowed for individual input from selectors and thus left room for additional grounds to be added to the existing list. When a study includes inductive elements, a questionnaire would be too limited, therefore interviews have been conducted with human resource advisors and vacancy holders. This means the research is qualitative in nature. The use of interviews allowed the selectors to provide explanations why they value a certain ground and what it means as well as give examples of their perceived differences between migrant and non-migrant candidates, which provided primary data. The interviews were semi-structured, the interview guide is provided in the appendix. This research was conducted in the Netherlands and the interviews were conducted in Dutch. There was no indication in existing literature of differences between the perception of selectors on non-migrant and migrant candidates relating to their specific fields. The scope of this research is not limited to a specific sector, to ensure the results are as broadly applicable as possible. However, differences have been established during this research therefore it is recommended for further research to zoom in on a specific working sector. Recommendations and limitations will be further discussed in the last chapter.

#### 3.2 Sample strategy

The interviews were conducted with human resource (HR) advisors and vacancy holders. HR advisors often have more experience in the selection process because they are in charge of the selection process for certain departments or the entire organization, it is one of their main tasks. The vacancy holders, on the other hand, are only part of the selection process if their department or team needs a new employee. However, the vacancy holder is usually the person to make the final decision since they have to work with the candidate directly.

The sampling started within my own network, with a LinkedIn-post. After having a few contacts share the post, several people responded already. After interviewing the first few respondents, they helped me contact other colleagues. When this method eventually proved unsuccessful due to a lack of response, I reached out to people within my own direct network and asked them to reach out to their contacts as well. This brought me in contact with many more selectors from various organizations.

Before being able to interview a selector there was one specific condition they had to meet to be eligible for an interview, which was that they had to have at least one year of job experience. This condition was put in place to ensure they have had sufficient experience in their field and to ensure they have had multiple encounters with applicants. A control variable is the distinction between subjects that had one to five years of job experience and subjects that had over five years of job experience. This distinction was made to be able to differentiate between selectors with a lot of experience and selectors with less experience in regard to the selection grounds they value and the differences they perceive between migrant and non-migrant candidates. However, during this research there was no indication of differences in answers or past experiences that are related to the respondents' job experience. Another control variable was based on gender (male or female), for the same reason. The goal of an equal divide was not met relating to male or female respondents, but as far as can be concluded from this research, no clear differences have come to light. This created 8 cells, and in each cell 3 selectors should be interviewed, which in turn should result in 24 interviews. However, this was an ideal scenario which was difficult to realize. In table 3 the final sample pool is shown.

*Table 3: Sample pool*

	Male with 1-5 years of experience	Female with 1-5 years of experience	Male with 5+ years of experience	Female with 5+ years of experience	Total
HR-advisor	4	8	2	4	18
Vacancy holder	0	0	2	3	5
	4	8	4	7	23

Unfortunately, I was unable to interview vacancy holders with 1-5 years of experience. This can also be related to the job description of a vacancy holder since a vacancy holder is usually in charge of a team. The job requires experience and people with 1-5 years of experience are often not yet at that level. An excessive amount of less experienced female HR-advisors was interviewed, I found that during my search I came across a lot of helpful females that brought me in contact with other, mainly female, colleagues within their network. Two of the respondents had a migration background. When asked, they indicated that their own background might influence the behaviour of a candidate. One of the respondents indicated having experienced negative interactions with (non-migrant) candidates because of their background. The experiences of both respondents have been included in the coming chapters, and if their background was of significance it is included in the statement. An overview of the respondents can be found in table 4, on the next page, included are the gender, job description and work experience of each respondent.

Table 4: Overview of respondents

	<b>M/F</b>	<b>Job</b>	<b>Work experience</b>
<b>1</b>	M	HR advisor	1-5
<b>2</b>	F	HR advisor	1-5
<b>3</b>	F	HR advisor	1-5
<b>4</b>	M	Recruitment consultant	1-5
<b>5</b>	F	HR manager	1-5
<b>6</b>	F	P&O advisor	5+
<b>7</b>	M	P&O advisor/project manager	5+
<b>8</b>	F	HR advisor	1-5
<b>9</b>	M	Manager finance & control	5+
<b>10</b>	F	Recruiter	1-5
<b>11</b>	F	Senior intercedent	1-5
<b>12</b>	F	Business operations manager	1-5
<b>13</b>	M	Recruitment lead	5+
<b>14</b>	M	Team leader in education	5+
<b>15</b>	F	Communication specialist	5+
<b>16</b>	F	Business change manager	5+
<b>17</b>	M	P&O advisor	1-5
<b>18</b>	F	Director operations support KYC	5+
<b>19</b>	F	HR manager	5+
<b>20</b>	M	Recruiter data analytics	1-5
<b>21</b>	F	Interim corporate recruiter	5+
<b>22</b>	F	HR employee	1-5
<b>23</b>	F	HR manager	5+

### 3.3 Data collection

As mentioned, the data was collected through conducting interviews, namely semi-structured interviews. The interviews were conducted with subjects from two different job descriptions, the HR advisors, and the vacancy holders. This means both can have slightly different perspectives since HR advisors encounter many candidates, while vacancy holders are only looking for an addition to their team occasionally. Nevertheless, the interviews are structured in the same manner. The interview is structured by a topic list, which consists of the existing selection grounds that have been described in the theoretical framework, with an additional question direct towards other important factors the respondent might be selecting on that has not previously surfaced. The questions were very general initially and more in-depth questions were asked after a selector indicated to find something important. This tactic was designed to create a safe environment for the selectors. This was necessary because the ground of personality profiling for example can be categorized as discriminatory. Selectors are prohibited from informing on personal criteria that are objectively irrelevant to perform

the job they try to fill (Van Someren, 2017). This is why the interviews started with short introductions and having the respondent describe the most recent vacancy and what it entailed.

During the interviews, notes were made on the selection grounds that were discussed, to ensure that all grounds will be discussed. In the first interviews the structure was focused on discussing the grounds first and discussing the differences between migrants and non-migrants after. Subsequently, the answers given related to migrants were lacking in categorization because it is hard to revisit every selection ground after it has already been discussed. Therefore, a new structure was implemented where one ground was discussed and the possible difference between migrant and non-migrant candidates was questioned immediately after. This created a clearer structure in the interviews. During the questions relating to migrant and non-migrant candidates it was important to refrain from being suggestive with the questions asked, since this could influence the respondent in their answers. Lastly, it was important to decipher the meaning behind examples because an example can be an incident or general criterion. An example is an incident if it happened once or happens sporadically, while a general criterion indicates a pattern. Therefore, after the differences between migrants and non-migrants for each ground had been discussed, a question was asked to indicate whether this was a one-time occurrence or a pattern, but only if this was not already clear from the given example. This structure is quite intricate and therefore a pilot interview was conducted, which was the interview with respondent 1. This interview resulted in in-depth and honest answers; therefore the tactic was not altered. The only alteration was when the questioning about the difference between migrant and non-migrant candidates was pushed up to after every topic, but this was at a later stage. That alteration also did not impact the answers of the candidates, but more so the structure in which things were categorized, instead of having to decipher what category the answer or example belonged to after the fact.

Another important factor in the data collection was the context in which these interviews were conducted. The interviews were conducted online through Zoom, Teams or Skype and two interviews were conducted by phone call. In 3 out of the 23 interviews the respondents were not visible. No interviews were conducted face-to-face, as a result of the COVID-19 pandemic. This research was conducted during the first half of 2021, amidst the rules and regulations in place for social distancing, as well as some weeks in lockdown. Everyone was advised to see as few people as possible and work from home when possible. This resulted in online interviews, where communication is mediated by a screen, as well as some creative solutions for signatures on the permission forms.

### 3.4 Data analysis

In order to draw conclusions from the interviews they were recorded and subsequently transcribed. After the transcriptions were completed, they were thoroughly analysed by way of coding. The first step in the coding process was selective coding. During the selective coding process the focus was on the existing categories for the selection grounds that were derived from the existing literature. This is a deductive method as it is based on existing

knowledge. The second step was open coding. Open coding is an inductive method where new subcategories surface that were mentioned by the selectors. The third and final coding step was axial coding. In this step the connections were made between the subcodes, and the examples given by selectors regarding perceived differences between migrant and non-migrant candidates. With this approach all sub questions were answered.

The coding was done using ATLAS.ti, an online programme in which you link a quotation to a code. The quotations are collected through this code and the programme thus provides an overview of the quotations of all the transcripts per code. During this process various tables were also used to count and categorize the various subcodes that were mentioned by the selectors in order to make clear statements regarding the number of respondents that mention a specific ground. This allows for clear conclusions to be drawn at a later stage. Every selective code is filled with subcodes from the open coding. In table 5 an example is shown of the data collected within the selection ground of human capital.

Table 5: Human capital coding table for the selective codes within the open code

	Education	Experience	Dutch language	English language	Capacitytest/assessment	Driving license	Certificates
1	yes, WO*	Yes	yes	no	yes, score in highest 30% of WO in country	N/A*	N/A
2	yes, preferred education	yes	yes	no	yes, for more senior positions and when in doubt	N/A	N/A
3	yes, specific education	Yes	yes	no	no	N/A	N/A
4	yes, hbo* or WO	yes	yes	no, for some jobs	yes, last remaining candidate	yes	N/A
5	yes, hbo or WO, with preferred education	yes	yes	yes	no	yes	N/A
6	yes, differs per job	yes	yes, differs per job	yes, differs per job	no	N/A	N/A
7	yes	yes	yes, differs per job	yes, differs per job	no	N/A	N/A
8	no, can be an advantage	no, can be an advantage	yes	no	no	yes	N/A
9	yes, minimaal hbo	yes, not for all jobs	yes, differs per job	yes, differs per job	no	N/A	N/A
10	no	no, can be an advantage	yes, or english	yes, or Dutch	yes, logictest	N/A	N/A
11	no, only for some jobs	no, can be an advantage	yes, or english	yes, or Dutch	yes, some jobs	yes, with own transportation	yes, for some jobs
12	yes, level differs per job	yes, not for all jobs	yes, differs per job	yes	yes, perform job related task	N/A	N/A
13	yes	yes	yes	no	yes	N/A	N/A
14	yes, level differs per job	yes, differs per job	yes, for some jobs only speaking	no, for some jobs	no	N/A	yes
15	yes, minimum hbo	yes	yes	yes	yes, for more senior positions	N/A	N/A
16	yes, minimum hbo	yes	yes	no	no	N/A	N/A
17	yes, minimum hbo	no, can be an advantage	yes	no	yes, for some jobs	N/A	N/A
18	yes, level differs per job	yes, differs per job	yes	no	yes	N/A	N/A
19	no, level differs per job	yes, provides an advantage	yes	no	no	N/A	N/A
20	yes	yes	yes, differs per job	yes	yes	N/A	N/A
21	yes, level differs per job	yes, differs per job	yes, differs per job	no, for some jobs	yes, for more senior positions	yes, for some	N/A
22	no, educational programme	no, can be an advantage	yes, for some jobs only speaking	no	yes	yes, with own transportation	N/A
23	yes, differs per job	yes, differs per job	yes	no, for some jobs	N/A*	N/A	yes, for some jobs
	*WO = at least bachelor's degree						
	*hbo = university of applied sciences						
	*N/A = not specifically stated as a requirement						

The axial coding was done separately where the quotes of selectors indicating a difference between migrants or non-migrants were placed within the selective code it corresponded with. Additionally a code was added where respondents mentioned not to experience a difference between migrant or non-migrant candidates. The axial coding was done using the same method as mentioned above.

### 3.5 Research quality indicators

Various indicators are part of this research to determine the quality of the research. The first indicator is the internal validity of the research. It is constructed by opting to use interviews. This choice was made in relation to the inductive nature of the second part of the research. When induction is used a research cannot consist of solely quantitative data because the researcher is looking to gain extra insight into yet to discover territory.

Second, the external validity of this research is constructed by ensuring no specific claims are made at the end of this research. This research is set in the Netherlands, but 23 respondents is not enough to draw finite conclusions for the entire country. 23 respondents do not represent a large enough portion of the country to draw definite conclusions from. The conclusions that are drawn at the end of this research are based on these respondents only.

To ensure reliability it is important to ensure the highest quality of answers from the respondents. Therefore, before the start of the interviews, I made sure the respondents were aware of the fact that I was using the interviews for academic research and that I did not work for a controlling body. I also made sure that all the respondents knew they would remain anonymous. In addition to this I also repeated that there were no right or wrong answers:

I wanted to add that the research is not for an organization or governmental institution. It is just me, for the university. (...) it is about your experiences and there are no right or wrong answers, or anything like that (2:12, interview 3).

## 4. Results

In this chapter the findings of the research will be presented. The results of the coding are presented in this chapter organized per selection ground, answering all the sub-questions one by one and subsequently the main research question. Before looking into the selection grounds it is important to understand the process that the selectors implement when checking if the candidates match their requirements.

### 4.1 Selection process

As previously mentioned, step one of any selection process is a vacancy. The applicants are required to send in a cv, often paired with a letter of motivation. 22 out of the 23 respondents look at the information on the cv before inviting the applicant to an interview. Respondent 10 is not involved in the preselection process and is only active during the interviews and final selection. For her the main office decides who will be interviewed and the respondent has to get all the information about the candidate directly from the candidate during the interview. In addition to the cv as part of the selection process, 20 respondents also ask for a letter of motivation, sometimes this is not provided by the candidates, but it is preferred by these respondents. 2 out of the 3 other respondents are external recruiters, respondent 4 actively searches to fill vacancies for clients and therefore approaches the candidates, instead of the other way around. Respondent 13 is a recruiter for an employment agency that works in house for clients. Therefore, she searches for candidates, but candidates also approach the agency to find a job. When candidates approach the agency, they often do so in person or by calling the agency, therefore a letter of motivation is not a part of the process. In addition to these first two factors in the preselection 6 respondents also call the applicant to discuss the vacancy or invite the candidate to the interview. 6 more respondents only call beforehand to clarify any discrepancies they might see in the cv, before proceeding with the next step.

When the applicants become official candidates, it is time for the second step, which is the first interview. All 23 respondents have at least one interview with the candidates, 21 respondents also have a second interview, and 3 respondents even have a third interview for the higher-level jobs. The first interview is described as an introductory meeting. For respondent 22 this is even just a simple meeting with the team to see if they would fit in. If the team rejects the candidate, he or she will not proceed to the second interview. The second interview is often referred to as a technical interview. This is often to test the candidate's knowledge and skills using a case study or in-depth questions relating to the job they are applying for. 12 respondents have also indicated that they use assessments to test the candidates. This can test a candidate's thinking level, incentives, skills, and personality, but this varies from respondent to respondent. 2 out of the 12 respondents have indicated that the test is only used for higher-level jobs. Another 2 out of the 12 respondents, respondent 10 and 11, have smaller tests that are targeted to test a candidate's logic or test for dyscalculia, because they will be working with numbers. The selection process of respondent 10 also includes a small strength test. This test is mainly to see if the person is able to lift the required weight, but also to show the candidates how hard the work will be. In the selection process of respondent 2 a medical test is required in some jobs, to be sure the person is completely fit to

work in the specific environment and with the specific people. 5 respondents also have the candidates take a practical test for certain jobs, this can include giving a presentation, recognizing a specific plant, or building a feature. 9 out of the 23 respondents also confirm to sometimes reach out to former employers for references. After the selection process 13 out of the 23 respondents have also confirmed to provide the rejected candidates with feedback, a few of the other respondents indicated that this is not part of their job description but is done by the hiring manager.

## 4.2 Human capital

Factors that have surfaced within the ground 'human capital' include education, experience, knowledge of the Dutch language, knowledge of the English language, scores of an assessment, driving license, and or specific certificates to be allowed to work certain jobs such as being a forklift driver, teacher, or claims handler for an insurance company.

### 4.2.1 Education and experience

5 out of the 23 respondents have indicated to also fill jobs that do not necessarily require an education. For all 5 out of these respondents, experience is not required but is indicated to be an advantage. The other 18 respondents require education of some sort. This can be an education related to a specific type of job or simply a minimal level of education to be allowed to work for the organization. 7 out of these 18 respondents have a minimum education requirement set at the level you obtain at a university of applied sciences. Respondent 1 even has a requirement set at university level that has to be combined with an assessment score in the top 30% of university level educated people, for seniors this assessment score has to be top 30% of university of applied sciences level. 18 out of the 23 respondents said they value experience, but the level of experience varies per function. Respondent 17 does not require experience but does require education and respondent 19 does not require education but does value experience in their candidates.

Several respondents have stated that a foreign education is fine, but it has to be related to the job and the diploma often needs to be valued. Respondent 2 uses Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), a government agency related to education. Some organizations that respondents work for have departments that deal with migration and in that case those departments check the diploma for them. The organization that respondent 15, an experienced female hiring-manager, works at, has such a department: 'The organization has a special program for people with different cultural backgrounds and they will be referred to that department. At least, their details will be, to check if they are suitable to work within the organization' (3:19, R15). Respondent 6 and 7, who both work in recruitment regarding higher education state that the cv gives an indication of the qualifications. The cv displays the bachelor, master, PhD or published papers, which already implies the level of the education and knowledge is high enough for the job at hand. Respondent 7, an experienced male HR advisor, stated:

(...)regular bachelor/master systems are generally sufficient because this is equal by definition. In some countries they use longer bachelor programs instead of a separate master. Those diplomas are often valued through a separate section. This is usually done with PhD

students, PhD students with four- or five-year university bachelors. Their diplomas are valued through Nuffic (a Dutch organisation focused on internationalising education) (22:19, R7).

Respondent 1, a male HR advisor, is in line with respondents 6 and 7. However, he states they check the level of the candidate in the assessment as well as using job related questions to test the candidate's knowledge and previous experiences in the field. Respondent 12, a female business operations manager, stated that 'software developers are rare in the Netherlands and the government has a special visa for highly skilled migrants. This is super appealing to most people, and the reason software developers want to come to the Netherlands' (3:46, R12). Respondent 21, an interim corporate recruiter, adds to this statement by saying that the education in IT in the Netherlands is not up to par, therefore she also recognized that people working in IT are mainly international (3:22, R21). This corresponds with an observation made by respondent 20, a male recruiter in data analytics. He indicated that he sees a difference relating to the jobs that people are necessary for. He stated the following:

People with a migration background get selected for certain jobs, think of India, they have a specific background in development, in data science, et cetera, that education is valuable. For those jobs we get applications from Internationals. And for some jobs we have the people here in the Netherlands, in those jobs you find the people with a Dutch background (6:37, R20).

A different situation regarding the IT sector was also found within the category experience. Having experience in one country is very different from the experience in another country. Respondent 12 stated that this is related to the technological developments in the country.

Having five years of experience in the Netherlands, England or America is more valuable than five years of experience in... and I do not want to generalize, but in a country that is less innovative, where the technology is less developed. This can also be recognized in the level of education. Naturally, the education varies (23:12, R12).

Respondent 9, a male manager in the finance and control sector, experienced something along the same lines, but outside of the IT sector. For a certain vacancy respondent 9 was flooded by responses from various exotic locations, such as Asian countries and Qatar, all with special jobs and education. It just was not relevant for the vacancy because of the quality of their education. A Dutch education was more suited (3:14-4:19, R9). Respondent 11's statement can add to all implications regarding education and experience, she said 'The Netherlands is a very difficult country. Nothing is valid, no diploma is valid, even a forklift truck certificate from Norway for example. You have to retake the test to get your certificate' (29:26, R11).

Respondent 1 speculated on possibly having an unconscious preference because of the uncertainty related to the value of the education from a different university:

If you would get a decent job application from someone from a university from Syria and a decent job application from someone from Tilburg University, will you differentiate between the two... I would say no, you do not want that, but I can imagine you might label someone unconsciously... like oh, but that is complicated. Is that really a good university? (28:42)

#### 4.2.2 Language requirements

The language requirements for a job vary from respondent to respondent. However, all respondents have at least some jobs that require Dutch in either speech or both speech and script. For 15 out of the 23 respondents being able to speak Dutch is required. For 13 of those 15 respondents being able to write properly is also required. Dutch is often required because the job includes being in contact with clients, not all clients are able and willing to communicate in English. Another reason that respondents have given is that the main language in the workplace is Dutch, this often includes programmes that are being used. The remaining 8 respondents also fill jobs where Dutch is not a necessity, however if a person does not speak Dutch, they are required to be able to communicate in English. Respondent 15 looks for employees that are both fluent in Dutch and English, because she works in the communication department of the organization. Respondents 10 and 11 fill lower-level jobs in which Dutch is not required as long as the worker is able to communicate in English. Sometimes this does pose difficulties:

We have hired people from Africa a few times. Some perform very well, but some do not speak the language well enough and then you start to notice that it influences how well they understand the work they are supposed to be doing. When they don't understand the work, we have to say goodbye. (11:39, R10).

The other 6 respondents generally fill higher-level jobs in higher education or IT in which Dutch is not required, these candidates are often highly skilled migrants. They can work in the Netherlands because they bring a specific expertise that we do not have in the Netherlands.

Respondent 14, a male team leader in education, is one of the selectors that also has certain jobs to fill that do not require from a candidate that they write excellent Dutch. Being able to verbally communicate with colleagues and students is enough. The respondent also added that these people are often from non-western backgrounds. Having staff that is from a non-western background is something their institution values because a portion of the students is also from a non-western background (4:28, R14). Respondent 14 also explained how language can influence the selection process:

When a person's level of Dutch is lower, they are less able to express themselves properly. This means that answers to questions asked by the selector can be shorter. This leaves the selector to wonder if the candidate is disinterested or if the candidate is not fluent in the language to be able to communicate with his or her future colleagues. It definitely influences the selection process (19:02-19:40, R14).

The department that respondent 18 works for employs six status holders. The department decides where they had to draw the line for the selection and regarding the Dutch language this was set at "understanding and reading comprehension". During this process, the selectors are warned that the level of speech can be a lot lower than the candidate's ability to read and understand, speech is subordinate to reading comprehension and understanding (6:15, R18). This programme is also possible because the department uses standardised letters and mails, only small edits have to be made per situation, which simplifies the procedure for people that are less proficient in Dutch (7:58, R18).

For respondent 5 the level of Dutch was a reason to reject the applicants ‘I have spoken to people with a migration background regularly. I have to say that most were not selected because their Dutch was not sufficient. That is simply where it ends’ (18:35, R5).

#### 4.2.3 Assessments and other criteria

Assessments consist of many parts, including a part which tests the candidate’s level of thinking. Assessments also differ from organization to organization, but many are also used to inspect desired behaviour and personality profiling, which will be discussed further below. 12 out of the 23 respondents use an assessment in the selection process. Most respondents that use assessments have not indicated a difference between migrants and non-migrants. The only interesting finding came from respondent 10. Candidates have to take a logic test and she recognizes a difference between migrants and non-migrants. ‘I notice that migrants do worse. And it makes me wonder if it is because of the communication, so that they do not understand... or why they... it seems so logical’ (31:03, R10). Thus, in the logic test she recognizes that migrants do not perform equal to non-migrants.

6 out of the 23 respondents require a driving license from the candidate. The reason varies between being able to get to the location of the organization by yourself or having to visit customers as part of the job. No differences between migrants or non-migrants were discussed relating to this ground.

#### 4.2.4 Conclusion

It can be concluded that education, experience, knowledge of the Dutch language, knowledge of the English language, scoring well in an assessment, driving license, and or specific certificates to be allowed to work certain jobs are all selection grounds being used by the selectors. However, not all of these hard criteria have to be met for every different job. For example, for some jobs Dutch language is a must, for others English is also fine. Similarly, several organizations use assessments, but the type and influence of an assessment varies greatly.

Furthermore, from the results mentioned above, we can conclude that some differences between migrants and non-migrants are perceived by the selectors based on human capital. A foreign education has to be valued and or looked into during the interview to ensure the candidate meets the requirement set for the job. The value of experience also differs from country to country, which influences the selection process based on migration background. However, when a person has a Dutch education, or knowledge that is lacking in the Netherlands, there is no indication that a migration background negatively impacts the selective ground human capital.

### 4.3 Social capital

This selection ground has been discussed with 22 respondents. 18 out of the 22 respondents have indicated that being tipped by someone about a candidate has a positive influence for that candidate. This tip came from a co-worker or someone else within the respondent’s network. 4 out of 22 respondents have indicated not to let a tip influence the selection. In that

case the person is simply informed about the position but receives no favouritism such as a direct invitation. 1 of these 4 respondents is respondent 1, for his organization it is mandatory to score high on the assessment. He said:

It is really a go or a no go. Coincidentally, right before this interview a good friend texted me and asked if I had any job openings. He has the perfect profile, but I also told him, if you do not pass the test, it will not matter that I know you, that is where it ends (7:32, R1).

6 out of the 18 respondents invite the tipped candidate to an interview if they match based upon the hard criteria, which is the human capital that can be deduced from the cv and letter of motivation. 6 different respondents out of the 18 respondents immediately invite the tipped person to an interview. Respondent 12 is 1 out of these 6 respondents that would immediately invite the candidate if she were tipped by someone in her network, she said:

Yes, at least to the first interview. Such an interview is always an introduction and does not take very long, 30 to 45 minutes. I do that every time, because in my experience those are the best future colleagues. And the people that recommend someone... yeah... you do not recommend someone for no reason. It puts your own reputation on the line (7:06, R12).

Within 3 organizations a recruitment bonus is given to the current employee if they recommend a new candidate. The organization respondent 11 works for gives occasional bonuses when they are desperate for new employees, this varies between fifteen to fifty euros. Respondent 23 indicated a much higher bonus:

...they can get a recruitment bonus, when someone is hired and makes it through their probation the current employee gets five hundred euros, if the hire is still employed after six months, which means there are intentions to extend employment, the employee gets another five hundred euros (5:50, R23).

Respondent 2 indicated that previously the recommendations were not migrants, but now that the number of migrants has grown that has changed (32:07). Respondent 18 explained that she saw an explanation on TV about how everyone's network is similar to the area that is being lit up by a streetlight.

Your network is what you search in. The network of old white males is white, and you do not look any further. I believe that organizations are similar. When your network is white it can take very long before the organization changes, it takes a few generations. Thus, in general the company is still very white, but you see that the average in lower levels is starting to diversify. (12:58, R18) (...) You see when people say 'oh is there a vacancy? I know someone!' and that is from their (migrants') network. That speeds up the process, definitely (16:19, R18).

Both respondent 6 and respondent 10 have indicated that this idea presented by respondent 18 could be true. Respondent 6 stated 'when you have a professor from Iran, for example, you see that he attracts Iranian students and not African or South-American' (10:54, R6). Similarly, respondent 10 said: 'You notice they come in groups. So, a Portuguese person is hired and all the other Portuguese persons he knows will also apply later on' (3:42, R10). Au contraire, respondent 14 noticed that recommendations are rarely people with a migration background (8:18, R14). However, 8 respondents reported that they do not experience a difference between migrants and non-migrants when recommending people.

While social capital is not necessarily used to measure a person's network as to how they will perform at the job, the network that a person has does influence the likelihood of their application being considered. Having a person within the network of the selector mention your name can influence the selector to invite you to an interview or at least consider your application based on hard criteria. Both migrants and non-migrants are involved in the recommendation process. However, because of this it is easier to get a more diverse organization when you already have some diversity present, as people with a migration background are likely to have other people with a migration background within their network.

#### 4.4 Unemployment

While interviewing the respondents, the topic of unemployment was discussed with 22 respondents. 14 of those respondents indicated that unemployment has some influence on the selector's decision. However, all of these respondents also stated that they will not disregard the application based on unemployment, they will ask for the reason behind the unemployment. If this reason is valid in their opinion the unemployment has no further influence on the application. However, when a person has been unemployed for several years the influence of unemployment grows. 8 respondents indicated that long-term unemployment had a negative impact on the application. This is related to factors such as, changes on the job market, digitalisation, and out of date skills. Respondent 14 also added the doubt it brings when someone has been unemployed for a longer period: 'When someone has been unemployed for 1 or 2 years, that is a disadvantage, if I am being honest. It makes me wonder why they do not have a job yet, are they good enough (13:59, R14).

8 out of the 22 respondents have indicated that they do not see a difference between migrants and non-migrants when it comes to unemployment, it could be either one that is unemployed. 2 respondents have indicated to have noticed that the unemployed people that do not want a job, and only apply because they want to keep receiving their unemployment benefits, are more often Dutch. 'Yes, I always call it the Dutch benefit recipients (has a negative connotation in Dutch). That is the image I have, so they are not necessarily from a migration background. Not at all, actually' (32:23, R22). This statement is also supported by respondent 10, 'we have a lot of people that apply through the UWV and accept the job. And then they do not show up on the first day of work. Which means they probably told them they did not get the job. (...) A lot of Dutch people. (5:44-6:36, R10)'.

In her previous job as a recruiter respondent 8 used to work in Eindhoven for a big pharmaceutical organization, for which she had to fill logistical jobs. Oftentimes they were present at unemployment fairs (10:22, R8). She said: 'I think there was a higher percentage of migrant workers present there' (11:54, R8).

Respondent 11 and 12 both state that the migrants are often already employed when they apply for a job. Respondent 11 said it is because of the working conditions of the previous job that they are looking for something better, the applicant for example stated to her 'I currently work for a *postal service*, but they do not treat me well, can you help me find a different job?' (22:54, R11). Respondent 11 is a recruiter working for an employment agency in house at several clients. Respondent 12 hires people for high-level jobs. She said: 'We bring people to

the Netherlands that already have a job. (...) They have a job but set a goal for themselves to relocate to the Netherlands, so they want to move' (11:53, R12).

In conclusion, it can be stated that unemployment with a valid reason does not negatively influence your chances at a job. However, when a person has been unemployed for a few years they might become less attractive to the selector because they miss the connection to the labour market. It can also make selectors suspicious, because they figure that there must be a reason you are still unemployed. From these respondents alone it cannot be concluded that migrants are more often unemployed than non-migrants. Most respondents indicated not to notice a difference between migrants and non-migrants based on unemployment.

#### 4.5 Underemployment

Underemployment was discussed with 22 out of the 23 respondents. 20 out of these 22 respondents have determined that they notice underemployment during the selection process. The other 2 respondents fill vacancies for very high-level jobs; therefore it is hard to be overqualified for a job. First of all, respondents 10, 11, and 22 have noticed an impact of the COVID-19 pandemic, because they have received applications from very experienced workers from the hospitality industry that are being forced to switch careers because of the lockdown regulations. This is an example of a good reason to be applying for a job at an underemployment level. 16 out of the 20 respondents that notice underemployment will have a conversation about the candidate's expectations and what the organization is offering in this job. 11 out of the 16 respondents often conclude there is a mismatch based on the expectations. However, 18 out of the 20 respondents that notice underemployment during the selection process will accept the candidate if there is a good reason for the application at an underemployed level. The main problem that surfaces when candidates are hired for a job that is beneath their level is boredom. The job does not challenge the person, therefore they become irritable at work, and this negatively influences the team. Some respondents indicated that the candidates consider the job to be an 'in' for the specific organization and they are looking to grow within the organization. However, when this growth does not come quick enough, they are in the same situation as others and they become bored and unsatisfied. Respondent 15 said the following: 'If they cannot grow within the organization, you see them get irritated, impatient, and some leave' (28:38, R15). Some respondents also state that they are wary of underemployment because it might disrupt the team balance. Respondent 7 experienced the following:

You notice that the job description includes tasks 1 up and till 5 and someone starts meddling with 6, 7, and 8, because 'they can do that too'. That creates a blur in the task division. And it can cause an unpleasant situation because you are taking over another person's job. That is a risk we have to deal with when hiring overqualified people (10;17, R7).

7 respondents have stated not to notice a difference between migrants and non-migrants when it comes to underemployment. 1 respondent has noticed that highly schooled Dutch individuals have been applying for the supporting roles such as secretary (16:03, R6). Respondent 10 also noticed that the overqualified applicants are often Dutch (7:04, R10), but they are mainly looking for a temporary job until they have been accepted at the "real" one.

These people are rejected because the organization wants employees that are likely to stay for at least six months. Respondent 10 also noticed that that internationals with PhD's or other forms of higher education cannot find a job in the Netherlands because they do not speak the language and thus end up applying to their organization which is far beneath their abilities (7:00, R10), the example she gave was the following: 'We have a lot of Indian women, the husband works for ASML and they ended up in the Netherlands, but cannot work in their own field. We will give them a chance' (7:56, R10). R11 notices similar occurrences:

It happens very often, and I think it is a shame. But the other day a Romanian woman, with a university degree, had a very high diploma, but it is not valid in the Netherlands. So, in the Netherlands she cannot work with that diploma, which is why she is currently working in our stockroom. While she has a university degree (28:24, R11).

Another example is given by respondent 18:

People with a university diploma, and of course, what we call university is not always the same as the university level in other countries, but you can assume it is at least at the level of a university of applied sciences. Which means they are often overly educated for the job we offer them, and it is a shame that that is necessary. Because they are not eligible for interviews at other jobs and if they do get to go to the interview they often get rejected (8:53).

Another sad, but real example came from respondent 21, she also indicated that she sees underemployed migrants more often:

We currently have those vaccination locations, and we get job applications from Syrian people that have been a doctor, but they are not licensed to practice their job. I think that is a shame, especially with vaccinating, a shot in an arm, how hard can it be, a doctor can definitely do that. But they are in an asylum seeker centre or in between homes and do not have the qualifications to be allowed to vaccinate in the Netherlands and that is such a pity (11:52, R21).

To conclude, underemployment often causes a mismatch between the organisation/team and the candidate. When the candidate has a valid reason to want to work at a lower position they are still considered for the job. While 7 respondents stated not to notice a difference between migrants and non-migrants when it comes to underemployment, a few respondents also countered this with their examples and their experiences where migrants were underemployed. Very noticeable in the examples given by the respondents is that the underemployment is directly linked to the undervaluation or invalidity of their diplomas which makes them not qualified anymore for the original job they studied for.

#### 4.6 Desired behaviour

First of all it is important to understand the different ways in which desired behaviour is tested in a candidate. 12 out of the 23 respondents use case studies to test a candidate's competencies. Oftentimes this means they will draw up a possible scenario and have the candidate show what they would do. In addition to this, 5 out of the 23 respondents also have candidates take a practical test. For example, a software developer can be asked to build a feature, and a teacher or professor is usually asked to teach a class. Furthermore, the assessments that have been discussed earlier usually also include a part that is focussed on a

candidate's competencies and tests for specific desired behaviours that are linked to a specific vacancy. 11 out of the 23 respondents uses a form of assessment to test for desired behaviour. Lastly, 23 out of the 23 respondents also ask questions to find out what the candidate's competencies are. This chapter only includes aspects of desired behaviour that were mentioned at least five times because that means more than 20% of the respondents have mentioned it, proving it can be considered significant.

Furthermore, desired behaviour is often linked to what a team needs. 12 out of the 23 respondents have mentioned that they look for a candidate that adds to the current team. A person's desired behaviour also depends on the job that they are applying for, because it can be less important for an IT person to have the right communication skills over someone that is an account manager and visits clients as a part of their job. Despite this difference, the most important competency for a candidate is having communication skills. 20 out of the 23 respondents value communication skills in their candidates. Communication skills include sub skills such as presentation skills, the ability to convince and influence and being socially capable. The second most important competency is being able to work together, 11 respondents mentioned this selection ground. This makes sense, since 12 respondents also mentioned that a person has to fit in with the team, if there is no team to work with this skill is no longer relevant. The last three aspects of desired behaviour that proved to be of significance were organisation sensitivity, being conscious of your environment, and working in a structured and organized manner. Each of these skills were valued by 5 out of the 23 respondents. Organisation sensitivity and being conscious of your environment are linked to organizations that are often linked to the government or politics. It means being aware of the impact your actions and decisions can have on the larger scale and how they reflect on the organization. It also means being able to understand the rules and regulations that have to be followed within the organization. The last skill, being able to work in a structured and organized manner is mainly valued by respondents that work for start or scale ups. Respondent 4 explained why this can be an important competency: 'Someone has to be able to work in a structured and organized manner. The department was being renewed, therefore not everything was entirely structured yet and someone had to be able to bring that along with him or her' (18:28, R4).

An important factor to mention, because it is related to preparation for an interview, is that respondent 12 has indicated that people from Germany perform better than Dutch people on their assessment. Usually because they are more prepared for the test, Dutch people can be very laid back. Therefore, the Germans score better. Respondents 6, 7 and 9, who all work for the same organization but in different departments, have indicated a difference in communication skills when it comes to Asian candidates. Respondent 9 stated:

At some point I hired someone with an Asian background. They are analytically very strong, they work extremely hard, but the downside is that they tend not to ask for help. They do not communicate when a problem arises, or when they need help (15:12, R9).

Respondent 20 has also noticed a difference in communication, which also links to respondent 14's statement on how language can have a negative impact:

You notice that in some cultures, communication can be a bit more difficult. Especially if it is not your mother tongue and you have to express yourself in English during the interview. Sometimes that makes it hard to share your opinion or feeling or what you would do. That is one side to the story, on the other hand, which is also a bit of culture. Some candidates find it hard to tolerate each other, or are shy, or refuse to brag. And the Dutch culture is very direct, I will say what I think. So sometimes you really have to pull the answers out of someone, like ‘tell me, what are you really good at? I see you have done this and this, can you tell me more about it?’ Of course, in the end this can have negative consequences for the candidates (15:57, R20).

In conclusion, the respondents have indicated to select on being an addition to the team, having communication skills, being able to work with a team, organization sensitivity, being conscious of your environment and being able to work structured and organized. A few respondents have indicated slight differences in communication when it comes to migrants and non-migrants. However, most respondents have not indicated perceiving a difference in skills regarding migrants or non-migrants, on the contrary, 4 respondents have specifically mentioned not perceiving a difference between migrants and non-migrants.

#### 4.7 Personality profiling

The ground of personality profiling focuses on personal characteristics of the candidate and how well a candidate comes across. All 23 respondents test this ground by asking questions during the interview. In addition, 6 respondents also have the candidates take a personality test, which is often part of the larger assessment. The most important factor in personality profiling is whether the candidate fits in with the team based on their personal characteristics. 17 respondents have indicated to focus on how well a candidate would fit in a team. This means that a team can need someone that is action oriented or on the contrary, someone that is more reserved and strategic. Within the organization that respondent 22 works for the first interview is with members of the team, and they decide if the person should be invited to the second part of the selection process. This is what they call a ‘klikgesprek’, which means they look for a connection between the candidate and the team. This immediately brings us to another very important aspect of personality profiling, which is ‘feeling a connection’ with the candidate. 11 out of the 23 respondents stated that they are looking for a connection or need to feel good about a candidate during the selection process.

A very important aspect of personality profiling is preparation. 14 out of the 23 respondents think it is very important for a candidate to be prepared. These respondents want the candidate to have looked at their website and know a little bit about the organization and its activities. 11 out of the 23 respondents also want the candidate to know why they are applying to this specific organization. Respondent 12 mentioned the importance of this: ‘We regularly encounter people that do not necessarily want to work for our organization specifically, but just want to move to the Netherlands’ (5:33, R12). The respondents are looking for people that are interested in their organization and its activities, not just the job.

17 out of the 23 respondents are looking for someone that fits in with the organizational culture. Respondent 1 explained this as the candidate ‘has to feel at home in a dynamic

organization that undergoes rapid changes' (3:39, R1). Respondent 12 has stated how she is looking for a specific type of person that fits into the organization and this person must have a 'start-up DNA'. Which entails exactly what respondent 1 said. The specific characteristics that selectors name have been organized into groups or a main category with subcategories, because descriptive words often have a similar meaning.

The first group consists of being venturesome, having ambition to learn and work hard, being motivated, and being proactive. These are all traits that indicate undertaking action and wanting to work. 19 out of the 23 respondents are looking for candidates that match this description. Another combination of characteristics is being extroverted and/or spontaneous, this is the description of an out-going person. 9 out of the 23 respondents have indicated to look for these characteristics in the candidate.

The second group of characteristics is based on a person's demeanour, it includes a candidate's attitude, their non-verbal cues or body language, making eye contact, and looking representative and well taken care of. First of all, 22 out of the 23 respondents have indicated to select candidates based on their attitude. This mainly focuses on a person's sitting position, and if they show interest in the selector by listening and answering questions appropriately. With attitude comes eye contact, which is important to 7 out of the 23 respondents. Non-verbal cues and body-language are also a part of attitude but have been mentioned separately by 8 out of the 23 respondents. The next two characteristics in this list are looking representative and looking well taken care of. 10 respondents are looking for candidates that look representative and 14 respondents look for candidates that look well taken care of. Looking well taken care of really means they are looking for someone that is clean and dresses appropriately.

The last two separate aspects of personality profiling that are important to selectors are respect and commuting traffic. This last aspect includes distance to work as well as having your own transportation. Commuting traffic was mentioned by 5 respondents. The last aspect is respect, 5 respondents have indicated to value mutual respect as a trait they are looking for in candidates. This relates back to some of the selectors feeling less respected by the candidate because of their age. Respondent 12 stated 'I am a pretty young girl and some people... you just notice that they respect you less, so I value that greatly' (28:56, R12). Respondent 4 recognized the same:

Sometimes, during the first interview, I get the impression that the sir or madam notices that they are a lot older than me, and then I get the impression they are thinking 'I just have to pass by *name respondent*, that is foreplay, that should not be difficult at all.'. And that is very demeaning (32:27, R4).

When reviewing these different aspects of personality profiling, we can also investigate the differences that might be perceived by the selectors between migrants and non-migrants. First of all, 7 out of the 23 respondents have indicated that they do not perceive a difference between migrants and non-migrants when it comes to personality profiling in general. Respondent 4 said:

I just noticed that in general, people can have very different attitudes in interviews. That is not at all related to background, in my experience. A lot of people that are born and raised in the Netherlands can have very different attitudes during an interview. Every person is different (22:24, R4).

Respondent 5 works for an organization in which you have to speak Dutch, but she said:

No, I get the impression that people who come from a different background but speak the language fluently are participating equally well in society, just like you and me. And when looking at speech or behaviours, everyone has their own way of doing things. I do not notice a big difference (18:35, R5).

Respondent 12 said she ‘barely notices a difference with other Western-European countries. She would place them in the same category’ (26:12, R12). Respondent 1 has stated the following: ‘Very polite, pragmatic, well prepared, but the Dutch can really be that too. I do not really see big differences’ (42:45, R1).

However, many respondents do notice small differences in specific aspects of personality profiling. First of all, respondents 1, 9, 10 and 11 have noticed a difference in motivation. Respondent one said:

I want to say this in the least generalizing way possible, but to a certain degree I would say they have a bigger drive. Dutch people can come across as very spoiled. They just finished their university degree, and they think every organisation is Coolblue, where they get fifty thousand days off and this much as a salary and this and that. I just notice that people from a certain migration background have a more no-nonsense mentality, just go for it. I will impress them first, before I start to complain about anything and everything. Myself, I am a little more positive about people with a migration background, because of this drive that they have (26:19).

Respondent 9 also indicated a higher level of perceived motivation. The same goes for respondent 10 who says, ‘recently we have candidates from Syria, and we notice that the communication is a little lacking, but they have a great mentality, and they are very happy with the chance they get’ (12:25). Respondent 11 also mentioned a specific group of people that she is very pleased with regarding motivation, and those are the Poles: ‘When you look at it, who works harder and who is more reliable, I daresay, and it is not even the Dutch, it is definitely the Poles. They just really want it (24:17). Besides motivation, respondents 1 and 9 also indicated a positive difference in respect. Respondent 1 stated: ‘they have more respect for hierarchy. More respect in general really’ (42:45, R1).

While respondents have been positive about certain aspects of personality profiling, they also mention that the traits have to fit the team and or the organization. Respondent 9 for instance stated the following on team balance:

I have had a few financials with a Turkish background, and they respond in very different manners, and you have to keep an eye out for that. How do I describe it... they are more firm and very convinced of their own abilities. Which is fine, being confident, however sometimes it is a little too much and that requires a certain tact. That is what I have noticed recently that we have to keep in mind. We have to check if it fits the team, is it complementary or not at all. That is something we have started to focus on more and more (13:46, R9).

When looking at organizational culture respondent 7 was very informative on the different candidates his organization includes and how different cultures have different traits:

You have to be careful not to fall into stereotypes, but our organizational culture is very informal (...) but German candidates for instance, are very hierarchically oriented. (...) That is something you have to ask (during the selection process) ‘how do you intend to deal with that when you work with us?’. I notice that they always tend to look at the person in the room that will become their boss, because his opinion is what matters most, however we work in teams... the relationship is a little different (16:53, R7).

Another stereotype, but Asian candidates. You see a reversed process; they are more reserved and have to get used to the directness of the Dutch culture. (...) Also, being critical of something your boss or higher up would do... that is not really present in their culture (18:01, R7).

In general it is about being aware of the difference. That is what it is about, because you can tell migrants that this is our organizational culture, but their culture will never completely go away and that is also not necessary. The question is, when you look at a specific team, will someone from this background make it (19:01, R7).

This last statement by respondent 7 is very important, it is important to be aware of cultural differences. More cultural differences can surface in attitude and making eye contact. Respondent 14 indicated that he thinks people with a non-western migration background are a little timid. Especially when looking someone in the eyes (21:41, R14). Furthermore, respondent 20 said the following about personality profiling:

I feel like international candidates... they often have... you see that they are trying very hard, they think about how they present themselves. They are dressed appropriately, are prepared. Some Dutch candidates think their education will be enough and therefore have to portray a different attitude (15:33, R20).

Subsequently, many respondents reported on the differences they encounter between people from different countries. For example, respondent 11 compared work ethics from people from Eritrea to people from Curacao, ‘they have a different idea about working. In the Netherlands everything is fast paced, keep working, and planning and structure, and they are not used to that’ (40:29, R11). Respondent 12 explained why she likes working with people from a certain background and has a preference but tries not to select based on the preference. However, she does also say why people from India are less likely to succeed within their organization:

I notice that they need to be led and they wait for permission a lot, they need a clear task description which says exactly what they need to do. And aside from that list you do not need to do anything unless I ask. Yeah, that is not really convenient in a start-up (25:02, R12).

Respondent 15 and respondent 10 also agrees that characteristics differ from region to region:

It really depends on what country; we take it into consideration. Eastern-Europe is all about working hard and nothing else matters, I just want to work. And the Spanish speaking people, we have a lot of people from Latin-America, they are very proactive, they make a lot of comments, ask a lot of questions. We do take it into consideration per background. Eventually

you will learn every culture's behaviour. You still think every individual is different, but the stereotype does appear to be true (9:52, R10).

Similarly to respondent 10, respondent 15 and respondent 6 also notice differences between cultures and they deal with it accordingly:

When I see someone that is Indian, I know the initial greeting will be different, especially if it is a man because he will find it very uncomfortable to have an interview with me. Usually I invite another male to join me during the interview and initiate the conversation (21:59, R15).

No, we just deal with it. Of course that is not everyone, but you just adapt to the situation. One person needs this, the other needs something else. Everyone is different. People without a migration background also have their differences. It is not just culture, it is character. It is everything together. (27:53, R6).

And with that quote the conclusion can be introduced. The selectors clearly select based on aspects of personality profiling. The most important characteristic is having the right demeanour. The second is a group that consists of being venturous, having ambition to learn and work hard, being motivated, and being proactive. These are all traits that indicate undertaking action and wanting to work. The third most important aspects of personality profiling are fitting into the organizational culture and fitting into the team. This third aspect determines the further character traits a specific candidate needs to have to be hired for the vacancy. The respondents were also very thorough when giving descriptions of the differences that they perceive in people from different backgrounds. This clearly indicates that there is a difference per background. However, some respondents also indicated that the differences are not necessarily linked to background but can also simply differ per candidate because everyone is different despite their background. People from one background are not necessarily all the same, but their cultural differences are likely to impact their characteristics somewhat.

#### 4.8 Other factors

While inquiring into the existing selecting grounds, two more factors surfaced that could influence the selectors choice during the selection process. These factors are not related to a difference between migrant and non-migrants but are still clear factors that came up. 13 out of the 23 respondents try to find out what a candidate is looking for and if the organization can offer them what they are looking for. They try to find out if they are a match, not only in their own best interest, but also considering the candidate's goals. And lastly, 8 out of the 23 respondents have indicated that their organizations want to increase their diversity.

Respondent 1 stated the following:

I notice a shift towards the other side. I notice that I get excited when we have someone of colour in the organization, or a little bit exotic, or at least not a Dutch name. Recently, we hired someone with a hijab, and that makes us very happy, because we want to show diversity. Unfortunately, the largest portion of our candidates are Dutch white people. (...) It is difficult, because we do not want to hire people just because they have a migration background (30:28, R1).

The respondents clearly state that they are not interested in using positive discrimination in doing so, but the organizations do have the intention to diversify in the future.

## 5. Conclusion

In this chapter, the results are summarized and concluded. In this section the research question and sub questions are answered. In the table below the most important grounds of selection are presented. Afterwards the predetermined selection grounds are discussed individually as well as the differences between migrants and non-migrants.

### 5.1 The grounds selectors base decisions on

In the table below, an overview can be found of the selection grounds that surfaced during the interviews and how many respondents have indicated them to be valuable. Some grounds have not been discussed with every respondent; therefore a percentage was added to show the relative importance. These are the grounds selectors make decisions on.

*Table 6: The importance of each selection ground based on the number of respondents that value them*

<b>Selection ground</b>	<b>Valued by*</b>	<b>Percentage</b>
Dutch language	23	100,00
Attitude	22	95,65
Communication skills	20	86,96
Being venturous/ambitious/motivated/proactive	19	82,61
Tip through network	18	81,82
Education	18	78,26
Experience	18	78,26
Personality is complementary to the team	17	73,91
Fit in with the organizational culture	17	73,91
Looking well taken care of	15	65,22
Preparation for the interview	14	60,87
Expectations fit with what the organization offers	13	56,52
Skills are an addition to the team	12	52,17
Teamwork	11	47,83
Feel a connection/have a good feeling about the candidate	11	47,83
Reason for choosing this organization	11	47,83
Representative	10	43,48
English language	9	39,13
Being extraverted/spontaneous	9	39,13
Non-verbal cues and body-language	8	34,78
Eye-contact	7	30,43
Driving license	6	26,09
References	5	21,74
Being conscious of your environment	5	21,74
Organisation sensitivity	5	21,74
Being able to work structured and organized	5	21,74
Commuting traffic	5	21,74
Respect	5	21,74
*No. of respondents out of 23		

Table 7, below, contains the additional influences on the selection process. These were separated from the list of selection grounds because they are not hard cut offs or have definite conclusions, they are more related to inquiring about the reasoning behind them, than about being a direct selection ground.

*Table 7: Additional influences on the selection process*

<b>Additional influences on the selection process</b>	<b>Valued by*</b>	<b>Percentage</b>
Reason for unemployment	20	90,91
Reason for underemployment	18	81,82
Underemployment often causes a mismatch	13	59,09
Long-term unemployment is negative	8	36,36
*No. of respondents out of 22		

### 5.1.1 Human capital

The following forms of human capital influence the decision-making process of selectors: education, experience, language, and assessments. 18 out of the 23 respondents have indicated to require a certain level of education from their candidates, with the level varying per job and organization. Another 18 out of the 23 respondents also value experience in the candidates, out of this group only 1 respondent varies from the previous 18 that require a form of education from their respondents. All respondents value knowledge of the Dutch language in their candidates. For some jobs this is less mandatory than others. For 15 out of the 23 respondents being able to speak Dutch is required. For 13 out of those 15 respondents being able to write properly is also required. The remaining 8 respondents also fill jobs where Dutch is not required. In addition, 12 out of the 23 respondents use a form of assessments during the selection process and 6 out of the 23 respondents require a driving license from the candidate.

Migrants are more likely to have an education from an institution outside of the Netherlands. The respondents have indicated that foreign degrees have to be accredited before it is established what level of education the migrant candidate has. Which adds an extra step to the selection process. Education outside of the Netherlands can be of a lower standard, which would mean the migrant candidate will be accredited with a lower-level education than it is in their country of origin or where they obtained the diploma. Since the respondents have indicated education as very important this can cause a setback during the selection process for migrant candidates, and this can result in underemployment. The same is true for experience. For example, experience from a country in western Europe or the United States of America can be worth more than experience from a technologically underdeveloped country, especially in the IT sector for example. This can create the same kind of setback as having a foreign education can. Language is another factor in which differences between migrants and non-migrants are experienced by selectors. When candidates are fluent in speaking and writing Dutch there are no differences perceived. However, 13 out of 23 respondents indicated that not only speaking but also writing in Dutch is a necessity. If a migrant misses this skill half of the job options are eliminated. For some lower-level jobs basic communication skills in either Dutch or English are enough, but for many jobs the candidates need either Dutch or English to be hired. When taking assessments only one respondent indicated to notice that migrants do worse than non-migrants, this is at a lower-level logic test. The respondent was unsure if it

was because of their cognitive skills or because communication difficulties, which are influenced by language proficiency. In the table below the selectors' perception of people with a migration background is depicted in numbers. The number indicates the number of respondents that mentioned the item, not the total times it was mentioned, to keep it relative to the other data that was collected. It can be concluded that within the selection ground human capital, people with a migration background can be at a disadvantage.

*Table 8: Human capital*

<b>Human capital</b>	<b>Valued by*</b>
Dutch language	23
Education	18
Experience	18
English language	9
Driving license	6
*No. of respondents out of 23	
<b>Migration background</b>	<b>Mentioned by*</b>
Language barrier	8
Foreign education accreditation	5
IT education better	4
Language not the problem	4
Education not accredited	2
No difference in education	2
Check level through assessment	2
European education accepted, others not	1
Education not relevant for vacancy	1
Experience from certain countries not adequate	1
Experience in sector necessary	1
Perform less on logic test	1
Foreign experience is valuable	1
<b>*Specifically mentioned by respondents</b>	

### 5.1.2 Social capital

In addition to human capital, social capital as a selection ground has been discussed with 22 respondents, 18 out of these 22 respondents say that a referral positively influences the selection process. 4 out of the 22 respondents said a referral does not influence the selection process. The most they do is send over the information regarding the vacancy, but the respondents say that these candidates receive no favouritism. 6 out of the 18 respondents check the candidate's hard criteria before inviting him or her to an interview. 6 different respondents out of the 18 directly invite the candidate to an interview. From these numbers it can be concluded that candidates benefit from the use of social capital because 18 respondents indicated a positive influence regarding being tipped about a candidate.

When taking a look at social capital some respondents indicated that migrants do recommend people and that those people are likely people from the same background. This connects to another respondent's observation of how more migrants become part of the organization now that some diversity is present in the workplace. The overall consensus of respondents is that a network is very much within your own perspectives and thus background. Therefore this could create a disadvantage for migrants, since many organizations are not yet ethnically diverse, which can thus complicate the use of a network to make a connection. Not a lot of respondents directly stated their perception of migrants that use their network in the selection process, but from the data that was collected no large gap occurs between migrants and non-migrants.

*Table 9: Social capital*

<b>Social capital</b>	<b>Valued by*</b>
Tip through network	18
References	5
*No. of respondents out of 23	
<b>Migration background</b>	<b>Mentioned by*</b>
No difference (both tip)	6
Tip same background	3
Migrant can help bring more migrants from network	2
Tips are for and from every background	1
Tipping only Dutch	1
<b>*Specifically mentioned by respondents</b>	

### 5.1.3 Unemployment

Furthermore, 22 respondents have been questioned about the influence of unemployment on the candidate's chances during the selection process. 14 out of the 22 respondents indicated an influence of unemployment on the selection process. Unemployment can be disregarded when the candidate provides an explanation for the unemployment. The respondents get in contact with the candidate despite the unemployment status. However, when a candidate has been unemployed for several years this negatively affects the selection process, according to 8 respondents. From this it can be concluded that short-term unemployment with a good reason has no negative impact on the selection process, but there is a chance that long-term unemployment negatively impacts the selection process for a candidate.

8 out of the 22 respondents have indicated that they do not see a difference between migrants and non-migrants when it comes to unemployment, it could be either one that is unemployed. A statement with significant implications that will be discussed further in the discussion chapter.

Table 10: Unemployment

<b>Unemployment</b>	<b>Valued by*</b>
Reason for unemployment	20
Long-term unemployment is negative	8
*No. of respondents out of 22	
<b>Migration background</b>	<b>Mentioned by*</b>
No difference	6
Opposite (migrants take any job they can)	2
More unemployed	1
Depends on field	1
*Specifically mentioned by respondents	

#### 5.1.4 Underemployment

Another selection ground is underemployment, which has been discussed with 22 respondents. 20 out of the 22 respondents encounter unemployment during the selection process. The other 2 respondents fill high-level functions, which makes it difficult to be overqualified. 16 out of the 20 respondents that indicated the presence of underemployment, will engage in a conversation about the application to discuss the candidate's intentions and expectations, and to check whether these are in line with the job description. 11 candidates indicate there is often a mismatch between the candidate and the job. 18 out of the 20 respondents are willing to give the candidate a chance if they provide a good reason for wanting to be underemployed. However, many candidates indicated negative consequences when hiring someone that is overqualified. From this can be concluded that selectors are hesitant when hiring an overqualified candidate, which indicates a negative influence by overqualification on the selection process. The candidates are not directly rejected, but overqualified candidates are absolutely not privileged.

Subsequently, the ground of underemployment also produced a different reaction from the selectors. 8 out of the 22 respondents stated not to notice a difference between migrant or non-migrant candidates. A few respondents countered this with their examples and their experiences where migrants were underemployed. The unemployment of the migrant candidates in these examples were directly related to undervalued or invalid diplomas. This links back to the ground of human capital.

Table 11: Underemployment

<b>Underemployment</b>	<b>Valued by*</b>
Reason for underemployment	18
Underemployment often causes a mismatch	13
*No. of respondents out of 22	
<b>Migration background</b>	<b>Mentioned by*</b>
No difference	8
Overqualification	5
*Specifically mentioned by respondents	

### 5.1.5 Desired behaviour

Subsequently, it is time to look at the desired behaviours the selectors base their decisions on. 14 out of the 23 respondents consider preparation a very important selection ground. 12 out of the 23 respondents look at the addition a candidate will be to the team. 20 out of the 23 respondents value communication skills in a candidate. 11 out of the 23 respondents consider teamwork very important. Organisation sensitivity, being conscious of your environment and working in a structured and organized manner were all indicated as important selection grounds by 5 out of the 23 respondents.

Furthermore, in the ground of desired behaviour many respondents indicate noticeable differences between migrant and non-migrant candidates. The examples and experiences are not based on the separation migrant versus non-migrant, they are given based on different backgrounds from all over the world. The differences perceived by the selectors are not necessarily negative. Differences can be found in communication, for example. The selectors give examples of people from different countries or regions and describe qualities that match the background per group. This means that generally speaking migrants are perceived differently than non-migrants. Only 5 out of the 23 respondents indicated not to notice a difference between migrants and non-migrants. It does have to be stated that one of the respondents first indicated not to notice a difference, but this respondent later mentioned experiences that contradicted this statement. Therefore, this respondent was not counted within in the 'no difference' category.

Table 12: Desired behaviour

<b>Desired behaviour</b>	<b>Valued by*</b>
Communication skills	20
Preparation for the interview	14
Skills are an addition to the team	12
Teamwork	11
Being conscious of your environment	5
Organisation sensitivity	5
Being able to work structured and organized	5
*No. of respondents out of 23	
<b>Migration background</b>	<b>Mentioned by*</b>
Lacking/difference communication skills	6
No difference	5
Well prepared	2
Cultural differences in analytical skill	1
Cultural differences to fit the team	1
*Specifically mentioned by respondents	

### 5.1.6 Personality profiling

The last predetermined selection ground is personality profiling. 17 out of the 23 respondents consider personality profiling important with regard to the current team composition. 17 out of the 23 respondents want to make sure a candidate fits within the organizational culture. 11 out of the 23 respondents also want to know why the candidate is applying to their organization specifically. 11 out of the 23 respondents are looking for a connection or feeling that indicates the candidate would be a good fit for the organization and the team. 19 out of the 23 respondents are looking for people that are venturous, have ambition, are motivated or proactive. 9 respondents are looking for someone that is extroverted and/or spontaneous. 22 out of the 23 respondents pay attention to a candidate's attitude. Eye-contact is also of significance to 7 respondents. Non-verbal cues and body language have also been mentioned to be of importance to 8 respondents. 10 respondents are looking for candidates that look representative and 14 respondents want someone to look well taken care of. The last two subcategories in this selection grounds are having respect for others and commuting traffic; both were valued by 5 respondents.

In the last predetermined selection ground, personality profiling, 7 out of the 23 respondents have indicated they do not perceive a difference between migrant and non-migrant applicants when it comes to personality profiling. The same happened in personality profiling as mentioned within desired behaviour. 2 respondents indicated not to notice a difference between migrants and non-migrants, but later shared experiences in which the opposite was portrayed. Therefore, they were no longer counted in the category of 'no difference'. However, 4 other respondents indicated a difference in motivation. In their eyes migrant candidates are more motivated to work. From this ground the same can be deduced as in the

ground of desired behaviour. The respondents notice differences between people based on the region they originate from, but the differences are not necessarily negative. The respondents state that the cultural differences are something that has to be dealt with, but that this goes for every person individually. Every person has their own character traits, it is not just because of a migration background that people differ from each other.

*Table 13: Personality profiling*

<b>Personality profiling</b>	<b>Valued by*</b>
Attitude	22
Being venturous/ambitious/motivated/proactive	19
Personality is complementary to the team	17
Fit in with organizational culture	17
Looking well taken care of	15
Feeling a connection/have a good feeling about the candidate representative	11
	10
Being extraverted/spontaneous	9
non-verbal cues/body language	8
Eye-contact	7
Commuting traffic	5
Respect	5
*No. of respondents out of 23	
<b>Migration background</b>	<b>Mentioned by*</b>
General differences between cultures	9
Difference in hierarchy	7
More introverted/less open/modest	6
No difference	5
Motivation	4
Eye contact	4
Respect	3
More dependent	2
Representative	1
Differences fit in with team	1
*Specifically mentioned by respondents	

### 5.1.7 Other grounds

In addition to the existing selection grounds a new ground came to light. 13 out of the 23 respondents are looking for a match between the organization's needs as well as those of the candidate. And lastly, 8 out of the 23 respondents have indicated that their organization wants to increase its diversity. While they state they want to stay away from using positive discrimination, it is still something that is worth mentioning.

## 6. Discussion, Limitations, and Recommendations

In this chapter the results of the research will be compared to the theoretical framework. The ranking of selection grounds will be discussed first. Secondly, the additional influences on the selection process will be mentioned in comparison to the existing literature. After that, the perceived differences that occurred from the literature and from the research will be examined. Additionally, the recommendations are stated, followed by the limitations of this research.

### 6.1 Discussion

First of all, some overall similarities can be found when looking at the drawn-up table and the literature present in the theoretical framework. Education has proven to be a very important ground, both in the literature and according to the respondents. Another important selection ground in both the literature and among the selection grounds discussed with the respondents is experience. Experience is one of the highest scoring grounds in the table. Also, your skills being an addition to the team or your personality traits being complementary to the team is important to the selectors. Thus, instead of similarities, the respondents in this study were looking for complementary factors.

As a second step in this discussion the existing grounds will be explored based on the definite grounds that surfaced from the existing literature and the research's findings. As mentioned above, education and experience are considered important selection grounds. Another important factor in both the literature and the research is language proficiency. The respondents have indicated that foreign degrees have to be accredited before it is established what education level the migrant candidate has. This has to be done because there is a risk of the level being lower than is required in the Netherlands. Similarly, a certificate for a forklift driver that has been obtained in Norway for example, is not valid in the Netherlands. In that case the test has to be taken by the migrant to be able to work the job. And as mentioned, 'Mastering the right knowledge and skills is a legitimate reason for having more chances to get a job' (Siebers, 2018, p. 4). Meaning that if your level of education is lower, your experience is less valuable, or your language proficiency is lacking, you are automatically less likely to be chosen for the job. This can thus create a disadvantage for migrants with foreign diplomas or certificates, foreign experience, or a low language proficiency of Dutch or English.

As explained by Bourdieu (cited in Julian, 2015) social capital is the sum of all the resources that are connected to being a member of a group. The resources are provided by the group. There is evidence that 'non-Western' migrants have difficulty building a network (Siebers, 2018). A different study by Siebers & Koster (2021) shows that non-migrants are more involved in networking than migrants. 87.5 percent of non-migrants are involved in networking while only 59.1 percent of migrants are involved in networking. Migrants are often less involved in networking because of insecurity (Siebers & Koster, 2021). However, the respondents have indicated that migrants also participate in recommending people for vacancies. What is noticeable in this, is that migrants tend to recommend people with the

same cultural background as they themselves have. It was also indicated by the respondents that migrants are thus not part of the existing network, but when one migrant works at the organization, they help improve the diversity by introducing other migrants. This indicates that migrants are generally at a disadvantage when an organization is not yet ethnically diverse.

In the selection ground of unemployment a peculiar result surfaced from the respondents. 8 respondents that reported on unemployment stated that they do not notice a higher number of unemployed migrants in comparison to non-migrants. This is a peculiar statement because the unemployment rate of migrants in the Netherlands is nearly double the unemployment rate of non-migrants. A scenario in which this observation can be true is if migrants apply less frequently for jobs. Another reason could be the type of jobs that the respondents are trying to fill. If a person has to have a specific qualification with a high Dutch language proficiency, it is less likely a migrant will apply. Nevertheless, this is a peculiar finding. When encountering an unemployed candidate 20 out of the 22 respondents will question the reason for this unemployment. When the reason is considered adequate, unemployment no longer has a negative impact on the selection process. However, when a candidate is unemployed for several years 8 out of the 22 respondents indicated a negative impact on the selection process. This was related to being disconnected from the labour market as well as the loss of skills or having underdeveloped skills. Which was also stated by Eriksson & Lagerström (2006).

Furthermore, the selection ground of underemployment is viewed similarly to unemployment, since 20 out of the 22 respondents will inquire about the reason for underapplying. The candidates are not directly rejected, but overqualified candidates are absolutely not privileged. Something that was also mentioned by the respondents is that underemployment can cause boredom and low job satisfaction. Which is backed up by Verbruggen et al. (2015) who stated when a person is underemployment, they are at an increased risk of lower job satisfaction. 8 respondents indicated not to have noticed a difference between migrant and non-migrant candidates. 5 respondents countered this with their examples and their experiences where migrants were underemployed. The unemployment of the migrant candidates in these examples were directly related to undervalued or invalid diplomas.

Additionally, the ground of desired behaviour clearly has an impact in the selection process as some of its corresponding skills are high on the list of selection grounds. An example of this is communication skills. Bastiaensens, Cannaerts & De Vos (2018) have indicated a shift in the importance of hard and soft skills over the past years in Belgium. Hard skills were a lot more important than soft skills from 2010 up and till 2014. In 2015 and 2016 a shift was noticeable, and the importance of soft skills increased, and the importance of hard skills went down slightly, making the importance of both skills a lot more equal. This can be backed up by the list of selection grounds that was created as a result of this research. Communication is very high on the list, which is a soft skill, as well as education and experience, which are hard skills. 6 respondents indicated a difference in modes of communication used by migrants. However, the positive and negative skills that migrants are indicated to have, are separated by country of origin. People from specific regions in the world are being ascribed different skills

than people from other regions of the world. Only 5 respondents indicated not to notice a difference between migrants and non-migrants.

The last predetermined selection ground is personality profiling. According to Siebers (2020) migrants are less able to accurately profile themselves. However, in this research 5 respondents did indicate not to notice a difference between migrant and non-migrant applicants. 9 respondents stated to notice general differences between cultures. From the list of important selection grounds it can be deduced that personality profiling is important during the selection process because attitude is one of the highest scoring selection grounds. Thus, this is in line with Siebers & Koster (2021) who write that self-profiling is a behaviour that is imported for developing a career. A large number of differences is noticed during the selection process between migrants and non-migrants. However, the respondents state that cultural differences are something to be considered, but that this goes for every person individually. Every person has their own character traits, it is not just because of a migration background that people differ from each other. Lastly, it is important to mention the negative side of personality profiling. Personality profiling includes items such as 'feeling a connection' with the selector/applicant. This is unlikely to be directly relevant to the job function the selector is trying to fill. Therefore, it should not be considered a selection ground. The same goes for being extroverted or fitting in the team based on personality traits. It is important to be aware of the line between job related selection grounds and non-job-related selection grounds. Non-job-related selection grounds are discriminatory. This 'connection' between selector and applicant is likely to form when commonalities surface. However, an organization might benefit more from a diversification of employees instead.

To conclude, this study has zoomed in on the predetermined selection grounds and specifies the grounds that selectors base their decisions on. Additionally, an insight was provided on the perception of selectors regarding people with a migration background and people without a migration background. Within the selection ground human capital, people with a migration background can face a language barrier because of the Dutch language proficiency that is often required by organizations. Education accreditation forms an obstacle, as organizations have to take action to ensure a migrant-applicant's education level. This accreditation can result in a lower level than in the country it was obtained or not be valid at all. The selectors in this study did not observe a lack of network in the migrants. However, many respondents also indicated not to face many migrants during the selection processes they are part of. Another surprise was found within unemployment, where no difference between migrants and non-migrants was established, despite the lower unemployment rate. 5 respondents noticed an overqualification with migrant applicants, which is in line with the findings in human capital. Within desired behaviour, different or lacking communication skills were noticed by the selectors. If a person with a migration background lacks communication skills this is a reason not to hire them, as this was one of the most important factors. Communication skills can of course also be linked to human capital because it might be caused by the language barrier. Previous research already showed that personality profiling is a weakness in migrants. This study does not necessarily conclude that migrants are not good at profiling themselves but shows that the selectors perceive different personality traits that are linked to specific cultures. Various cultures were indicated to operate with high regard for hierarchy as well as being

more introverted and modest. The conclusion can be drawn that migrants profile themselves different from non-migrants. This does not mean it is necessarily negative. The ‘connection with the candidate’ that 11 respondents are looking for is cause for concern, as it can be discriminatory.

## 6.2 Limitations, recommendations, and future research

Every research has its limitations, including this one. The first limitation can be identified in the sample. The balance between human resource advisors and vacancy holders is very large, which means the perception of the vacancy holders is underexposed. This can also mean that the differences that could have occurred between vacancy holders and human resource advisors are not visible in this research. The sample also includes more females than males, which provides the same doubt, where a possible difference between the two variables is likely not exposed within the boundaries of this research. Additionally, vacancy holders with 1 to 5 years of experience proved very hard to find, which is likely due to the nature of the job description. Vacancy holders are likely to have more years of experience since they are often team leaders.

Another limitation can be found in the existing literature. The literature is very focused on the migrants with a non-western background, while this research included all migrants, even including second-generation migrants. For future research, the inclusion of this distinction is recommended, also because the respondents perceive migrants from various regions in different ways.

Another limitation is the time constraint. This research had to be conducted within a semester (6 months), which is also why the number of respondents is limited to 23. A bigger time frame would have allowed for research on a larger scale, with more respondents than was now possible.

The last limitation is the truthfulness of the respondents. There is no way to know if the respondents answered with socially acceptable answers or with their truthful experiences. In my perception their stories were based on true experiences and opinions. In addition to truthfulness, there is also no way to know what stereotypes or prejudices the respondents have that could have influenced the study. Some respondents did mention how they did not want to generalize, but still shared their personal experiences with me afterwards. However, an observational study could take away this doubt, as the researcher would be present for the interactions. However, that was not feasible under the current circumstances of the pandemic or within the time constraint.

However, from this study it can be concluded that some of the grounds that are being used by the selectors have the possibility of being problematic. The biggest difference between migrants and non-migrants can be spotted in the ground of personality profiling. Personality profiling in itself is a ground that oftentimes cannot be directly linked to the job function of the vacancy, which makes the ground discriminatory. Therefore, this raises the suspicion of discrimination.

Regarding the respondents I can make a recommendation for future research. The scope of this research was not narrowed down to a specific sector. This meant that the respondents filled high-level and low-level vacancies in very different types of organizations. During the interviews I noticed that respondents in the IT-sector, for example, gave very different answers from people that work in, for example, consultancy. Another difference is noticeable between jobs that require a university or university of applied sciences degree, and jobs which do not require an education at all.

Finally, I would like to make some recommendations to the organizations the selectors work for as well as to the selectors themselves. I think it is very important as an organization to realize that nearly 25% of the entire population in the Netherlands has a migration background. If the organization is currently lacking in ethnic diversity a change should be made because that means you are missing out on that 25% of the population when hiring new candidates. The organization therefore does not represent society and might be missing out on talent or skill. Organizations are already looking for people that are complementary to the current team composition, why is this not considered regarding ethnic diversity? People from different backgrounds bring their own culture with them which can mean norms and values vary from the norms and values the organization is used to. However, this also means the candidate can bring a new perspective into the organization, which can ultimately lead to innovation.

With regard to the selectors, I want to advise you to revisit the grounds you use during the selection process and evaluate their necessity with regard to the position you are trying to fill. First of all, I advise you to take the extra step to accredit an applicant's education or certificates. Additionally, using personality or behaviour as a selection ground can be risky. Generally speaking, only selection grounds that relate to the job, are selection grounds that are non-discriminatory, such as experience or specific job-related skills, thus not a person's personality. 11 respondents are looking for a connection with the candidate, which is not job-related and can be seen as discriminatory. In addition to this, I learned that some selectors are already aware of cultural differences and what certain candidates might need from them in order to show their competencies better during an interview. However, to the few that are not as culturally aware yet, I highly recommend taking notice of the differences and aiding the candidates where necessary. This does not create a bias; this simply helps the candidate to show their strengths better. A similar situation would be with candidates who are very nervous; you try to accommodate them in the best way you can. For migrants this can be the same, ask more questions, try to pull the information out of the candidate when they are more reserved or try to ask for intrinsic motivation if they only provide you with extrinsic motivation. It is about considering the context and choosing the right candidate for the job, it is not about choosing the candidate that performs best during interviews.

## 7. References

- Andriessen, I., Hoegen Dijkhof, J., van der Torre, A., Pulles, I., Iedema, J., & de Voogd-Hamelink, M. (2020). *Ervaren discriminatie in Nederland II*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Bardy, R., Rubens, A., & Eberle, P. (2017). Soft Skills and Job Opportunities of Migrants: Systemic Relationships in de Labor Market. *Business Ethics and Leadership*, 1(4), 5-21.
- Bastiaensens, S., Cannaerts, N., & De Vos, A. (2018). *Wijzigende jobs, vaardigheden en vacatures*. Vlaams Departement Werk en Sociale Economie. Antwerpen: Acco.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*. New York: Columbia University Press .
- Bloemen, H. G. (2013). Language Proficiency of Migrants: The Relation with Job Satisfaction and Matching.
- CBS. (2021, May 1). *Migratieachtergrond*. Retrieved June 2, 2021, from <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/migratieachtergrond/>
- CBS. (2021). *Werkloosheid naar migratieachtergrond*. Retrieved June 2, 2021, from [https://www.cbs.nl/en-gb/visualisations/labour-market-dashboard/werkloosheidsuitkeringen/in-detail-2?sc\\_lang=nl-nl&sc\\_itemid=64cfbbdc-2984-4d73-9c4b-35047524d07b](https://www.cbs.nl/en-gb/visualisations/labour-market-dashboard/werkloosheidsuitkeringen/in-detail-2?sc_lang=nl-nl&sc_itemid=64cfbbdc-2984-4d73-9c4b-35047524d07b)
- Eriksson, S., & Lagerström, J. (2006). Competition between Employed and Unemployed Job Applicants: Swedish Evidence. *Scandinavian Journal of Economics*, 108(3), 373-396. doi:10.1111/j.1467-9442.2006.00462.x
- Feldman, D. (1996). The Nature, Antecedents and Consequences of Underemployment. *Journal of Management*, 22(3), 385-407.
- Geets, J., Pauwels, F., Wets, J., Lamberts, M., & Timmerman, C. (2006). Nieuwe migranten en de arbeidsmarkt. *OVER. WERK Tijdschrift van het Steunpunt WSE*.
- Hiemstra, A. M., Derous, E., & Born, M. P. (2015). Eerlijkheid van selectie op basis van papieren en video-cv's. *Gedrag & Organisatie*, 28(3), 265-281.
- Huijnk, W. (2020). *Werk in ontwikkeling? Veranderingen sinds begin deze eeuw in de arbeidsmarktpositie van personen met een niet-westerse migratieachtergrond*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Kayode Bakare, K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388-406. doi:10.1108/EJTD-08-2016-0066
- Interview Advice*. (n.d.). Retrieved June 2, 2021, from National Careers Service: <https://nationalcareers.service.gov.uk/careers-advice/interview-advice>
- Julian, C. (2015). Bourdieu, Social Capital and Online Interaction. *Sociology*, 49(2), 356-373. doi:10.1177/0038038514535862

- Kanfer, R., Wanberg, C., & Kantrowitz, T. (2001). Job search and employment: A personality motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86, 837-855. doi:10.1037/0021-9010.86.5.837
- Karren, R., & Sherman, K. (2012). Layoffs and unemployment discrimination: a new stigma. *Journal Managerial Psychology*, 27(8), 848-863. doi:10.1108/0283941211280193
- Lancee, B. (2010). The Economic Returns of Immigrant's Bonding and Bridging Social Capital: The Case of the Netherlands. *International Migration Review*, 44(1), 202-226. doi:10.1111/j.1747-7379.2009.00803.x.
- Lubbers, M., & Gijsberts, M. (2013). Een vergelijking van de arbeidsmarktpositie van Polen en Bulgaren voor en na migratie naar Nederland. *Mens en Maatschappij*, 88(4), 426-446. doi:10.5117/MEM2013.4.LUBB
- Marsden, P. V. (1994). The hiring process. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 979-991. doi:10.1177/0002764294037007009
- McLaughlin, M. (1995). *Employability Skills Profile: What Are Employers Looking For?* Educational Resources Information Center, Clearinghouse on Counseling and Student Services, Greensboro. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED399484>
- Miles, A., & Sadler-Smith, E. (2014). "With recruitment I always feel I need to listen to my gut": the role of intuition in employee selection. *Personnel Review*, 43(4), 606-627. doi:10.1108/PR-04-2013-0065
- Pager, D., & Shepherd, H. (2008). The sociology of discrimination: racial discrimination in employment, housing, credit, and consumer markets. *Annual Review of Sociology*(34), 181-209.
- Richardson, J. (1986). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 441-472.
- Schellekens, J. M., Abma, F., Nijland, M., Postma, G., Bebbber, J. V., Mulders, H., . . . Brakel, K. V. (2007). Onderzoek naar langdurig werklozen en snelle werkhervatters: een vergelijking op harde en zachte arbeidsmarktfactoren.
- Seibert, S., Kraimer, M., & Liden, R. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *The Academy of Management Journal*, 44(2).
- Siebers, H. (2017). What turns migrants into ethnic minorities at work? Factors erecting ethnic boundaries among Dutch police officers. *Sociology*, 51(3), 608-625. doi:10.1177/0038038515598282
- Siebers, H. (2018). *When Nationalism Meets Soft Skills: Towards a Comprehensive Framework for Explaining Ethno-migrants Inequality in the Dutch Labour Market*.
- Siebers, H. (2020, November 5). Nationalism at work and its alternatives [PowerPoint slides]. Cultural Diversity Management course, lecture 5.
- Siebers, H., & Koster, M. (2021). How official nationalism fuels labour market discrimination against migrants in the Netherlands and its institutional alternatives. *Nations and*

*Nationalism*. Retrieved from <https://doi-org.tilburguniversity.idm.oclc.org/10.1111/nana.12721>

Smith, S., & Mazin, R. (2004). *HR Answer Book: An Indispensible Guide for Managers and Human Resources Professionals*. New York: Amacom.

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2010). *Discriminatiemonitor niet-westerse migranten op de arbeidsmarkt 2010*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Stasz, C. (2001). Assessing Skills for Work: Two Perspectives. *Oxford Economic Papers*, 53(3), 385-405. doi:154.59.124.143

van Hooft, E. A. (2005). Diversiteit op de arbeidsmarkt en effectieve personeelswerving.

Van Someren, R. (2017). (Verboden) Onderscheid tijdens het aanbieden en aangaan van een arbeidsverhouding. *Tijdschrift voor HRM*(6).

Verbruggen, M., van Emmerik, H., van Gils, A., Meng, C., & de Grip, A. (2015). Does early-career underemployment impact future career success? A path dependency perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 90(1), 101-110. doi:10.1016/j.jvb.2015.08.002

## 8. Appendix

### 8.1 Consent form

#### Toestemmingsverklaring (informed consent form) – TEMPLATE

**Titel van het onderzoek:** De perceptie van selecteurs bij de sollicitatieprocedure (The selectors' perception of the hiring process)

**Student-onderzoeker:** *Ruby van Schaik*

***Te ondertekenen door de deelnemer:***

Ik verklaar hierbij dat ik voldoende ben geïnformeerd over het onderzoek. Ik weet dat de resultaten van het onderzoek anoniem en vertrouwelijk blijven en in de context van de scriptie worden verwerkt. Mijn vragen zijn naar tevredenheid beantwoord.

Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Ik behoud het recht om mijn deelname aan dit onderzoek op elk moment en zonder opgave van reden te beëindigen.

**Naam deelnemer:**

**Datum:**

**Handtekening deelnemer:**

***Te ondertekenen door de student-onderzoeker:***

Ik heb mondelinge of schriftelijke toelichting gegeven over het onderzoek. Ik zal de resterende vragen zo goed mogelijk beantwoorden. De deelnemer zal geen negatieve effecten ondervinden van een eventuele vroegtijdige beëindiging van deelname.

**Naam student-onderzoeker:**

**Datum:**

**Handtekening student onderzoeker:**

## 8.2 Interview script

### Introductie

- Master management of cultural diversity

### Aangeven dat ik ga opnemen

- Interview voor scriptie, niet in relatie met een bedrijf or overheidsinstantie, dus geen controlerende instantie.

### Vragen naar baan, hoelang ervaring

Laatste vacature □ vragen stellen □ is er een patroon of is het alleen voor die ene vacature □ zat er tussen de sollicitanten ook iemand met een migratie achtergrond □ vergelijken op elk genoemd punt

- Als je terugdenkt aan de meest recente vacature, zou je me kunnen vertellen waar die voor was
- Wat waren de eisen die werden gesteld voor de baan?
- Wat voor aspecten wegen nog meer mee
  - o Human capital
  - o Social capital → netwerk, kennissen etc.
  - o Als iemand solliciteert weet je dan of ze werkeloos zijn of niet/ vraag je hier naar □ heeft dit invloed op de keuze?
  - o Underemployment, te hoog opgeleid
  - o Desired behaviour, skills die iemand bezit die getest kunnen worden
    - communication, teamwork, problem solving, initiative and enterprise, planning and organizing, self-management, learning and technology
    - Vragen naar voorbeelden waarin de sollicitant dit gedrag heeft vertoond, of testen door een case bijvoorbeeld.
  - o Personality profiling, hoe iemand zich voor doet en overkomt.

Als je terugdenkt aan die sollicitanten, zat daar dan ook iemand bij met een migratie achtergrond? Wat je kan herkennen als iemand heeft aangegeven wat zijn/haar geboorteplaats is.

## 8.3 Coding files

### 8.3.1 Process

document	quotation	codes
1	als iemand een heel goed trackrecord heeft of iemand heeft een heel mooi CV met ervaring, als je dan de capaciteitentest iets lager scoort is het wat minder erg	Process: CV, Human capital: experience
1	Eerste gesprek is kennismakingsgesprek, kijk je naar iemand achtergrond	Process: first interview
1	Ja, vaak vragen we wel om een motivatiebrief.	Process: motivation letter
1	Je volgt bij ons een capaciteitentes	Process: capacity test
1	Maar ik merk ook juist bij buitenlandse... mensen met een migratieachtergrond dat die ook gewoon hun volledige CV wel sturen. Misschien is dat ook wel een heel positief teken, dat ze gewoon vertrouwen hebben in het proces, in de mensen aan de andere kant. Dus wat ik zeg, meestal weten we wel alles. We weten eigenlijk altijd al hoe iemand eruitziet voordat die bij ons op gesprek komt. Ik moet ook zeggen dat ik zelf ook wel altijd een beetje nieuwsgierig ben, dus stel ik heb een sollicitatiegesprek met iemand ingepland dan kijk ik ook altijd nog even op iemand zijn LinkedIn als hij dat heeft. Als hij geen foto heeft is dat oké, maar ik geloof toch dat je daar altijd een beetje naar op zoek bent, van dat is degene die zo meteen binnenkomt.	Process: migration background trust in process
1	Telefonische intake.	Process: phone call

1	Tweede gesprek, als we dus positief zijn na het eerste gesprek, dat is meer op de casus en de persoonlijkheidstest die iemand heeft gemaakt, dan wordt daar nog meer over gevraagd.	Process: second interview
1	Voor onze junior profielen geldt; die moeten meteen een test maken en hebben ze test akkoord dan begint de sollicitatieprocedure voor het test gesprek en het tweede gesprek als het positief is.	Process: capacity test
1	We proberen wel echt iedereen feedback mee te geven en vaak vragen mensen daar ook wel om	Process: feedback
2	<p>36:31 Interviewer Ik vroeg me nog af... Wacht... even kijken hoor want ik had net iets bedacht dat ik nog niet had gevraagd... Oh ja. Zijn er testen die ze moeten doen zoals een capaciteitentest of een persoonlijkheidstest?</p> <p>36:48 Respondent Dat hangt dus af van de functie alle klantgebonden werk, die op de afdelingen werken, die moeten een standaardprocedure altijd doorlopen. Een beetje hetzelfde idee als bij de politie. Een capaciteitentest doen om het niveau te testen, een psychologisch onderzoek en je persoonlijkheidstesten en ook een sporttest die ze altijd moeten halen. Een medische keuring moeten die mensen altijd doen. Dat. Ja. En bij managersfuncties moeten ze bijna altijd een assessment doen, want bijna hetzelfde is. Verder niet. Niet voor alle functies.</p>	Human capital: assessment, Process: medical evaluation, Process: capacity test

2	<p>43:30 Interviewer Doen jullie nog anonieme sollicitatie eigenlijk? Dat je geen namen of foto's op het CV bijvoorbeeld krijgt, of is alles gewoon...</p> <p>43:45 Respondent Nee... Dat hebben we niet. Anonieme sollicitaties. Nee. Dat is altijd wel met alle gegevens erbij. Ik kan dan wel zeggen van ik denk niet dat we daardoor beïnvloed worden, maar dat worden we wel. En met name... niet zo zeer naam of... naja foto's wel hoor. Niet zo zeer dat iemand er mooi uit ziet. Maar wel een bepaalde soort foto's; selfies, diep decolleté, ongepaste foto's, die zijn er. Dat vind ik per definitie al niet geschikt.</p>	Process: CV
2	<p>En als we twijfelen, want dat was echt iemand die in het bedrijf werkte ook met type klant, met type klant, dan is dat niet altijd veilig als je beperkt bent in je zicht aan een kant, maar die mensen moeten dan ook altijd door een medische keuring gaan. Dus dan wordt er ook gekeken of iemand medisch geschikt is om het beroep uit te voeren.</p>	Process: medical evaluation
2	<p>Ja, wat we doen is we maken altijd een eerste selectie. Als we veel reacties hebben gaan we altijd eerst CV's checken op harde criteria. Dus opleidingsniveau en ervaring vaak hè, dus heeft iemand in een soortgelijke bedrijfstak gewerkt, dus dat is de eerste schifting.</p>	Process: CV, Human capital: experience, Human capital: education
2	<p>Nee, ja. Ik vind het vaak ook lastig in een sollicitatieprocedure, dat uit één gesprek wel lastig te halen is of iemand geschikt is en soms weet je het heel snel.</p>	Process: first interview

3	<p>12:20 Interviewer En als iemand solliciteert dan sturen ze een CV neem ik aan, sturen ze ook een motivatiebrief?</p> <p>12:26 Respondent Ja, niet altijd. Ik denk in enkele gevallen wel en dan vragen we het wel. Dan denk ik van ben je het vergeten, kan natuurlijk. Maar het is mooier als je alles tegelijk stuurt.</p>	<p>Process: CV, Process: motivation letter</p>
3	<p>12:48 Respondent Tegenwoordig als wij heel veel CVs hebben en het lastig vinden om bepaalde dingen eruit te krijgen. Het ligt ook een beetje aan de procedure. Laatst hadden we secretaresses en toen kwamen we er niet helemaal uit. En toen heeft iemand van mijn team een soort speeddate sessie gedaan. Allemaal van die kleine web meetings. En daar uit zijn er dan drie gekomen die naar het eerste gesprek gingen. En daaruit diezelfde drie naar het tweede gesprek. Dus het is ook gewoon wat werkt voor de functie, het moment en het aantal sollicitaties wat binnenkomt.</p>	<p>Process: phone call</p>
3	<p>26:02 Respondent Nee, ja. Het tweede gesprek is natuurlijk wel... het eerste gesprek doen we met een medewerker van het team en manager zelf en het tweede gesprek is met manager en HR. Dus wij zitten de laatste tijd veel meer bij het tweede gesprek dat is sinds dit jaar of vorig jaar ergens ingezet en we hebben dan dat formulier. En in dat formulier komen dan een aantal vraagtekens naar boven en dan is dat wel hetgeen waar ik dan heel erg op let en dan ga ik kijken wat is dan precies de vraag. Wat willen jullie precies van mij weten wat ik bij diegene meet. En op basis daarvan steek ik het gesprek dan in. Maar niet dat ik nu iets specifiek kan noemen van hee daar let ik ook nog op.</p>	<p>Process: second interview</p>

4	. De harde criteria zijn dan inderdaad, welke opleiding moet iemand hebben, rijbewijs, dat soort zaken. Wat je duidelijk kan afzien in het CV.	Process: CV, Human capital: driving license, Human capital: education
5	<p>14:13 Interviewer Zijn er nog testen of zo die ze moeten doen voordat ze aangenomen kunnen worden?</p> <p>14:20 Respondent Ja, het hangt er een beetje vanaf, heel soms doen we dat wel. Dan doen we een case maken. Dan vragen we aan een developer van ‘bedenk eens iets’ en dan leggen we dat voor. Maar tegenwoordig hebben mensen ook allemaal GitHub accounts waar je van alles kan vinden van voorgaande projecten van werk. Daar kan je ook heel veel uithalen en wat betreft accountmanagement. Voor die laatste rol hebben we dat wel gedaan. Toen hebben we een soort businesscase gemaakt. Van nou, maakt een presentatie, zorg dat dit dit dat erin zit, en dan ga je aan de directie presenteren. Die gaan dan kritische vragen stellen en dan kijken of je goed op de hoogte bent van het product en wat het kost en hoe je dat in zou delen.</p>	Process: practical test
5	30:47 Respondent Nee, we hebben eigenlijk twee, nee... een eerste gesprek, tweede gesprek, referenties en een laatste gesprek. Het eerste gesprek is kennismaken, tweede ronde is wat meer inhoudelijk, is ook afhankelijk wie dat is, is altijd met een toekomstige leidinggevende en het hangt er natuurlijk van af wie daar dan bij past. De derde ronde is eigenlijk altijd met de directie en dan is dat meer zodat ze weten wie er in het bedrijf komt. Dat eigenlijk.	Process: second interview, Process: first interview, Process: third interview with board

5	<p>Ja, referenties checken we altijd wel, maar dat is meer om een persoonlijk beeld dat ik van iemand heb, om dat te checken bij iemand anders. En dan niet dat ik het aangeef en dat iemand alleen maar hoeft te zeggen ‘ja dat klopt’, maar dat ik een soort van informatie op ga halen waarvan ik denk sluit dat aan bij het beeld dat ik van iemand heb. Puur het persoonlijke stukje, omdat je dan wel heel goed kan bekijken... heeft iemand zich heel erg anders voorgedaan bijvoorbeeld of doet iemand zich mooier voor dan dat hij of zij is. Dus dat doen we altijd nog wel. Dat is het denk ik wel.</p>	<p>Process: references, Social capital: references</p>
7	<p>5:40 Respondent Ja, moet ik even een klein beetje mee oppassen wat ik dan zeg want dat verschilt wel heel sterk, ook onze rol daarin, tussen wetenschappelijk posities en ondersteunende posities. Voor echt puur wetenschappelijke functies ligt het vaak bij de wetenschappers zelf om die selectie te maken en die kijken naar zaken als aantal publicaties, hoelang geleden is iemand gepromoveerd, hebben ze al onderwijs gegeven, waar zit hun vak specialisme. Voor bepaalde ondersteunende posities dan hebben wij een iets andere rol vaak om ook mee te kijken in die CV's en dan ga je ook op andere dingen letten, spelfouten, wat zegt iemand in zijn motivatiebrief, kun je daar al iets aan proeven van de persoon die daarachter zit.</p>	<p>Process: CV</p>
7	<p>12:05 Respondent Ja, wat we standaard vaak een beetje aanhouden, dat ligt er wel aan om welke functie het gaat, maar voor de meeste ondersteunende posities gaan we vaak in een relatief kort gesprek, zeg 20 minuten als uitgangspunt. En gewoon eens even op hoofdlijnen uitvragen van ‘waarom deze positie’, om even een iets beter beeld te krijgen van zo'n persoon. Een soort van sneldate, noem je het.</p>	<p>Other: why this job? , Process: first interview</p>

7	<p>13:22 Respondent Hangt ook weer heel sterk van de functie af, maar voor de meeste ondersteunende posities zien we vaak dat we beginnen in de eerste gesprekken met een kandidaat of 6, 7 vaak en als je er dan 2 of 3 overhoudt voor de tweede ronde dan zijn wij vaak tevreden.</p>	Process: second interview
7	<p>13:45 Respondent Nou, vaak wordt die tweede ronde ook gebruikt om of de commissie aan te vullen met andere personen, of een totaal andere commissie. Dus dan ben je ook even aan het kijken naar wat wij in de eerste ronde gezien hebben, toetsen of dat ook door anderen gezien wordt. En zo'n tweede ronde wordt ook wel eens gebruikt om de vraag te stellen van 'werk een bepaalde casus uit' of 'bereid een presentatie voor', dan krijg je wat meer de inhoud nog in.</p>	Process: second interview, Personality profiling: preparation
7	<p>23:00 Interviewer En als je referenties krijgt? Dan moet je natuurlijk ook contact leggen met het buitenland. Ga je dan ook gewoon alles nabellen wat ze opgeven?</p> <p>23:08 Respondent Soms wordt er in eerste instantie gevraagd om een brief en soms wordt er naar aanleiding van die brief nog even gebeld.</p> <p>23:20 Interviewer Daar ontstaan dan geen taalbarrières?</p> <p>23:25 Respondent Nee, over het algemeen valt dat wel mee, want die referenties dat wordt met name gebruikt voor de wetenschappelijke posities en daar is de voertaal eigenlijk per definitie altijd al Engels dus het taalniveau van het Engels is over het algemeen hoog.</p>	Process: references, Social capital: references

7	Ja. Ja, dat geldt eigenlijk voor alle posities van UD (= universitair docent) en hoger. Altijd een proefcollege. Dan houden ze ook nog een wetenschappelijk praatje voor hun toekomstige collega's. En dan hebben ze vaak nog een presentatie voor de selectiecommissie zelf. Dat gaat dan echt over de onderzoekslijn die ze aan het uitzetten zijn en hoe de zit de komende jaren voor zich zien.	Process: practical test
7	Nee, in principe gaan we gelijk door naar een eerste formeel gesprek.	Process: first interview
8	19:29 Respondent Nee, ze worden eerst gebeld. Sorry, ik moest even nadenken omdat we... ja het bedrijf is een scale-up organisatie, ik weet niet of je daar ooit van gehoord hebt.	Process: phone call
8	26:02 Respondent Als we al tot een tweede gesprek komen in de praktijk is het heel vaak dat we, zeker in een scale-up organisatie dat die na één gesprek een aanbieding doen, als we enthousiast zijn uiteraard. Dus dat is wel een hele belangrijke om in ieder geval van uit onze organisatie te noteren.	Process: second interview
8	En ik moet ook wel heel eerlijk zeggen, hbo-functies of directiefuncties of (noemt nog meer functies die ik niet goed kan horen), dat zijn wel functies waar bij je kunt zeggen naar aanleiding van het tweede gesprek waarin je wat meer zoomt op organisatie casuïstiek zeg maar hoe iemand daarop inspeelt dan kom je ook met die concrete voorbeelden.	Process: second interview
8	ga ik naar aanleiding van de screening van het CV een korte kennismaking doen.	Process: first interview

8	<p>Vaak aan de hand van cv-screening bel ik gewoon de kandidaat op en ga ik in gesprek met deze persoon en ga ik na waar hij of zij naar op zoek is. Waar hij of zij op dit moment staat, dus werkzaam of niet. Gelukkig in zijn of haar huidige functie of niet. Sluit het aan, de functie die zij nu bekleden op de functie die wij open hebben staan en zo ja op welke punten. Soms stel ik ook bijvoorbeeld vragen als ‘wat denk je, ten opzichte van de huidige functie en de functie die we hebben openstaan wat zijn de raakvlakken/overeenkomsten en wat juist niet?’. Als mensen bijvoorbeeld geen ervaring hebben in de branche. Want wij werken in de financiële dienstverlening, dus werkervaring in een vergelijkbare functie maar niet in de branche dan vraag ik ook altijd van ‘hoe ga je dat ondervangen?’ Waar je al over hebt nagedacht, of niet. Dus door een telefonische screening probeer ik dan te proeven of iemand aansluit of niet. Wat ook met name iemands beweegredenen zijn, dus de persoon achter het CV.</p>	<p>Other: matching expectations, Other: why this job? , Other: why change jobs, Process: phone call</p>
10	<p>30:17 Respondent Nee, wel een logicatest. Met nummers. Dus... we werken met allemaal codes binnen het bedrijf dus een locatiecode en dan is dat zo'n voorbeeld en dan moeten ze het afmaken. Dus dan heb je bijvoorbeeld 1, 2 en dan moeten ze het kopiëren en dan eindigen op 3.</p>	<p>Process: capacity test</p>
10	<p>a, we hebben eigenlijk een kleine krachttest, een hele kleine, dat ze zelf ervaren hoe zwaar iets kan zijn. Dus zo'n boodschappenkrat, heel vaak dan weet je zelf al of ze het aankunnen of niet aan kunnen en ook zien we dat aan een persoon dus daar houden we wel rekening mee. Maar we mogen natuurlijk ook niet iemand afwijzen op zijn fysieke fitheid, dus het is eigenlijk geloven op het woord van iemand.</p>	<p>Desired behaviour: physical capability, Process: practical test</p>

10	<p>Ja, bij ons werkt de sollicitatieprocedure eigenlijk in twee stappen. Wij krijgen het CV eigenlijk niet te zien, dus wij moeten alles uit het gesprek halen, maar centraal belt ze op. Die heeft dan ook een stappenplan die ze moeten volgen. Het bedrijf wil eigenlijk iedereen een kans geven. Dus daarom dat wij eigenlijk ook zonder CV werken en dan probeer je tijdens het gesprek erachter te komen wat voor werk ze hebben gedaan.</p>	<p>Process: CV, Process: first interview</p>
11	<p>9:17 Interviewer Ja, dus ga je dan ook de vorige werkgever bijvoorbeeld benaderen om te kijken hoe ze het deden?</p> <p>9:23 Respondent Ja, dat doen we inderdaad wel eens. Moeten we wel toestemming voor vragen dus meestal als je zegt mag ik een referentie nabellen, dan zeggen ze heel vaak nee. En dan weten we eigenlijk een soort van al genoeg. Maar goed, iemand kan ook heel goed overkomen en dan is het toch soms lastig om iemand daar dan op af te wijzen. Dus dan ga je een beetje op eigen gevoel door laten gaan of eigenlijk helemaal niet.</p>	<p>Process: references, Social capital: references</p>
11	<p>46:08 Respondent Ja, we hebben heel vaak een dyscalculie test en dat is omdat vooral bij een andere klant,</p>	<p>Process: capacity test</p>

12	<p>4:24 Interviewer En als iemand dan solliciteert hoe ga je dan na dat hun opleiding de juiste opleiding is?</p> <p>4:33 Respondent Ik moet zeggen, daar kijken wij niet heel erg naar, omdat wij onze kandidaten nog testen. Dus wij hebben een test opgesteld voor software developers die mensen hun je natuurlijk best wel makkelijk testen... want het werkt of het werkt niet. We laten ze dan een kleine feature bouwen en dan proberen we zo te kijken of iemand zijn skills voldoen, maar ik ben er wel altijd heel scherp op van heeft iemand een opleiding gedaan in die richting in het hoger onderwijs dus dat is applied sciences, hbo of universiteit, maar ik ga geen verifiëring doen van buitenlandse diploma's of zo, dat laten controleren heb ik eigenlijk nog nooit gedaan.</p>	<p>Process: practical test, Human capital: migration background, foreign education, Process: capacity test</p>
12	<p>8:11 Interviewer En als iemand solliciteert neem ik aan dat je... je krijgt sowieso een CV van iemand en krijg je ook altijd een motivatiebrief?</p> <p>8:21 Respondent Niet altijd. Dat komt ook een beetje door de kanalen waarop iemand binnenkomt.</p>	<p>Process: CV</p>
12	<p>8:49 Interviewer Op basis daarvan nodig je ze dan uit of heb je ook eerst nog een telefoongesprek?</p> <p>8:55 Respondent Nee, ik kijk eerst naar het profiel als dat helemaal past bij onze vacature dus matcht gewoon op de praktische vereisten als het ware. Dan kijk ik vaak nog even op LinkedIn als ik dan gemeenschappelijke connecties zie met iemand die ik ken dan vraag ik wel eens van 'hee, kan je die persoon?' en dan nodig ik ze eigenlijk vrijwel meteen uit voor een introductiegesprek, omdat dat zo'n kort gesprek is en redelijk oppervlakkig blijft ga ik niet eerst bellen om dat gesprek vervolgens in te plannen. Dan doen we dat eigenlijk allemaal meteen in één keer.</p>	<p>Process: first interview, Social capital: references</p>

12	<p>22:12 Respondent Ja, dat is een beetje dat startup DNA dat ik net noemde dus dat mensen flexibel zijn, dat ze ook niet een manager heel dicht nodig hebben. Bij grote corporates heb je wel eens drie verschillende managers en leidinggevende en dan wordt er echt met je meegekeken en in een startup moet je zelfstandig werken en word er van je verwacht dat je je eigenlijk keuze kan maken. Dat vind ik heel belangrijk en dat is vaak ook iets wat we testen in het tweede gesprek. Het tweede gesprek is altijd een soort van test, een casus, een presentatie, een stukje content schrijven voor marketeer, voor developers een codetest. Wij testen iedereen altijd.</p>	<p>Personality profiling: working independently, Process: second interview, Personality profiling: fit with organizational culture</p>
12	<p>dat kan ik ook uitvragen in het eerste gesprek, vooral als het profiel interessant is.</p>	<p>Process: first interview</p>
13	<p>25:21 respondent: Vaak bij het eerste gesprek. Ik geef ook altijd aan bij mijn kandidaat omdat ik die telefonisch spreek en hij heeft technische vragen voor mij dat ik dan zeg 'dit zijn hele goede vragen. Neem deze mee naar je eerste gesprek want daar zit je tegenover een technisch iemand en die kan jou veel beter antwoord geven'. Heel vaak vinden kandidaten dat heel normaal. Ja, dan nemen ze dat mee.</p>	<p>Process: phone call</p>
13	<p>26:37 Respondent: Nou ja tweede gesprek is zeg maar de case en een persoonlijkheidstest en in sommige gevallen en de wat zwaardere rollen dus bijvoorbeeld ook bij de manager IT dan wil daarna de directie nog graag een gesprek met hem. Dat hoeft soms maar één iemand van de directie te zijn en soms maar een half uurtje. Maar gewoon puur om even te zien van ja weet je wij gaan ook met jou samenwerken want ja je zit ook wat hoger in de rangorde binnen de organisatie.</p>	<p>Process: second interview</p>

13	<p>En we gaan ook wel vragen stellen van ‘joh hoe heb je bepaalde zaken aangepakt In het verleden’ et cetera. En er is een persoonlijkheidstest en een assessment dus wij toetsen wel van oké hoe goed is je technische kennis en pas je als persoon in onze cultuur. En op het moment dat dan de lichten op groen zijn dan doen we een aanbieding en dan gaan we ervoor om diegene ook daadwerkelijk bij ons aan boord te krijgen.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture, Process: capacity test</p>
13	<p>Hoe ons proces eruitziet: ik doe een eerste intake dus ik spreek gewoon met de kandidaat en stel een aantal vragen maar ik ga ook vooral gewoon het gesprek aan en ik zie het meer als kennismaking dus vertel wat meer over wie wij zijn en wat we doen. Hij vertelt iets meer over wie hij is en wat hij heeft gedaan in het verleden. Dan kijken we een beetje of dat past. En op het moment dat Ik denk dat het past dan leg ik hem voor bij een van mijn collega’s. Als hij hem uitnodigt voor een kennismaking dan gaan ze dieper in op de vacature en wie zoeken wij nou en wat ga je doen In de rol bij ons.</p>	<p>Process: first interview, Process: second interview, Other: matching expectations</p>
14	<p>5:06 Interviewer Ja, precies. Als je begint met een sollicitatieprocedure, dan heb je de vacature. Reageren mensen daarop met een CV en een motivatiebrief?</p> <p>5:15 Respondent Klopt, ja.</p> <p>5:16 Interviewer Oké, dus wel ook altijd met een brief?</p> <p>5:19 Respondent Altijd met een brief inderdaad, die verlangen wij wel. Ja, klopt.</p>	<p>Process: motivation letter, Process: CV</p>

14	<p>5:33 Respondent Nee, gewoon voor gesprekken worden ze uitgenodigd. Ik bel zelf altijd wel de mensen op om ze uit te nodigen. Dat vind ik zelf fijn. Ten eerste, een beetje voor mijn eigen planning en ten tweede ben ik ook benieuwd hoe mensen de telefoon op nemen en hoe ze reageren. Enthousiast of niet enthousiast, dat kan mij al iets zeggen over de persoon. Een heel klein beetje. Dus ik bel ze op om ze uit te nodigen om op gesprek te komen, live.</p>	Process: phone call
14	<p>Nee, geen vreemde zaken, natuurlijk referentie natrekken maar dat lijkt me hartstikke logisch. Nee, voor de rest geen andere zaken nee.</p>	Process: references, Social capital: references
14	<p>Nou, nee. Ik zorg er wel voor dat ik met meerdere mensen die gesprekken doe. Ik doe ze nooit alleen. Dus ik vraag meestal iemand vanuit de sectie erbij, soms twee mensen. Als ik bij OOP mensen wil aannemen heb ik altijd een OOP-lid erbij. Dus meestal met zijn drieën. Soms vragen we ook leerlingen erbij. Dat ten eerste. En ten tweede, bij docenten verlangen we meestal wel een proefles die ze geven, dus dan kan je veel beter zien of iemand daadwerkelijk goed kan lesgeven. Soms met tijdsdruk doen we dat niet, maar dat is wel een gemiste kans, want zo'n gesprek is leuk maar als je iemand voor de klas ziet zie je veel beter nog of iemand goed is. Dus dat proberen we wel zo veel mogelijk nog te doen.</p>	Process: practical test
15	<p>25:21 Respondent: Als ze qua harde criteria eenmaal goed overkomen, wij gaan van tevoren niet bellen met mensen. Hooguit... we gaan pas ook bellen met een referentie na het eerste gesprek. Dus vaak hebben we voor het eerste gesprek een hele bulp, laten we zeggen 20 kandidaten. Nou laten we zeggen dat er daar tien van overblijven voor een tweede gesprek, of acht, dan gaan we bellen met referenties, dat soort dingen.</p>	Social capital: references, Process: references

15	Dan heb je nog het derde gesprek en dat is het gesprek met de praktische punten zoals salaris, vrije dagen, uren, dat soort dingen en dan ben je vaak al wel een heel eind.	Process: third interview
15	Ja. CV en een motivatiebrief en wat wij ook heel vaak merken, vooral de laatste jaren, merk ik steeds meer dat mensen eerst ook nog even bellen. En dat valt wel op moet ik zeggen, want die mensen onthoud je altijd als je dan met ze in gesprek gaat.	Process: CV, Other: calling beforehand, positive, Process: motivation letter
15	Nee, ja, de hogere functies, als je bijvoorbeeld een communicatiemanager hebt, daar gaat inderdaad een assessment aan vooraf.	Process: capacity test
15	Nou wat wij vaak doen, we beginnen met een speeddate. Omdat we best wel veel reacties krijgen op vacatures. Dus dan zit ik bijvoorbeeld een uur met mijn collega, of een middag met mijn college en dan doen we allemaal korte speeddates van een half uur. Omdat je... mensen moeten dan onder druk eigenlijk zichzelf voorstellen en dan merk je al gelijk wie zich heeft voorbereid of niet. Dus dat is eigenlijk al een eerste... schifting. Want als jij je niet hebt voorbereid en je hebt geen elevator pitch bereid en je moet gaan zitten hakkelen om je in een half uur voor te stellen, dan val je eigenlijk al af. Dus dat is stap een.	Personality profiling: preparation, Process: first interview

15	<p>Stap twee is dan het tweede gesprek, daartussen hebben wij dus al meer voorwerk gedaan, eventueel referentie opgevraagd. Dus dan gaan we vaak over die case, over bepaalde dingen op de website, van je nou je hebt vast gezien dat wel zus en zo hebben gedaan, hoe zou jij dat doen? Kijk als mensen dan zeggen... het niet weten dan hebben ze zich niet voorbereid dus vallen ze ook door de mand.</p>	<p>Process: second interview, Personality profiling: fit with organizational culture, Personality profiling: preparation, Desired behaviour: answers in line with organizational procedure</p>
16	<p>10:05 Respondent Nou, sommige hadden één gesprek, sommige hadden twee gesprekken. Dat lag aan de staf, aan het leidinggevend kader, dus procesmanagers, controllers en teamleiders. Die hebben wel twee gesprekken. Waarbij ik vaak het tweede gesprek pas deed, dus dan zat er eentje voor mij. Met teamleiders en zo. Met adviseurs hebben we heel lang gedaan, twee gesprekken op één dag. Dus kamertje in en volgende kamertje in. Hoe hadden ze dat ook alweer ingericht, daar heb ik niet zo heel vaak deel van uitgemaakt. Alleen maar als er krapte was met teamleiders. In de ene hadden ze de casuïstiek en in een moest hij zichzelf pitchen, waar hij goed in was en betrekking tot skills. En de andere was dan de casuïstiek bespreking. Dan zagen ze wel vier mensen voordat ze werden aangenomen.</p>	<p>Process: first interview, Process: second interview</p>

16	<p>12:08 Respondent Ja. Maar ik deed in principe zelf één gesprek, maar dan was het wel het tweede gesprek vaak en dat was dan ook wel gedeeltelijk... voor de kandidaat was het gedeeltelijk hetzelfde gesprek. Maar dan ging het wel over... ik kreeg dan wel alvast een soort van review van het eerste gesprek mee. Omdat mijn teamleiders... ja die moesten wel met die mensen gaan werken. Dus dan had ik al wel... dat heb ik ook op een geven moment gezegd, ik weet niet of ik dat fijn vind. (onduidelijk)... want je gaat toch gekleurd een gesprek in of je nou wil of niet.</p>	<p>Process: second interview, Process: first interview</p>
16	<p>Ja, kan. Ik heb met leidinggevende... in het begin hebben we wel assessments gedaan. Maar dan moet ik zeggen, dan is de assessor weer assessor... dan is zo'n rapportje ook maar zo'n rapportje.</p>	<p>Process: capacity test</p>
17	<p>Dat kan je bijvoorbeeld doen met een assessment, maar het is CV, de laatste afvalronde opleiding speelt daar ook een rol in. Daar kan je het denkniveau... dat zou dat moeten ondersteunen. Werkniveau is meer afhankelijk van de ervaring die iemand heeft. En als iemand die ervaring nog niet heeft dan zou je kunnen denken aan een assessment om te kijken of iemand wel capabel is om zich de vaardigheden eigen te maken.</p>	<p>Process: CV, Process: capacity test</p>
17	<p>Ja, en het is juist ook... die CV... ik heb zelf ook contact met mensen. En je zou kunnen zeggen die motivatiebrief is niet altijd even belangrijk. Dat klopt dat is ook niet altijd even belangrijk. Het is afhankelijk van de functie, maar ik denk wel dat met name voor ons vakgebied waar we dus ook veel schrijven en toch de verslagen ook naar de ziekenhuizen gaan en de raad van bestuur van de ziekenhuizen en de wetenschappelijke verenigingen, is het taalgebruik bij ons heel belangrijk en dan wil je wel weten hoe iemand schrijft.</p>	<p>Process: motivation letter, Process: CV</p>

18	<p>39:24 Respondent Vaak laat ik het tweede gesprek dan door andere gesprekspartners voeren en wat ik dan graag terug hoor... want ik voed dan niet wat ik heb gezien in het eerste gesprek en dan vooral daarna comparing notes van wat heb jij gezien, zie jij het hem doen, of haar doen? En waar zouden we dan ontwikkel potentieel in hebben. Dat is vaak een tweede gesprekstweetal.</p>	Process: second interview
18	<p>39:57 Interviewer Referenties, gebruiken jullie die ook?</p> <p>40:00 Respondent Ja, moet. Bij ons moet het.</p> <p>40:06 Interviewer Ja, die moeten natuurlijk door de mensen zelf opgegeven worden.</p> <p>40:10 Respondent Ja, het is altijd bias want je geeft altijd mensen op waarvan ze een goede referentie gaan opgeven, maar wij moeten ze wel nagaan.</p>	Process: references, Social capital: references
18	<p>Heel soms bellen we vooraf, wat jij wel al zei, dat je dan twijfelt op basis van het CV en de motivatiebrief en denkt zullen we wel zullen we niet, maar het is wel interessant. Oké, laten we dan eerst even bellen.</p>	Process: phone call

18	<p>Voor mij is het uitgangspunt altijd: kennis kun je opdoen, theorie kun je leren dus het gaat mij heel erg over de persoon en de skills in die zin. Feedback geven en ontvangen vind ik altijd heel belangrijk... met respect voor de cultuur en achtergrond. En... is het glas half vol of is het glas halfleeg. Want een glas dat altijd halfleeg is dat zijn zulke energydrains dat mij ik. Dus dat zijn wel de belangrijkste twee. Wij hebben bij het bedrijf iets wat HFM-assessments heet. Dat is ooit door psychologen bij elkaar... en dat is een bedrijf die dat doet en waar wij ook de het bedrijf skills op testen. Ook je drijfveren mee getest worden. En je kan daar ook intelligentie mee testen, nou die laat ik vaak.</p>	<p>Human capital: assessment, Personality profiling: motivation, Personality profiling: attitude, Process: capacity test</p>
19	<p>We hebben meestal een eerste gesprek, dan kijk je bij iedereen een beetje de kat uit de boom. Dus hoe is iemand, hoe praat iemand, hoe kom je over, vertel wat over jezelf. Wij vertellen over het bedrijf, over de functie wat het is, wat het inhoudt. Dan ga je kijken van die vind ik helemaal niet leuk, die past wel in het profiel. Want ik vind het ook wel belangrijk dat je een beetje al kijkt met de jaren krijg je wel een goede inschatting van hoe mensen zijn in een eerste indruk. Ik heb dat meestal wel vrij redelijk in de gaten. Want ik vind het ook belangrijk dat iemand in het team past, want je moet wel een fijne collega hebben. Niet een of andere valse nicht die daar je hele kantoor gat verzieken want dat is natuurlijk ook heel vervelend. Dan heb je dat je daaruit kiest en dan heb je een tweede ronde en vaak is het bij ons met een tweede ronde wel aardig dat we wel weten... Ja, moet je een directeur of weet ik veel wat hebben dan heb je andere procedures natuurlijk. Maar bij ons meestal met de tweede ronde heb je er een paar over en dan ga je wat dieper in op alle werkzaamheden, dan ga je het loon bespreken, wat voor idee hebben hun qua verdiensten, dat moet natuurlijk ook een beetje met elkaar overeenkomen en dan ga je kiezen.</p>	<p>Personality profiling: attitude, Other: matching expectations, Process: first interview, Personality profiling: fitting in with the team, Personality profiling: feeling a connection, Process: second interview</p>

20	Nee, op basis van CV en motivatie doen wij selectie	Process: motivation letter, Process: CV
20	<p>Nee, precies. Het verschilt wel per functie, maar wat je het meeste ziet is dat er een eerste gesprek is waarbij de recruiter zit en de hiring manager. Als de kandidaat door is gaat hij naar de tweede ronde en dat is dan de kandidaat en twee collega's van de afdeling. En daar wordt soms een case in behandeld. En dan doen we ook nog een assessment, en dat verschilt. Dat is soms aan het begin van het traject voor ik iemand zie, soms tussen de twee gesprekken in, of aan het einde van het traject. Of als er twijfels zijn. Zo zetten we het assessment neer. En met IT-functies, omdat het echt wel technisch is kan ik in het tweede gesprek, dat noemen we dan een technical interview en dan is er een case die ze moeten behandelen. Het verscheelt, dan pitch je in als recruiter bij verschillende functies wat nodig is.</p>	<p>Process: second interview, Process: first interview, Process: capacity test</p>
21	<p>29:48 Respondent Nee, de assessments zijn vaak online tegenwoordig. Dus bij huidige klant hebben we een assessment bedrijf die we dan inzetten. Dan geef ik gewoon aan van je hebt eerst een eerste gesprek, dan bij wijze van spreken het assessment en dan een tweede gesprek eventueel. En ik werk natuurlijk ook bij een assessmentbedrijf als recruiter als HRFM-talent en die maken dus assessments. En dat is allemaal... waar ze vroeger naar bedrijven toe gingen om met een arbeids en organisatiepsycholoog zo'n assessment echt af te nemen, dus echt rollenspellen en zo. Dat zie je weinig nu, het is meestal allemaal online, maar het is wel wetenschappelijk bewezen dat ze dan een bepaald niveau kunnen aantonen of een bepaalde persoonlijkheid zoeken of drijfveren naast het bedrijf leggen om te kijken of dat aansluit. Maar ik hoef die niet zelf af te nemen.</p>	<p>Human capital: assessment, Process: capacity test</p>

22	<p>Dan gaan ze ook een assessment (assessment incl. skills zoals communicatievaardigheid) doen. En aan de hand van het assessment wordt dan wel bepaald of iemand wel of niet capabel genoeg is om het te kunnen doen. Dus daar wordt ook wel gekeken naar heeft iemand het niveau, hoe is de Nederlandse taal. Dus in het eerste kopje wordt daar eigenlijk niet echt direct naar gekeken maar hoe verder in het proces wordt daar dus wel naar gekeken. Zeker ook omdat het ook gewoon een hoop geld kost om zo'n traject te starten en we willen eigenlijk wel, zeker weet je het nooit, maar je wilt wel zodanig de juiste mensen werven dat ze het ook echt gaan halen.</p>	<p>Human capital: assessment, Desired behaviour: communication skills, Process: capacity test</p>
22	<p>Een voorbeeld dat wij ook binnen hebben gekregen is iemand die een beetje baantjes hopt. Die iedere keer niet eens een jaar bij een bedrijf gewerkt heeft. En ze heeft al een keer een helpende studie gestart maar daar is ze ook na een jaar mee gestopt. Dan hebben wij wel zoiets van... wat wil je nu. En soms dan bellen wij nog wel even, goh wat is nu eigenlijk precies je intentie.</p>	<p>Process: phone call</p>
22	<p>Ja, dat is wel leuk, dat doen wij vooral in het assessment kijken. Omdat iemand heel leuk kan zeggen in een gesprek. Ja ik ben super verantwoordelijk en ik wil taken hebben en dit en dat en dan bij het assessment dan moeten ze bepaalde opdrachten doen zeg maar en dan komt er ineens iets heel anders uit. Daarom is het assessment voor ons ook wel iets heel belangrijks</p>	<p>Process: capacity test</p>
23	<p>15:18 Respondent Ja, we zetten het er wel bij, niet iedereen doe het. En dan ligt het een beetje aan hoe goed je CV is. Sommigen hebben natuurlijk al redelijk een tekst in hun CV staan. Maar over het algemeen vind ik wel dat je er eventjes een briefje bij moet doen</p>	<p>Process: motivation letter, Process: CV</p>

23	15:43 Respondent Ja, dan doe ik vaak wel even een telefoongesprek om even wat dingen te verifiëren en checken en het is voor mij echt in dat telefoongesprek maak ik al de call, nodig ik iemand uit of niet.	Process: phone call
23	16:03 Respondent Nou, vaak doe ik een eerste ronde. En we hebben eigenlijk altijd twee rondes. En voor hele senior rondes zelfs drie, ja.	Process: second interview, Process: first interview, Process: third interview with board
23	En de derde is dan vaak voor de hogere rollen nog met de CEO en die wil gewoon dan iedereen eventjes checken die binnenkomt.	Process: third interview with board

### 8.3.2 Human capital

<b>Transcript</b>	<b>quotation</b>	<b>codes</b>
1	als iemand een heel goed trackrecord heeft of iemand heeft een heel mooi CV met ervaring, als je dan de capaciteitentest iets lager scoort is het wat minder erg	Process: CV, Human capital: experience
1	als je vergelijkt met andere WO-ers moet je bij de top 30% horen	Human capital: assessment
1	Ja, dus iemand moet WO geschoold zijn,	Human capital: education
1	Ja, Nederlands. We zijn wel aan het kijken om dat richting Engels te doen. Omdat we uiteindelijk wel een internationale stap willen maken, maar daar wringt het meteen ook... want we nemen geen sollicitanten aan die geen volledig Nederlands kunnen. Dat heeft er mee te maken dat op dit moment de overheid een grote opdrachtgever is voor ons. We hebben redelijk wat tendens gewonnen bij de overheid en daar is de voertaal wel gewoon Nederlands. Het is echt een zwakte als iemand geen Nederlands kan, dat is voor ons niet praktisch.	Human capital: Dutch language

	<p>36:31 Interviewer Ik vroeg me nog af... Wacht... even kijken hoor want ik had net iets bedacht dat ik nog niet had gevraagd... Oh ja. Zijn er testen die ze moeten doen zoals een capaciteitentest of een persoonlijkheidstest?</p> <p>36:48 Respondent Dat hangt dus af van de functie alle klantgebonden werk, die op de afdelingen werken, die moeten een standaardprocedure altijd doorlopen. Een beetje hetzelfde idee als bij de politie. Een capaciteitentest doen om het niveau te testen, een psychologisch onderzoek en je persoonlijkheidstesten en ook een sporttest die ze altijd moeten halen. Een medische keuring moeten die mensen altijd doen. Dat. Ja. En bij managersfuncties moeten ze bijna altijd een assessment doen, want bijna hetzelfde is. Verder niet. Niet voor alle functies.</p>	<p>Human capital: assessment, Process: medical evaluation, Process: capacity test</p>
--	---	---

2	<p>39:33 Interviewer Dat is ook wel belangrijk ja. Komt het vaak voor dat zo'n denkniveau... want je hebt wel een diploma maar komt het dan vaak voor dat het denkniveau toch niet bij het diploma blijkt te passen.</p> <p>39:47 Respondent Ja, dat komt wel regelmatig voor. Ik zou niet willen zeggen heel veel. Maar wel regelmatig ja.</p> <p>39:58 Interviewer Eerder op hoog of op laag niveau?</p> <p>40:01 Respondent [denkt na] Allebei eigenlijk wel. Dat is heel raar, dat vind ik zelf heel raar. Ik vind het ook bijzonder dat wij ook nog toetsen op het moment dat iemand een diploma heeft wat een goede graadmeter zou moeten zijn voor een bepaald denkniveau. Maar het komt wel voor dat het gewoon niet aan de maat is. En het komt voor op mbo-niveau, ook op hbo- en ook op WO-niveau. Het gaat dan echt over... dat abstract denken en zo waar mensen dan laag op scoren. Of cijferreeksen. Wat dan onder de norm groep is.</p> <p>40:51 Interviewer Dus dat ze hun vakgebied wel kunnen leren, maar de rest nu niet kunnen leren van tevoren. Dat wist ik niet. Dat is best wel opvallend.</p> <p>41:07 Respondent Ja, dat vinden wij ook. Dat is best opvallend ja. Dat is ook wel waarom we vaker kritisch hebben gekeken naar die toetsen omdat bepaalde onderdelen natuurlijk voor mensen lastig zijn. Zoals cijferreeksen bijvoorbeeld, daar moet je inzicht in hebben en dat heeft ook gewoon niet iedereen. Dat wil alleen niet per se zeggen dat je niet kan functioneren op hbo-niveau bijvoorbeeld.</p>	Human capital: assessment
2	Als iemand echt een buitenlandse achtergrond heeft dan is het wel belangrijk dat je een verblijfsvergunning of Nederlands paspoort hebt	Human capital: Dutch passport

2	<p>Ja, wat we doen is we maken altijd een eerste selectie. Als we veel reacties hebben gaan we altijd eerst CV's checken op harde criteria. Dus opleidingsniveau en ervaring vaak hè, dus heeft iemand in een soortgelijke bedrijfstak gewerkt, dus dat is de eerste schifting.</p>	<p>Process: CV, Human capital: experience, Human capital: education</p>
3	<p>4:07 Respondent Ja, en het is lastig, want bijvoorbeeld ingenieursbureaus, ja de vijver is gewoon heel klein. Dus je zit al heel snel bij iemand anders, dus de klant maar ook de concurrent. Dus het is een beetje lastig, want je kan dus niet zomaar ergens anders gaan vissen, want dan krijg je misschien wel ruzie.</p> <p>4:31 Interviewer Zijn er weinig mensen die de juiste opleidingen volgen dan?</p> <p>4:36 Respondent het is niet zo makkelijk om iemand in te laten stromen en intern op te leiden want je hebt vaak wel bepaalde opleidingen nodig, ook voor bijvoorbeeld archeologie heb je echt wel master nodig wil je bepaalde dingen kunnen doen. Dan moet je ook wel echt een actor krijgen om dingen te kunnen doen in het veld. Dus als je KNA gecertificeerde archeologen wil hebben, ja succes. Ga maar vinden. Je hebt ook nog een tijd gehad dat er een stop was en dat er heel weinig mensen zijn gaan studeren omdat er gewoon geen baan was. Dan heb je dus een hele grote bak met mensen die niet beschikbaar is eigenlijk. Ja, wat wilde ik nog meer zeggen. Voor de operationele laag, dat zijn dan veldwerkers. Die gaan bijvoorbeeld de bodemtesten en dat gaat dan naar het lab, dan doen ze boringen. Die kunnen we wel intern opleiden dus die hoeven niet per se een bepaalde opleiding te hebben. Maar het is wel fijn als ze richting veld of iets met bodem hebben gedaan. Dat is wel handig want je moet het wel een beetje leuk vinden want er zitten allemaal regeltjes aan vast. Dus dat dan weer wel. Maar we hebben nu ook iemand via sollicitatie en die heeft nog niets, geen opleiding dus die begint helemaal onderaan.</p>	<p>Human capital: education</p>

3	We zijn een Nederlands bedrijf en onze bedrijfsvoering is Nederlands dus het wordt lastig als je geen Nederlands kan.	Human capital: Dutch language
4	. De harde criteria zijn dan inderdaad, welke opleiding moet iemand hebben, rijbewijs, dat soort zaken. Wat je duidelijk kan afzien in het CV.	Process: CV, Human capital: driving license, Human capital: education
4	8:21 Interviewer Zit daar ook een taal specificatie in? Of is alles Nederlands?  8:26 Respondent In dien van toepassing. Vaak staat er een taalspecificatie in Nederlands goed in woord of geschrift. Mochten en andere talen noodzakelijk zijn dan zet ik die er uiteraard bij.	Human capital: Dutch language
4	31:26 Respondent Dat vind ik een beetje lastig want wij... al onze vacatures hebben betrekking tot hbo en WO-kandidaten, we werven niet in... op niveau daar onder. Dus ik kom niet echt met kandidaten daaronder in contact.	Human capital: education
4	Als ze soms wat vragen hebben over bepaalde gedragsvaardigheden dan komt er wel eens voor dat er tussentijds al een casus wordt voorbereid, maar eigenlijk niet zo vaak en dat komt doordat wij als organisatie assessments aanbieden. En vaak is aan het eind van een sollicitatieprocedure gaat de geprefereerde kandidaat op selectieassessment en dat is een hele dag. De kandidaat loopt dan met een psycholoog mee waarbij allemaal verschillende testen worden afgenomen, waar allerlei informatie uit komt. Dat is veel breder dan alleen second casus.	Human capital: assessment, Personality profiling: assessment

4	<p>Nee, nee. Je kijkt ten eerste naar de harde criteria, dus iemands opleiding. Maar ook... als iemand heel veel werkervaring heeft, en dat bedoel ik in het negatieve, dus elke drie maanden een andere werkgever heeft en in de laatste 10 jaar al 20 werkgevers heeft gehad. Dan kies ik ervoor om die nog even niet te benaderen, dan wil ik me focussen op mensen die een stabiel CV hebben, of een stabiel profiel, om daar eerst mijn aandacht aan te besteden.</p>	<p>Other: why change jobs, Human capital: education</p>
4	<p>Waarbij die drie kandidaten allemaal qua kennis en ervaring het zouden moeten kunnen zijn en zouden moeten kunnen passen.</p>	<p>Human capital: experience</p>
5	<p>2:02 Respondent Qua talen is sowieso de voertaal bij ons op kantoor is gewoon Nederlands. Dus ja, het hoeft natuurlijk niet een volledig Nederlands iemand te zijn maar iemand moet wel vloeiend Nederlands spreken zeg maar. Anders merk je de afstand met collega's dat dat wel heel groot gaat worden</p>	<p>Human capital: Dutch language</p>
5	<p>2:55 Interviewer Moesten ze ook bepaalde ervaring hebben?</p> <p>2:58 Respondent Ja. We vroegen wel een jaar of 3, 4 relevante ervaring. Liefst ook nog binnen een IT-bedrijf</p>	<p>Human capital: experience</p>
5	<p>18:35 Respondent Ja, hoor ik heb wel regelmatig wat mensen van een andere afkomst gesproken. Ik moet zeggen dat de meesten daarvan het niet geworden zijn omdat het Nederlands niet goed was. En ja, dan houdt het gewoon op.</p>	<p>Human capital: Dutch language, Human capital: migration background, language an issue</p>
5	<p>En Engels is belangrijk omdat wij ook een klant hebben in Engeland</p>	<p>Human capital: English language</p>

5	En voor de rest hadden we de harde eis wel nog... rijbewijs was een harde eis. Want je gaat naar klanten toe, dus je moet wel jezelf kunnen verplaatsen.	Human capital: driving license
5	Voor de rest hadden we volgens mij... sowieso hebben we minimaal hbo-niveau, wo mag ook. Maar hbo minimaal en voor de accountmanagement rol was dat specifiek wel in een commerciële richting dus bijvoorbeeld commerciële economie, dat soort dingen.	Human capital: education
6	2:52 Respondent CV's. CV's doorkijken, passen ze in de functie-eisen die we hebben opgesteld. Ook of er geen taalfouten in staan. Daar hou je soms wel een beetje rekening met de nationaliteiten, dat vind ik dan soms wel lastig. Daar ben ik wat minder hard in. Dan denk ik oh ja, misschien is dat weer een cultureel probleem of maar... ik probeer daar op te letten. Maar meer gewoon hebben ze ervaring en de opleiding. En zijn ze ook niet te hoog opgeleid, dat gebeurt ook regelmatig.	Migration background: encountered, Underemployment: present, Human capital: education, Human capital: experience
6	4:40 Respondent Nee, Engels of Nederlands bij ons.	Human capital: Dutch language, Human capital: English language
7	2:38 Respondent Engels, Nederlands	Human capital: Dutch language, Human capital: English language
7	3:19 Respondent En het is echt als we weten van iemand komt straks in vaste dienst en blijft heir dus een hele tijd en gaat bijvoorbeeld ook voor een Nederlandstalige bachelor ingezet worden is het Nederlands wel een eis maar voor een promovendus of een postdoc is het standaard Engels.	Human capital: Dutch language, Human capital: English language

7	3:53 Respondent Nou, ik probeer om zo veel mogelijk op hoofdlijnen te blijven, niet te veel in detail te gaan, want we zien... want zeker op de wetenschappelijke tak vragen we vaak... zijn het vaak hele specialistische functies en als je dan ook nog binnen die specialisme te ver gaat af kaderen dat je aantal reacties gaat zakken en dat je mogelijk mensen die een iets andere of iets bredere ervaring hebben gaat mislopen.	Human capital: education, Human capital: experience
8	4:25 Respondent Eigenlijk weinig. Het is best wel een redelijk... het is een mbo, nog niet eens eigenlijk. Je hebt er geen mbo-opleiding voor nodig, dus mbo is fijn maar ook schoolverlaters komen in aanmerking voor deze functie. Ook medewerkers die al langer in vergelijkbare functies werkzaam zijn geweest. Dus echt harde criteria zoals opleiding en ervaring zijn mooi meegenomen maar geen harde eis.	Human capital: education
8	5:09 Respondent Ja, Nederlandse taal.	Human capital: Dutch language
8	5:35 Interviewer Moet die persoon uitstekend Nederlands kunnen in geschrifte ook, of alleen spreken.  5:44 Respondent Altijd woord en geschrifte.	Human capital: Dutch language
8	Aantal jaren werkervaring binnen een vergelijkbare functie	Human capital: experience
8	Ervaring met unit-4 dat is een personeelsadministratiesysteem daar geven we van aan dat is een pre.	Human capital: experience

8	Even kijken, bijvoorbeeld, ook een harde skill is mbo plus of hbo-opleiding. Voorkeur in richting, in dit geval HR.	Human capital: education
8	Rijbewijs B	Human capital: driving license
9	0:47 Interviewer Wat is het minimale opleidingsniveau dat ze daarvoor moeten hebben?  0:53 Respondent Dat is hbo-niveau.	Human capital: education
9	0:57 Interviewer Is Nederlands de voertaal of is Engels ook een voertaal.  1:03 Respondent In principe is het eigenlijk tweetalig, dus bij ons binnen de faculteit is het Nederlands en Engels, maar over het algemeen binnen de afdeling is Nederlands gewoon de voertaal. We hebben steeds meer internationale medewerkers. Dus vaak is het ook gewoon in het Engels. Alle correspondentie binnen onze faculteit is tweetalig, als je kijkt naar de correspondentie is het vaak eerst Engels en daar na Nederlands.	Human capital: Dutch language, Human capital: English language
9	De junior mag een schoolverlater zijn, een jong professional die echt uit de schoolbanken komt, en enige werkervaring heeft. De andere is gewoon dat je een volwaardige projectcontroller bent die ervaring heeft op het gebied van project control, dus echt een heel duidelijk onderscheid tussen een senior en een junior. Ik noem het ook wel beginnend projectcontroller ten opzichte van een ervaren projectcontroller.	Human capital: experience
10	Bij het bedrijf hoef je geen opleiding te hebben	Human capital: education

10	<p>maar we verwachten wel dat ze minimaal Nederlands of Engels kunnen. Soms heb je dan wel eens sollicitanten die wat minder spreken, maar daar kan je ze natuurlijk niet op afwijzen</p>	<p>Human capital: Dutch language, Human capital: English language</p>
11	<p>Precies, en ook naar werkervaring, als iemand fysiek zwaar werk gewend is dan gaat het bedrijf best makkelijk zijn.</p>	<p>Human capital: experience</p>
11	<p>6:45 Interviewer En ze moeten dan de juiste certificaten hebben en een opleiding daarvoor?</p> <p>6:53 Respondent Ja, ze beginnen in het magazijn als laden en lossen. Dan komt er een vrachtwagen aan en dan moet dat geladen en gelost worden en op de juiste plek gezet worden. Maar goed, dat is best wel eentonig werk. Dus de meeste willen... sommigen vinden dat prima om hun hele leven te doen, maar je hebt ook mensen die dan op een gegeven moment zeggen ik wil eigenlijk wel wat meer en dan kunnen ze een EPT-certificaat halen. En EPT dat is eigenlijk een elektrische heftruck. En dat kun je vergelijken met een pompwagen, dus een elektrische pompwagen die het werk al een beetje doet. En mocht dat heel goed gaan dan kunnen ze uiteindelijk door naar heftruck chauffeur en daar moeten ze ook weer een certificaat voor halen. Dat is gewoon een dagcursus, dat is helemaal geen moeilijk iets. Ik zeg altijd dat iedereen die het wil die kan het gewoon halen. En dan gaan ze ook weer met salaris omhoog en dan ga je de twee ploegen in en kun je op meerdere afdelingen ook ingezet worden.</p>	<p>Human capital: certificate</p>

11	<p>7:43 Interviewer Ja, precies. Is er nog een eis dat ze talen moeten beheersen? Bijvoorbeeld dat ze per se Nederlands moeten spreken of per se Engels.</p> <p>7:53 Respondent Engels en Nederlands is wel vaak een must. We hebben veiligheidsregels vaak in het Nederlands, maar omdat er zo ontzettend veel Polen zijn in Tiel hebben we nu ook de veiligheidsregels in het Engels gemaakt. Waardoor ze dat alsnog goed kunnen lezen. Mocht er nou een Pool geen Engels kunnen spreken of geen Nederlands en die zou het wel heel goed doen dan zou het alsnog niet mogen, want het is voor de veiligheid heel gevaarlijk. Je kunt niet in het Pools uitleggen wat wel en wat niet kan. Het gebeurt wel maar dat is eigenlijk tegen beter weten in want het mag niet.</p>	Human capital: English language, Human capital: Dutch language
11	<p>14:14 Respondent Ja, vaak solliciteren ze online, of bellen ze op, of komen ze langs. We hebben ook nog wel mensen die gewoon langskomen van ‘goh, ik zoek werk’. Wat we vaak doen... we hebben eerst een beetje een neutraal gesprekje, van wie ben jij en waar kom je vandaan, wat zijn jouw ervaringen.</p>	Unemployment: present, Human capital: experience
11	<p>29:26 Respondent Ja, eigenlijk wel. Ja, het is in Nederland gewoon... Nederland is een heel moeilijk land. Eigenlijk is niets geldig, geen een diploma is geldig. Zelf een heftruck certificaat is niet geldig uit Noorwegen bijvoorbeeld. Dus dan moet je die ook weer opnieuw halen.</p>	Human capital: certificate, Human capital: migration background, foreign education

11	<p>30:22 Respondent Dat betaalt het bedrijf (werkgever), en dan wel met een scholingsovereenkomst, dat ze 640 uur moeten blijven werken voor het bedrijf (werkgever). Maar goed, daar kom je zo aan want je werkt al 40 uur in de week. In een half jaar werk je dat al snel. En als het dan... stel je voor dat ze dan eerder weggaan dan zouden ze een deel moeten terugbetalen. Maar goed, het is ook niet heel duur allemaal hoor. Het is wel goed te doen.</p>	Human capital: education
11	<p>Daarna gaan we heb echt over de ervaring hebben en wat iemand nou zoekt in een baan. Nou vervolgens... aan de hand van wat zij zeggen heb ik dan een aantal vacatures beschikbaar. Die print ik meestal even uit en die bespreken we dan samen. Dan zegt bijvoorbeeld de sollicitant bij naam bedrijf als orderpicker dat lijkt me wel iets.</p>	Human capital: experience
11	<p>Nou is het zo dat ik in Tiel werk en in Tiel heb je eigenlijk... ik weet niet op je er mee bekend bent maar 80% is laagbegaafd in Tiel.</p>	Human capital: education
12	<p>2:08 Respondent Over het algemeen werken wij met mensen die hbo of hoger hebben, het liefst universitair geschoold met name op de afdelingen die wat zelfstandiger werken. Maar nu gaan we ook wat rollen toevoegen aan het team, bijvoorbeeld customer support of wat meer administratief en dan kijken we wat minder naar opleidingsachtergrond dan is bijvoorbeeld mbo ook helemaal prima.</p>	Human capital: education

12	<p>9:42 Respondent Ik kijk het meeste naar werkervaring. Dus bij wat voor soort organisatie heeft iemand gewerkt. Wij zijn natuurlijk een startup, dus als iemand bij ons solliciteert die al twintig jaar lang bij hele grote corporates werkt dan, dan vind ik dat altijd wel een lastig punt. Het is geen dealbreaker maar wel... dan gaat er wel een belletje bij mij rinkelen. Verder... talen kijk ik altijd wel naar. Nee, dat is het. Ik denk dat dat toch wel redelijk standaard is.</p>	Human capital: experience
12	<p>19:24 Respondent Ja. Wij gebruiken heel veel verschillende tools. En dat is gewoon lastiger voor... en dan heb ik het wel echt over oudere mensen hoor boven de vijftig misschien wel over de zestig. Dan is dat gewoon moeilijk. En niet voor iedereen natuurlijk, maar in mijn ervaring is dat wel zo. Het is vaker moeizaam dan dat het van het leien dakje gaat.</p> <p>19:50 Interviewer En dan geef je dus de voorkeur aan de jongere generatie?</p> <p>19:54 Respondent Ja, daarom let ik ook altijd heel goed op de ervaringsvereisten, dus dat ik... wij doen altijd 3-5 jaar werkervaring, tenzij het een hele senior rol is.</p>	Human capital: experience
12	<p>We zijn een internationale startup want onze founders die komen uit Israël dus onze hele business is eigenlijk Engels bij default zeggen we altijd, maar omdat we natuurlijk in Nederland actief zijn en al helemaal in de industrie zitten, want we zitten in de logistiek. Daar spreken de meeste mensen niet echt Engels, dus vooral in de commerciële teams, dus de mensen die contact hebben met onze klanten, is het best wel belangrijk dat je Nederlands spreekt en ook goed Nederlands spreekt. Dan vereisen we wel echt dat het je moedertaal is of dat je het bijna native spreekt. Maar bijvoorbeeld onze software developers is het niet noodzakelijk, we hebben eigenlijk helemaal geen Nederlandse software developers.</p>	Human capital: English language, Human capital: Dutch language

13	<p>Bij het bedrijf is het ook van belang dat iedereen Nederlands spreekt. We hebben tweehonderd man in dienst maar twee daarvan komen vanuit Zuid-Afrika en de rest is eigenlijk allemaal Nederlands. Die twee jongens komen uit Zuid-Afrika en zij spreken ook Nederlands.</p>	Human capital: Dutch language
13	<p>Want al onze systemen zijn in het Nederlands dus je moet Nederlands kunnen lezen en kunnen schrijven. Al onze collega's zijn ook Nederlands dus het is fijn dat je daarmee dan kan communiceren in het Nederlands.</p>	Human capital: Dutch language
14	<p>2:24 Interviewer Als je kijkt naar de vacatures voor leraren moeten ze dan allemaal Nederlands beheersen?</p> <p>2:30 Respondent Ja, bij ons is dat wel zo, want je hebt ook wel scholen met een tweetalig onderwijs afdeling, daar heb ik ook voor gewerkt in Culemborg zelf. Dan is het geen punt als die docent alleen maar Engels spreekt, native speaker. Maar wij hebben geen twee talig onderwijs dus wij verlangen ook dat echt docenten Engels bijvoorbeeld echt goed Nederlands spreken.</p>	Human capital: Dutch language
14	<p>Bij de docenten wel, vragen we meestal om een tweedegraads bevoegdheid of een eerstegraads bevoegdheid. Soms hebben we geen voorkeur, dan is eerstegraads of tweedegraads beiden goed. De taal die wordt gesproken wordt erbij vermeld. Bij de vacatures voor onderwijsondersteunend personeel wordt niet meteen opleiding genoemd. Dat is ook een bewuste keuze want voor een conciërge of een TOA hoef ik niet per se iemand te hebben die bijvoorbeeld de studie laboratorium heeft gedaan, mag ook iets anders zijn. Dat doe ik bewust niet.</p>	Human capital: education

14	<p>Nee, beiden. Die CV is wel belangrijk hoor, moet ik eerlijk zeggen. Ik kijk wel vooral naar de werkervaring die ze hebben. Ik kijk ook, omdat deze school heel veel leerlingen heeft met een nwa achtergrond of ze eventueel ook een school hebben gehad ook met nwa leerlingen daarin. En opleiding is wel belangrijk. Ik neem wel eens mensen aan die nog geen opleiding hebben afgerond, maar wel daar mee bezig zijn. Maar als mensen helemaal geen opleiding hebben of alleen maar voornemens zijn dan maken ze hier eigenlijk geen kans. Dus kwalificaties zijn wel belangrijk, dus ervaring een opleiding. En de brief vind ik ook wel belangrijk, met name de motivatie. Waarom willen ze op deze school werken. En ik vind het fijn als ook al uit de brief blijkt waarom ze voor onderwijs hebben gekozen, waar worden ze enthousiast van. Dat kunnen zijn projecten, omgang met leerlingen, met name die twee zaken wil ik met name in de brief erbij hebben. Dus waarom deze school en waarom onderwijs zo leuk is, om daarin te werken.</p>	<p>Human capital: experience, Other: why this organization, Human capital: education, Other: why this job?</p>
15	<p>02:24 Respondent: Ja. We hebben met namen op RGO, dus dat is het centrale deel van bedrijf veel Engelssprekende collega's. Engels is eigenlijk onze tweede voertaal dus alle teksten, dus ook alle vacatureteksten zijn in het Nederlands en Engels.</p>	<p>Human capital: Dutch language, Human capital: English language</p>
15	<p>Dat ligt eraan. Toen ik voor lokaal, het lokale bedrijf wierf was het alleen Nederlands. En nu bij het bedrijf-centraal is het ook in het Engels.</p>	<p>Human capital: Dutch language, Human capital: English language</p>
15	<p>Ja, tegenwoordig wel ja. Dat is wel veranderd hoor dat was eerst niet zo, maar tegenwoordig moet je echt wel een stevige opleiding hebben gehad voor je bij ons binnenkomt.</p>	<p>Human capital: education</p>
15	<p>Kijk, ervaring en opleiding kun je lezen in de brief of het CV.</p>	<p>Human capital: education, Human capital: experience</p>

15	3:33 Respondent Talen is gewoon Nederlands.	Human capital: Dutch language
16	3:47 Respondent Ja, dat moest wel. Want een procesmanager moet processen schrijven, dan is het super Nederlands, want wij zaten niet in een internationaal domein, ik zat gewoon in het Nederlands domein bij het bedrijf. Naar klanten toe, ja, dat moet gewoon in het Nederlands. Als je iets naar klanten stuurt... als je zelf iets van de bank ontvangt en daar zitten allemaal spel- en taalfouten in dat kan dus niet. Nou werk je wel met standaard sjablonen, maar geen klantsituatie is gelijk. Dus je moet op de klant specifiek iets toevoegen dus Nederlands in taal en geschrifte is verplicht in die hoek.	Human capital: Dutch language
16	Dat vind ik heel positief, want het is goed als mensen enthousiast zijn over hun werkomgeving en daar andere mensen op tippen. Of betrokken zijn bij de werving die ik moet doen om mensen neer te zetten die het werk goed kunnen doen. Dus ik vind het altijd fijn als mensen getipt worden. Wat ik een tijdje minder prettig heb gevonden dat was het recruten. Dan had ik een vacature geplaatst en dan gingen recruiters mij bellen. Die gingen dan voor mij wel even de werving overnemen. Toen zei ik 'hier heb ik niet zo'n behoefte aan want dan had ik jullie wel gebeld. Ik heb dat proces zelf opgestart, dus dat vond ik wel vervelend, maar tegelijkertijd denk ik van ach die mensen zoeken ook maar werk. Maar verder, nee. Ik vind het heel positief als mensen meedenken met hun omgeving. Zo ervaar ik het dan ook. Mensen moeten zich ook laten tippen vind ik, want het aanbod is zo divers. Wat je merkt is dat mensen die aan het werk zoeken zijn, die zijn vaak gefocust op iets wat ze al hebben gedaan en ik geloof er juist in dat je veel meer kunt dan dat je ooit hebt gedaan. En dat je een breder veld moet hebben en daarvoor heb je het soms nodig dat mensen je erop attenderen.	Human capital: education, Social capital: extra network, Social capital: tip

16	Het is altijd minimaal hbo bij wat ik heb gedaan.	Human capital: education
17	Nee, het is een vrij... ja, qua harde criteria... het is een dienstverlenend beroep, je bent met name bezig met communicatie, samenwerken, transparantie. Een stukje schrijven dat wel. Dus Nederlands taalgebruik is wel heel erg van belang omdat je dus een verslag moet schrijven over de audit. En een bepaald vakjargon moet je kunnen begrijpen. Maar ook wil je niet als een groot deel van je werk het schrijven van verslagen is in ieder geval doen van aanbevelingen over de desbetreffende audit dan wil je niet iemand voorbij sturen op gezinsopbouw of grammatica. Dus dat zou dan inderdaad nog een criteria zijn waarop we wel letten.	Desired behaviour: communication skills, Desired behaviour: teamwork, Human capital: Dutch language, Personality profiling: transparency
17	Nee, werkervaring niet meteen, opleiding... ja... liever een opleiding richting de gezondheidszorg. Dat wel. Maar niet... meer het werk en denkniveau... waar ik op selecteer vind ik belangrijker.	Human capital: experience, Human capital: education
18	5:21 Respondent MBO 4, wat we minimaal vragen voor de functie. Maar wat ik zie... Want per 1 september hebben wij deze afdeling formeel ingericht. Het was een pilot en we gingen per 1 september echt al afdeling van start. De pilot was kleiner en de afdelingsformatie is 135 fte (full-time equivalent). Toen hebben wij in een maand of twee 100 fte geworven. En wat je wel zag is dat de minimale grens MBO 4 was, maar we hebben veel HBO en WO'ers aangetrokken, omdat het vakgebied natuurlijk heel interessant is en ze deze rol ook wel echt zien als opstap naar een analisten rol.	Underemployment: discuss growth, Underemployment: present, Human capital: education

18	<p>6:05 Interviewer Ja. En is de voertaal Nederlands of Engels?</p> <p>6:08 Respondent Nederlands.</p> <p>6:10 Interviewer Moet iedereen ook Nederlands in geschrifte kunnen?</p> <p>6:15 Respondent Ja. Waarbij... het is wel een heel mooi bruggetje meteen naar jouw culturele diversiteit, omdat ik dit per 1 september al bij uitstek een afdeling vond om ook te kijken of wij plekken konden gaan bieden aan statushouders. En in ons nieuwe klasje van april hebben wij ook 6 statushouders laten starten. En precies jouw vraag sluit daar wel op aan, in de aanloop daar naartoe, is van wat vind je belangrijk in taalvaardigheid. En daarin hebben wij wel gezegd dat het verstaan, is belangrijk. Ze moeten goed begrijpen. En begrijpend lezen. En we hebben daarvoor ook wel met een aantal mensen binnen het bedrijf die zich daarvoor hard maken, voor het in laten stromen van statushouders, overgesproken. En die hebben ook tegen ons gezegd van jongens tijdens de sollicitatierondes, laat je niet... twee dingen: Laat je niet te week worden omdat je ze heel veel gunt en graag een plek biedt. Want we moeten wel ook zakelijk blijven en werk verrichten. En twee, laat je ook niet te snel afleiden doordat hun spreekvaardigheid misschien minder goed is dan het begrijpend lezen. Omdat dat nog wel eens uit elkaar kan liggen. Dus is leesvaardigheid belangrijk? Ja. En spreekvaardigheid is voor ons in die zin van ondergeschikt belang.</p>	<p>Human capital: Dutch language, Human capital: migration background, language not the problem</p>
----	--	---

18	<p>Als er echt gewoon mega veel zijn dan ga je toch op basis van CV kijken van wat past het beste qua ervaring. Als het weinig CV's zijn dan heb ik vaak de neiging om iedereen te willen spreken. Als ik één vacature heb en ik heb maar vijf reacties dan heb ik echt zoiets van wat maakt het uit of ik er drie spreek of vijf. Laat ze dan alle vijf maar komen. Tenzij het natuurlijk helemaal niet aansluit. En ja, ik kan van mezelf wel zeggen dat ik niet bevooroordeeld ben op naar, maar ook niet op leeftijd of iets dergelijks. Weet je, ook leeftijd speelt vaak voor mensen welk mee en als ik dan zie dat er geen geboortedatum op staat dan denk ik meteen 'dat is vast iemand die wat ouder is'. Je ziet het vaak al aan het CV. Kan super interessant zijn want ook die diversiteit is van belang je kan wel allemaal van die springende jonge mensen hebben die alleen maar door door door willen, maar dan heb je dat tegenwicht van iets meer ervaring ook gewoon wel bij nodig.</p>	Human capital: experience
18	<p>Voor mij is het uitgangspunt altijd: kennis kun je opdoen, theorie kun je leren dus het gaat mij heel erg over de persoon en de skills in die zin. Feedback geven en ontvangen vind ik altijd heel belangrijk... met respect voor de cultuur en achtergrond. En... is het glas half vol of is het glas halfleeg. Want een glas dat altijd halfleeg is dat zijn zulke energydrains dat mijd ik. Dus dat zijn wel de belangrijkste twee. Wij hebben bij het bedrijf iets wat HFM-assessments heet. Dat is ooit door psychologen bij elkaar... en dat is een bedrijf die dat doet en waar wij ook de het bedrijf skills op testen. Ook je drijfveren mee getest worden. En je kan daar ook intelligentie mee testen, nou die laat ik vaak.</p>	Human capital: assessment, Personality profiling: motivation, Personality profiling: attitude, Process: capacity test

19	<p>5:00 Interviewer Word er alleen maar Nederlands gesproken?</p> <p>5:04 Respondent Oh zo, ja bij ons wordt er alleen maar Nederlands gesproken. Je hoeft bij ons geen andere taal. Het is handig als je Engels kan, omdat je op de bouw natuurlijk wel eens buitenlandse timmerlieden hebt. Maar in principe op kantoor... we zijn echt wel een Nederlands bedrijf.</p>	Human capital: Dutch language
19	<p>6:41 Interviewer Moeten alle mensen ook volledig goed Nederlands kunnen schrijven? Want ik kan me voorstellen dat het voor sommige banen belangrijker is dan anderen.</p> <p>6:52 Respondent Ja, bij ons wel. Het is wel handig dat wij het kunnen, dus secretariaat en administratie. Maar wij hebben bijvoorbeeld een projectleider en die is dyslectisch, ja dat kan. Tegenwoordig met de computer is dat natuurlijk sowieso veel minder erg dan vroeger. Overal kan je natuurlijk je corrector overheen doen, maar hij vraag dan vaak aan ons of wij na willen lezen en na kunnen kijken op fouten. Dat stukje is minder belangrijk, ook voor een werkvoorbereider, maar bij ons op het secretariaat daar moet je echt wel Nederlands onderlegt zijn.</p>	Human capital: Dutch language
19	Nou wij hebben vaak ook ervaring, wij hangen iets minder aan opleidingen.	Human capital: education, Human capital: experience
20	<p>4:57 Interviewer En wat voor opleiding is daarvoor vereist?</p> <p>5:02 Respondent WO.</p>	Human capital: education

20	<p>5:04 Interviewer En als je dan... als iemand solliciteert moet die dan Nederlands spreken of is Engels belangrijker?</p> <p>5:10 Respondent Verschilt per functie uiteraard, maar bij deze functie maakt het niet uit, omdat de teamsamenstelling ook... mensen die een andere achtergrond hebben en Engels spreken, dus daar maakt het niet uit of iemand Engels of Nederlands spreekt.</p>	<p>Human capital: Dutch language, Human capital: English language</p>
21	<p>2:24 Respondent Jawel, want voor nu zijn we aan het werven voor de vaccinatie locatie. Ja en voor teams van jeugdteams daar moeten ze wel allemaal Nederlands spreken ja, omdat je gezinnen gaat begeleiden en op de vaccinatie locatie omdat je natuurlijk mensen te woord staat ook.</p>	<p>Human capital: Dutch language</p>
21	<p>3:08 Interviewer Ja, precies. Als je terugdenkt aan een van die grotere, vacatures waar mensen met een migratieachtergrond ook veel solliciteren, als je dan een voorbeeld zou moeten noemen, wat was dat dan?</p> <p>3:22 Respondent Ik heb een tijdje bij andere klant gewerkt. Dat is de moedermaatschappij van namen van bedrijven. En daar hadden wij heel veel IT'ers en die IT'ers kwamen voornamelijk uit India, Engeland, van over de hele wereld eigenlijk. Die werden echt wel ingehuurd vanwege hun kennis en expertise die we in Nederland niet hebben. En daar hebben we natuurlijk ook wel wetgevingen voor.</p>	<p>Human capital: education, Human capital: migration background, foreign education</p>

21	<p>3:58 Interviewer En als je dan kijkt, want ik neem aan dat ze een bepaalde opleiding moeten hebben en dan heb je dus de taal is dan Engels die ze moesten spreken voor het bedrijf...</p> <p>4:10 Respondent Ja, klopt.</p> <p>4:11 Interviewer En als je dan dat vergelijkt met de Nederlandse sollicitanten, je zei al dat sommigen de opleiding gewoon niet hebben, maar zijn er dan echt meer mensen in het buitenland die wel geschikt zijn voor die functies?</p> <p>4:25 Respondent In de IT wel. In de IT lopen onze opleidingen gewoon achter.</p>	<p>Human capital: migration background, foreign education, Human capital: English language</p>
21	<p>11:52 Respondent Wat ik wel jammer vind, dat is dan wel met huidige klant. We hebben dan nu die vaccinatielocaties we krijgen nu ook wel eens sollicitanten vanuit Syrië bijvoorbeeld die in Syrië bijvoorbeeld arts zijn geweest, maar die zijn hier niet bevoegd om hun vak uit te voeren. Dat vind ik wel heel jammer, want ook met het prikken... want ja een prik is een prik in de arm en hoe moeilijk kan het zijn, een arts die kan dat echt wel. Alleen die zitten dan in een AMC of tussen huis en die hebben niet te bevoegdheid om in Nederlands te mogen vaccineren en dat vind ik wel heel jammer. Dat zie ik wel veel nu bij huidige klant.</p>	<p>Human capital: certificate, Human capital: migration background, foreign education</p>

21	<p>29:48 Respondent Nee, de assessments zijn vaak online tegenwoordig. Dus bij huidige klant hebben we een assessment bedrijf die we dan inzetten. Dan geef ik gewoon aan van je hebt eerst een eerste gesprek, dan bij wijze van spreken het assessment en dan een tweede gesprek eventueel. En ik werk natuurlijk ook bij een assessmentbedrijf als recruiter als HRFM-talent en die maken dus assessments. En dat is allemaal... waar ze vroeger naar bedrijven toe gingen om met een arbeids en organisatiepsycholoog zo'n assessment echt af te nemen, dus echt rollenspellen en zo. Dat zie je weinig nu, het is meestal allemaal online, maar het is wel wetenschappelijk bewezen dat ze dan een bepaald niveau kunnen aantonen of een bepaalde persoonlijkheid zoeken of drijfveren naast het bedrijf leggen om te kijken of dat aansluit. Maar ik hoef die niet zelf af te nemen.</p>	<p>Human capital: assessment, Process: capacity test</p>
21	<p>Ja, dan is het vaak salaris, kan je in ploegdiensten werken, heb je misschien eigen vervoer omdat er misschien naar die locatie geen openbaar vervoer gaat met ploegdiensten. Ook ervaring, heb je er ervaring in en dat zie je juist vaak bij Nederlandse mensen die denken ik ga even productiewerk doen. Ja, als je dat niet eerder hebt gedaan, kan je de hele dag staan achter een lopende band, of zitten achter een lopende band. Heb je eerder repeterend werk gedaan, want dat is natuurlijk ook heel erg onderschat vooral het fysieke gedeelte. Als jij niet de hele dag achter de lopende band kan staan maar je moet er wel staan, dan gaat het niet lukken.</p>	<p>Human capital: experience, Personality profiling: commuting distance</p>

21	<p>Ja, dat hangt van de functie af, dat vind ik een hele brede vraag. Kijk als ik een administratief medewerker voor een vaccinatielocatie heb dan moeten ze in Teams zien te komen, als ze dat niet kunnen dan weet ik dat ze niet zo heel goed zijn met computers. Ze moeten natuurlijk een beetje representatief zijn voor de organisatie. Maar representatief wil niet zeggen dat ik geen mensen met hoofddoekjes heb aangenomen of gewoon, ze moeten er netjes uit zien. Ja, ze moeten administratieve ervaring hebben. Dus daar vraag ik over en ik vraag wat zij verwachten van de functie en of dat aansluit met wat er in de functie staat. Soms heb je mensen die solliciteren ergens op en dan zeggen ze ik denk dat ik dit en dat ga doen. Dan zeg ik nou dat stond niet in de vacature dus dan heb je het niet helemaal begrepen. Dus ja, voor andere functies kunnen dat weer andere dingen zijn.</p>	<p>Human capital: experience, Other: matching expectations, Personality profiling: representative</p>
----	---	---

22	<p>22:36 Respondent Nee, want mij vooral soms ook opvalt, zeker bij huishoudelijke hulp en zo, en ik wel echt nu niet in hokjes plaatsen of zeggen dat iets negatief is maar vaak merk je wel dat dat een wat lager niveau is qua opleiding en dat die ook echt die zouden niet ook zomaar echt naar een niveau 4 of een hbo gaan zeg maar, dat je daar vaak wel merkt dat de houding net iets anders is dat ze toch wat meer wat plat blijven praten. Kijk de meeste mensen gaan op een gegeven moment wel gewoon als ze naar zo'n gesprek gaan ABN praten maar die gaan bijvoorbeeld niet plat Amsterdams praten bijvoorbeeld, ja dat soort mensen doen dat dus wel. Ja en aan de andere kant weet je ook bij dat soort mensen dat het er ook wel bij past en dat ze dat dan ook zo lekker bij de client doen en dat een client dat bij een huishoudelijk hulp ook prima vinden. Maar bij een verzorgende IG is dat wel een ander verhaal natuurlijk dan verwachten ze gewoon iemand die wel een bepaald niveau heeft en ook wel op een bepaalde manier handelt en praat. Dat is eigenlijk wel grappig dat je vaak merk dat dat zeker als je er nu over nadenkt dat bij een bepaald niveau dat je dat wel vaak merkt. Dat hoeft dan niet afkomst of zo te zijn maar dat het echt het niveau is wat mensen hebben.</p>	Human capital: Dutch language
22	<p>Dan gaan ze ook een assessment (assessment incl. skills zoals communicatievaardigheid) doen. En aan de hand van het assessment wordt dan wel bepaald of iemand wel of niet capabel genoeg is om het te kunnen doen. Dus daar wordt ook wel gekeken naar heeft iemand het niveau, hoe is de Nederlandse taal. Dus in het eerste kopje wordt daar eigenlijk niet echt direct naar gekeken maar hoe verder in het proces wordt daar dus wel naar gekeken. Zeker ook omdat het ook gewoon een hoop geld kost om zo'n traject te starten en we willen eigenlijk wel, zeker weet je het nooit, maar je wilt wel zodanig de juiste mensen werven dat ze het ook echt gaan halen.</p>	Human capital: assessment, Desired behaviour: communication skills, Process: capacity test

22	<p>Ja, daar kijken we wel naar. We kijken wel wat heeft iemand al aan vooropleiding gehad. Soms heeft iemand al wel in de huishoudelijke hulp van de zorg gewerkt. Dus dan hebben ze ook al iets ervaring. Maar ja, beheersen van de Nederlandse taal, als je met mensen moet gaan werken dan is dat natuurlijk wel een soort van pré. Maar dat sluit niet uit dat we ook mensen... want we zitten ook aangekoppeld aan het UWV zeg maar voor mensen die moeilijk een baan kunnen vinden op de arbeidsmarkt en daarin merk ik ook dat het soms wel wat achterstallig is zeg maar, dat het niet altijd perfect is maar dat hoeft ook niet in de zorg. Aan de ene kant wel maar aan de andere kant is het geen hoge prioriteit maar je moet wel gewoon Nederlands kunnen spreken. Dat is wel een...</p>	<p>Human capital: Dutch language, Human capital: education, Human capital: experience</p>
22	<p>Nou ze komen echt in dienst bij ons met niveau nul. Dus ze gaan echt met het niveau leerling in dienst komen. Dus eigenlijk iemand die zelfs op kantoor nu zit of een monteur is die kan ervoor kiezen om bij ons die opleiding te starten. Dus dat maakt de werving daarin soms ook wel lastiger omdat je echt mensen van overal krijgt. Het is niet... Kijk als je normaal gesproken een verzorgende vacature uitzet dan kijk je ten eerste al, heeft die persoon het diploma dat hij nodig heeft. Dat is hier dus niet zo. Hier gaan we echt werven met mensen die geen ervaring hebben. Dus dan moet het ook een beetje op gevoel, en van hoe gaat het gesprek. Dat je dan de keuze maakt om diegene wel of niet te laten starten. Dus ja, dat is soms spannend.</p>	<p>Human capital: education</p>

23	<p>2:17 Interviewer Bij zo'n vacature wat zijn de vereisten qua opleiding vaak?</p> <p>2:24 Respondent Nou bij deze is het, want het is heel divers binnen het bedrijf, in die zin, we hebben alle niveaus wel in onze organisatie. En voor deze functie omdat je ook op CEO-level de met raad van commissarissen en de investeringsmaatschappij moet schakelen wat ook een Engelse, uh Amerikaanse is, dus Engels wordt gesproken, hebben we hem wel op hbo/wo gezet.</p>	Human capital: education
23	<p>2:50 Interviewer Zijn er over het algemeen taalvereisten voor werknemers? Dus, moeten ze Nederlands kunnen in geschrifte of spreken of Engels of...</p> <p>3:01 Respondent Voor het merendeel van de functies is het gewoon Nederlands in woord en geschrifte, omdat we heel veel contact hebben met klanten in iedere rol. Dus het is wel van belang dat je die echt eigen bent en we hebben een aantal rollen waarbij Engelstalig wel belangrijk is. Dat zijn vooral de rollen die schakelen met de investeringsmaatschappijen omdat die gewoon Engels spreken.</p>	Human capital: English language, Human capital: Dutch language
23	<p>3:27 Interviewer Zijn er nog andere harde eisen? Dingen als rijbewijs, certificaten?</p> <p>3:32 Respondent Ja, we zitten natuurlijk in de verzekeringswereld dus bij heel veel rollen zijn de WFT's van belang als je kijkt naar zo'n personal assistent dan is dat weer niet zo van belang en als ik naar mezelf kijk heb ik ze ook niet. Maar zodra mensen aan een advies kant gaan zitten in de financiële wereld dan zijn er behoorlijk wat diploma's vereist ja.</p>	Human capital: certificate

23	En zo'n tweede ronde gaan we veel meer op de inhoud van de rol en of diegene daar de juiste ervaring voor heeft of de juiste competenties voor heeft.	Human capital: experience
----	---	------------------------------

### 8.3.3 Human capital: migration background

document	quotation	codes
1	<p>27:33 Interviewer En, ik weet niet of het al voorgekomen is, maar als iemand bijvoorbeeld zijn opleiding uit het buitenland heeft?</p> <p>27:41 Respondent Dat is prima. Dan moet het wel een soort relevante master zijn. Het moet wel iets bedrijfskundig zijn, maar in principe is een buitenlandse master wel prima. Ik denk wel dat wij zouden checken, moet zeggen het komt niet heel vaak voor, maar we zouden wel even checken van wat is het niveau van dat land, want daar kan wel eens een verschil in zitten. We hebben nu bijvoorbeeld een jongen die bij ons afstudeert en die zit aan een Finse universiteit, en die dit ook voor die universiteit, hij is overigens wel Nederlands, maar dat is een super goede. Als dat gewoon aansluit op hetgeen dat wij zoeken, prima.</p>	Human capital: migration background, foreign education
1	<p>28:28 Interviewer Dan zou het waarschijnlijk wel een westerse universiteit zijn? Of, je hebt nu ook mensen die uit Syrië komen, dat soort landen. Dan zou je gewoon moeten checken wat het niveau is van de opleiding?</p> <p>28:42 Respondent Ja, ik denk het wel, maar ik zou hem daar niet op willen afwijzen. Als ik denk... iemand komt naar ons toe, solliciteert bij ons, heeft in zijn brief duidelijk uitgelegd waarom hij bij ons wil solliciteren, waarom Supply Value. En ja, daarvan denk je gewoon ziet er tof uit en heeft een universitaire achtergrond, laat hem maar die capaciteitentest maken, en als hij daar goed op scoort waarom zouden we hem dan afwijzen</p>	Human capital: migration background, foreign education

1	<p>Alleen als je me dan vraagt, stel je zou een redelijke sollicitatie krijgen van iemand met een universiteit uit Syrië en een redelijke sollicitatie van iemand met universiteit Tilburg, ga je daar dan onderscheid in maken... Ik zou meteen nee zeggen, dat wil je niet, maar ik kan me wel voorstellen dat je misschien toch iemand sneller in een hokje plaatst onbewust... van oh maar dat is wel lastig. Is dat nou wel een goede universiteit.</p> <p>30:27 Interviewer De onzekerheid dan?</p> <p>30:28 Respondent Ja, ik hoop niet dat het gebeurt, maar ik kan het me wel voorstellen. Het zou niet bewust gebeuren, maar ik kan me wel voorstellen dat het onbewust gebeurt.</p>	Human capital: migration background, foreign education
3	<p>9:17 Interviewer Denk je dat dat... de hoeveelheid mensen die solliciteert met een migratieachtergrond wordt tegengehouden door het Nederlands. Of zit dat ergens anders in?</p> <p>9:27 Respondent Nee, nee. Als iemand gewoon zo'n achtergrond heeft dat zegt natuurlijk niet zo veel. Dus dat heeft echt te maken met je ervaring en met wat je kan en uiteindelijk gaat het om... kan je het werk doen. En dat is het. En dan maakt die achtergrond of iets dergelijks niet uit.</p>	Human capital: migration background, language not the problem

4	<p>21:20 Interviewer En... want zij hebben dan een opleiding uit India. Hoe ga je na of dat het een goede opleiding is?</p> <p>21:31 Respondent Nou, dat hoeft ik niet echt na te gaan, want een belangrijke vereiste van mijn klant is dan dat iemand goed Nederlands in woord en geschrift heeft en als je dan op zijn CV kijkt dan weet je dat hij dat niet heeft, dat hij de taal niet machtig is en dan valt hij al af. Dan hoeft ik ook geen aandacht te besteden aan of die opleiding op hoog niveau is ja of nee.</p>	Human capital: migration background, language not the problem
5	<p>18:35 Respondent Ja, hoor ik heb wel regelmatig wat mensen van een andere afkomst gesproken. Ik moet zeggen dat de meesten daarvan het niet geworden zijn omdat het Nederlands niet goed was. En ja, dan houdt het gewoon op.</p>	Human capital: Dutch language, Human capital: migration background, language an issue
5	<p>20:00 Respondent Ja, dat hangt er dus ook weer van af wat voor land het is. Omdat sommige mensen hebben dan gestudeerd in Engeland bijvoorbeeld of in Amerika of weet ik veel wat en dat zijn wel de goede scholen. Maar ja, je hebt bijvoorbeeld ook wel eens software developers die komen dan uit India, die doen dan vaak geen Nederlands, dus vaak komt het al niet... die hebben dan op papier een super goede opleiding op de universiteit van Mumbai of Bangalore of waar het dan ook mag zijn. Dat onderzoek ik dus eigenlijk niet omdat ze geen Nederlands spreken. Dus het is een beetje afhankelijk van hoe of wat. Vaak merk je in het gesprek wel of iemand de skills heeft die die nodig heeft en of die dat dan vanuit zijn opleiding in het buitenland heeft gehaald of niet. Hier in Nederland is denk ik de Haagse hogeschool ook anders qua kwaliteit dan een InHolland of een Fontys. Ik noem maar iets. Iedere school doet het anders en dat onderzoeken we hier eigenlijk ook niet echt.</p>	Human capital: migration background, foreign education

5	<p>39:04 Respondent Nee, daar kom ik wel eens tijdens het gesprek achter. Dat heb ik een paar keer gehad met mensen uit... volgens mij een beetje bij de Nederlandse Antillen zeg maar, Aruba, Curaçao, weetje wel een beetje die hoek. En ook wel eens uit Zuid-Afrika, want daar spreken ze ook in principe veel Nederlands. Dus dan krijg je een Nederlands CV en niet echt een motivatie, dus dan denk je van ik ga iemand maar eens bellen en dan neemt iemand wel heel gebrekkig de telefoon op. Dan komen er wel Nederlandse woorden tussendoor maar dan denk je wel dit is geen lopend vloeiend verhaal. Dus ja, daarin merk je dat soms wel eens.</p>	Human capital: migration background, language an issue
6	<p>6:24 Interviewer Zijn er landen waarvan je weet dat de opleiding bijvoorbeeld minder waard is? Bepaalde Afrikaanse landen bijvoorbeeld, hoor je wel vaker dat je dan niet weet of de universiteit dan hetzelfde niveau aan stof...</p> <p>6:43 Respondent Dat weet ik zo niet. Ik weet wel, we hebben niet heel veel Afrikanen, dat klopt. Het zou kunnen dat het daaraan ligt, maar we hebben er wel een paar. Ik zit even te denken. We hebben altijd veel reacties uit India. Die sturen meestal een brief van 'ik wil een baan'. En dan zie je niet zo goed een motivatie. Die nemen we wat minder vaak aan de laatste jaren, hebben we wat slechte ervaringen mee. Of dat aan India ligt en hun opleiding dat denk ik niet. Ik weet niet. Op een gegeven moment is het natuurlijk als je en paar slechte ervaringen hebt doe je dat misschien wat minder snel.</p>	Human capital: migration background, foreign education

6	<p>9:14 Respondent Ja. China is soms ook wel wat lastig met de Engelse taal. Die knikken allemaal ‘yes, yes yes’ en dan zie je van je begrijpt er helemaal niets van. Dan moet je echt goed uitleggen. Dat geldt natuurlijk niet voor iedereen, maar uit China hebben we dat best veel gehad ook. En naja, het is een hele andere cultuur dus ze durven ook niet zo snel om hulp te vragen. Dus je moet terug proberen te blijven... Heb je misschien ook al van contactpersoon gehoord trouwens.</p>	Human capital: migration background, language an issue
6	<p>Maar bij wetenschappelijke functies dan maakt het geen verschil, die hebben allemaal een masteropleiding, die hebben allemaal een PhD of niet, ligt er aan wat ze komen doen natuurlijk. Dus ja dan kijk je vooral naar de richting die ze hebben gekozen. Het thema waar ze goed in zijn.</p>	Human capital: migration background, foreign education
7	<p>22:04 Interviewer Als iemand solliciteert uit het buitenland dan hebben ze ook natuurlijk een opleiding uit het buitenland, hoe ga je na of dat op het juiste niveau is of de juiste soort opleiding.</p> <p>22:19 Respondent Kijk, in principe voor het reguliere bachelor/mastersysteem is dat in principe vaak al voldoende, want dat is per definitie dan al redelijk gelijkwaardig. In sommige landen wordt er in plaats van een master gewerkt met een vier/vijf jarige bachelor. Die diploma’s worden nog wel eens gewaardeerd en dat gaat via een apart traject. Dat gebeurt bij promovendi bijvoorbeeld heel vaak, promovendi met een vier of vijf jarige universitaire bachelor. Die worden dan via nuf (=Nuffic) gaat dat tegenwoordig, worden die diploma gewaardeerd.</p>	Human capital: migration background, foreign education

9	<p>3:14 Respondent Even kijken... er hebben er best veel gesolliciteerd... wat mij opviel was dat er steeds meer internationale mensen solliciteerden. Dat heeft er ook misschien mee te maken dat het via Academic Transfer ook is uitgezet. Dat is standaard policy bij ons bedrijf. Er reageerden ook heel veel internationale mensen en dan is het heel exotisch allemaal. Uit allemaal Aziatische landen en Qatar en allemaal hele bijzondere functies en opleidingen, dus dat was niet echt super relevant voor deze functie. Dus eigenlijk is het met name die echt geschikt zijn voor deze functie, of ten minste die wij geschikt hebben betiteld waren gewoon Nederlandse, of ten minste in Nederland woonachtig en ook in Nederland een opleiding hebben gevolgd.</p>	Human capital: migration background, foreign education
9	<p>4:12 Interviewer Zijn er landen die wel geschikt zouden zijn?</p> <p>4:15 Respondent Europa zou prima geschikt zijn.</p> <p>4:19 Interviewer En dat is dan vanwege de kwaliteit van de opleiding?</p> <p>4:22 Respondent Ja.</p>	Human capital: migration background, foreign education

10	<p>11:39 Respondent Ja. Ligt er net wel aan. Ik merk dat zodra de communicatie goed is, dat dat wel heel veel scheelt. We hebben ook wel een paar keer mensen uit Afrika een kans gegeven (onduidelijk). Sommige doen het heel goed, maar sommige die spreken de taal niet goed genoeg en dan merk je ook dat ze daardoor het werk niet begrijpen en we afscheid moeten nemen.</p> <p>12:08 Interviewer En spreken ze dan niet genoeg Engels?</p> <p>12:13 Respondent En niet genoeg Nederlands, beiden niet. En we hebben ook heel veel Syriërs de laatste tijd.</p> <p>12:21 Interviewer Ja, ja. Door de nieuwe golf.</p> <p>12:25 Respondent Ja, inderdaad. Daar merken we dat soms de communicatie minder is, maar dat die toch een andere mentaliteit hebben, juist heel tevreden zijn met een kans.</p>	<p>Human capital: migration background, language an issue, Desired behaviour: migration background</p>
11	<p>29:26 Respondent Ja, eigenlijk wel. Ja, het is in Nederland gewoon... Nederland is een heel moeilijk land. Eigenlijk is niets geldig, geen een diploma is geldig. Zelf een heftruck certificaat is niet geldig uit Noorwegen bijvoorbeeld. Dus dan moet je die ook weer opnieuw halen.</p>	<p>Human capital: certificate, Human capital: migration background, foreign education</p>

12	<p>3:46 Respondent Ja, de software developers zijn heel schaars in Nederland natuurlijk, dus de Nederlandse overheid heeft een kennismigrantenvizum. Dat is voor de meeste mensen super aantrekkelijk dus heel veel software developers willen ook naar Nederland komen. Voor dat soort rollen kijk ik eigenlijk alleen maar naar het buitenland het liefst in Europa, maar dat is ons nog niet gelukt, dus we hebben nu mensen uit Brazilië en Canada en ik ben nu bezig met iemand uit Peru of uit Nigeria, komt nu ook een kandidaat vandaan. Dus daar zijn we wel heel internationaal georiënteerd.</p>	<p>Human capital: migration background, Human capital: migration background, foreign education</p>
12	<p>4:24 Interviewer En als iemand dan solliciteert hoe ga je dan na dat hun opleiding de juiste opleiding is?</p> <p>4:33 Respondent Ik moet zeggen, daar kijken wij niet heel erg naar, omdat wij onze kandidaten nog testen. Dus wij hebben een test opgesteld voor software developers die mensen hun je natuurlijk best wel makkelijk testen... want het werkt of het werkt niet. We laten ze dan een kleine feature bouwen en dan proberen we zo te kijken of iemand zijn skills voldoen, maar ik ben er wel altijd heel scherp op van heeft iemand een opleiding gedaan in die richting in het hoger onderwijs dus dat is applied sciences, hbo of universiteit, maar ik ga geen verificering doen van buitenlandse diploma's of zo, dat laten controleren heb ik eigenlijk nog nooit gedaan.</p>	<p>Process: practical test, Human capital: migration background, foreign education, Process: capacity test</p>

12	<p>12:31 Respondent Ja, dat is vaak voor de... wij hiren alleen uit heb buitenland trouwens voor de Tech rollen, dat is misschien wel goed om erbij te vermelden, want andere rollen kunnen we gewoon in Nederland invullen en dan ga je niet helemaal visum aanvragen, kost ook veel meer extra geld natuurlijk. Maar waarom mensen vaak naar Nederland willen komen is omdat hier vaak Tech scene verder ontwikkeld is dus ze kunnen dan aan leukere producten werken en met leukere technologieën werken. En natuurlijk wat ook heel logisch is... ze willen vaak ook gewoon naar een wat welvarender land, waar de salarissen wat hoger liggen, waar je liever je kinderen wil opvoeden. Ja, mensen zijn vaak ook wel echt op zoek naar een beter leven.</p>	Human capital: migration background, varies per job
12	<p>a, bij de Tech rollen merken we heel erg dat de ene opleiding de andere opleiding niet is. Dat er best wel een verschil zit, ook in ervaring, als je vijf jaar ervaring hebt in Nederland, of Engeland, of America, dan is dat eigenlijk meer waard dan als vijf jaar ervaring hebt in... dan moet ik natuurlijk niet gaan lopen generalizeren, maar in een land wat minder innovatief is, waarin de technologie wat minder ver is. Dat merk je heel erg, ook qua opleidingsniveau. Het onderwijs verschilt natuurlijk best wel. En wat grappig is, is wij werken nu ook met mensen uit Duitsland en daaraan merk je dat ze vaak veel beter presteren dan Nederlanders. Omdat die zich wat beter voorbereiden op hun test, Nederlanders zijn toch wat nonchalanter vaak. En die scoren dan beter.</p>	Human capital: migration, background, foreign experience, Human capital: migration background, foreign education, Human capital: migration background

12	<p>Ja, ik merk dat heel veel voor andere rollen die wij hebben dus ik... omdat we een best wel internationale startup zijn en ook alles in het Engels is en onze founders niet uit Nederland komen. Krijg ik voor alle rollen continu internationale sollicitanten, ondanks dat we erbij zetten 'je moet Nederlands spreken op een native level'. En dat zijn vaak wel mensen die superveel ervaring hebben en de perfecte kwalificaties maar die kan ik dan gewoon niet aannemen omdat ze geen Nederlands spreken. En dat vind ik dan ook best wel zuur, want je kan die mensen niet inzetten en eigenlijk is er natuurlijk niets mis met ze. Het is gewoon lastig om dan zaken te doen. Vooral op andere rollen zie ik dat heel veel, vooral... wij zitten natuurlijk in de logistiek en in Oost-Europa is dat natuurlijk allemaal best wel groot. Dus ik krijg vaak sollicitanten binnen die daar vandaan komen en dan alweer ik veel... vijftien jaar accountmanagement hebben gedaan en liever naar een ander land willen verhuizen, maar dan is het toch best moeilijk om aan de bak te komen denk ik.</p>	Underemployment: present, Human capital: migration background, language an issue, Underemployment: migration background, language barrier
12	<p>wij hebben goede banden in Israël dus ik krijg regelmatig mensen binnen die benieuwd zijn of wij een vacature hebben. India veel. Als ik aan het recuiten ben voor Techrollen via platformen dan heel veel uit Afrika, dus de Afrikaanse landen. En ook veel uit Zuid-Amerika.</p> <p>27:16 Interviewer En merk je dan dat bepaalde landen dus geschikter zijn qua opleiding. Want je zei al dat onderontwikkelde landen vaak achterlopen.</p> <p>27:26 Respondent Ja, dat is wel echt een beetje mijn ervaring. Ik moet zeggen ik heb nog niet heel veel kandidaten gesproken uit Afrikaanse landen, maar wat ik hoor van onze CTO is inderdaad dat vijf jaar ervaring daar gewoon niet hetzelfde is als vijf jaar ervaring in Nederland. Dus... daar houden we dan wel heel erg rekening mee.</p>	Human capital: migration, background, foreign experience, Human capital: migration background, foreign education

14	<p>En als iemand aangenomen wordt op die iets lagere functie, dat ondersteunend personeel zeg maar. Moeten ze dan ook Nederlands... je hebt natuurlijk dat ze Nederlands moeten kunnen spreken, maar je kan natuurlijk ook het geschrifte en zo hebben. Word daar een vereiste aan gesteld?</p> <p>4:28 Respondent Nee, dat laatste niet. Het schrijven daar wordt geen eis aan gesteld. Aan spreken wel, dat is logisch ook, want je moet leerlingen spreken en collega's spreken. Dus we hebben hier wel een paar collega's rondlopen met een niet-westerse achtergrond die qua schrijven niet zo goed doen maar qua spreken is het voldoende. Dat is voor ons oké, ook omdat wij een redelijk grote groep leerlingen hebben met een niet-westerse achtergrond en dan vinden we het fijn als we ook collega's hebben met een nwa achtergrond zeg maar.</p>	Human capital: migration background, language not the problem
15	<p>03:03 Interviewer: Als iemand solliciteert en die heeft een migratieachtergrond en je moet dan weten of zijn of haar opleiding geschikt is, hoe ga je dat dan na?</p> <p>03:19 Respondent: Het bedrijf heeft een heel apart programma voor mensen met andere culturele achtergronden en dan gaan ze naar die afdeling. Ten minste, hun gegevens dan, om te kijken of zij geschikt zijn om te werken binnen het bedrijf. Je moet altijd wel minimaal hbo hebben of vergelijkbaar om binnen het bedrijf op een functie te kunnen solliciteren.</p>	Human capital: migration background, foreign education
15	<p>ervaring in het buitenland kan ook heel belangrijk zijn. Als jij bij andere grote politieke organisaties in het buitenland veel ervaring hebt opgedaan dan heb je ook een pre op sommige schalen.</p>	Human capital: migration, background, foreign experience

15	<p>Ja, dat denk ik zeker. Ja, klopt. Veel van hen, eigenlijk allemaal, zijn toch wel hier geboren en zijn dus wel Nederlands. En bij Indische mensen is dat vaak niet, en daar is soms het Engels nog wel lastig. Hoewel ik wel moet zeggen dat ik Indische mensen, mijn Indische collega's vind ik altijd super vriendelijk. Zijn echt heel erg geneigd om je te helpen net zo lang totdat het helemaal opgelost is.</p>	<p>Human capital: migration background, language an issue</p>
16	<p>Even graven. Nee... Mensen met een migratieachtergrond die bij mij hebben gewerkt... Zit ik even te denken... Dat waren ook wel mensen die al wel al wat ervaring hadden in soortgelijke bedrijven. Als je bij ons kwam dan moest je ook wel al wat affiniteit hebben met het bedrijf of soortgelijke bedrijven. Als ze al binnenkwamen bij het bedrijf zonder dat ze ervaring hadden kwamen ze via een ander segment binnen en zaten ze bij mij in de doorgroei. Je moet bedenken bij het bedrijf begin je zeg maar aan de balie in het kantoor of aan de telefoon als medewerker klantenservice en ik zit wel op een zwaardere inhoudelijke functie, hypotheek en beleggen, dus bij ons moesten ze die basis-het bedrijf ervaring vaak al hebben of ze moesten deze kennis en ervaring al opgedaan hebben in een ander soortgelijke bedrijven/verzekeringsdomein of iets dergelijks. Dus bij mij komen mensen met een migratieachtergrond niet zo snel koud binnen, dat het hun eerste baan is bij ons of zo. Dat zou denk ik voor diegene ook niet een lekkere omgeving zijn. Ik zit trouwens nu wel te denken, ik heb ook iemand aangenomen, maar die kende ik al van vroeger, en die heeft wel drie jaar in Curaçao gezeten. En dat is geen migratieachtergrond, hoewel hij wel... oh dat valt overigens onder Nederlands of niet... maar in ieder geval... waar kwam hij nou vandaan... geen idee eigenlijk, geen Nederlander, maar die hebben we wel als herintreder aangenomen.</p>	<p>Social capital: migration background, Migration background, Human capital: migration background, experience</p>

<p>18</p>	<p>:40 Interviewer En als je dan kijkt naar hun opleidingsniveau. Want ze kunnen natuurlijk een opleiding hebben vanuit een ander land, hoe ga je dan na of het een geschikte opleiding is?</p> <p>8:53 Respondent We werken daar samen met onder andere ook Brainnet, dus als we extern inhuren dan zit Brainnet daartussen als een partij die dat soort dingen voor ons checkt. En als we ze zelf in dienst nemen dan is daar... ik kan zijn achternaam niet uitspreken [noemt naam]. Dat is degene die voor ons daartussen zit en dan ook zorgt dat dat wel gecheckt wordt, dat dat niveau minimaal MBO 4 is. Maar wat je daar vaak voorbij ziet komen, Ruby, echt ook wetenschappelijk, dus WO opgeleide mensen, en natuurlijk is dat wat wij WO noemen niet altijd hetzelfde als WO van een ander land, maar dan kan je echt wel zeggen dat het ook weer Hbo-niveau is. En vaak dus over-geschoolde mensen voor het werk dat we ze aanbieden en het is eigenlijk jammer dat dat nodig is, omdat ze op andere plekken niet in aanmerking komen voor een gesprek en als ze wel op gesprek mogen komen ze heel vaak een 'nee' te horen krijgen.</p>	<p>Human capital: migration background, foreign education, Underemployment: present</p>
-----------	---	---

18	<p>6:05 Interviewer Ja. En is de voertaal Nederlands of Engels?</p> <p>6:08 Respondent Nederlands.</p> <p>6:10 Interviewer Moet iedereen ook Nederlands in geschrifte kunnen?</p> <p>6:15 Respondent Ja. Waarbij... het is wel een heel mooi bruggetje meteen naar jouw culturele diversiteit, omdat ik dit per 1 september al bij uitstek een afdeling vond om ook te kijken of wij plekken konden gaan bieden aan statushouders. En in ons nieuwe klasje van april hebben wij ook 6 statushouders laten starten. En precies jouw vraag sluit daar wel op aan, in de aanloop daar naartoe, is van wat vind je belangrijk in taalvaardigheid. En daarin hebben wij wel gezegd dat het verstaan, is belangrijk. Ze moeten goed begrijpen. En begrijpend lezen. En we hebben daarvoor ook wel met een aantal mensen binnen het bedrijf die zich daarvoor hard maken, voor het in laten stromen van statushouders, overgesproken. En die hebben ook tegen ons gezegd van jongens tijdens de sollicitatierondes, laat je niet... twee dingen: Laat je niet te week worden omdat je ze heel veel gunt en graag een plek biedt. Want we moeten wel ook zakelijk blijven en werk verrichten. En twee, laat je ook niet te snel afleiden doordat hun spreekvaardigheid misschien minder goed is dan het begrijpend lezen. Omdat dat nog wel eens uit elkaar kan liggen. Dus is leesvaardigheid belangrijk? Ja. En spreekvaardigheid is voor ons in die zin van ondergeschikt belang.</p>	<p>Human capital: Dutch language, Human capital: migration background, language not the problem</p>
----	--	---

20	<p>6:37 Respondent Naja, sommige functies moet je Nederlands spreken dus dan heb je al die filter. Ik vind het lastig te zeggen waarom die verschil zo groot is. Bij sommige functies zie je wel veel dat mensen met een buitenlandse achtergrond selecteren, omdat... denk aan India, die hebben een bepaalde achtergrond in development, in data science, noem maar op, die opleiding hebben ze daar best wel veel. Dus daar zie je veel reacties uit het buitenland. En sommige functies hebben we eigenlijk gewoon de mensen wel hier in Nederland, dus daar zie je weer meer mensen met een Nederlandse achtergrond. Hoe dat precies komt en wat de verdeling precies is durf ik niet te zeggen.</p>	<p>Human capital: migration background, language an issue, Human capital: migration background, foreign education</p>
21	<p>3:08 Interviewer Ja, precies. Als je terugdenkt aan een van die grotere, vacatures waar mensen met een migratieachtergrond ook veel solliciteren, als je dan een voorbeeld zou moeten noemen, wat was dat dan?</p> <p>3:22 Respondent Ik heb een tijdje bij andere klant gewerkt. Dat is de moedermaatschappij van namen van bedrijven. En daar hadden wij heel veel IT'ers en die IT'ers kwamen voornamelijk uit India, Engeland, van over de hele wereld eigenlijk. Die werden echt wel ingehuurd vanwege hun kennis en expertise die we in Nederland niet hebben. En daar hebben we natuurlijk ook wel wetgevingen voor.</p>	<p>Human capital: education, Human capital: migration background, foreign education</p>

21	<p>3:58 Interviewer En als je dan kijkt, want ik neem aan dat ze een bepaalde opleiding moeten hebben en dan heb je dus de taal is dan Engels die ze moesten spreken voor het bedrijf...</p> <p>4:10 Respondent Ja, klopt.</p> <p>4:11 Interviewer En als je dan dat vergelijkt met de Nederlandse sollicitanten, je zei al dat sommigen de opleiding gewoon niet hebben, maar zijn er dan echt meer mensen in het buitenland die wel geschikt zijn voor die functies?</p> <p>4:25 Respondent In de IT wel. In de IT lopen onze opleidingen gewoon achter.</p>	<p>Human capital: migration background, foreign education, Human capital: English language</p>
21	<p>11:52 Respondent Wat ik wel jammer vind, dat is dan wel met huidige klant. We hebben dan nu die vaccinatielocaties we krijgen nu ook wel eens sollicitanten vanuit Syrië bijvoorbeeld die in Syrië bijvoorbeeld arts zijn geweest, maar die zijn hier niet bevoegd om hun vak uit te voeren. Dat vind ik wel heel jammer, want ook met het prikken... want ja een prik is een prik in de arm en hoe moeilijk kan het zijn, een arts die kan dat echt wel. Alleen die zitten dan in een AMC of tussen huis en die hebben niet te bevoegdheid om in Nederlands te mogen vaccineren en dat vind ik wel heel jammer. Dat zie ik wel veel nu bij huidige klant.</p>	<p>Human capital: certificate, Human capital: migration background, foreign education</p>

21	<p>15:23 Interviewer Is er een organisatie waar jij naartoe kan stappen om te checken of dat de opleiding goed genoeg is vanuit het buitenland, of moet je dat zelf onderzoeken.</p> <p>15:33 Respondent Nee, dat moet je echt wel zelf onderzoeken. Er zijn natuurlijk een aantal wet en regelgevingen. Dus bijvoorbeeld als je... op het moment dat je in Nederland je vacature kan vervullen met een Nederlander, iemand die hier woont dan mag je niet zomaar een buitenlander aannemen. Dan moet je aan kunnen tonen dat hij of zij een bepaalde kennis of expertise heeft die wij hier in Nederland niet hebben en dan mag je iemand hier heen halen. Je mag hem wel hier heen halen, maar dan mag hij hier werken onder het mom van dat hij een werkvergunning hier voor krijgt.</p>	Human capital: migration background, foreign education
22	<p>14:39 Interviewer Ja, en merk je ook weleens dat mensen naar Nederland zijn gekomen en dan ook te hoog opgeleid zijn eigenlijk maar dat het komt doordat zij uit het buitenland komen en dat ze misschien daardoor misschien vanaf 0 moeten.</p> <p>14:55 Respondent Nou dat is wel toevallig. Wij hebben 1 iemand in een sollicitatieprocedure zitten die dus uit een ver land komt. Die heeft dus een hbo-opleiding en ook een master dacht ik, echt wel hoog, dat ik ook echt dacht daar kun je toch gewoon in heel de wereld mee werken, dacht ik. En die solliciteert nu ook op ons traject dat ik echt dacht, hoe kom je daar dan bij. Dus daar ben ik, we zijn nog niet afgerond, dus wij gaan die gesprekken nog aan maar daar was ik wel heel nieuwsgierig naar. Ben je dan toch net als iemand in Nederland die wel al een hbo-opleiding heeft en toch nieuwsgierig naar de zorg of heeft dat een ander verhaal want dat weten we nu dus niet. Die viel dus heel erg op, dat die echt hooggeschoold was, uit het buitenland kwam en nu de zorg in wilde.</p>	Human capital: migration background, foreign education

23	<p>3:58 Interviewer Zijn er ook mensen die solliciteren die een migratieachtergrond hebben, dus kan ook tweede generatie zijn?</p> <p>4:05 Respondent Zeker, ja hoor.</p> <p>4:06 Interviewer Merk je dan verschil in level van opleiding of in certificaten?</p> <p>4:11 Respondent Nou, nee, eigenlijk niet zo per se.</p>	Human capital: migration background, no difference
23	<p>22:19 Interviewer Zijn er bepaalde groepen migranten die je vaker ziet dan anderen?</p> <p>22:25 Respondent Ja, ik denk dat midden... de Molukse zie ik wat meer, Indonesische, Aziatische. Surinaamse bijvoorbeeld dat zie ik eigenlijk nooit.</p> <p>22:52 Interviewer En de nieuwere migratiestromen zoals Syrië en Eritrea bijvoorbeeld?</p> <p>22:54 Respondent Ook wel ja. Ook wel moet ik zeggen.</p> <p>22:58 Interviewer En solliciteren... zijn die dan al begaan met Nederlands?</p> <p>23:06 Respondent Die bij ons solliciteren wel, ja. Ja kijk en of die het meest sterk zijn in deetjes, teetjes dat soort zaken, goed ik denk dat iedere Nederlander daar soms nog moeite mee heeft. Ik hoor het dan niet zo zeer in het spreken alleen als ze dan dingen op papier moeten zetten dan zie je dat nog wel eens wat terug.</p>	Human capital: migration background, language not the problem

### 8.3.4 Social capital

document	quotation	codes
1	<p>7:20 Interviewer Stel nou dat er iemand komt solliciteren die getipt is, of een kennis is van iemand. Heeft dat invloed?</p> <p>7:32 Respondent Nee. Dus het is... echt een go of een no go. Nou toevallig heeft echt vlak voordat ik met jou in gesprek ging, een goede vriend van mij me geappt van zijn er nog vacatures bij het bedrijf. En hij heeft echt het perfecte profiel, maar ik zei ook tegen hem, als je die test niet haalt dan kan ik je nog kennen, maar dan houdt het gewoon op.</p>	Social capital: tip
1	<p>Het netwerk is mooi meegenomen en anderzijds dat iemand dus graag meer dan zijn reguliere werkzaamheden doet. Wij vinden het ook altijd leuk, of vinden het een pré als we bij mensen zien dat ze dingen oppakken naast hun werk. Initiatief nemen of dingen zien waarvan ze denken dat kan misschien betere, of dat kan beter. Dat is top voor ons. Wij denken dat mensen die een dergelijke achtergrond hebben dat doen.</p>	Social capital: extra netwerk
1	<p>Want, commissies, vooral ook echt studieverenigingen, dat dat vaak een positief effect heeft op onze campusrecruitment. Dus stel iemand is bijvoorbeeld voorzitter geweest of bijvoorbeeld secretaris, bij een studievereniging, dan is dat voor ons ook weer een makkelijke opening. Als we zien dat iemand van studievereniging x die was daar populair en die komt bij ons in dienst dan gaan mensen ook vragen van vertel eens hoe het dan is. En dat zou voor ons weer een haakje zijn voor potentieel meer mensen. Wij vinden dat gewoon wel positief.</p>	Social capital: extra netwerk

2	<p>Het heeft een beetje invloed, als in dat wel altijd wel proberen om die mensen uit te nodigen, als ze voldoen aan de harde criteria dan natuurlijk, dan proberen we die mensen wel uit te nodigen. Maar we doorlopen wel altijd het proces zoals het zou moeten gaan. Dus interne reacties, extern gaat die persoon gewoon mee in de massa zeg maar van de externe sollicitanten. Dus het is niet zo dat we die persoon eerder zouden spreken dan dat we hem extern open hebben staan. Dus we volgen wel altijd de hele procedure.</p>	Social capital: tip
2	<p>Maar je hebt ook het netwerk van iemand. Merk je dan dat er meer Nederlanders via collega's binnen komen? Mensen met een migratieachtergrond moeten het zelf doen dan, of komen die ook vaak wel via via te weten van de vacature.</p> <p>32:07 Respondent Ja, dat was niet zo. Maar nu inmiddels nu er wat meer mensen zijn met zo'n migratieachtergrond dan komt dat wel meer via via. In eerste instantie was dat niet zo, maar je merkt dan toch wel weer van vrienden familie enzo, dat is wel meer geworden de laatste jaren ja.</p> <p>32:33 Interviewer Is dat dan één bepaalde achtergrond?</p> <p>32:37 Respondent Nee... Nee, eigenlijk niet. We hebben alles wel een beetje. Wat we niet echt hebben is volgens mij Marokkaanse achtergrond, maar wel Afgaan, Iranes, Turks, maar ook Nederlandse Antillen of Suriname. Ja, best wel divers eigenlijk.</p>	Social capital: tip, Social capital: migration background

3	<p>Als mensen solliciteren heb je dan wel eens dat het via, via gaat. Dat je een naam doorkrijgt van iemand die die persoon kent, en is dat positief, worden ze meteen uitgenodigd? Hoe gaat dat?</p> <p>8:15 Respondent Ja, absoluut daar leven wij zowat op. Ook op stagiaires natuurlijk. Dan krijg je een beetje te maken met de bedrijfsvoering. Als het gaat om mensen via netwerk dan gebeurt dat heel veel. Daar hebben we nu toevallig per januari een wervingsbonus voor, dus als je daar iemand voor werft krijg je daar een bonus voor van 200 euro netto. Die is al gebruikt dus dat is heel fijn. Eerder werden er al wel eens presentjes gegeven, maar ook heel veel via stage. Ikzelf ook. Stagegelopen als secretaresse in 2012 dus ik ben ook zo blijven plakken.</p>	Social capital: tip, Social capital: bonus for recruitment, Social capital: extra netwerk
4	<p>10:51 Interviewer Ook als ze iemand tippen om te solliciteren. Buiten het bedrijf die wel in hun netwerk zit.</p> <p>11:00 Respondent Dan nemen wij ze altijd mee in ons proces. Je moet het zo zien, wij werken altijd op basis van exclusiviteit. Dus wanneer wij de opdracht krijgen zijn wij de enigen die voor deze rol iemand mogen gaan zoeken. Dus mogen er mensen van buitenaf interesse hebben in deze functie, dus vanuit het bedrijf of hun netwerk, dan worden die ook meegenomen in ons sollicitatie proces, werving en selectieproces. Zodat wij van alle kandidaten een goed beeld kunnen vormen en dus ook kunnen vergelijken met onze eigen kandidaten. Ter vergelijking met de kandidaat die uit een ander netwerk is gekomen. Dus wij nemen ze altijd gewoon mee in ons netwerk en we beoordelen gewoon iedereen op hetzelfde niveau op dezelfde criteria.</p> <p>11:53 Interviewer Dus ze komen gewoon op dezelfde stapel namen.</p> <p>11:57 Respondent Exact.</p>	Social capital: tip

4	<p>12:25 Respondent Ja, dat gebeurt. Als een hiring-manager via een bekend iemand een kandidaat heeft aangedragen dan krijg ik wel eens te horen, deze kandidaat komt van een bekende van mij, het is wel netjes om die kandidaat even wat extra aandacht te geven, ongeacht of die wel of niet past. Maar in ieder geval netjes om hem wel mee te nemen en te spreken in de procedure. Terwijl ik bijvoorbeeld op basis van CV hem niet had uitgenodigd voor een gesprek, dat komt dan wel eens voor.</p>	Social capital: tip
5	<p>5:33 Interviewer Solliciteren er ook wel eens mensen met connecties met het bedrijf, dus dat ze iemand kennen binnen het bedrijf of... en hoe ga je daar mee om?</p> <p>5:43 Respondent Ja, toevallig degene die we hebben aangenomen als accountmanager is een oud-collega van mij en van de accountmanager die er nu al zit. Wij hebben al met hem samengewerkt bij een vorig bedrijf. Dus vandaar dat we eigenlijk met hem in contact waren en zo hebben gezegd van we hebben een vacature openstaan en jij zou heel leuk passen, wil je eens komen praten. Twee Developers zijn ook gekomen via een Developer die er al zit. Oud-studiegenoten. Ja, heel graag. Het eigen netwerk werkt uiteindelijk altijd het beste denk ik. Ja, daar staan we zeker voor open, ja hoor.</p>	Social capital: extra network, Social capital: tip

5	<p>6:23 Interviewer En dan, als iemand zegt van deze persoon is misschien geschikt... nodig je hem dan sowieso uit?</p> <p>6:32 Respondent Nou ik ga in ieder geval altijd even het gesprek aan, dus of ik hem gelijk uitnodig op kantoor... nu op dit moment is dat zeker met dat thuiswerken en dingen dan kost het mij heel veel tijd om naar kantoor te gaan, met iemand af te spreken, en weer terug te gaan en als ik niet weet of het überhaupt interessant is dan vind ik dat qua tijd wel iets te kostbaar, maar wat ik sowieso altijd wel doe is een telefoontje inplannen of bijvoorbeeld even een Zoomcall of Google meet of weet ik veel wat. Om in ieder geval even te kijken van wat zoek je precies, wat zoeken wij, kan het interessant zijn en zo niet dan is het wel een connectie van iemand die bij je werkt. Dus ook daarin probeer je toch ook je ambassadeurs toch voort te zetten naar buiten dus niet niets meer van je te laten horen of te denken van nou... laat maar zitten. Dus je moet het wel altijd netjes afwickelen vind ik.</p>	Social capital: tip
5	<p>Ja, referenties checken we altijd wel, maar dat is meer om een persoonlijk beeld dat ik van iemand heb, om dat te checken bij iemand anders. En dan niet dat ik het aangeef en dat iemand alleen maar hoeft te zeggen 'ja dat klopt', maar dat ik een soort van informatie op ga halen waarvan ik denk sluit dat aan bij het beeld dat ik van iemand heb. Puur het persoonlijke stukje, omdat je dan wel heel goed kan bekijken... heeft iemand zich heel erg anders voorgedaan bijvoorbeeld of doet iemand zich mooier voor dan dat hij of zij is. Dus dat doen we altijd nog wel. Dat is het denk ik wel.</p>	Process: references, Social capital: references

6	<p>0:29 Respondent Wel als iemand binnen het netwerk zit en je hebt daar goede geluiden over gehoord. Dat helpt zeker.</p> <p>10:43 Interviewer En merk je dan dat de internationals ook via via komen of is dat eigenlijk vooral voor Nederlandse mensen.</p> <p>10:54 Respondent Nee, ook internationals. De hoogleraren, professoren, UD's, UHD's komen ook uit ander landen dus je merkt wel als je een universitair docent hebt uit Iran bijvoorbeeld. Die trekt dan ook weer Iranese studenten aan en geen Afrikaanse of Zuid-Amerikaanse. We hebben ook heel veel studenten trouwens uit Zuid-Amerika. Daar komen er ook veel vandaan, Brazilië. Maar, ja, het helpt wel. Maar goed, omdat iedereen al internationaal is bij ons is het denk ik wel makkelijker.</p>	Social capital: tip, Social capital: extra network, Social capital: migration background
6	<p>13:23 Interviewer En als een internationaal iemand solliciteert, ik weet niet of je bij Nederlandse sollicitaties ook referenties vraagt, maar wat nou als die internationaal zijn?</p> <p>13:35 Respondent Dat wordt ook gewoon gevraagd. Die wordt ook gewoon na gebeld. Alleen bij ondersteunende functies doen we dat niet altijd, referenties aanvragen. Soms wel, als we twijfels hebben, maar heel vaak ook niet.</p>	Social capital: references

7	<p>6:28 Interviewer Ja, precies. En als er iemand is getipt of je hoort via een collega bijvoorbeeld dat die persoon solliciteert, een soort goede referentie al binnen je eigen netwerk over die persoon, worden ze dan automatisch uitgenodigd of wat voor invloed heeft dat?</p> <p>6:46 Respondent Er wordt niet... op die manier komt dat niet zo heel veel voor bij ons. Tenminste, van wat ik tot nu toe gezien heb gebeurt dat vrij weinig en ik ben er zelf ook altijd een beetje waakzaam mee als ik weet dat iemand gaat solliciteren om die dan nadrukkelijk naar voren te schuiven. Want ja dat straalt natuurlijk ook op mij af, hoe komt iemand vervolgens in zo'n sollicitatieprocedure eruit, mocht het toch niets zijn. Je verbindt daar wel je naam indirect aan.</p>	Social capital: no tipping
7	<p>23:00 Interviewer En als je referenties krijgt? Dan moet je natuurlijk ook contact leggen met het buitenland. Ga je dan ook gewoon alles nabellen wat ze opgeven?</p> <p>23:08 Respondent Soms wordt er in eerste instantie gevraagd om een brief en soms wordt er naar aanleiding van die brief nog even gebeld.</p> <p>23:20 Interviewer Daar ontstaan dan geen taalbarrières?</p> <p>23:25 Respondent Nee, over het algemeen valt dat wel mee, want die referenties dat wordt met name gebruikt voor de wetenschappelijke posities en daar is de voertaal eigenlijk per definitie altijd al Engels dus het taalniveau van het Engels is over het algemeen hoog.</p>	Process: references, Social capital: references

8	<p>Het gebeurt sowieso. Er wordt veel gebruik gemaakt van hun eigen netwerk en elkaars netwerk, en dat is alleen maar goed denk ik. Daarvoor heb je ook onder andere netwerk. Dat gebeurt zeker. Ja, hoe ga ik daar mee om... Vaak als ik een tip krijg, dus stel of de kandidaat komt zelf bij ons terecht en geeft zelf aan ik ben via die en die collega geattendeerd op, dan ga ik altijd even na bij die persoon van 'vertel, hoe is dit tot stand gekomen?'. Vanwaar denk jij dat deze persoon van toegevoegde/meerwaarde kan zijn? Alvorens ik dan de kandidaat spreek. Soms is het ook andersom dan wordt het echt rechtstreeks via een eigen collega komt iemand binnen, maar ik moet zeggen binnen het bedrijf heb ik dat nog niet zelf ervaren. Dus dat gebeurt dan minder.</p>	Social capital: tip, Social capital: extra network
8	<p>Zelf ben ik sowieso van dezelfde screening toepassen, dus ja ze komen dan misschien wel wat sneller in aanmerking voor een gesprek, maar waarvan ik dan had gedacht die persoon sluit minder aan op het functieprofiel en ik had misschien op basis van die reden iemand anders afgewezen, maar mijn leidinggevende of de financieel directeur geeft aan van 'joh, deze dame ken ik, of heer uit eigen ervaring en dit en dit zijn dingen die me zijn bijgebleven en het is een toegevoegde waarde voor deze afdeling ladieda' ja dan ga ik daar wel het gesprek mee aan, maar dan blijf ik wel die criteria toetsen en blijf ik kijken of dat wel daadwerkelijk zo is. Ik zou omdat de financieel directeur bij wijze van iets vindt... het blijft ons vak natuurlijk.</p>	Social capital: tip

9	<p>4:27 Interviewer Als mensen solliciteren dan heb je soms dat iemand getipt kan zijn om te solliciteren of dat je via een collega hoort van deze persoon komt solliciteren daar heb ik goede ervaringen mee. Hoe ga je daar mee om?</p> <p>4:39 Respondent Hoe ik daar mee om ga is dat ik allereerst bedankt dat je getipt heeft, dat zegt ook iets als werkgever, als leidinggevende. Ik bedoel dat is toch heel positief, dat zegt 'daar is een mooie functie' normaal wil je toch wel een goed imago hebben, dat is het eerste dat ik zeg. Het tweede is dat ik daar gewoon heel transparant open en eerlijk mee om ga, zoals met alle kandidaten. Dus het is goed dat je wat referenties al hebt, maar dat wil niet betekenen dat ik daar al met een bepaalde voorkeur die selectie inga.</p>	Social capital: extra network, Social capital: tip
10	<p>Ja, heel vaak wel. Het ligt er net aan wie hem aandraagt. We hebben best wel vaak dat ze dan via via komen en dat zijn dan hele goede werknemers, dan hebben ze wel een streepje voor. Maar wij proberen daar best wel nog... de persoon die dan die persoon het beste kent gaat dan de sollicitatie niet doen. Dat je toch niet al een beeld hebt van iemand.</p>	Social capital: tip
11	<p>8:37 Interviewer En het is ook zo dat als je kijkt naar het netwerk, wat je net zei als iemand getipt wordt dan ben ik daar juist heel blij mee en alles proberen wat er te proberen valt qua tips.</p> <p>8:50 Respondent Ja, eigenlijk wel ja. Daar moeten we het wel een beetje van hebben en dan wil het nog niet altijd wat zeggen hoor. Want soms als we een tip krijgen van die is uitgestroomd dan weten we al er is iets mee mis, want die stroomt niet voor niets uit.</p>	Social capital: extra network, Social capital: tip

11	<p>9:17 Interviewer Ja, dus ga je dan ook de vorige werkgever bijvoorbeeld benaderen om te kijken hoe ze het deden?</p> <p>9:23 Respondent Ja, dat doen we inderdaad wel eens. Moeten we wel toestemming voor vragen dus meestal als je zegt mag ik een referentie nabellen, dan zeggen ze heel vaak nee. En dan weten we eigenlijk een soort van al genoeg. Maar goed, iemand kan ook heel goed overkomen en dan is het toch soms lastig om iemand daar dan op af te wijzen. Dus dan ga je een beetje op eigen gevoel door laten gaan of eigenlijk helemaal niet.</p>	<p>Process: references, Social capital: references</p>
11	<p>24:41 Interviewer Sturen ze wel eens vrienden langs, en is dat dan positief? Dat ze mensen aandragen.</p> <p>24:55 Respondent Nou, soms. Het ene moment dan hebben we alles met diegene besproken en dan gaat diegene starten en die zegt dan na een dag van ik heb ook nog een broertje die wil ook heel graag werken. Dat vinden we vaak heel fijn, of vriend of... Maar het gebeurt ook wel eens dat ze al bellen van 'wij zijn met zijn vijven en we willen graag met zijn vijven werken'. Dan weet je al van... er klopt iets niet. Daar ga ik meestal ook niet meer op in. Dan zeg ik altijd ik heb geen plek voor vijf. Dan draai ik daar een beetje omheen, want ik heb daar al zo veel ervaring mee gehad. Aan het begin dacht ik echt 'Oh, vijf!' maar later dacht ik echt gelijk... er is altijd wel een heel verhaal achter en je weet eigenlijk van te voren al dat ze toch alle vijf niet starten. Dus het kan positief zijn maar dan is het meer als iemand er al werkt, als diegene dan zegt ik heb een broertje of vriend of tante of oom die wil graag werken. Die sturen ze dan langs en dat kan dan positief uitvallen. We hebben ook vaak acties, dat is dan vriendje voor een tientje of vriendje voor vijftig. Mochten we nou heel erg omhoog zitten dan hebben we van die acties en die sturen we dan naar werknemers van het bedrijf en dan is het vriendje voor een tientje, zelfs vriendje voor vijftig als ze echt een contract krijgen. En dan... dat werkt ook wel. Dan hebben ze zoiets van makkelijk kan je toch niet verdienen en ook al is het dan maar vijftig euro, het is toch vijftig euro weer.</p>	<p>Social capital: tip, Social capital: bonus for recruitment, Social capital: migration background</p>

12	<p>6:57 Interviewer Als je een naam door hebt gekregen nodig je die dan altijd uit op gesprek?</p> <p>7:06 Respondent Ja, in elk geval voor zo'n eerste gesprek. Zo'n eerste gesprek is altijd redelijk ter introductie die duurt ook niet zo lang, 30 tot 45 minuten. En dat doe ik eigenlijk vrijwel altijd, want in mijn ervaring zijn dat de beste hires. Dus de mensen die iemand aan bevelen, want ja, je beveelt niet zomaar iemand aan. Als dat natuurlijk niet werkt dan is het ook jouw reputatie die op het spel staat. Dus eigenlijk altijd wel, tenzij het echt niet past, tenzij ik zeg maar wat, een developer wordt aanbevolen die helemaal geen ervaring heeft met de frameworks die wij gebruiken of dat het sales persoon is die geen Nederlands spreekt. Ja, dan niet natuurlijk.</p>	Social capital: tip
12	<p>8:49 Interviewer Op basis daarvan nodig je ze dan uit of heb je ook eerst nog een telefoongesprek?</p> <p>8:55 Respondent Nee, ik kijk eerst naar het profiel als dat helemaal past bij onze vacature dus matcht gewoon op de praktische vereisten als het ware. Dan kijk ik vaak nog even op LinkedIn als ik dan gemeenschappelijke connecties zie met iemand die ik ken dan vraag ik wel eens van 'hee, kan je die persoon?' en dan nodig ik ze eigenlijk vrijwel meteen uit voor een introductiegesprek, omdat dat zo'n kort gesprek is en redelijk oppervlakkig blijft ga ik niet eerst bellen om dat gesprek vervolgens in te plannen. Dan doen we dat eigenlijk allemaal meteen in één keer.</p>	Process: first interview, Social capital: references

12	<p>14:47 Respondent Ja, dus wat ik doe... dan vind ik een motivatieletter...motivation letter wel fijn, want dan halen ze vaak wel aan ik ben opgeroeid met logistiek want wij zitten in de logistiek, of ik heb aan een soortgelijk product gewerkt. Of... sowieso werken wij voor Tech rollen alleen maar samen met derde partijen. Dus die connecten ons dan vaak en dan word je misschien veel sneller geconnect met iemand die een beetje in zijn algemeenheid aan het kijken en als iemand zelf bij ons binnenkomt organisch, dan weet je al dat iemand meer moeite heeft gedaan om bij ons te solliciteren. Dus dat is dan sowieso al een plus.</p>	Social capital: extra network
12	<p>Ja. Dat hebben we wel. We hebben nu drie Braziliaanse developers dus die... dat wordt dan heel erg gedeeld in hun netwerk. Maar omwille van diversiteit hebben we bijvoorbeeld bij deze rol gekozen van die moest ergens anders vandaan zijn. En dan valt het op zich wel mee. Dan moet ik vooral zelf de werving doen. Dan krijg ik niet heel veel mensen doorverwezen.</p>	Social capital: extra network, Social capital: migration background, Other: want increase in diversity, Social capital: tip
13	<p>3:33 Interviewer: Heb je wel eens dat mensen getipt zijn door bijvoorbeeld mensen waar je nu al mee werkt of dat ze via via aan het solliciteren zijn?</p> <p>3:46 Respondent: Ja heel vaak zelfs. Dat probeer ik eigenlijk zo goed mogelijk te doen. Als een recruiter vind ik dat je altijd bezig moet zijn met het verbinden en het vergroten van je netwerk. Dus op het moment dat ik een vacature ergens open dan ga ik eens kijken van hé die ken ik al die een soortgelijke functie heeft en die ga ik een berichtje sturen met 'hé joh ken je iemand, ik heb deze rol openstaan'. En vaak komt dan via via dan iemand inderdaad bij ons terecht.</p>	Social capital: extra network, Social capital: tip

13	4:29 Respondent: Ja, het is een fijnere ingang omdat je gewoon meer sollicitanten krijgt maar op het moment dat iemand bij ons binnenkomt dan staat Iedereen op nul.	Social capital: tip
14	Dat ligt er een beetje aan. Kijk als ik... ik heb het wel eens meegemaakt hoor dat een collega of een collega in mijn netwerk zegt 'die en die persoon wil misschien reageren en die is echt heel goed'. Dan ga je toch al een positief streepje zetten in je kop, dat helpt wel. Zeker als er iets positiefs bij wordt gezegd. Het kan zeker helpen.	Social capital: tip, Social capital: extra network
14	Nee, geen vreemde zaken, natuurlijk referentie natrekken maar dat lijkt me hartstikke logisch. Nee, voor de rest geen andere zaken nee.	Process: references, Social capital: references
15	05:58 Respondent: Ik probeer altijd wel mensen een beetje te temperen qua enthousiasme want wij merken bij het bedrijf dat mensen daar best graag willen werken en dat is natuurlijk hartstikke leuk, het is ook een heel leuk bedrijf om voor te werken. Maar het is wel... we zijn wel heel erg gebonden aan wet- en regelgeving dus ook in de sollicitatieprocedures moet dat echt heel goed gaan. Dus zij moeten eigenlijk ook altijd een CV en een motivatiebrief insturen.	Social capital: tip

15	<p>06:24 Interviewer: En, is het een voordeel als iemand een groot netwerk heeft van zichzelf?</p> <p>06:35 Respondent: Ja.</p> <p>06:37 Interviewer: Ja? En hoe kan je dat herkennen?</p> <p>06:38 Respondent: Nou bij ons is dat een heel groot voordeel omdat... het bedrijf is best een politieke organisatie zeker op centraal, dus dat je kan netwerken is gewoon heel erg van belang. En dat merk je vaak al wel aan mensen, hoe ze het gesprek in gaan, hoe makkelijk ze praten, dingen die ze weten. Want je kunt natuurlijk dan gewoon vragen stellen op gebied van brede kennis als het gaat om communicatie of mensen die ze kennen dan kom je er snel genoeg achter of ze dat netwerk echt hebben. En als ze echt zo'n breed netwerk hebben dat is dat echt een pre, ja.</p>	Social capital: extra network
15	<p>07:12 Respondent: Nou, ik denk dat het wel een pre is bij de functies in de hogere schalen, maar ook als je financieel adviseur bent is een groot netwerk lokaal natuurlijk heel belangrijk want je moet weten... je moet je stakeholder management op orde hebben en je moet je andere mensen in je omgeving kennen, makelaars, en andere zelfde soort bedrijven, en dat soort dingen. Het bedrijf is wel een netwerkorganisatie dus dat is wel van belang als je dat hebt.</p>	Social capital: extra network

15	<p>08:33 Interviewer: En weet je of zulke mensen zelf solliciteren of binnengehaald worden?</p> <p>08:37 Respondent: [Denkt na]. Ik denk dat wij veel van zulke mensen bereiken via onze netwerken ook weer. Dus toch wel via via. Dat je hoort dat iemand goed bezig is, een talent is. Of dat iemand opvalt bij een bijeenkomst of bij een traject dat je met hem hebt doorlopen, of een project. Dus dat is denk ik een combi. Deels via via en deels gewoon ook door wat ze zelf meenemen.</p>	Social capital: extra network
15	<p>25:21 Respondent: Als ze qua harde criteria eenmaal goed overkomen, wij gaan van tevoren niet bellen met mensen. Hooguit... we gaan pas ook bellen met een referentie na het eerste gesprek. Dus vaak hebben we voor het eerste gesprek een hele bulp, laten we zeggen 20 kandidaten. Nou laten we zeggen dat er daar tien van overblijven voor een tweede gesprek, of acht, dan gaan we bellen met referenties, dat soort dingen.</p>	Social capital: references, Process: references
15	<p>Ja. Dat is best wel een hele lastige, omdat ja... de eisen binnen het bedrijf zijn best hoog. Dus wat ik dan wel altijd doe is informatie geven over de vacature maar die hou ik heel globaal en dan stuur ik de tekst door van de vacature en dan moeten ze ook gewoon de procedure in. Ik doe nooit een procedure in mijn eentje, er zit altijd een collega bij of een recruiter bij. Ja, dus, dan kan ik het niet hebben dat het lijkt alsof ik iemand voortrek.</p>	Social capital: tip

15	<p>Nee, het is meer een check van hoe ze in de omgang zijn. Kijk weet je wat we vaak vinden, als je een bepaalde opleiding hebt gehad dan heb je de basiskennis. En heel veel dingen in een vacature kun je vaak leren. De vraag is vaker of jij de skills hebt om het te leren. Dus hoe ben je in de omgang, hoe ben je als persoon, heb je inderdaad de mindset om je te willen ontwikkelen, wat bij ons natuurlijk heel belangrijk is. Dus dat zijn dan veel meer de punten waar we de vragen op stellen, ook aan zo'n referentie</p>	<p>Personality profiling: attitude, Social capital: references, Personality profiling: motivation</p>
16	<p>Dat vind ik heel positief, want het is goed als mensen enthousiast zijn over hun werkomgeving en daar andere mensen op tippen. Of betrokken zijn bij de werving die ik moet doen om mensen neer te zetten die het werk goed kunnen doen. Dus ik vind het altijd fijn als mensen getipt worden. Wat ik een tijdje minder prettig heb gevonden dat was het recruten. Dan had ik een vacature geplaatst en dan gingen recruiters mij bellen. Die gingen dan voor mij wel even de werving overnemen. Toen zei ik 'hier heb ik niet zo'n behoefte aan want dan had ik jullie wel gebeld. Ik heb dat proces zelf opgestart, dus dat vond ik wel vervelend, maar tegelijkertijd denk ik van ach die mensen zoeken ook maar werk. Maar verder, nee. Ik vind het heel positief als mensen meedenken met hun omgeving. Zo ervaar ik het dan ook. Mensen moeten zich ook laten tippen vind ik, want het aanbod is zo divers. Wat je merkt is dat mensen die aan het werk zoeken zijn, die zijn vaak gefocust op iets wat ze al hebben gedaan en ik geloof er juist in dat je veel meer kunt dan dat je ooit hebt gedaan. En dat je een breder veld moet hebben en daarvoor heb je het soms nodig dat mensen je erop attenderen.</p>	<p>Human capital: education, Social capital: extra network, Social capital: tip</p>

17	<p>Nee, ik nodig niet iemand zomaar uit. Het moet wel passen. Ik kijk wel naar de CV en naar de achtergrond van iemand. Hoe iemand zich opstelt in de brief of op het CV. Nee, ik vind het eigenlijk helemaal niet chic als je iemand automatisch al denk dit wordt het niet als die match er al niet is dan kan je iemand alleen maar valse hoop geven.</p>	Social capital: tip
17	<p>Nou het betekent in ieder geval dat ze positief zijn over de organisatie lijkt mij. Ik zou een organisatie niet aan mijn vriendenkring of kennissenkring aanbevelen als ik er niet tevreden mee zou zijn. Dus dat is eigenlijk heel positief en dat laat ook zien dat mensen mee willen denken. En begaan zijn met de organisatie.</p>	Social capital: extra netwerk
18	<p>39:57 Interviewer Referenties, gebruiken jullie die ook?</p> <p>40:00 Respondent Ja, moet. Bij ons moet het.</p> <p>40:06 Interviewer Ja, die moeten natuurlijk door de mensen zelf opgegeven worden.</p> <p>40:10 Respondent Ja, het is altijd bias want je geeft altijd mensen op waarvan ze een goede referentie gaan opgeven, maar wij moeten ze wel nagaan.</p>	Process: references, Social capital: references
20	<p>7:33 Interviewer Heb je ook wel eens dat mensen solliciteren en dat je dan getipt bent door een collega, of dat iemand ze al kent binnen het bedrijf?</p> <p>7:44 Respondent Ja, dat gebeurt ook. Dat proberen we ook te stimuleren, want het is lastig om mensen te vinden uit de IT doelgroep. Dus we sturen ook het management om te kijken of zij iemand kennen. Tijdje geleden waren we ook bezig met de referral, als iemand met een kandidaat komt dat hij of zij daar een beloning voor krijgt voor bepaalde vacatures. Ja.</p>	Social capital: tip, Social capital: bonus for recruitment

21	<p>:33 Interviewer Heb je ook wel eens dat mensen daarvoor solliciteerden en dat je dan getipt werd door iemand die er al werkt, of die kennissen heeft.</p> <p>4:44 Respondent Ja, heel veel. Bij klant was dat heel veel het geval dat er mensen of vanuit teams in het buitenland werkten en dan hier op de payroll stonden of inderdaad dat ze verhuisden naar hier. Ja, daar was dat heel veel via via inderdaad.</p>	Social capital: tip
22	<p>8:25 Interviewer Nee, oké. En als iemand bij jullie dan solliciteert worden ze dan ook weleens aangedragen door collega's of door mensen die je kent of via via eigenlijk en heeft dat dan ook invloed.</p> <p>8:38 Respondent Ja, zeker. Wij zitten heel erg op social media, waar wij al onze vacatures promoten voor het leven. Ook omdat wij ook echt wel een grote groep moeten hebben die hier gaat starten en daardoor zie je wel hoe dat ook collega's uit de wijk een berichtje sturen zo van goh, deze zou graag willen solliciteren op... Dus ja daar kijken wij ook wel van... eigenlijk mag het niet op die manier maar soms kijken wij dan ook hoe is die persoon, hoe werkt diegene en wat is dan de relatie met degene die ze aandragen. Maar natuurlijk wij kijken echt wel naar als ze aangedragen worden dat dat misschien wel beter in het team ligt omdat ze al iemand kennen of omdat... dus dat wordt wel echt meegenomen</p>	Social capital: tip, Social capital: extra network

22	<p>10:23 Respondent Ja en natuurlijk merk je wel dat sommige mensen daar minder mee bezig zijn, maar ja als je kijkt dat op een 3000 medewerkers-systeem, zeg maar, heb je eigenlijk in ieder team eigenlijk iemand die zegt, oh maar die kan eigenlijk ook nog wel. Weet je, dat, zeg maar. En zeker omdat wij in de zorg een zo groot te kort hebben merk je dat de teams zich daar wel een soort van verantwoordelijk voor voelen, dat ja, nee ik merk daar niet in dat de een soort groep het wel doet en de andere soort groep niet, Misschien ook wel in niveau. Dat je misschien vaker een verpleegkundige of een verzorgende IG hebt dan een helpende of een huishoudelijk iemand. Maar dat heeft dan niet zo zeer te maken met de migratie nee.</p>	Social capital: tip
23	<p>4:32 Interviewer Zijn er ook mensen die solliciteren en die dan getipt zijn, dus dat een collega ze kent en dat jij dan de naam door krijgt?</p> <p>4:41 Respondent Nou, dat is iets wat we nu steeds meer aan het stimuleren zijn, ik weet niet of je iets van het bedrijf weet maar het bedrijf is natuurlijk een scaleup, dus dat is het grote broertje van een startup. We zijn heel erg druk met allerlei overnames wat maakt dat onze strategie eigenlijk is allemaal tussen kantoren, assurantiekantoren overnemen en daarin wel zo veel mogelijk de boel de boel laten om het even zo te zeggen. Aan de voorkant weinig veranderen en aan de achterkant kijken of we wat meer body kunnen geven. Maar wat je daar mee wel creëert is dat het 17 verschillende, nu om en na bij 17, kantoren zijn. En wij zijn het aan het proberen om daar wel meer één cultuur van te maken. Dus we zijn met een intranetpagina aan het proberen om die vacatures veel meer onderling te delen en te kijken of we dat referral recruitment veel meer te stimuleren. En we hebben er toevallig vorige week maandag een start mee gemaakt, en ik merk dat het wel werkt. We krijgen nu de eerste mensen via via binnen.</p>	Social capital: tip, Social capital: extra network, Social capital: bonus for recruitment

23	5:50 Respondent Nou, niet sowieso het moet dan wel een goede kandidaat zijn. Wat wel is, is dat ze een aanbreng beloning kunnen krijgen, dat iemand aangenomen wordt en komt die door zijn proeftijd krijg je vijfhonderd euro en is hij na een half jaar nog steeds in dienst en is de potentie dat hij langer blijft, dus zijn er voornemens te verlengen, dan nog een keer vijfhonderd euro.	Social capital: tip
----	---	------------------------

### 8.3.5 Social capital: migration background

document	quotation	codes
2	<p>Maar je hebt ook het netwerk van iemand. Merk je dan dat er meer Nederlanders via collega's binnen komen? Mensen met een migratieachtergrond moeten het zelf doen dan, of komen die ook vaak wel via via te weten van de vacature.</p> <p>32:07 Respondent Ja, dat was niet zo. Maar nu inmiddels nu er wat meer mensen zijn met zo'n migratieachtergrond dan komt dat wel meer via via. In eerste instantie was dat niet zo, maar je merkt dan toch wel weer van vrienden familie enzo, dat is wel meer geworden de laatste jaren ja.</p> <p>32:33 Interviewer Is dat dan één bepaalde achtergrond?</p> <p>32:37 Respondent Nee... Nee, eigenlijk niet. We hebben alles wel een beetje. Wat we niet echt hebben is volgens mij Marokkaanse achtergrond, maar wel Afgaan, Iranes, Turks, maar ook Nederlandse Antillen of Suriname. Ja, best wel divers eigenlijk.</p>	<p>Social capital: tip, Social capital: migration background</p>

6	<p>0:29 Respondent Wel als iemand binnen het netwerk zit en je hebt daar goede geluiden over gehoord. Dat helpt zeker.</p> <p>10:43 Interviewer En merk je dan dat de internationals ook via via komen of is dat eigenlijk vooral voor Nederlandse mensen.</p> <p>10:54 Respondent Nee, ook internationals. De hoogleraren, professoren, UD's, UHD's komen ook uit ander landen dus je merkt wel als je een universitair docent hebt uit Iran bijvoorbeeld. Die trekt dan ook weer Iranese studenten aan en geen Afrikaanse of Zuid-Amerikaanse. We hebben ook heel veel studenten trouwens uit Zuid-Amerika. Daar komen er ook veel vandaan, Brazilië. Maar, ja, het helpt wel. Maar goed, omdat iedereen al internationaal is bij ons is het denk ik wel makkelijker.</p>	Social capital: tip, Social capital: extra network, Social capital: migration background
8	<p>17:36 Interviewer Oké en als je dan dat vergelijkt heb je dan vaker dat Nederlanders elkaar tippen, autochtonen zeg maar, of heb je ook wel eens dat migranten als ze eenmaal een baan hebben ook elkaar tippen?</p> <p>17:51 Respondent Ja, absoluut allebei.</p>	Social capital: migration background
9	<p>6:08 Interviewer En van die mensen die getipt worden, ook al zijn het dan wel ook mensen met een migratieachtergrond? Die kunnen natuurlijk ook van een Nederlandse opleiding komen. Merk je daar dan verschil tussen of er vooral autochtone mensen getipt worden of ook de internationale studenten die wel de Nederlandse opleiding hebben?</p> <p>6:30 Respondent Nee, daar is geen onderscheid in. Ik heb wel al een paar keer gehad dat mensen met een migratieachtergrond ook via intern door mensen werden getipt of ook positief werden gepitcht zeg maar als je het zo mag stellen. Dus nee.</p>	Social capital: migration background

10	<p>3:42 Respondent Ja, heel veel van migratie. We hebben eigenlijk een heel culturele werkomgeving. We hebben in totaal 77 verschillende nationaliteiten werken. Je merkt de hele tijd dan komt een groepje. Dus dan komt er net een Portugees en alle Portugezen die hij kent komen dan weer later solliciteren. Zo gaat dat verder.</p>	Social capital: migration background
11	<p>24:41 Interviewer Sturen ze wel eens vrienden langs, en is dat dan positief? Dat ze mensen aandragen.</p> <p>24:55 Respondent Nou, soms. Het ene moment dan hebben we alles met diegene besproken en dan gaat diegene starten en die zegt dan na een dag van ik heb ook nog een broertje die wil ook heel graag werken. Dat vinden we vaak heel fijn, of vriend of... Maar het gebeurt ook wel eens dat ze al bellen van 'wij zijn met zijn vijven en we willen graag met zijn vijven werken'. Dan weet je al van... er klopt iets niet. Daar ga ik meestal ook niet meer op in. Dan zeg ik altijd ik heb geen plek voor vijf. Dan draai ik daar een beetje omheen, want ik heb daar al zo veel ervaring mee gehad. Aan het begin dacht ik echt 'Oh, vijf!' maar later dacht ik echt gelijk... er is altijd wel een heel verhaal achter en je weet eigenlijk van te voren al dat ze toch alle vijf niet starten. Dus het kan positief zijn maar dan is het meer als iemand er al werkt, als diegene dan zegt ik heb een broertje of vriend of tante of oom die wil graag werken. Die sturen ze dan langs en dat kan dan positief uitvallen. We hebben ook vaak acties, dat is dan vriendje voor een tientje of vriendje voor vijftig. Mochten we nou heel erg omhoog zitten dan hebben we van die acties en die sturen we dan naar werknemers van het bedrijf en dan is het vriendje voor een tientje, zelfs vriendje voor vijftig als ze echt een contract krijgen. En dan... dat werkt ook wel. Dan hebben ze zoiets van makkelijk kan je toch niet verdienen en ook al is het dan maar vijftig euro, het is toch vijftig euro weer.</p>	Social capital: tip, Social capital: bonus for recruitment, Social capital: migration background

12	<p>7:48 Interviewer En als je dat vergelijkt, heb je dan vaker dat Nederlandse collega's mensen tippen of zie je geen verschil tussen mensen met een migratieachtergrond en de Nederlandse.</p> <p>8:05 Respondent Nee, ik zie niet echt verschil denk ik.</p>	Social capital: migration background, no difference
12	<p>Ja. Dat hebben we wel. We hebben nu drie Braziliaanse developers dus die... dat wordt dan heel erg gedeeld in hun netwerk. Maar omwille van diversiteit hebben we bijvoorbeeld bij deze rol gekozen van die moest ergens anders vandaan zijn. En dan valt het op zich wel mee. Dan moet ik vooral zelf de werving doen. Dan krijg ik niet heel veel mensen doorverwezen.</p>	Social capital: extra network, Social capital: migration background, Other: want increase in diversity, Social capital: tip
14	<p>8:04 Interviewer Heb je daarin wel eens verschil gemerkt dat mensen die solliciteren met een niet-westerse achtergrond minder vaak zo'n tip hebben on the inside, dat iemand hun helpt.</p> <p>8:18 Respondent Ja, dat klopt. Als ik inderdaad zo'n tip... als die tips gegeven worden is het inderdaad niet bij mensen met een nwa achtergrond, dat klopt.</p>	Social capital: migration background
14	<p>26:29 Interviewer Merk je bij die referentie wel eens verschillen dan mensen met een andere achtergrond minder of een andere soort referenties hebben?</p> <p>26:42 Respondent Nee, dat zie ik niet, want eigenlijk iedereen ook de nwa docenten geven de referentie op van of een teamleider of de sectievoorzitter dus daar zie ik geen verschillen in, nee.</p>	Social capital: migration background, no difference

15	<p>07:42 Interviewer: En merk je daar bij wel eens verschil dat als iemand solliciteert met een migratieachtergrond of die Engels spreekt, dat die of een ander of een slechter netwerk heeft?</p> <p>07:51 Respondent: Ja, dat is wel een uitdaging. Dan... Maar ik moet zeggen dat op gebied van communicatie solliciteren bijna nooit mensen die niet van origine Nederlandssprekend zijn, binnen het bedrijf niet in ieder geval. En als ze op andere functies solliciteren dan zijn het vaak... dan ga je toch wel vaak richting de echt hoger opgeleiden en dan zijn de assets die zij meenemen zo veel zwaarder dan het netwerk die zij meenemen dat ze daarop worden aangenomen.</p>	Social capital: migration background
16	<p>7:27 Interviewer Heb je daarbij wel eens gemerkt dat bijvoorbeeld autochtone mensen, dus Nederlandse mensen, vaker anderen tippen dan mensen met een migratieachtergrond, kan ook tweede generatie migrant zijn natuurlijk. Of merk je daar geen verschil tussen?</p> <p>7:45 Respondent Nee, dat zou ik zo niet kunnen zeggen. Dat heb ik niet zo ervaart.</p>	Social capital: migration background

16	<p>Even graven. Nee... Mensen met een migratieachtergrond die bij mij hebben gewerkt... Zit ik even te denken... Dat waren ook wel mensen die al wel al wat ervaring hadden in soortgelijke bedrijven. Als je bij ons kwam dan moest je ook wel al wat affiniteit hebben met het bedrijf of soortgelijke bedrijven. Als ze al binnenkwamen bij het bedrijf zonder dat ze ervaring hadden kwamen ze via een ander segment binnen en zaten ze bij mij in de doorgroei. Je moet bedenken bij het bedrijf begin je zeg maar aan de balie in het kantoor of aan de telefoon als medewerker klantenservice en ik zit wel op een zwaardere inhoudelijke functie, hypotheek en beleggen, dus bij ons moesten ze die basis-het bedrijf ervaring vaak al hebben of ze moesten deze kennis en ervaring al opgedaan hebben in een ander soortgelijke bedrijven/verzekeringsdomein of iets dergelijks. Dus bij mij komen mensen met een migratieachtergrond niet zo snel koud binnen, dat het hun eerste baan is bij ons of zo. Dat zou denk ik voor diegene ook niet een lekkere omgeving zijn. Ik zit trouwens nu wel te denken, ik heb ook iemand aangenomen, maar die kende ik al van vroeger, en die heeft wel drie jaar in Curaçao gezeten. En dat is geen migratieachtergrond, hoewel hij wel... oh dat valt overigens onder Nederlands of niet... maar in ieder geval... waar kwam hij nou vandaan... geen idee eigenlijk, geen Nederlander, maar die hebben we wel als herintreder aangenomen.</p>	<p>Social capital: migration background, Migration background, Human capital: migration background, experience</p>
18	<p>15:30 Interviewer Dat is inderdaad een goed voorbeeld wat je net noemt. Dus dat zij (=mensen met een migratieachtergrond) een eigen netwerk hebben. Merk je dus ook dat als je nu de diversiteit omhoog probeert te krijgen je vanuit het netwerk van de diversiteit ook weer andere mensen binnen kan halen. Dus dat zij weer helpen met het binnen halen van nieuwe mensen met een migratieachtergrond.</p>	<p>Social capital: migration background</p>

20	<p>8:05 Interviewer Merk je daarbij verschil dat mensen met een Nederlandse achtergrond vaker, dat de sollicitant vaker Nederlands is en door Nederlanders is aangedragen. Of merk je ook dat de internationale mensen met migratieachtergrond dan ook juist in hun netwerk zoeken?</p> <p>8:23 Respondent Ja, daar zie ik geen verschil in. Je ziet wel dat degene die dan met een kandidaat komt dat dat best wel breed is, eigen netwerk van hun IT. Zie je heeft verschillend. Soms met een internationale achtergrond soms ook Nederlands. Dat is best wel heel breed.</p>	Social capital: migration background
21	<p>5:06 Interviewer En dan ook iedereen met een migratieachtergrond, tipten ze dan mensen uit het land waar ze vandaan kwamen of overal vandaan?</p> <p>5:16 Respondent Naja, klant heeft natuurlijk best wel een grote naam, dus overal vandaan.</p>	Social capital: migration background
21	<p>5:25 Interviewer Heeft dat een voordeel als hun naam genoemd wordt in de sollicitatieprocedure?</p> <p>5:32 Respondent Nee, want... naja dat is ook een beetje lastig omdat het om kennis gaat. Ik denk dat wij, als je gaat kijken naar, weet ik het, discriminatiegronden of dat soort dingen, dat dat veel meer gebeurt bij MKB-bedrijven en minder bij internationale grote corporates. Als je voertaal Engels is en je hebt een bepaalde expertise nodig, dan maakt het niet uit of iemand Ali heeft of Piet heet. Nee. Geen voordeel maar ook geen nadeel, het gaat gewoon om het CV en niet om de naam.</p>	Social capital: migration background

22	<p>10:01 Interviewer Ja precies. Merk je daarbij verschil dat niet-migranten bijvoorbeeld vaker iemand aandragen die ze al kennen of dat het juist van een bepaalde afkomst, dat mensen elkaar aan blijven dragen.</p> <p>10:17 Respondent Nee, niet specifiek, eigenlijk niet.</p> <p>10:22 Interviewer Iedereen doet het.</p>	Social capital: migration background
22	<p>11:27 Respondent Nee eigenlijk ook niet persé, eigenlijk zijn dan ook vaak vrienden of kennissen of mensen die in de omgeving op zoek zijn naar een baan zeg maar. Dus niet persé dat het dan uit het gezin is of uit dezelfde cultuur</p>	Social capital: migration background

### 8.3.6 Unemployment

document	quotation	codes
1	<p>10:02 Interviewer En vraag je je dan ook niet af waarom die persoon eruit is, bij het andere bedrijf?</p> <p>10:08 Respondent Ja, zeker wel. Dus dat zijn ook zaken die we bij de telefonische toets bespreken, dus voordat iemand een test bij ons maakt gaan we altijd eerst even bellen van ‘We hebben gezien dat je hebt gesolliciteerd, vanwaar de interesse? Ik zie dat je heel lang bij KPN/Philips hebt gezeten, wat is er gebeurd?’ en mensen zijn daar ook altijd wel heel transparant in. We zien nu bijvoorbeeld ook dat we best wat sollicitanten hebben gekregen die vrijwillig Schiphol hebben verlaten. Want Schiphol heeft natuurlijk ook zo’n regeling getroffen. Best wel een goede regeling ook, voor goede profielen, want volgens mij krijgen die mensen nog 6 maanden salaris uitbetaald, maar moeten ze wel de organisatie verlaten. Dus we bellen wel altijd even van ‘kan je dat even toelichten?’. En dan kijken we van hoe reageert iemand aan de telefoon, geeft iemand goed antwoord, echt antwoord op je vraag of gaat hij een beetje een verkooppraatje houden. Als je veel telefoongesprekken hebt gedaan kun je daar ook wel een beetje doorheen prikken. Dan nodig je ze vaak al snel uit.</p>	Unemployment: reason

1	<p>11:15 Interviewer En wat is dan een goede reden, een reorganisatie maar jij bent de eerste die gaat, waarom? Wat zou dan een goede reden zijn?</p> <p>11:20 Respondent Om iemand wel uit te nodigen bedoel je?</p> <p>11:24 Interviewer Ja.</p> <p>11:25 Respondent Nou, kijk we willen... we hebben echt wel senioren gehad die zeiden van ik ben ontslagen omdat ik totaal niet goed klikte met mijn manager of directeur. Dat is op zich wel prima, want dat is dus juist iemand die daar meteen open en eerlijk over is. Dat wordt juist ook wel gewaardeerd dus bij ons zou je in dat opzicht daar niet zo snel op worden afgewezen. Als we iemand bellen hebben we eigenlijk 98 of de 100 keer dat we hem wel gewoon uitnodigen. Dus daar laten we het niet vanaf hangen, het is meer in het eerste gesprek of in de testronde waar we dan een beetje gaan doorvragen en dieper op de inhoud en we zien dat iemand juist heel erg op de oppervlakte blijft, dat zijn vaak redenen voor afwijzing. Maar zo'n telefoongesprek worden de meeste mensen wel gewoon...</p>	Unemployment: reason
1	<p>Maar het zijn zeker de wat zwaardere senior profielen, bijvoorbeeld een logistiek manager die heel lang bij een Philips... ik zeg maar wat... heeft gezeten, en die daar vastgeroest is en daar om een of andere reden in een reorganisatie er uit is gegaan. Het zijn vaak dat soort profielen die bij ons solliciteren en moeilijker aan een baan komen. Omdat je vaak ook de hoge salariseis hebt.</p>	Unemployment: type of people
1	<p>Maar zijn er ook mensen die later bij jullie solliciteren die werkloos zijn?</p> <p>8:30 Respondent Ja, ja. Dat hebben we zeker. Tijdens de coronacrisis hebben we het veel gezien</p>	Unemployment: corona, Unemployment: present

2	<p>Ja, als je... Beeldvorming meer over bepaalde functies en verwachtingen en hoe iemand dingen ziet. Hoe je zelf gaat functioneren in een bepaalde functie. Als je geen recente ervaring hebt dan zie toch dat de arbeidsmarkt veranderd is en dat mensen zich dat niet altijd realiseren. De verwachtingen zijn gewoon anders. Ja, op allerlei gebieden. Het werk veranderd. Digitalisering. Je ziet dan dat mensen denken dat ze het wel weten maar dan is het toch niet zo. Ook met managersfuncties, dat mensen een hele directieve manier van leidinggevende... stijl hebben bijvoorbeeld en dat dat niet meer echt past bij de tijd van nu. Dat ze daar niet in veranderd zijn. Ik heb zelden iemand aangenomen die heel lang al werkeloos is.</p>	Unemployment: long term negative
2	<p>Ja, ik denk het wel. Maar ook als je ze wel uitnodigt... maar goed het kan ook zo zijn dat je niet de juiste persoon ben tegengekomen, dat kan bij mij natuurlijk zo zijn... maar als je ze wel uitnodigt dat er vaar ik niet zo positief. We hebben wel eens gehad dat mensen die bijvoorbeeld vanuit een bepaalde andere uitkeringssituatie komen, dus bijvoorbeeld ziekte ofzo, maar dat gaat dan meer over fysieke beperkingen die ze hadden voor een andere baan. Een vrachtwagenchauffeur die aan één oog blind wordt die kan geen vrachtwagenchauffeur meer zijn, maar wel bij ons werken. Dus die heeft ook een hele lange tijd niet gewerkt omdat hij arbeidsongeschikt was voor zijn huidige functie maar wel geschikt is voor een functie bij ons. Daar hebben we ook al positieve ervaringen mee. Maar echt werkloos zijnde, dat niet nee.</p>	Unemployment: reason

2	<p>Ja, ik zou heel graag willen zeggen dat het geen invloed heeft, maar het heeft wel invloed. Als iemand heel lang niet deel heeft genomen aan het arbeidsproces dan heeft dat wel invloed. Als dat maar kort is, of iemand heeft wel een heel lang arbeidsverleden waarbij iemand wel altijd werk heeft gehad dan heeft dat minder invloed maar als je ziet daar zijn echt lange happen uit. Dan heeft dat wel invloed. Dan nodigen we meestal iemand niet uit. Ervaring voor als je dat wel doet is voor mij ook niet super goed. Omdat je dan toch wel merkt dat beeldvorming over werkt toch anders is.</p>	<p>Unemployment: present, Unemployment: long term negative, Unemployment: reason</p>
3	<p>9:50 Interviewer En als mensen bij jullie solliciteren weet je dan of ze werkloos zijn, en heeft dat invloed?</p> <p>9:58 Respondent Weten wij of ze werkloos zijn? [Denkt na] soms wel. We hebben dat wel eens een keer gehad en dat is natuurlijk ook wel weer interessant voor onze ladder sociaal ondernemen. Ik weet niet of je dat kent. We hebben daar wel eens iemand voor gehad volgens mij. Die zat daarin en die was ook... ik moet even goed graven hoor... maar we hebben ook wel eens iemand gehad die Wajonger was waar we dat dan niet van wisten. Dat hebben we ook wel eens een keer gehad, dat is soms natuurlijk wel ongunstig, want als iemand Wajong status heeft en ziek wordt dan kun je bij het UWV allerlei dingen regelen. Maar dat houdt ons niet tegen. Als iemand... ik weet het niet of ze dat heel veel hebben gezegd. Volgens mij hebben we dat met één medewerker dat we dat hebben gehad. Maar de meeste mensen die we hebben stromen in via opleiding. Of via via van werk naar werk. Maar bijna niet op die manier. Nu met PSO nu we daar mee bezig zijn merk je wel dat mensen via de ziekte wet instromen en nu krijg je ook CV's van Wajong'ers. Ja dat kan.</p>	<p>Unemployment: present, Unemployment: not opposed</p>

4	<p>13:43 Respondent Nou ja, je vraagt... Als iemand solliciteert dan ontvang je een CV dus daaruit kan je al wel snel zien of iemand een baan heeft ja of nee. Dus ik vind het wel... als iemand al een baan heeft of iemand is al drie jaar werkloos... ze zouden allebei goed kunnen passen, maar dan moet je er natuurlijk wel op doorvragen wat de redenen zijn waarom iemand al drie jaar werkloos is. Dus het is niet per definitie 'oh hij heeft al een aantal jaar geen werk, dat wordt niets'. Er kunnen tal van redenen zijn waarom dat zo is. Dan besteed je iets meer aandacht eraan om erachter te komen wat dat dan precies is.</p>	<p>Unemployment: present, Unemployment: reason</p>
5	<p>9:19 Respondent Dan ben ik wel benieuwd naar de reden erachter als voor de rest het profiel gewoon aansluit en alles gewoon klopt en er goed uit ziet. Dan ben ik altijd wel benieuwd, van goh wat heb je gedaan. Sommige mensen hebben bijvoorbeeld een kindje gekregen en hebben gedacht van ik ga even twee jaar thuis voor mijn kindje zorgen. Of iemands partner, ouder of weet ik veel wat is overleden bijvoorbeeld. Jonge mensen zeggen ook wel eens van ik pak m'n biezen en ik ga twee jaar op reis en ik zie wel wat ik ga doen. Ik ga een beetje remote opdrachten doen en in de tussentijd zie ik het wel. Dus het is een beetje... er zit altijd wel een verhaal achter. Soms komt er uit dat verhaal dat iemand toch niet zou passen of soms is het wel weer een wat minder grote issue.</p>	<p>Unemployment: reason</p>

5	<p>ik kan me niet voorstellen dat als jij mensen in maart bijvoorbeeld aan het selecteren bent en iemand zit per januari of februari zonder baan dat je bij jezelf denkt 'waarom zit jij al een maand thuis'. Ja, dat is helemaal niet gek... dat iemand eventjes op zoek is. Dan vind ik het niet erg als iemand 'heden' nog heeft laten staan, want dan zit er nog maar een hele korte tijd tussen. Maar het is natuurlijk heel gek als je erachter komt dat iemand al een ruim een jaar of twee jaar thuis zit en dat niet op zijn CV vermeld. Dat is wel een beetje gek. En dan val ik niet eens zo zeer over het feit dat iemand dan een tijdje thuis zit. Ja, er kan van alles achter zitten en kan van alles in iemands leven gaande zijn waarom dat zo gelopen is. Alleen dan vind ik wel dat je dat eerlijk in moet vullen.</p>	Unemployment: present, Unemployment: reason
5	<p>Nou, ik vind dat ook afhangen van de functie, omdat en dan hangt het er ook van af wat iemand eraast doet want als je bijvoorbeeld naar het development vlak gaat kijken en iemand heeft de laatste updates van allerlei talen, frameworks en weet ik veel wat niet meegekregen dan moet iemand wel een soort van spoedcursus hebben als iemand komt werken. Terwijl als iemand dat bijhoudt en hobbymatig daar heel veel mee doet hoeft dat ook niet uit te maken. Dus ik zou niet een x aantal jaar eraan hangen. Al moet ik zeggen, daar zit niet echt een reden achter, dat is meer een gevoel dat ik denk... als iemand echt langer dan een jaar op zoek is dan denk ik wel bij mezelf... ja... en er zit eigenlijk geen reden achter en het is puur van ja, ja ik kan echt niets vinden. Nou, ik ben dan zelf vaak al een tijdje aan het recruten voor die rol en dan weet je ook een beetje hoe die markt er uit ziet. Van is er echt weinig aanbod of is iemand misschien gewoon heel kieskeurig of wil iemand echt het onderste uit de kan wat niet haalbaar is en gaat hij het anders niet doen bijvoorbeeld. Of heeft iemand zoiets van ik krijg mijn uitkering en ik vind het eigenlijk wel prima en ik solliciteer omdat het moet. Want die gevallen heb je ook. Dat matcht natuurlijk al wel een stukje minder.</p>	Unemployment: long term negative

6	<p>11:36 Interviewer Ja, ja. Dat is ook logisch. Als iemand solliciteert weet je dan of ze op dat moment werkloos zijn en heeft dat invloed?</p> <p>11:47 Respondent Dan ga ik even uit van niet wetenschappelijk, want die komen toch vaak van een andere baan als onderzoeker. En werkloosheid dat kan bij secretaresses natuurlijk zijn of bij andere ondersteunende functies komt dat veel meer voor. Heeft dat invloed... nee niet altijd. Soms wel, dan denk je oh die heeft al vijf jaar geen werk gehad. Dan neem je dat wel mee. Dan staat iemand ver van de arbeidsmarkt.</p>	<p>Unemployment: present, Unemployment: long term negative, Unemployment: distance from labour market</p>
6	<p>12:25 Respondent Veel mensen zetten het ook al in het CV of in de brief, dat er uitleg bij zit. En als er een goede reden bij zit, zoals ik heb vijf jaar voor mijn kinderen gezorgd of weet ik veel wat. Dat vind ik ook weer wat anders, maar het is heel lastig je kijkt dat echt per persoon en hoe de brief er uit ziet en wat hun motivatie is. Dat is eigenlijk het belangrijkste.</p> <p>12:55 Interviewer Dus het is niet zo dat als je een CV krijgt en je merkt dat ze werkloos zijn dat je denkt hmmm... tegenover degene die al wel een baan heeft schuif ik hem toch aan de kant.</p> <p>13:07 Respondent Nee, ik kijk dan naar ervaring die ze hebben ook. Als iemand werkloos is geweest en niet de ervaring, dan zet je die misschien wat makkelijker en sneller weg dan iemand anders.</p>	<p>Unemployment: long term negative, Unemployment: reason</p>

7	<p>8:18 Respondent Als je constateert dat er een gat op het CV zit dan is dat het moment dat je even naar de motivatiebrief gaat kijken, want daar staat dan vaak wel even een toelichting in van wat de situatie is. Zit er een heel groot gat in zijn CV en iemand gaat daar in de motivatiebrief niet op in dan is dat vaak wel een reden om te zeggen van deze sollicitatie leggen we toch even aan de kant.</p> <p>8:44 Interviewer Dus als het uitgelegd wordt dan is het vaak oké?</p> <p>8:45 Respondent Als dat een heldere toelichting is, jazeker.</p>	<p>Unemployment: present, Unemployment: reason</p>
8	<p>8:00 Respondent In principe niet. Dus als iemand tijdelijk zonder werk zit maar het CV en de persoon sluiten gewoon goed aan op de functie, dan ja vind ik niet dat daar... dat je daar iets van moet vinden. Kijk ik vraag natuurlijk wel altijd wat de reden is waarom iemand geen werk heeft, als hij of zij dat wil zeggen uiteraard. Dat is niet vereist om te weten maar dat vraag je wel altijd. Ook vooral, hebben mensen bijvoorbeeld privé redenen, waarvoor ze de keuze hebben gemaakt om even tijdelijk niet te werken. Het is wel zo, hoe groter het gat is, dus als er echt jaren tussen zitten dan is wel altijd de vraag... dan moet ik als recruiter... ik vind het dan wel belangrijk dat je daar extra op focust en extra aandacht voor hebt. Want als iemand bijvoorbeeld als heel lang niet meer actief is geweest in de arbeidsmarkt heeft dat wel gewoon impact op een persoon en dan vind ik wel dat je samen moet kijken is dat dan iets wat past, is dat het juiste startpunt, of niet. Of hebben we daar nog iets voor nodig, dat we die persoon dan daar nog in helpen. Of kunnen we die persoon daar op een bepaalde manier in ondersteunen. Maar dat ligt ook wel echt een beetje van de functie af. Lager opgeleid hoe makkelijker, hoe minder eisen er gesteld worden aan een functie, dus dat is anders dan dat je bijvoorbeeld echt een hbo-functie of master of na een rol uit hebt staan.</p>	<p>Unemployment: distance from labour market, Unemployment: present, Unemployment: long term negative, Unemployment: reason</p>

8	<p>Heel erg afhankelijk van wel welke plek ik heb gezeten. Nu bijvoorbeeld bij het bedrijf merk ik dat ik heel weinig sollicitaties ontvang van bijvoorbeeld arbeidsmigranten. Dus eigenlijk bijna niet. Wat misschien te verklaren is door de branche waarin wij ons bevinden, financiële dienstverlening is natuurlijk niet een sector waar in heel veel logistieke functies bij wijze van beschikbaar zijn. Een andere branche, als ik kijk naar mijn tijd in Eindhoven voor een grote farmaceut en logistieke functies in bemiddeling had, was dat veeeee malen groter. Daar werkten wij ook wel eens samen met gemeentes of werkloosheidsbaanbeurzen waar we dan ook op stonden met onze stand om te kijken of we van die doelgroep ook mensen konden begeleiden naar een baan.</p>	<p>Unemployment: present, Unemployment: migration background, depends on field</p>
9	<p>7:00 Respondent Ja, dat vind ik altijd wel een lastige. Wat je ziet is dat er toch een aantal verplichte sollicitaties bij zitten. Dus dat moet dan van het UWV waarschijnlijk, die kun je er eigenlijk zo uitpikken. Want 1 die motivatiebrief die deugt vaak niet dus die haal je er procedé kun je die er al uithalen en daarnaast wat ik dan belangrijk vind als het geen verplicht nummertje is dan vind ik de motivatie of de reden waarom men in een werkloosheidssituatie zit vind ik dan heel erg belangrijk. Dat moet wel in zo'n brief al staan.</p>	<p>Unemployment: present</p>
9	<p>8:35 Respondent Als iemand heel lang uit de roulatie is heb ik daar best wel moeite mee moet ik zeggen. Dan wil ik wel zien wat... hoe noem je dat... dan heb je weer hetzelfde verhaal. Dat moet dan goed in de motivatie staan wat er dan is gebeurd.</p>	<p>Unemployment: long term negative, Unemployment: reason</p>

9	<p>9:03 Respondent Nee, ik heb wel een paar keer gehad dat iemand een paar jaar mantelzorg... echt een bewuste keuze om mantelzorg te doen en die hebben we ook gewoon uitgenodigd. Ja, wat je we merkt is... wat je wel ziet is dat zo'n persoon gewoon een stukje binding met de arbeidsmarkt mist.</p>	<p>Unemployment: distance from labour market, Unemployment: reason</p>
10	<p>Ja, dus ik vraag wat hun laatste werkervaring was. Daar begin ik altijd mee en dan vraag ik hoe lang ze het hebben gedaan en wat de reden is dat ze gestopt zijn. En als uit iets blijkt dat het al best wel lang geleden is vraag ik altijd hoe lang ze al thuis zitten. En bijvoorbeeld wat de reden is dat ze nu pas een baan zoeken. Maar natuurlijk wel... ze hoeven niet alles te antwoorden. Dus als het echt een persoonlijk reden is hoeven ze dat niet te zeggen.</p>	<p>Unemployment: present, Unemployment: reason</p>
10	<p>Vooral aan het begin van corona hadden we veel studenten die eerst geen werk hadden en toen wilden ze wel op eens werk. Voor ons is dat wel een trigger dat ze waarschijnlijk snel weg willen. Dus dat was wel iets wat we minder vonden, en we vinden het ook altijd minder als mensen via de UWV komen. Hoe hard het ook klinkt, maar je merkt meestal wel aan de houding of iemand echt zelf wil solliciteren of dat hij verplicht is. We hebben heel veel mensen die dan de baan aannemen en dan via de UWV komen, maar dan toch niet op komen dagen de eerste werkdag. Dus dan hebben ze waarschijnlijk gezegd dat ze niet de baan hebben gekregen of iets.</p>	<p>Unemployment: corona, Unemployment: reason</p>
11	<p>14:14 Respondent Ja, vaak solliciteren ze online, of bellen ze op, of komen ze langs. We hebben ook nog wel mensen die gewoon langskomen van 'goh, ik zoek werk'. Wat we vaak doen... we hebben eerst een beetje een neutraal gesprekje, van wie ben jij en waar kom je vandaan, wat zijn jouw ervaringen.</p>	<p>Unemployment: present, Human capital: experience</p>

11	<p>16:31 Respondent Ja, wat ik al zei, we hebben echt een doelgroep die heel apart is. Dus het zijn vaak... als mensen gaan solliciteren... Kijk als jij of ik gaan solliciteren dan zou ik nog net geen pak aan doen, hakken en haar in de krul van ik moet een goede indruk maken, maar zij komen binnen in hun trainingspak met een Turkse pizza in hun hand om 9 uur. En dan met één zin: ik zoek werk. Dus daar ben ik een soort van mee gestopt. Ik zeg het altijd wel, van het is een sollicitatiegesprek dus misschien is het handig om een beetje representatief er uit te zien daarvoor. Maar goed, daar geven ze niets om. Ze hebben echt zoiets van, prima dat jij dat vindt maar ik wil gewoon werken en hoe ik er verder uit zie dat moet niet uitmaken. Dus, ja, het is een beetje dubbel want ik let er wel op en ik zeg het ook altijd, want ik vind wel gewoon dat iedereen zich normaal moet opstellen bij een sollicitatiegesprek maar in verband met de doelgroep kijk ik er soms wel doorheen.</p>	<p>Personality profiling: motivation, Personality profiling: attitude, Personality profiling: selfcare, Unemployment: present</p>
11	<p>Dan kijk ik meer naar de ervaringen en naar hun CV. Als die heel veel gaten hebben of jarenlang niet gewerkt hebben dan kan ik zomaar zeggen van daar begin ik niet aan. Maar als iemand net een week thuis zit en die komt wel in zijn trainingspak aan van weet je ik zoek weer werk en ik wil heel graag morgen aan de slag. Ja, dan ga ik daar anders mee om dan wanneer hij al een half jaar niet werkt. Dus dat heeft meer een impact. Maar ik... je hebt ook altijd een beetje die moeder rol van als je dan op gesprek gaat zorg ervoor dat je er in ieder geval een beetje normaal uitziet. Dus als ze dan op gesprek gaan bij het bedrijf hebben ze wel een beetje normale kleren aan, maar dat moet gezegd worden.</p>	<p>Unemployment: long term negative, Unemployment: reason</p>

11	<p>Nou, wat een goede vraag. Wat ik eigenlijk altijd vraag... ik ga altijd een beetje op persoonlijkheid in. Dat is meer van, ik wil altijd wel weten waar iemand woont en wat zijn situatie is, dus heeft iemand een Wajong uitkering, ik wil eigenlijk altijd alles weten, maar meer in de zin van is diegene stabiel genoeg om te werken. Er komt ook wel eens iemand binnen met een blauw ook bijvoorbeeld, dan mag je niet vragen 'hoe kom jij aan dat blauwe oog?', dat mag je niet vragen. Dat mag niet voor de privacywet, maar je kan wel vragen 'wat is jouw situatie, woon je alleen, ben je samenwonend', 'ja, ik woon samen' 'Oh, is dat dan je vriend' 'Ja, ja ik woon samen met mijn vriend' en dan 'oh, en woon je al lang in Nederland' en dan ga je iets meer in op het persoonlijke vlak. En dat vinden ze in het begin altijd heel spannend, dan merk je altijd dat ze zoiets hebben van het wordt wel heel persoonlijk nu. Maar dan krijg je wel het idee waarom iemand solliciteert en wat diegene zoekt. En vooral voor ons heel belangrijk, of diegene stabiel genoeg is om in te schrijven en om überhaupt ergens voor te stellen. Dat is puur omdat we met een doelgroep te maken hebben die gewoon heel moeilijk is.</p>	<p>Personality profiling: home situation, Unemployment: present</p>
12	<p>11:17 Respondent Ik vind dat eigenlijk nooit zo'n issue. Ik vraag wel altijd waarom iemand weg is gegaan bij zijn laatste werkgever, maar het is natuurlijk altijd maar afvragen hoe eerlijk iemand daar echt over is. En wij werken met name met hele jonge mensen dus ik moet zeggen dat ik vrijwel nooit sollicitanten krijg met bijvoorbeeld een sollicitatieplicht. Ja, dus eigenlijk vind ik dat niet zo'n issue.</p>	<p>Unemployment: present, Other: why change jobs, Unemployment: reason</p>

13	<p>32:40 Respondent: Nee hoor. Het gaat mij alleen om het gesprek. Gewoon even kennismaken. Natuurlijk stel ik wel vragen. Als ik bijvoorbeeld zie dat je een jaar niet hebt gewerkt of dat je ergens maar heel kort hebt gewerkt. 'Hé ik zie dat je bij die en die maar zes maanden hebt gewerkt. Wat was dat? Dan stel ik daar wel vragen over maar het is niet dat ik daar heel super ...Natuurlijk ben ik er kritisch naar, maar het is niet dat ik je daar meteen op veroordeel of op afwijs. Zeker niet.</p>	Unemployment: reason
13	<p>Ik heb toevallig een voorbeeld bij een vorige werkgever waar we gewoon heel hard op zoek naar een dotnet-developer en iemand solliciteerde die 6 jaar geleden voor het laatst heeft gewerkt. En die heb ik opgebeld en gevraagd van joh wat is er gebeurd in de tussentijd want je hebt 6 jaar niet gewerkt. Toen gaf hij aan dat die verschillende operaties heeft gehad en dat het steeds mislukt is dat hij ziekenhuis in ziekenhuis uit ging. Ik heb hem wel uitgenodigd op gesprek ondanks dat hij de afgelopen 6 jaar gewoon niet gewerkt heeft. Hij heeft het zelfs tot een tweede gesprek geschopt. Alleen daarin merkten we echt dat zijn huidige kennis best wel achterloopt op hetgeen wat wij vragen ondanks dat hij wel bezig was met cursussen en trainingen en zichzelf wel blijft ontwikkelen. Maar het was gewoon te weinig voor hetgeen wat wij op dat moment vroegen dus we hebben hem niet aangenomen maar hij is wel bij een tweede gesprek gekomen uiteindelijk.</p>	Unemployment: distance from labour market, Unemployment: long term negative

13	<p>Nee want vaak zie ik dat wel In het CV staan. Dus ik bekijk eerst het CV. Op het moment dat ik eigenaardigheden zie dus bijvoorbeeld iemand heeft een jaar lang niet gewerkt dan ga ik er niet meteen vanuit dat iemand werkloos is geweest maar dan vraag ik wat is er gebeurd en wat heb je gedaan in dat jaar. Het kan goed zijn dat iemand is gaan reizen of dat iemand bij wijze van spreken mantelzorger is geworden omdat er iemand ziek is geweest in zijn of haar omgeving. Dus ik vraag eerst van wat is daar gebeurd.</p>	<p>Unemployment: present, Unemployment: reason</p>
14	<p>als iemand echt al 1 of 2 jaar werkloos is, dan is dat wel een nadeel, zal ik je eerlijk zeggen. Dan kan ik echt wel denken van ‘hoe komt het dat je nu nog geen baan hebt, ben je wel goed genoeg?’ Dus ja, dat heeft zeker invloed, tenzij iemand zegt ‘ik ben sinds twee maanden werkloos, daarom en daarom’, als het wordt uitgelegd dan vind ik het geen punt. Kan gebeuren, en dan vind ik het nog de moeite waard om iemand uit te nodigen.</p>	<p>Unemployment: present, Unemployment: reason</p>
14	<p>Ik nodig ze wel eens uit, niet heel vaak, maar dan merk je toch dat ze moeilijk een andere baan kunnen vinden en dat zie je toch in het gesprek wel terug. Dat heeft wel te maken met hoe goed iemand is in die functie of hoe die zichzelf presenteert. Dus ik vind het wel een nadeel als iemand al een jaar, twee jaar werkloos is inderdaad. Tenzij er echt een gegronde reden achter zit. Misschien ruzie met de baas en dergelijke. Dan vind ik dat minder erg eigenlijk.</p>	<p>Unemployment: reason</p>

14	<p>Ja, ik heb bijvoorbeeld een docent informatica, die werkte lange tijd voor een ICT-bedrijf en kreeg wat mot met zijn baas. Hij is toen denk ik wel een half jaar thuis geweest, maar hij heeft het uitgelegd in zijn sollicitatiebrief en in het gesprek nou dan is het prima. Daar kan ik wat mee. Maar als iemand twee jaar thuis zit en al veel sollicitaties heeft gehad en er is niet echt een reden voor die werkloosheid, dat vind ik lastig. Ja.</p>	Unemployment: reason
15	<p>23:18 Interviewer: Ja, dat is ook logisch natuurlijk. Als iemand solliciteert weet je dan of ze werkloos zijn of niet?</p> <p>23:25 Respondent: Ja, want dat zoek ik wel op.</p> <p>23:30 Interviewer: En wat voor invloed heeft dat?</p> <p>23:33 Respondent: Als ze niet eerlijk zijn... dan heb ik pech. Nou, ik vind dat helemaal niet zo erg, als iemand het goed kan uitleggen. Misschien is iemand wel herstellende van een... borstkanker of... toevallig heb ik dat een keer gehad daarom noem ik dat. Of van een burn-out. En is er een goede reden waarom er een gat zit in het CV. Maar mensen moeten het wel kunnen uitleggen. Niet gaan zitten hakkelen of van ik had zin in een paar jaar even niets doen of zo. Dan heb ik wel een vooroordeel gelijk moet ik zeggen als ze dat zeggen. [Lacht].</p>	Unemployment: present, Unemployment: reason

16	<p>Nou ja, niet iedereen vraagt er om, om werkeloos te worden. Nou gewoon net als een ander. Ik wil wel weten wat de reden is dat ze werkloos zijn. Wat ik mogelijk vervelender vind is als ik zie dat het een banenhopper is. Dus als ik zie dat iemand 6 maanden, een jaar, los van als ik iemand in de detachering heb, als iemand gedetacheerd wordt naar mij toe dan is dat natuurlijk logisch. Als iemand vast werk zoekt en die is altijd op zoek naar iets nieuws of functioneert nergens, dat kan de conclusie zijn, daar ga ik zeker wel op doorvragen. Ik denk zelfs... en dat klinkt wel een beetje als discriminatie, maar ik denk zelfs wel dat ik sommige CV's daardoor opzijschuif. Het is dan niet de werkloosheid, en dan moet ik ook wel kijken naar hun trackrecord, maar mensen kunnen ook gewoon pech hebben. Ze kunnen ook wel een beetje pech ervaren onderweg. Maar ik ga daar zeker op doorvragen. Dus hoe ik er mee omga... ja als het CV wat doet en ik vind het verhaal leuk, bij sommige kijk ik een beetje op LinkedIn ook. En dan zie je natuurlijk ook aanbevelingen en zo. Dat kan ik wel mee laten wegen. En misschien doe ik dat stiekem onbewust wel meer als iemand zo'n CV laat zien als wat ik net zeg.</p>	<p>Unemployment: present, Unemployment: long term negative, Unemployment: reason</p>
17	<p>Nee, dat hangt een beetje van de functie af, maar die zou ik wel uitnodigen ja. Het is alleen wel een gevaar en dat heb ik toevallig ook bij die sollicitatieprocedure gemerkt, dat je iemand uitnodigt en die man was 61 of zo en die was drie jaar al werkloos en die solliciteerde ook voor de uitkering eigenlijk. Dus die had helemaal niet verwacht dat hij bij ons uitgenodigd zou worden. En toen kwam hij hieraan en toen hadden we een gesprek met hem. Toen zei hij ik denk niet dat dit iets voor mij is en toen vroeg ik ook van had je dat niet kunnen bedenken voordat je ging solliciteren? Toen zei hij op mijn leeftijd verwacht je niet meer dat je uitgenodigd wordt. Dus dan bereid je je pas voor op het moment dat je uitgenodigd wordt voor een gesprek.</p>	<p>Unemployment: present, Unemployment: reason</p>

18	<p>Dat ligt er een beetje aan hoe lang iemand al werkeloos is en mijn eerst vraag zou direct zijn van ‘goh, vertel eens... er zit een gat in je CV... vertel eens waardoor dat komt en hoe dat zo is ontstaan’. En dan ligt het heel erg aan het verhaal dat je van iemand krijgt of je verder wil praten of niet met zo iemand. Dat heeft ook wel te maken met de oprechtheid die daar mee gepaard gaat en of je het verhaal gelooft wat daar verteld wordt. Ja. En nu je me de vraag zo stelt denk ik wel van, ik zou een verschil maken tussen iemand die een jaar werkeloos is of vijf jaar werkeloos. Bij wijze van spreken. Dat daar wel onbewust iets gebeurt.</p>	<p>Unemployment: long term negative, Unemployment: present, Unemployment: reason</p>
20	<p>9:43 Interviewer Ja, precies. Als iemand solliciteert weet je dan of ze werkloos zijn en hoe ga je daar mee om, wat is jouw kijk daarop?</p> <p>9:54 Respondent Als ik dat zie in het CV en het roept vraagtekens op van hoe zit dat. Voor mij is dat geen aanleiding om een kandidaat af te wijzen, zeker niet, maar uiteraard wel een vraagteken, dan markeer ik het wel. En vraag ik wel hoe zit dat en waarom. Nu gezien de situatie met corona zal je mensen krijgen die wellicht hun baan hebben verloren of noem maar op. Bij IT merken we dat niet, omdat IT gewoon erg gewild is, maar soms zie je dat wel. Dan laat ik dat geen aanleiding zijn om een kandidaat niet uit te nodigen.</p>	<p>Unemployment: present, Unemployment: corona, Unemployment: reason</p>

21	<p>10:35 Respondent Ja, nou nee. Als ze bijvoorbeeld... ik noem even de Rabobank. Dan heb je iemand die heeft 25 jaar, 30 jaar bij de Rabobank gewerkt. Die is ergens begonnen, die heeft zich dan opgewerkt naar een hoge positie en uiteindelijk heeft de Rabobank reorganisatie en dan bij de reorganisatie gaan ze eruit. En ik denk dat heel veel oudere mensen daar wel naar moeten kijken, van hoe is de arbeidsmarkt nu. Ik ben 20, 30 jaar gegroeid in salaris, maar dat is niet meer van deze tijd. Of mijn kennis is misschien helemaal niet meer accuraat. Er is bijvoorbeeld een hele grote groep ook wel in het middenkader met bijvoorbeeld administratief medewerkers, alles wordt nu via de computers gedaan heel veel dingen worden geoutsourced naar het buitenland, klantenservice en zo, dus als je een administratief medewerker hebt zijn er heel veel ouderen die zeggen, ja ik kom niet meer de arbeidsmarkt op, ik word gediscrimineerd. Nee. Als ik een administratief medewerker online zet heb ik binnen een dag 250 reacties, dus dat betekent dat je één van de 250 bent, of ik nou iemand aanneem van 18 of van 60, ik moet er 249 gaan afwijzen. Ja, dus dat is meer de beleving van mensen zelf.</p>	Unemployment: type of people
21	<p>Nou, niet altijd. Je weet het niet altijd omdat mensen hun CV vaak toch niet helemaal up-to-date hebben, of er staan werk tot heden en dat is dan niet zo. Dan heb je ze aan de lijn en dan zijn ze al gestopt. Maar in principe... is het niet iets waar ik naar kijk. Wel als iemand een gat van drie jaar op zijn CV heeft. Dan ga ik wel even doorvragen van 'wat heb je in die drie jaar dan gedaan?'</p>	Unemployment: present, Unemployment: reason

22	<p>1:41 Interviewer Nee precies, en als iemand bij jou solliciteert, want je had het nu over baantjeshoppers en je hebt natuurlijk ook gewoon mensen die echt werkeloos zijn, hoe ga je daarmee om. Is dat positief, negatief?</p> <p>11:56 Respondent In principe maakt dat voor ons niet uit. Zeker omdat het ook een traject is vanaf nul. Zeker in deze coronatijd hebben we gewoon ook echt wel veel mensen die werkloos zijn geworden of misschien gaan worden. Dus in dat opzicht hebben wij ook echt de link met UWV, via werkplein kunnen wij ook onze eigen vacatures online zetten en dat doen wij ook bewust. Zeker omdat daar ook mensen zijn die bijvoorbeeld die in de horeca werken en de hospitality en dat zijn vaak ook mensen die de zorg aantrekkelijk vinden. Dus nee dus dat doen wij ook bewust, daar zoeken wij ook bewust op. Niet bewust alleen maar van die soort groep, zeg maar alleen wel dat die ook gewoon welkom zijn en ook mogen weten dat zij welkom zijn, zeg maar op die manier. Ze moeten er niets mee maar als ze dat willen kunnen zij ook gewoon reageren.</p>	Unemployment: present
22	<p>12:49 Interviewer Merk je in die groep een verschil van afkomst?</p> <p>12:51 Respondent Nee, momenteel niet. Maar dat komt misschien ook door Corona dat heel veel op zijn gat ligt. Dus dat durf ik voor nu geen definitief antwoord op te geven. Want het kan best zijn dat als Corona dadelijk weg is en de maatschappij loopt weer op dat het dan misschien wel zo is.</p>	Unemployment: corona

22	<p>Ik denk dat een plek waar mensen wonen, en dan heb ik het niet over als ze er vijf kilometer vandaan wonen dan is het nog wel dat we zeggen prima, maar we hebben bijvoorbeeld ook wel eens mensen die in Rotterdam wonen en die solliciteren in Zaltbommel dan vragen we ons wel eens af van hoezo solliciteer je hier? Ten eerste al van Rotterdam naar Tiel om één dag in de week naar school te gaan is volgens mij al niet heel reëel en als je dan in de wijk gaat werken in Zaltbommel dan moet je eerst elke dag daar naartoe rijden om vervolgens daar je wijkroute te rijden... dat is niet logisch... dus hoezo solliciteer je dan daar? En daar merk je dan wel dat dat mensen zijn die puur reageren omdat ze moeten reageren omdat ze in een WW-uitkering zitten. Dat is dan vaak wel... dat er eigenlijk niet eens meer echt gekeken wordt... ik moet solliciteren dus ik kijk een beetje in mijn omgeving, nee, die gaan gewoon lukraak solliciteren.</p>	<p>Personality profiling: commuting distance, Unemployment: type of people</p>
23	<p>6:50 Respondent Naja, ik kan aan het CV natuurlijk zien of er een gat in zit of mensen nog een baan hebben. Vaak weet je het wel. Ja, het maakt in die zin verschil dat ik wel die vraag ga stellen. Wat maakt dat ze thuiszitten of welke stappen ze hebben ondernomen nu op zoek naar een nieuwe baan, dat je wel een beetje iets van achtergrond wil hebben. En soms zijn er hele goede redenen, maar soms merk je dat in dat gesprek de motivatie niet echt aanwezig is, ja dan zal diegene minder uitgenodigd worden. Dus, maak ik onderscheid, ja door ze wel te contacten en dan de vraag te stellen.</p>	<p>Unemployment: present, Unemployment: reason</p>

### 8.3.7 Unemployment: migration background

document	quotation	codes
2	<p>33:23 Interviewer Nee, precies. Zijn die mensen met een migratieachtergrond vaker werkloos of vaker lager solliciteren, heb je dat opgemerkt toevallig, dat daar verschil in zit?</p> <p>33:41 Respondent Nee, eigenlijk niet. [denkt na] Hetzelfde eigenlijk moet ik wel zeggen.</p>	Unemployment: migration background, no difference
7	<p>Nou is het natuurlijk voor onze wetenschappelijke posities komt een groot deel al uit... komt al uit het buitenland. Voor de ondersteunende posities kan ik niet zeggen dat daar op een andere manier mee omgegaan wordt.</p>	Unemployment: migration background, profs often foreign
8	<p>11:45 Interviewer En zag je dan daar een hoger percentage migranten bijvoorbeeld of een hoger percentage Nederlands.</p> <p>11:54 Respondent Nee, ik denk dat daar wel een hoger percentage arbeidsmigranten aanwezig was.</p>	Unemployment: migration background, depends on field

8	<p>Heel erg afhankelijk van wel welke plek ik heb gezeten. Nu bijvoorbeeld bij het bedrijf merk ik dat ik heel weinig sollicitaties ontvang van bijvoorbeeld arbeidsmigranten. Dus eigenlijk bijna niet. Wat misschien te verklaren is door de branche waarin wij ons bevinden, financiële dienstverlening is natuurlijk niet een sector waar in heel veel logistieke functies bij wijze van beschikbaar zijn. Een andere branche, als ik kijk naar mijn tijd in Eindhoven voor een grote farmaceut en logistieke functies in bemiddeling had, was dat veeeee malen groter. Daar werkten wij ook wel eens samen met gemeentes of werkloosheidsbaanbeurzen waar we dan ook op stonden met onze stand om te kijken of we van die doelgroep ook mensen konden begeleiden naar een baan.</p>	<p>Unemployment: present, Unemployment: migration background, depends on field</p>
11	<p>22:40 Interviewer Merk je verschil als iemand met een migratieachtergrond, dus bijvoorbeeld Polen, iets in die richting, als zij solliciteren, merk je dan verschil? Zijn zij bijvoorbeeld vaker werkloos?</p> <p>22:54 Respondent Zijn niet vaker werkloos. Eigenlijk juist niet. Eigenlijk zijn dat juist de mensen die echt werk nodig hebben. En dan noem ik maar weer even de Polen als voorbeeld, want die hebben we gewoon echt heel veel. Ik zeg altijd je kan veel beter met een Poolse man te maken hebben als bijvoorbeeld met een Marokkaanse man. En waarom, omdat ze echt naar Nederland zijn gekomen om te werken. Dus ze doen daar ook alles voor en ze hebben een hele andere instelling. Dus heel vaak als er een Poolse man komt en die komt met zijn CV aan, die werkt meestal ook nog. ‘Ik werk nu bij DHL, maar er wordt niet goed met mij omgegaan, hebben jullie niet iets anders voor mij?’ Dus dat gebeurt eigenlijk veel vaker. En tuurlijk gebeurt het ook dat iemand komt en die heeft een heel verhaal van ik was in Polen en ik heb een half jaar niet kunnen werken want ik moest voor mijn moeder zorgen, dat soort verhalen krijg je ook. Of ze waar zijn weet je nooit, maar het is meestal wel een redelijk verhaal en dan moet je daar een beetje doorheen prikken. En soms dan zie je aan iemand van het klopt gewoon niet, of dan ben je een beetje aan het tellen en dan denk je nee het klopt niet, maar soms geef je het wel een kans omdat iemand goed overkomt.</p>	<p>Unemployment: migration background, less unemployed</p>

12	<p>11:53 Respondent Nee, wij halen eigenlijk altijd mensen naar Nederland die al een baan hebben. Soms... ja nee eigenlijk spreek ik vrijwel altijd kandidaten die een baan hebben. Die hebben dan een baan en die hebben dan vaak voor zichzelf een doel gesteld van ik wil naar Nederland relocaten, dus ik wil verhuizen. En dan gaan ze gewoon op hun gemakje zoeken vaak. Omdat dat... dat is natuurlijk een heel lang proces. Visum aanvragen duurt vaak ook weken, dus eigenlijk spreek ik vrijwel nooit mensen die werkloos zijn.</p>	Unemployment: migration background, no difference
12	<p>1732 Interviewer Zie je ook wel eens dat de autochtonen solliciteren op te lage functies?</p> <p>17:41 Respondent Ja. We zijn natuurlijk een tech bedrijf dus we hebben niet echt lage functies. Dus ja, ik krijg altijd echt hele verschillende sollicitanten binnen.</p>	Unemployment: migration background, no difference
14	<p>vaker werkloos zijn als ze solliciteren?</p> <p>16:04 Respondent [Denkt na]. Nee, dat merk ik niet. Ik moet zeggen, er solliciteren sowieso weinig mensen met een nwa achtergrond. Daar zie ik geen verschil in.</p>	Unemployment: migration background, no difference
18	<p>17:53 Interviewer En merk je daarbij een verschil dat mensen met een migratieachtergrond vaker werkloos zijn als ze solliciteren?</p> <p>17:57 Respondent Pfoe... Nou niet met de mensen waar ik de gesprekken mee gevoerd heb, maar dat zegt ook denk ik wel alweer wat. [lacht]. Dat heeft ook wel weer met die netwerken te maken en als ze eenmaal in die financiële wereld werken dan wordt er wel weer naar het CV gekeken en de werkervaring die ze meebrengen en dan is die achtergrond of cultuur die ze meebrengen opeens minder belangrijk. En dan zitten er ook minder gaten in zo'n CV.</p>	Unemployment: migration background, no difference

20	<p>10:28 Interviewer Zijn er, zie je op dat gebied verschil dat bijvoorbeeld mensen met een migratieachtergrond vaker nog geen baan hebben dan de Nederlanders?</p> <p>10:46 Respondent Lastige vraag. Moet ik even goed nadenken. Nee. Ik heb het dan nu specifiek over IT want dat is mijn domein. Binnen IT zie ik dat niet.</p>	Unemployment: migration background, no difference
21	<p>9:13 Interviewer En wanneer, of zie je dat mensen met een migratieachtergrond, waarschijnlijk dan lager geschoold, vaker werkloos zijn als ze solliciteren?</p> <p>9:22 Respondent Pfoe, dat vind ik een lastige vraag. Niet per se eigenlijk nee. Dat denk ik niet.</p>	Unemployment: migration background, no difference
23	<p>7:59 Interviewer Merk je daarbij verschil dat mensen die werkloos zijn en solliciteren vaker een migratieachtergrond hebben of juist niet?</p> <p>8:11 Respondent Nee, eigenlijk juist niet. Als ik het nu zou bekijken dan heb ik juist het idee dat... en dat is een gevoel, maar ook redelijk op CV's... mensen met een migratieachtergrond hebben vaak wel echt nog wat baantjes gedaan voor mijn gevoel waarbij ik soms bij andere mensen 'ja, ik zat thuis en ik heb wel gesolliciteerd, maar ik kwam niet aan de bak' waarbij ik het gevoel heb dat migranten dan nog eerder geneigd zijn om achter een kassa te gaan zitten of... een kranten baan te nemen, ik noem maar even wat. Om wel in die arbeidsmarkt te blijven.</p>	Unemployment: migration background, less unemployed

### 8.3.8 Underemployment

document	quotation	codes
1	<p>Nee. Nee, eigenlijk niet. We zien juist dat wij... wat we nog wel eens doen... we hebben een senior consultant rol, en die senior consultant stuurt bij ons ook mensen aan. En we hebben ook een managing consultant rol dat is eigenlijk een senior plus rol. Dat is iemand die ook nog heel veel sales verantwoordelijkheid heeft etc. etc. We zien wel eens dat iemand op de managing consultant rol solliciteert waarvan wij dan denken na het eerste gesprek van nou wij vinden het eigenlijk geen managing consultant maar hij mag wel door als senior consultant. Maar dan zien we toch wel vaak dat mensen op hun teentjes getrapt zijn, zo van het is dit of niet. Dan houdt het ook op. Dus nee we zien dat eigenlijk niet zo snel gebeuren, dat iemand solliciteert op een langere functie. Het komt wel voor hoor. Ik heb het bij mijn stage... dat is echt lang geleden... wel gezien. Hier eigenlijk niet zo vaak nee.</p>	<p>Underemployment: not present</p>

2	<p>hangt er heel erg vanaf wat iemand zijn motivatie is om te solliciteren op zo'n functie. Dat zie je wel vaak al in een brief of iemand... wat iemand zijn arbeidsverleden is en waarom iemand aangeeft te hebben gesolliciteerd op de functie. En in een gesprek komt dat dan ook wel aan de orde. Ik ben niet zo achterdochtig daarin, maar ik zie dat soms wel bij anderen zo van 'waarom zou je dat doen?'. Terwijl bepaalde mensen ook gewoon intrinsiek gemotiveerd zijn, om in ons geval dan, de maatschappij en een maatschappelijke functie te hebben en die kunnen ze dan bij ons vinden bijvoorbeeld. Dus dan is iemand wel duidelijk gemotiveerd en dan kun je daar wel uithalen waarom iemand ervoor kiest om een functie op een lager niveau uit te voeren.</p>	Underemployment: reason
---	---	----------------------------

2	<p>Ja, die zijn er zeker. Ja, bijvoorbeeld mensen met een WO-diploma die solliciteren. We hebben wel is gehad... mensen die dan echt reageren op een mbo 4 functie bijvoorbeeld. Ja, die mensen nodigen we dan vaak wel uit, maar dan is er een mismatch tussen wat iemand kan en wil en ziet, en wat wij verwachten. Dat is ook niet prettig. Of een WO op een hbo-functie, dan is het al wat anders. Dan heb je al wat minder gap. Sommige mensen zijn wel wetenschappelijk opgeleid, maar zijn heel praktisch en operationeel ingesteld. En als dat blijkt uit het gesprek dan is dat ook prima, maar leidinggevende vinden dat altijd wel eng als iemand dan een hoger diploma heeft dan hij zelf, dan is het ho hij is slimmer dan ik en dat wil ik ook niet. Dus dat merk je wel.</p>	<p>Underemployment: present, Underemployment: mismatch</p>
---	---	--

2

maar als iemand echt een WO-diploma heeft en solliciteert op een mbo 4 functie dan zie je ook wel ooit... ja dat moet je ook niet willen. Iemand met zo'n diploma... je denkt zelf, en wij kennen de functie, dat je dat leuk vindt maar dat moet je helemaal niet willen. Dan ben je niet verzadigd in je werk als je een heel ander niveau hebt. Dus daar kijken we wel altijd naar, maar we gaan die gesprekken wel aan hoor. Het is niet dat we vooraf die mensen al afschrijven omdat ze een te hoog diploma hebben.

Underemployment:  
mismatch

3	<p>11:10 Interviewer Merk je wel eens dat er mensen solliciteren die eigenlijk overgekwalificeerd zijn voor bepaalde functies en dan te laag solliciteren?</p> <p>11:19 Respondent Ja. Dat hebben we ook wel vaak hoor. Dat is dan ook hoor... dan ga je wel in overleg vaak want je wil natuurlijk niet dat iemand zich gaat vervelen. En dat je uiteindelijk iemand drie maanden in dienst hebt en dan denkt dit is me toch te saai. Dus je gaat echt kijken van wat verwacht die persoon, wat wil die persoon en klopt dat met wat wij kunnen bieden. Anders is het natuurlijk super zonde, want die wordt ingewerkt door die en heeft allemaal accounts aangemaakt dat is super veel tijd, en tijd is geld. En het is natuurlijk niet leuk als iemand weggaat. Dat doet toch best wel veel bij medewerkers. Dus daar kijken we wel heel goed naar en daarom hebben we ook een onderzoek gedaan naar sollicitatiegesprekken en hoe je dat het beste kan doen. En ja.</p>	<p>Underemployment: present, Underemployment: boredom, Underemployment: mismatch</p>
---	---	--

4	<p>27:51 Interviewer Oké. Solliciteren er ook wel eens mensen die overqualified zijn voor een functie en hoe benader je dat? Want dat kan natuurlijk positief en negatief zijn.</p> <p>28:03 Respondent Ja. Dan, als ik merk dat iemand overgekwalificeerd is dan bel ik diegene op en vertel ik letterlijk wat mijn twijfels zijn. Dan geef ik aan dat ik verwacht dat diegene overgekwalificeerd is. En dan geef ik ook aan waarom ik dat denk en dan vraag ik aan de kandidaat van 'hoe zie jij het?'. Dan geeft hij antwoord. En dan vraag ik de reden waarom die kandidaat gesolliciteerd heeft, want soms weet die kandidaat ook wel dat hij overgekwalificeerd is, maar kan het gewoon een specifieke reden hebben waarom hij solliciteert. Misschien heeft hij jarenlang keihard gewerkt en is hij bewust toe aan een stapje terug, maar dan op zijn laatste werkervaring zou je zeggen dat hij overgekwalificeerd is. Je constateert het maar probeert geen aanname te doen, want iemand kan tal van redenen hebben waarom hij toch reageert. Dus daar ga je gewoon naar vragen.</p> <p>29:01 Interviewer Dus als ze overgekwalificeerd zijn zou je ze wel nog uitnodigen?</p> <p>29:06 Respondent Zeker. Zeker contact op nemen, want je weet nooit. Je gaat dan niet per definitie iemand afwijzen nee.</p> <p>29:12 Interviewer Ja, oké. Dat is logisch. Of ja, logisch. Dat hoort logisch te zijn.</p> <p>29:21 Respondent Maar soms dan vraag je door en dan had die persoon toch een ander beeld van de vacature. En dan zegt hij nee, dan ben ik inderdaad overgekwalificeerd, en dan kom je in het telefoongesprek erachter dat het niet kan. Dan is op een of andere manier de functie niet goed overgekomen op die persoon. Maar ook heel vaak hebben ze geconstateerd dat die functie iets onder hun niveau is, maar dat ze toch solliciteren om een bepaalde reden.</p>	<p>Underemployment: present, Underemployment: reason</p>
---	--	--

5	<p>Ja, dat vind ik lastig, want dat hangt ook heel erg af van de rol die je zoekt. We hebben bijvoorbeeld een servicemanager bij ons werken die doet dan de klantenservice en het eerste contact met hogescholen die problemen ondervinden met de app of vragen of opmerkingen. Hij komt uit de IT-branche, hij heeft een tijdje software development gedaan nou daar wilde hij uit. Dan merk je dat zo'n rol wel binnen een technisch bedrijf met technische vraagstukken, dat dat wel past</p>	Underemployment: reason
---	--	----------------------------

5	<p>Nou, niet per se een te hoge opleiding. Want we werken eigenlijk alleen maar met hbo'ers en WO'ers dus bij ons is altijd het minimum en wo is naja, heel fijn als je dat hebt. Dus wat dat betreft is overqualified valt wel mee. Maar wat je wel ziet is dat iemand bijvoorbeeld te veel werkervaring heeft. Dus dat je bijvoorbeeld, ik noem maar iets, een salesrol aan het recruten bent en iemand heeft bijvoorbeeld nu een baan als salesmanager of wat dan ook en bij ons is het gewoon een hands on job binnen een team. En iemand heeft al bij een grote corporate bijvoorbeeld 12 mensen onder zich hangen die van alles voor hem doen, dan merk je dat ondanks dat het op papier qua opleiding en aantal jaren werkervaring misschien wel past. Merk je dat wat wij zoeken en wat iemand nu doet dat dat gewoon niet echt aansluit.</p> <p>12:47 Interviewer Dat ze eigenlijk al te ver zijn doorgroeid in het andere bedrijf.</p> <p>12:53 Respondent Ja, en dat wij dan dingen van ze verwachten in de functie waarvan ze zoiets hebben van 'maar nu delegeer ik dat naar mensen waar ik leiding aan geef' dus dan moet ik dat zelf gaan doen, en wat vind ik daar dan van. Dat zijn wel vaak dingetjes waarvan je denkt... ja dan kan die gap wel ontstaan. Maar niet per se een opleiding denk ik.</p>	<p>Underemployment: present, Underemployment: mismatch</p>
---	--	--

6	<p>2:52 Respondent CV's. CV's doorkijken, passen ze in de functie-eisen die we hebben opgesteld. Ook of er geen taalfouten in staan. Daar hou je soms wel een beetje rekening met de nationaliteiten, dat vind ik dan soms wel lastig. Daar ben ik wat minder hard in. Dan denk ik oh ja, misschien is dat weer een cultureel probleem of maar... ik probeer daar op te letten. Maar meer gewoon hebben ze ervaring en de opleiding. En zijn ze ook niet te hoog opgeleid, dat gebeurt ook regelmatig.</p>	<p>Migration background: encountered, Underemployment: present, Human capital: education, Human capital: experience</p>
---	--	---

6	<p>3:42 Respondent Nou, kijk. Het is een secretaressefunctie, dus een beetje mbo plus vragen we dan. En als je WO opgeleide mensen hebt, die zijn soms ook weer wat minder praktisch. Je wil ook een beetje hands-on mensen en die moeten ook een kans krijgen trouwens, want er zijn bij ons best wel veel mensen die WO-opleiding hebben. Dat is niet altijd geschikt voor die functie. Dan zijn ze snel verveelt en snel weg. Dat wil je ook niet, je wil wel iemand die stabiel blijft.</p>	Underemployment: mismatch
---	---	------------------------------

6	<p>13:50 Interviewer Oké. En net zei je al dat mensen soms solliciteren die eigenlijk een te hoog niveau hebben, merk je dat vaak?</p> <p>14:03 Respondent Ja, bij het bedrijf komen wel veel mensen met hoge opleiding en dat ze dan gaan solliciteren op management als ze die ervaring de laatste tijd ook hebben. En als ze gemotiveerd zijn om die te doen. Dan worden ze soms wel meegenomen, maar als je bijvoorbeeld van een hele andere functie komt. Projectmanager, ik zeg maar wat, of een docent functie en die banen zijn gestopt. Dan zoeken ze voor mijn gevoel gewoon een baan, maakt niet uit wat. Tenzij er hele goede uitleg bij zit, maar dat is lastig, maar het komt wel veel voor. Er zijn ook wel heel veel mensen die vroeger WO-opleiding hebben gedaan, zeg maar 20 jaar geleden, en die daarna als managementassistent ergens zijn gestart dan is het weer anders. Dan heb je eigenlijk wel 20 jaar ervaring als secretaresse bij wijze van.</p>	<p>Underemployment: present, Underemployment: reason</p>
---	---	--

6	<p>17:17 Interviewer Geven ze daar een goede reden voor. Dat ze het andere al hebben geprobeerd of wat zeggen ze daarover, want in principe zouden ze ook op een hoger opgeleide functie kunnen solliciteren, misschien wel binnen het bedrijf.</p> <p>17:31 Respondent Ja... Nou wat ik het meeste zie is dat ze dan op een gegeven moment zijn gaan zorgen voor de kinderen na hun opleiding. Dus dan zijn ze vanaf begin af aan al niet op een hbo of WO-functie gekomen. Dat is meestal het geval en als het wel daarvoor een hbo of WO-functie was dan nodigen we ze vaak al niet eens uit voor secretaresse bedoel ik dan. Als er echt een groot verschil tussen zit, ervaring en opleiding.</p> <p>18:06 Interviewer En dat is dus omdat je denk dat ze het zat raken of dat het niet voor hen is.</p> <p>18:15 Respondent Ja, dat ze niet passen. Behalve als we er een hele goede uitleg bij hebben gehad. Toevallig hebben we bij de secretaresse nu, hadden we wel iemand op de reservelijst gezet van misschien is dat wel wat, maar we hadden andere echt basic secretaresses ertussen, ja die nodig je dan toch wat meer uit. Iemand die het vak echt al gedaan heeft. Ja. Het blijft lastig.</p>	<p>Underemployment: reason, Underemployment: Dutch background</p>
---	---	---

6	Ik maak daar geen verschil in hoor. Het maakt wel uit welke functie... ik merk bij functies als secretaresses, echt de ondersteunende functies daar zijn de WO-opgeleiden meestal van Nederlandse afkomst.	Underemployment: Dutch background
---	--	--------------------------------------

7	<p>9:23 Interviewer En, ik denk dat dit vooral voor de ondersteunende functies geldt, maar als iemand overgekwalificeerd is, dan kan je bijvoorbeeld zien dat de opleiding te hoog is of ze te veel ervaring hebben, hoe kijk je daarnaar?</p> <p>9:38 Respondent Ook dan in eerste instantie even naar de toelichting, want op het moment dat wij zien iemand heeft, ik noem maar even iets, een universitaire opleiding en solliciteert op een secretariële positie bij wijze van en dan staat in die motivatiebrief een hele duidelijk toelichting van ik heb dit en dit gedaan in mijn loopbaan, maar ik heb toch geconstateerd dat dit beter bij mij past. Dan kan dat wel een reden zijn om iemand gewoon uit te nodigen.</p>	<p>Underemployment: present, Underemployment: reason</p>
---	---	--

7	<p>10:17 Respondent Nou je merkt, dan word je toch voor een bepaalde positie aangenomen in de kern en inderdaad ook... het zijn niet altijd situaties geweest waarbij ik bij het werving en selectieproces betrokken ben geweest. Het gaat ook over mensen die er al langere periode zitten. Maar dan merk je toch dat de kern van de functie is taak 1 t/m 5 en iemand gaat zich vervolgens ook met 6, 7 en 8 bezighouden, 'want dat kan ik ook wel'. Ja, dan krijg je toch een beetje vertroebeling in het takenpakket. En dat kan soms best wel voor vervelende situaties zorgen, want dan gaat iemand al gauw op de stoel van iemand anders zitten. Dus dat is wel het risico waar we mee te maken hebben bij overgekwalificeerde medewerkers.</p>	Underemployment: mismatch
---	--	---------------------------

7	<p>11:04 Respondent Ja, zeker. Als iemand een goede toelichting heeft waarom die toch voor die positie zou gaan en je merkt in het gesprek van iemand heeft toch wel meer in zijn mars en daar ook wel affiniteit mee, dan is dat wel iets waarvan ik zeg 'jongens, kijk daar even mee uit'. Ook soms refererend aan negatieve ervaringen die we uit het verleden hebben.</p>	Underemployment: reason
---	---	----------------------------

8	<p>12:15 Respondent Ja, toevallig gister nog.</p> <p>12:20 Interviewer Is dat dan positief, of is dat dan negatief? Hoe zie jij dat?</p> <p>12:25 Respondent Nou, dat hangt écht af van het type functie die je uit hebt staan. In dit geval, daar haakt ik dan maar even op in. Daar ging het om een functie IT-medewerker en dan met name support, ondersteuning. Dus hulpvragen beantwoorden van collega's etc. En daar had een man op gereageerd, ja die had een Engelstalig CV, om maar even een voorbeeld te geven, de nodige opleidingen. Hij had al meters gemaakt om op een ingenieur, IT-manager niveau naar te functioneren, daar waren ook zijn laatste titels mee vergelijkbaar. Dan heb je het eigenlijk veel meer over een positie die al bekleed is door een aantal medewerkers binnen de organisatie dus dat is dan zo uit proportie dat dat gewoon eigenlijk... dat past gewoon echt niet binnen het team, al zou die man dat echt graag willen. Heel vaak hoor je ook wel 'ik ben bereid om een stap terug te doen' of 'ik wil graag weer aan de slag' als het langer geleden is dat mensen werkzaam zijn geweest en dat snap ik ook echt wel. Maar je bent zelf ook buiten een correcte invulling van de vacature, teambalans zeg maar, hoe sluit dat dan aan, en hoe komt dat er uit te zien.</p>	<p>Underemployment: mismatch, Desired behaviour: fit in with team based on work, Underemployment: present, Personality profiling: fitting in with the team</p>
---	--	--

9	<p>Ja, ik heb best wel veel die overgekwalificeerd zijn, zeg maar. En dat vind ik een hele lastige. Soms nodig ik ze wel uit, soms niet. Omdat het moet binnen het team passen en als je iemand binnenboord trekt moet je wel een hele goede reden hebben om overgekwalificeerd te zijn, om deze job te willen aanvaarden. Ik heb dat... we hebben twee jaar geleden wel iemand aangenomen, maar die had echt een hele duidelijk reden dat was dat zij gewoon dichterbij huis werkzaam wilde zijn en een andere fase van haar carrière in ging. En dat waren gewoon twee hele goede redenen en dat was een bewuste keus. Dat vind ik een andere dan dat je in een andere positie zit en dan solliciteert iemand op een functie die beduidend lager is. Dan ga je je toch afvragen in hoeverre zit hier dan een uitdaging en wat is de werkelijke motivatie om deze job te aanvaarden.</p>	<p>Underemployment: mismatch, Underemployment: reason, Underemployment: present</p>
---	---	---

10	<p>28:50 Interviewer En als iemand dus heeft dat hij overgekwalificeerd is, hoe ga je daar verder vragen bij die persoon?</p> <p>29:03 Respondent Ja, wat is de reden dat je nu geen baan zoekt in je eigen werkveld? Waarom nu het bedrijf? En dan heb je sommigen die zeggen van ik zoek nu gewoon snel een baan en anderen die zeggen ik ben bezig met mijn eigen bedrijfje en ik zoek er even iets bij wat ik kan combineren. Het bedrijf is heel flexibel en dat is dan wel iemand die we sneller een kans geven.</p>	Underemployment: present, Underemployment: reason
----	--	--

10	<p>Als ze dan solliciteren, want bij jullie krijgen ze dan wel die kans om Engels te praten neem ik aan. Is dat dan een negatief iets dat ze te hoog zijn opgeleid, heb je daar negatieve ervaringen mee of maakt dat niet zo veel uit?</p> <p>7:56 Respondent Het ligt er net aan. Als ze hier in Nederland zijn afgestudeerd en dan eigenlijk toch meteen een baan willen zoeken dan neem je meestal dat risico niet, vooral als het in een technische richting is want als nou een passend bedrijf... die zoeken gewoon heel veel mensen en daar kunnen ze ook wel snel aan de bak. Als het nou een economische of psychologische richting is of weet ik veel wat, dan komen ze toch minder snel aan een baan en geven we ze sneller een kans. Vooral bij een functie waarbij je dan Nederlands nodig hebt. En mensen die al langer geleden zijn afgestudeerd die bijvoorbeeld getrouwd hier naar Nederland zijn gekomen met hun gezin... We hebben heel veel Indiase vrouwen, de man die dan een baan heeft bij ASML en dan hier in Nederland terecht komen en dan toch niet in hun eigen werk pad terecht kunnen komen die geven we ook een kans. Je merkt dat die vooral ook moeten werken.</p>	<p>Underemployment: present, Underemployment: migration background, Underemployment: reason, Underemployment: Dutch background</p>
----	---	--

11	<p>19:14 Interviewer Zijn er ook wel eens mensen die dan te hoog opgeleid zijn en dan wel gaan voor een heftruckchauffeur bijvoorbeeld.</p> <p>19:23 Respondent Ja, nu met horeca hebben we het wel veel gehad, maar dat komt natuurlijk puur omdat de horeca al een hele tijd dicht is. Dus dan zijn ze bijvoorbeeld teammanager van een horeca... van een restaurant misschien. En die hebben vaak een hele goede opleiding en die zijn helemaal doorgroeid in het bedrijf, maar als ze nu al wekenlang niets te doen hebben... dan kwamen ze wel aan van, het maakt me niet meer uit als ik maar gewoon kan werken en even van de straat af ben. En als de horeca weer opengaat dan kan ik weer terug naar hoe het was maar zet me maar gewoon in. Dat gebeurt ook wel als bijvoorbeeld een hbo'er al heel lang solliciteert, maar niet de juiste baan vindt. En dan op een gegeven moment zoiets heeft van ik zit al maanden thuis en ik heb liever iets dat ik dan drie dagen kan doen dat ik toch geld kan verdienen, en ook al is het niet veel, het is toch iets en dat ik de overige tijd door kan solliciteren. Dat staat meestal ook goed op het CV, dat als ze ergens op gesprek uitgenodigd worden kun je direct zien dat iemand niet lui is en dat iemand wel wil werken, maar het valt gewoon niet altijd mee om dan gelijk je droombaan te vinden. Dus dan als een soort overbrugging komen ze dan nog wel eens langs.</p>	<p>Underemployment: present, Underemployment: reason, Underemployment: corona</p>
----	--	---

11	<p>20:47 Respondent Ja, ik bereid ze natuurlijk helemaal voor als iemand wat hoger geschoold is bereid ik diegene wel echt voor van je werkt met een doelgroep, accepteer het. Je kiest daar nu voor, maar je moet niet verwachten dat je een hele discussie over van alles kan gaan voeren want dat willen ze helemaal niet. Daar staan ze niet voor open, willen alleen maar werken. Helemaal niet praten. Dus ik bereid ze altijd wel voor, maar het zijn vaak wel hele betrouwbare mensen. Degene die hoger geschoold zijn die willen gewoon werken. Die hebben zoiets van dan heb ik maar iets, en dan zijn ze er ook. Als je vraagt kan je om 10 uur beginnen dan zijn ze er ook om 10 uur. En met de huidige doelgroep dan moet je nog net geen kaarsje aansteken de dag er voor met de hoop dat ze alsjeblieft komen, want je weet het niet. soms dan liggen ze ook gewoon nog op bed en dan bel je ze op van waar ben je, waarom ben je niet op je werk en dan zeggen ze 'ik dacht vanochtend, ik heb niet zo'n zin, dus ik dacht ik kom gewoon niet vandaag'. Dat soort dingen. Of dan krijg ik een moeder aan de lijn van een man van 30 en dan is het van 'ja, nee hij ligt nog op bed, hij is zo moe. Ik heb gewoon gezegd van hij hoeft niet te gaan hoor'. Weet je wel, ja daar heb je mee te maken. Ja, het heeft ook wel weer wat want je maakt zo veel mee. Het is nooit saai.</p>	Underemployment: not negative
----	--	----------------------------------

12	<p>18:20 Respondent Ja, dat vind ik zeker een issue. Dat zou ik altijd heel goed uitvragen. En ik wijs ook wel eens mensen daar om af. Ik heb onlangs een rol ingevuld als head of customer succes en daarvoor vroeg ik vijf jaar werkervaring, maar de titel en de functieomschrijving trok heel veel mensen aan die al 10 tot 15 jaar werkervaring hebben, misschien wel meer. En dan wijs ik heel veel mensen, ook uit het buitenland, dan wijs ik die mensen wel af. Want voor ons... als kandidaat denk ik dat je snel verveeld raakt en het misschien te weinig uitdaging is. Maar voor ons is het ook best wel moeilijk soms om iemand dan nog mee te nemen in jouw technologie en jouw gebruiken en processen. Dus dat is altijd wel een dingetje.</p>	Underemployment: reason
----	--	----------------------------

12	<p>Ja, ik merk dat heel veel voor andere rollen die wij hebben dus ik... omdat we een best wel internationale startup zijn en ook alles in het Engels is en onze founders niet uit Nederland komen. Krijg ik voor alle rollen continu internationale sollicitanten, ondanks dat we erbij zetten 'je moet Nederlands spreken op een native level'. En dat zijn vaak wel mensen die superveel ervaring hebben en de perfecte kwalificaties maar die kan ik dan gewoon niet aannemen omdat ze geen Nederlands spreken. En dat vind ik dan ook best wel zuur, want je kan die mensen niet inzetten en eigenlijk is er natuurlijk niets mis met ze. Het is gewoon lastig om dan zaken te doen. Vooral op andere rollen zie ik dat heel veel, vooral... wij zitten natuurlijk in de logistiek en in Oost-Europa is dat natuurlijk allemaal best wel groot. Dus ik krijg vaak sollicitanten binnen die daar vandaan komen en dan alweer ik veel... vijftien jaar accountmanagement hebben gedaan en liever naar een ander land willen verhuizen, maar dan is het toch best moeilijk om aan de bak te komen denk ik.</p>	<p>Underemployment: present, Human capital: migration background, language an issue, Underemployment: migration background, language barrier</p>
----	--	--

13	<p>Nou ik heb daar laatst toevallig vorige week nog een gesprek over gehad met een kandidaat maar die was zich er wel van bewust ook dat hij zei van ' ja ik ben eigenlijk denk ik te zwaar bent voor deze rol'. En ik dacht dat ook en daar kwamen we op een gegeven moment ook achter naar aanleiding van het telefoongesprek dat ik met hem had en ook qua salarisindicatie vanuit ons en vanuit hem paste dat totaal niet. Dus hebben we gezegd laten we contact houden en wie weet dat er ooit nog een andere vacature open komt bij ons die wat hoger is geschaald en dan kunnen we alweer met elkaar koffiedrinken maar voor nu is dat niet haalbaar.</p>	<p>Underemployment: present, Underemployment: mismatch, Other: matching expectations</p>
----	--	--

13

Op het moment dat iemand van functie bijvoorbeeld zou willen veranderen. Dus dat ze graag wat meer uitvoerend werk willen doen in plaats van meer leidinggevende rol hebben. En als ze die bij hun huidige baas niet kunnen vinden maar bij ons wel én bereid zijn om een stap terug te doen in salaris, want dat ga je toch krijgen als je van een leidinggevende naar een uitvoerende rol gaat dan is dat zeker bespreekbaar. Die komen we ook wel eens tegen ja hoor.

Underemployment:  
reason

14	<p>Nee, bij docenten heb ik dat zelden. Eigenlijk nooit, eigenlijk. Wel bij het onderwijsondersteunend personeel, daar zie ik het wel regelmatig terugkomen, dat mensen met een hbo-opleiding toch solliciteren voor de conciërge vacature of voor een TOA-vacature. Ik heb ook een paar mensen aangenomen die hadden gewerkt als analist bij een researchbedrijf en die willen dan eigenlijk aan het eind van hun carrière nog een jaartje of 10 of 8 in het onderwijs werken. Dat vinden ze leuk. Een switch. Eigenlijk zijn die mensen overgekwalificeerd, het is natuurlijk voor een deel spullen neerzetten enzovoort. Dus daarin, met namen OOP daar vind je wel over kwalificatie, bij docenten zie ik het eigenlijk zelden.</p>	<p>Underemployment: present, Underemployment: reason</p>
----	---	--

14	<p>OOP zeg maar, die over kwalificatie? Dat ligt eraan. Als iemand dus de keuze maakt van ik heb jarenlang bij TNO gewerkt in een leidinggevende functie, maar ik vind het niet meer leuk en ik wil back to basic en met leerlingen aan de slag. Dan vind ik het een prima keuze, we kunnen die mensen heel goed gebruiken, daar is echt een bewuste keuze in gemaakt. Dus dat is allemaal goed. Ik heb ook wel eens meegemaakt dat iemand geen baan kan vinden, dus bijvoorbeeld hbo-kunst gestudeerd. Dan gaan we maar kijken of conciërge iets voor mij is. Dat is een lastige combinatie. Het gaat wel, maar na een half jaar kunnen die mensen denk van ik benut mijn talenten helemaal niet dus ik ga snel doorzoeken.</p>	Underemployment: mismatch, Underemployment: reason
----	--	---

15

Als zij niet kunnen doorstromen dan zie je toch vaak dat ze een beetje geprikkeld worden, ongeduldig, sommigen gaan weg. De meesten blijven toch een beetje hangen in de hoop dat er toch iets komt, maar worden daar zelf geen betere collega's van vind ik altijd. Want nogmaals, het bedrijf is een netwerkorganisatie dus je moet ook de tijd nemen om je netwerk en je omgeving op te bouwen en dat gaat soms minder hard dan je zou willen en als je dat geduld niet laat zien ja dan gaat het je ook niet meer lukken want dan zien mensen ook hoe jij reageert.

Underemployment:  
discuss growth,  
Underemployment:  
mismatch

15	<p>Nee, we zijn altijd heel duidelijk in wat we vragen van iemand en wat de functie inhoudt en als iemand dan geschikt is en iemand zegt zelf ja. Kijk we hebben het er ook over in zo'n gesprek dan want dat kunnen we natuurlijk wel zien als iemand overgekwalificeerd is. Dus dat geef ik dan ook eerlijk aan van je gaat wel echt afspraken maken, lijsten maken, en dat is misschien minder dan je zou willen. Maar als iemand dan ja zegt en iemand is geschikt... Ik moet wel zeggen dat altijd dan iemand voor gaat die geschikter is voor de functie, die dan niet overgekwalificeerd is zeg maar. Maar als die persoon die overgekwalificeerd is echt past op die functie en die wil dat zelf, dan wordt die wel gewoon aangenomen.</p>	<p>Other: matching expectations, Underemployment: reason</p>
----	--	--

15	<p>Nou, wat we vaak merken is dat mensen graag bij ons willen binnenkomen, bij de organisatie, en dat ze dan vaak solliciteren voor het klantencontactcentrum, omdat we daar ook best wel veel mensen zoeken steeds, en dat zien als een doorstroom binnen de organisatie en dat zien we ook wel gebeuren. Dus op het moment dat je die mensen aanneemt kun je ook wel zien aan hun profiel of ze lang op die functie zullen blijven of echt binnenkomen voor doorstroom. Maar soms is dat ook de keuze die je maakt als organisatie, dat je denkt van nou weet je dan hebben we weer mensen binnen die straks op die plekken kunnen, dus ja... altijd proberen zou ik zeggen, als je maar het geduld hebt. En dat is wel eens lastig. Die mensen denken wel vaak dat ze binnen een paar maanden kunnen doorstromen en die plekken moeten er dan natuurlijk wel net zijn dus dat is... je moet wel het geduld hebben om het op te willen bouwen.</p>	<p>Underemployment: present, Underemployment: reason, Underemployment: discuss growth</p>
----	--	---

16

Nou daar... aan de ene kant is het positief, maar ik heb daar toevallig wel een ervaring in. Daar ga ik op in en dan ga ik erop door. Dan moet het wel passend zijn bij wat ik zoek. Om even aan de hand van een voorbeeld... ik moest een teamleider hebben, in mijn functie stuurde ik 120 fte aan, en daartussen zaten zes teamleiders. Die teamleiders hadden dan adviseurs onder zich. Ik had vier teamleiders die waren al aangenomen voordat ik aangenomen was. En dan moet je het doen met wat je hebt gekregen. Dat kan positief zijn maar negen van de tien keer, neem van mij aan, had je er als manager toch graag een stem in gehad. En toen moest ik dus nog op zoek naar twee anderen, en toen kwam er een op mijn pad... (...onduidelijk...) die had altijd bij het bedrijf gewerkt als manager. Die zocht een positie als teamleider, toen ben ik het gesprek met haar aangegaan. Zij was twee jaar het bedrijf uit geweest. En zij zag dit als opstapje om het bedrijf weer in te komen. En toen dacht ik 'ga ik me daarvoor laten gebruiken', dat kan hè, maar dan ga ik daar wel goede afspraken over maken. Dat zijn dan mondelinge afspraken, dat heb ik wel met haar gedaan, en ze beloofde mij twee jaar te blijven, en dat is wel nodig om het team sterker te maken, en zij had wel bepaalde power bij zich. Zij kon wel dingen dragen zodat ik me kon richten op andere dingen. Maar, dat heeft ze niet gedaan. Ze is volgens mij nog geen jaar gebleven, en dat is wel vervelend. En dat kan ook gewoon, zij werkte onder haar kunnen. Zij gaf in het gesprek aan van ze vond het fijn en had twee jonge kinderen en in een scheiding, dus ze wilde ook haar werk gewoon gemakkelijk kunnen doen zonder de kantjes ervan af te lopen. Ik kende haar vaag, en toen dacht ik dat gaat ze ook niet doen. (...onduidelijk stukje...) Maar het blijft een risico als jij voor de langere termijn iemand zoekt, dan moet je het niet doen. Iemand die een stap terug wil doen, dat heb ik ook meegemaakt. Die zei 'ik ben altijd leidinggevende geweest en ik ben daar wel echt heel erg klaar mee, en de wereld is heel erg veranderd en ik kan praktisch werk goed doen, ik wil door als adviseur' dan prima. Dan kan het net zo goed... dat ligt er ook wel weer aan wat voor type persoon is het, maar kan net zo goed passen in zijn rol en goede dingen doen. Het kan wel, maar je moet als manager wel super alert zijn op wat is jouw visie voor de langere termijn en wat is de visie van die ander.

Underemployment:  
discuss growth,  
Underemployment:  
mismatch,  
Underemployment:  
present,  
Underemployment:  
reason

18	<p>:40 Interviewer En als je dan kijkt naar hun opleidingsniveau. Want ze kunnen natuurlijk een opleiding hebben vanuit een ander land, hoe ga je dan na of het een geschikte opleiding is?</p> <p>8:53 Respondent We werken daar samen met onder andere ook Brainnet, dus als we extern inhuren dan zit Brainnet daartussen als een partij die dat soort dingen voor ons checkt. En als we ze zelf in dienst nemen dan is daar... ik kan zijn achternaam niet uitspreken [noemt naam]. Dat is degene die voor ons daartussen zit en dan ook zorgt dat dat wel gecheckt wordt, dat dat niveau minimaal MBO 4 is. Maar wat je daar vaak voorbij ziet komen, Ruby, echt ook wetenschappelijk, dus WO opgeleide mensen, en natuurlijk is dat wat wij WO noemen niet altijd hetzelfde als WO van een ander land, maar dan kan je echt wel zeggen dat het ook weer Hbo-niveau is. En vaak dus over-geschoolde mensen voor het werk dat we ze aanbieden en het is eigenlijk jammer dat dat nodig is, omdat ze op andere plekken niet in aanmerking komen voor een gesprek en als ze wel op gesprek mogen komen ze heel vaak een 'nee' te horen krijgen.</p>	<p>Human capital: migration background, foreign education, Underemployment: present</p>
----	---	---

18	<p>5:21 Respondent MBO 4, wat we minimaal vragen voor de functie. Maar wat ik zie... Want per 1 september hebben wij deze afdeling formeel ingericht. Het was een pilot en we gingen per 1 september echt al afdeling van start. De pilot was kleiner en de afdelingsformatie is 135 fte (full-time equivalent). Toen hebben wij in een maand of twee 100 fte geworven. En wat je wel zag is dat de minimale grens MBO 4 was, maar we hebben veel HBO en WO'ers aangetrokken, omdat het vakgebied natuurlijk heel interessant is en ze deze rol ook wel echt zien als opstap naar een analisten rol.</p>	<p>Underemployment: discuss growth, Underemployment: present, Human capital: education</p>
----	--	--

18	<p>18:55 Interviewer Je zei net al dat sommige mensen overgekwalificeerd zijn, vind je dat positief of negatief?</p> <p>19:04 Respondent ik vind het zonde voor de medewerker. Ik vind het zonde voor de capaciteiten die iemand heeft en niet op het volle vermogen kan gebruiken. Wat ik positief vind is dat ze alles aanpakken, dus dat is dan weer het glas half vol. Het zijn dan vaak enorm gedreven mensen die alles aanpakken om te laten zien wat ze kunnen. En dat is er gaaf aan, maar dat is meteen ook de treurige zelf kant die eraan zit</p>	Underemployment: present
----	--	-----------------------------

18	<p>Vind jij dat negatief als mensen dan binnenkomen en je weet dan eigenlijk dat ze op zoek zijn naar iets meer binnen het bedrijf, of heb jij zoiets van nee kom maar?</p> <p>20:10 Respondent Nee hoor, dat vind ik helemaal niet negatief zolang we daar ook open en met een open vizier met elkaar over kunnen praten. En terwijl ik dat zeg vind ik dat ook weer een heel wit antwoord, want ik weet ook dat in onze cultuur het heel gewoon is hè, zoals wij dat gewend zijn, om dat te kunnen zeggen, maar dat moet je ook stimuleren en laten voelen dat dat ook oké is dat je uitspreekt dat je ambities hebt. Ze hoeven niet te zeggen dat ze meer in hun mars hebben, want dat is ook wel een dingetje, maar wel dat je met elkaar bespreek van waar wil je naartoe, waar wil je uiteindelijk terecht komen, waar liggen je ambities. Dat vind ik heel belangrijk en dat vind ik veel prettiger dan dat je... er zijn ook wel van die gesjeesde types die het een beetje achter hun ellebogen hebben en die denken dan van dan doe ik dit want dan kan ik daar komen en het niet zeggen. Dat vind ik veel vervelender dan dat je met elkaar, met open vizier, zelfs iemand kan helpen om die stap te gaan maken.</p>	Underemployment: discuss growth
----	---	------------------------------------

20	<p>11:04 Interviewer En het is dan wel een sector waarbij je al redelijk hoog opgeleid moet zijn, maar merk je dat er soms ook mensen solliciteren op een functie waarvoor ze eigenlijk overgekwalificeerd zijn? Dus bijvoorbeeld dat ze niet alleen op basis van opleiding maar ook dat ze heel veel ervaring hebben en eigenlijk solliciteren op een vacature waarvan je denkt dit is niet helemaal... dit is onder jouw niveau?</p> <p>11:29 Respondent Dat merk ik niet, dat ze overgekwalificeerd zijn. Juist onder gekwalificeerd, dat zie ik wel vaker, maar overgekwalificeerd kom ik bijna niet tegen. Omdat het functies zijn waarbij je best wel een hoge opleiding nodig hebt om in aanmerking te komen voor de functie. Dus overgekwalificeerd kom ik niet tegen nee.</p>	Underemployment: not present
----	--	---------------------------------

22	<p>13:10 Interviewer Ja precies. En heb je ook weleens dat er iemand solliciteert de eigenlijk overgekwalificeerd is dus dat hij al een hogere opleiding heeft of al heel veel ervaring en dan toch bij jullie solliciteert.</p> <p>13:27 Respondent Ja, wat vooral wat wij nu ook wel merken is dat bijvoorbeeld vooral met zo'n zij-instroomtraject merken wij dat er bijvoorbeeld mensen die al hbo afgestudeerd zijn, niet zorg gerelateerd hoor, maar wel hbo afgestudeerd zijn en al wel een mooie baan hebben en dan toch ineens bedenken, ja wil de zorg in en dan gewoon vanaf nul weer willen beginnen. Dat je denkt waarom? Maar ja sommige mensen die willen dat ja.</p>	Underemployment: present
----	--	-----------------------------

22	16:38 Respondent Niet zodanig als bij haar laat ik het zo zeggen, tuurlijk bij zo'n zij-instroomtraject heb je af en toe weleens mensen die al een hbo-studie in een andere richting hebben gedaan en na 10 jaar erachter komen dat de baan op kantoor toch echt niks voor hen is zeg maar deze stak er echt uit, Dat ik dacht van oeh... Je bent echt heel hoog geschoold, zeg maar	Underemployment: present
----	--	-----------------------------

23	<p>8:54 Interviewer Dat brengt mij eigenlijk precies bij mijn volgende vraag, heb je vaker dat mensen solliciteren en dat ze eigenlijk overgekwalificeerd zijn of heel veel werkervaring hebben voor de functie waar ze op solliciteren?</p> <p>9:06 Respondent Best wel, ja.</p> <p>9:09 Interviewer Is dat positief of is dat negatief, hoe ga je daar mee om?</p> <p>9:11 Respondent Het ligt er een beetje aan welke rol ik heb. Als het echt een rol is die weinig uitdaging biedt, wat echt een doorgroeirol is waarvan we zeggen daar laten we vaak junioren op instromen en die gaan na twee jaar door en zo houden wij een mooie dynamiek in onze organisatie. Ja, dan weet je gewoon dat als je iemand daarop neer gaat zetten dat die gewoon heel snel uitgekeken is. Dat is voor mij ook niet handig. Dan zoek ik wel echt iemand die die uitdaging nog vindt in die rol. En als het een rol is die best al wel wat uitdagingen biedt en diegene zegt ik vind het ook wel prima. Dan ja, als diegene dat wil doen en daar ook zijn plezier uithaalt. Wie ben ik dan om te daar iets van te vinden? Maar het ligt wel een beetje aan welke rol ik heb. Ik zit er niet op te wachten dat hij na een half jaar zegt 'what's next?'. </p>	<p>Underemployment: reason, Underemployment: boredom, Underemployment: mismatch, Underemployment: present</p>
----	---	---

## Underemployment: migration background

document	quotation	codes
3	<p>12:10 Interviewer Heb je daarbij een verschil gemerkt dat mensen die bijvoorbeeld een migratieachtergrond hebben misschien eerder lager solliciteren?</p> <p>12:17 Respondent Nee, daar heb ik niets van gemerkt.</p>	Underemployment: migration background, no difference
7	<p>11:24 Interviewer Heb je daar wel eens een verschil gemerkt dat mensen met een migratieachtergrond vaker solliciteren op een lager niveau</p> <p>11:35 Respondent Nee. Kan ik zo niet zeggen.</p>	Underemployment: migration background, no difference
8	<p>14:34 Respondent Ja, vind ik echt lastig te zeggen. Om daar echt een definitief antwoord op te geven want het is echt al even geleden. Juist ook wel vaak op dat soort baan beurzen zie je dan soms ook juist als mensen rondlopen die te hoog opgeleid zijn voor de functies die dan weer op zo'n banenbeurs neergezet worden. Dus bijvoorbeeld logistieke functies waar wij dus destijds voor stonden. Ja, iemand die echt, bij wijze van, een hele ervaren IT'er, daar heb je dan ook vrij weinig voor dus dat maakt soms dat die aansluiting wat minder is. En is het voor die hoger opgeleide mensen lastiger om daar dan banen te vinden. Autochtoon en allochtoon en dan qua opleidingsniveau vind ik ook een lastige, want in ons eigen land, Nederland, wordt best wel al enige tijd focus gelegd op onderwijs en studie en al dat en wordt daar vanuit de overheid ook best wel veel mogelijk gemaakt in vergelijking met andere landen. Alleen soms zie je ook nu wel door de meer vluchtelingen kans dat die mensen ook wel hun studies hebben behaald in hun eigen land, masters of... vind ik lastig om daar een eenduidig antwoord op te geven.</p>	Underemployment: migration background, no difference

9	<p>7:47 Interviewer En merk je daar verschil dat mensen met een migratieachtergrond vaker werkloos zijn? Of bijvoorbeeld een verschil tussen mensen van de UWV dat die toevallig eerder een migratieachtergrond hebben of autochtoon zijn.</p> <p>8:01 Respondent Nee, nee.</p> <p>8:03 Interviewer Van alles wat?</p> <p>8:04 Respondent Met name ouderen. Niet migratie, maar de oudere medewerker.</p>	Underemployment: migration background, no difference
9	<p>11:14 Interviewer Als je dan kijkt naar het verschil tussen mensen met een migratieachtergrond en met een Nederlandse achtergrond, merk je dan verschil? Dat bijvoorbeeld mensen met een migratieachtergrond vaker op lager... dat ze vaker overgekwalificeerd zijn? Misschien ook omdat hun opleiding uit het buitenland is?</p> <p>11:37 Respondent Nee, nee. Over het algemeen niet. Natuurlijk heb je er wel een keer eentje bij. Over het algemeen niet.</p>	Underemployment: migration background, no difference

10	<p>Als ze dan solliciteren, want bij jullie krijgen ze dan wel die kans om Engels te praten neem ik aan. Is dat dan een negatief iets dat ze te hoog zijn opgeleid, heb je daar negatieve ervaringen mee of maakt dat niet zo veel uit?</p> <p>7:56 Respondent Het ligt er net aan. Als ze hier in Nederland zijn afgestudeerd en dan eigenlijk toch meteen een baan willen zoeken dan neem je meestal dat risico niet, vooral als het in een technische richting is want als nou een passend bedrijf... die zoeken gewoon heel veel mensen en daar kunnen ze ook wel snel aan de bak. Als het nou een economische of psychologische richting is of weet ik veel wat, dan komen ze toch minder snel aan een baan en geven we ze sneller een kans. Vooral bij een functie waarbij je dan Nederlands nodig hebt. En mensen die al langer geleden zijn afgestudeerd die bijvoorbeeld getrouwd hier naar Nederland zijn gekomen met hun gezin... We hebben heel veel Indiase vrouwen, de man die dan een baan heeft bij ASML en dan hier in Nederland terecht komen en dan toch niet in hun eigen werk pad terecht kunnen komen die geven we ook een kans. Je merkt dat die vooral ook moeten werken.</p>	<p>Underemployment: present, Underemployment: migration background, Underemployment: reason, Underemployment: Dutch background</p>
----	---	--

11	<p>28:15 Interviewer Merk je wel eens dat mensen uit het buitenland wel opgeleid zijn, gebeurt dat vaker?</p> <p>28:24 Respondent Ja, ze zijn wel opgeleid. En dat gebeurt ook heel vaak en dat vind ik altijd heel spijtig. Stel je voor... wij hadden laatst een Roemeense dame en die was universitair opgeleid, die had een supergoed diploma alleen die zijn niet geldig in Nederland. Dus je kan in Nederland niet met dat diploma gaan werken, dus die werkt nu in het magazijn voor ons. Terwijl ze universitair is opgeleid. Dus daar heb ik altijd wel moeite mee. Dan denk ik die vrouw is jarenlang... heeft ze een super goede baan gehad die is voor de liefde eigenlijk naar Nederland verhuisd want ze heeft een Nederlandse man, maar hier komt zij niet aan de bak. Tenminste, ze komt wel aan de bak maar niet in de functie die zij graag zou willen. Dus ja, dan heb je ook een heel ander gesprek met iemand want je merkt dat die veel hoger is opgeleid dan het werk dat diegene doet. Dan moet je eigenlijk geluk hebben met het bedrijf dat zegt 'joh, ze kan veel meer, laat haar anders maar dit en dit doen'. Dat gebeurt gelukkig ook hoor, dat ze wel meedenken, maar dan moet je echt een beetje geluk hebben met het bedrijf.</p>	Underemployment: migration background, more present
----	--	--

12	<p>Ja, ik merk dat heel veel voor andere rollen die wij hebben dus ik... omdat we een best wel internationale startup zijn en ook alles in het Engels is en onze founders niet uit Nederland komen. Krijg ik voor alle rollen continu internationale sollicitanten, ondanks dat we erbij zetten 'je moet Nederlands spreken op een native level'. En dat zijn vaak wel mensen die superveel ervaring hebben en de perfecte kwalificaties maar die kan ik dan gewoon niet aannemen omdat ze geen Nederlands spreken. En dat vind ik dan ook best wel zuur, want je kan die mensen niet inzetten en eigenlijk is er natuurlijk niets mis met ze. Het is gewoon lastig om dan zaken te doen. Vooral op andere rollen zie ik dat heel veel, vooral... wij zitten natuurlijk in de logistiek en in Oost-Europa is dat natuurlijk allemaal best wel groot. Dus ik krijg vaak sollicitanten binnen die daar vandaan komen en dan alweer ik veel... vijftien jaar accountmanagement hebben gedaan en liever naar een ander land willen verhuizen, maar dan is het toch best moeilijk om aan de bak te komen denk ik.</p>	<p>Underemployment: present, Human capital: migration background, language an issue, Underemployment: migration background, language barrier</p>
14	<p>16:19 Interviewer En bij die mensen die overgekwalificeerd zijn? Merk je daar verschil tussen of dat ze een andere achtergrond hebben of Nederlandse achtergrond?</p> <p>16:25 Respondent [Denkt na]. Nee, tot dusver de mensen die overgekwalificeerd waren dat waren mensen zonder een nwa achtergrond. Dus ik zie daar eigenlijk niet echt een verschil in, nee.</p>	<p>Underemployment: migration background</p>

15	<p>29:21 Interviewer: Ja. Dus het is wel eens zo dat mensen uit het buitenland komen en dan net zoals wat je zegt, binnen willen komen bij het bedrijf, merk je dan dat verschil tussen autochtonen en mensen met een migratieachtergrond in dat opzicht?</p> <p>29:39 Respondent: Nee, dat hebben wij eigenlijk niet vaak. Het bedrijf is wel echt een heel erg Nederlands bedrijf. En ik denk dat dat meer gebeurt bij mensen zoals andere respondent die ook echt lopende band hebben of magazijn werk, en dat hebben wij niet. Dus dat... Je moet bij ons al een bepaalde basisopleiding hebben om überhaupt binnen te kunnen komen dus dat hebben wij niet eigenlijk.</p>	Underemployment: migration background, no difference
16	<p>15:22 Interviewer Ja, inderdaad. Merk je daarbij, bij het te hoog opgeleid of te veel ervaring... heb je daarbij wel eens dat mensen met een migratieachtergrond eerder settelen voor een lagere baan dan ze opgeleid voor zijn of ervaring voor hebben?</p> <p>15:43 Respondent Nou ik heb niet zo veel ervaring daar mee. Nee. Bij mij zaten er wel met een migratieachtergrond maar die zaten wel in hun kracht zeg maar. Die zaten niet onder hun kunnen.</p>	Underemployment: migration background, not present

21	<p>14:32 Interviewer Nee, precies. Zie je... (komt niet uit woorden) In de zorg die je dat wel dat mensen met een migratieachtergrond hier naartoe komen en dat hun opleiding niet voldoende is. Zie je dat in andere bedrijven ook, zoals bij de IT of bij agrarische sector, dat soort dingen?</p> <p>14:57 Respondent Nee, het zijn meer de praktische beroepen waar je echt... ja, weet je. Als je commerciële economie hebt gestudeerd dan geeft niemand daar om, maar als je een chirurg hebt dan wil je toch wel liever dat hij zijn Nederlandse diploma's heeft. In de IT niet echt want... als je een developer hebt en je hebt een goede developer en hij kan dat en, weet ik het, hij kan coderen. Dan is dat voldoende.</p>	Underemployment: migration background, differs per field
23	<p>10:14 Interviewer Merk je daar in verschil dat dat vaker mensen met een migratieachtergrond zijn die lager solliciteren ook of juist niet?</p> <p>10:23 Respondent [Denkt na]. Ja, misschien wel. Dat zij wat vaker met goede papieren ergens niet terecht komen en dan dus lager solliciteren, dat je dat wat meer ziet.</p>	Underemployment: migration background

### 8.3.9 Desired behaviour

<b>document</b>	<b>quotation</b>	<b>codes</b>
1	Als iemand zichzelf gewoon goed onder woorden kan brengen. Ik denk dat er niet zo heel snel een goed of fout antwoord is, maar iemand moet zichzelf wel goed kunnen onderbouwen en begrijpen waarover hij praat	Desired behaviour: communication skills
1	Bijvoorbeeld voor onze meer ervaren profielen vinden we het heel belangrijk dat ze het leuk vinden om ook jonge mensen mee te nemen. We merken heel erg aan onze trainees vanuit de universiteit dat die op zoek zijn naar een soort kapstok aan wie ze zich kunnen optrekken. En dat werkt gewoon super inspirerend als je daar iemand hebt staan die het ook leuk vindt om jonge mensen te coachen en mee te nemen in hun verhaal. Dus we hebben wel een x aantal vragen daarop ingericht van hoe ga je daar mee om? Hoe inspireer jij nou jonge mensen, want neem je mee in je verhaal, wat vinden zij belangrijk denk je?	Desired behaviour leadership
1	Dan kunnen we het in het eerste gesprek er altijd even over hebben, van hoe zag jouw master eruit, en wat deed je allemaal, wat waren de onderwerpen die jij boeiend vond. Dan kun je kijken in hoeverre dat enigszins match met wat wij zelf doen natuurlijk.	Desired behaviour: answers in line with organizational procedure
2	Daar probeer je wel op te letten, en een beetje omgevingsbewustheid en organisatie sensitiviteit.	Desired behaviour: organisational sensitivity/aware of setting

2	Dat is denk ik belangrijk in alle functies, want het is zo'n politiek gestuurde organisatie. Dus je moet je wel heel erg bewust zijn van wat voor effecten jouw individuele keuzes kunnen hebben op zo'n organisatie, maar ook landelijk gezien. Media gevoelig toch allemaal wel. Dus dat zijn wel dingen die we belangrijk vinden dus iemand moet zich bewust zijn van waar je bent en waar je gaat werken en of je dat wel wilt.	Desired behaviour: organisational sensitivity/aware of setting
2	Er zijn wel dingen die echt niet kunnen zoals bijvoorbeeld samenwerken. Als dat echt onder de maat is dan wordt dat echt afgeschreven.	Desired behaviour: teamwork
3	Bij de projectleiders is financiële verantwoording, en ook klantcontact daarin, een stukje samenwerken natuurlijk.	Desired behaviour: teamwork, Desired behaviour: financial responsibility
3	We hebben... bij ons zijn communicatievaardigheden heel belangrijk. Presentatievaardigheden.	Desired behaviour: communication skills
4	Ja, iemand moest wel, want het was een hele informele organisatie, iemand moet in een informele cultuur passen en zijn gedrag moest daar ook bij aansluiten, dus dat is open, direct en eerlijk communiceren. Maar zeker ook met humor en tegen een grapje kunnen. Dus je probeert wel een beetje de cultuur aan te vullen van de klant en te kijken of iemand daar in zou passen. Dat gebeurt zeker.	Desired behaviour: communication skills, Personality profiling: fit with organizational culture

5	<p>25:58 Respondent Heel open. Heel erg informeel we zijn niet zo groot dus je hebt ook hele korte lijntjes je bent heel snel met elkaar in contact. We zijn niet zoon email cultuur met honderdduizend lijntjes, als er wat is dan bellen we elkaar gewoon. Dat loop gewoon wel goed. Wat denk ik heel erg leuk is wat het bedrijf en het team ook heel erg goed doet is dat we wel allemaal werken aan een soort gezamenlijk doel dus iedereen weet heel goed wat zijn stukje, wat ze doen bijdragen aan het grotere geheel. Daardoor werk je met zijn alle ergens naar toe, we kijken ook altijd wel of iemand daar wel goed in past.</p>	<p>Personality profiling: fitting in with the team, Desired behaviour: fit in with team based on work</p>
5	<p>Maar voor een accountmanager vraag je toch wel een bepaald communicatief niveau. Iemand moet bijvoorbeeld goed kunnen presenteren, goed kunnen onderhandelen, dingen kunnen weerleggen</p>	<p>Desired behaviour: communication skills</p>
5	<p>Natuurlijk moeten ze wel met elkaar kunnen samenwerken en ook niet de hele dag met je koptelefoon op willen zitten en met niemand praten.</p>	<p>Desired behaviour: teamwork</p>
6	<p>En ook wel sociaal vaardig is en niet alleen maar met zijn vak bezig is. Je moet ook een groep runnen en als je alleen maar met je beperkt vakgebied bezig bent, en je ziet niet om je heel wat er gebeurt met je promovendi bijvoorbeeld. Ja dan wordt het wel heel moeilijk op den duur. Dus iemand die wel een beetje social skills heeft zeg</p>	<p>Desired behaviour: communication skills</p>
7	<p>Dat heeft ook een beetje te maken met onze organisatie. De organisatiesensitiviteit is best wel belangrijk, het is een redelijk politieke werkomgeving. Dus je wil ook zeker weten dat degene die je aan gaat nemen en het veld in gaat sturen dat die feeling heeft voor die dynamiek en dat die zich bewust is van wat erom zich heen gebeurt.</p>	<p>Desired behaviour: organisational sensitivity/aware of setting</p>

7	<p>Datzelfde geldt eigenlijk voor de functie-eisen, want we zoeken vaak het schaap met vijf poten; iemand moet goed zijn in onderzoek, goed in onderwijs, iemand moet nog een beetje communicatief vaardig zijn, goede soft skills hebben, en dat is toch al een behoorlijke set bij elkaar wat je dan moet kunne</p>	<p>Desired behaviour: communication skills</p>
7	<p>terwijl op een andere positie op een wetenschappelijk afdeling is iedereen heel erg gefocust op de inhoud en ben je juist vaker op zoek naar iemand die juist de sociale rol kan spelen en voor wat meer binding kan zorgen.</p>	<p>Desired behaviour: communication skills</p>
8	<p>12:15 Respondent Ja, toevallig gister nog.</p> <p>12:20 Interviewer Is dat dan positief, of is dat dan negatief? Hoe zie jij dat?</p> <p>12:25 Respondent Nou, dat hangt écht af van het type functie die je uit hebt staan. In dit geval, daar haakt ik dan maar even op in. Daar ging het om een functie IT-medewerker en dan met name support, ondersteuning. Dus hulpvragen beantwoorden van collega's etc. En daar had een man op gereageerd, ja die had een Engelstalig CV, om maar even een voorbeeld te geven, de nodige opleidingen. Hij had al meters gemaakt om op een ingenieur, IT-manager niveau naar te functioneren, daar waren ook zijn laatste titels mee vergelijkbaar. Dan heb je het eigenlijk veel meer over een positie die al bekleed is door een aantal medewerkers binnen de organisatie dus dat is dan zo uit proportie dat dat gewoon eigenlijk... dat past gewoon echt niet binnen het team, al zou die man dat echt graag willen. Heel vaak hoor je ook wel 'ik ben bereid om een stap terug te doen' of 'ik wil graag weer aan de slag' als het langer geleden is dat mensen werkzaam zijn geweest en dat snap ik ook echt wel. Maar je bent zelf ook buiten een correcte invulling van de vacature, teambalans zeg maar, hoe sluit dat dan aan, en hoe komt dat er uit te zien.</p>	<p>Underemployment: mismatch, Desired behaviour: fit in with team based on work, Underemployment: present, Personality profiling: fitting in with the team</p>

8	<p>Dus bijvoorbeeld een receptionist of telefonisten die aan de balie zitten, maar die eigenlijk het gezicht zijn van. Dan zijn dat natuurlijk echt wel zaken waar we op letten. Hoe komt iemand gekleed, hoe presenteert iemand zich, is iemand makkelijk in de omgang, welke persoonlijke of communicatieve vaardigheden bezit zij of hij.</p>	<p>Personality profiling: attitude, Desired behaviour: communication skills, Personality profiling: selfcare</p>
8	<p>En dan kan het ook zo maar zijn dat team ontzettend belangrijk is, past iemand in het team. Wat heb ik al in mijn team, welke skills heb ik al en welke skills heb ik juist nog nodig. En beschikt die persoon daar over.</p>	<p>Desired behaviour: fit in with team based on work, Personality profiling: fitting in with the team</p>
9	<p>13:34 Interviewer Merk je daar verschil dat mensen met een bepaalde afkomst een bepaalde kwaliteit hebben of juist missen? Dat je verschil merkt waar ze vandaan komen uit de wereld.</p> <p>13:46 Respondent Ja, ja. Ja, ik vind zeg maar je krijgt steeds meer andere achtergronden en cultuurverschillen. En als leidinggevende moet je je daar steeds bewuster van zijn omdat dat een andere manier van aansturing vraagt. Wat is zelf heel sterk merk, dat is natuurlijk gewoon een cultuuraspect, hetzelfde als de Nederlandse kaaskop, calvinistische inslag. Ik heb een aantal Turkse achtergrond financials gehad en die reageren op een hele andere manier en daar moet je wel oog voor hebben. Ja, hoe moet ik dat omschrijven, veel stelliger, heel erg overtuigd van hun kunnen. Dat is opzich prima, goed zelfvertrouwen, maar je kunt wel ook een klein beetje overdrijven en dat vraagt toch wel een bepaalde manier van vragen en tact. Dat merk ik de laatste tijd wel, dat je daar toch wel rekening mee moet houden. En ook moet kijken past het binnen het team, is het complementair of is het juist niet complementair. Daar kijken we steeds meer naar.</p>	<p>Desired behaviour: fit in with team based on work, Personality profiling: fitting in with the team, Personality profiling: migration background</p>

9	<p>29:24 Respondent Ja, wel die zorgvuldigheid. Dat je gewoon de procedures zorgvuldig, transparant en eerlijk afdraait. Dat iedereen in de gelegenheid is om te solliciteren. Dat vind ik hele belangrijke zaken. En inhoudelijk ja, goed op die criteria die ik eerder heb gesteld, om daar... vragen... wat ik ook belangrijk vind is dat mensen zelf binnen het team meedraaien. Dat ik niet dat allemaal ga zitten doen maar dat collega's daar ook bij verschillende stadia van de werving in betrokken worden. Zodat zij ook een beeld kunnen krijgen met wie ze in de toekomst kunnen en zouden willen werken. Dat vind ik wel hele belangrijke randvoorwaardes zeg maar.</p>	<p>Desired behaviour: fit in with team based on work, Personality profiling: fitting in with the team</p>
9	<p>Dat je een analytisch vermogen moet hebben</p>	<p>Desired behaviour: analytical skills</p>
9	<p>heel erg in de verbinding en samenwerkingsgericht bent en echt aansluit bij onze drie kernwaardes: moed, openheid en verbinding.</p>	<p>Desired behaviour: teamwork, Personality profiling: attitude, Personality profiling: fit with organizational culture</p>
10	<p>a, we hebben eigenlijk een kleine krachttest, een hele kleine, dat ze zelf ervaren hoe zwaar iets kan zijn. Dus zo'n boodschappenkrat, heel vaak dan weet je zelf al of ze het aankunnen of niet aan kunnen en ook zien we dat aan een persoon dus daar houden we wel rekening mee. Maar we mogen natuurlijk ook niet iemand afwijzen op zijn fysieke fitheid, dus het is eigenlijk geloven op het woord van iemand.</p>	<p>Desired behaviour: physical capability, Process: practical test</p>
10	<p>En we verwachten ook fysieke fitheid, want het is heel fysiek zwaar werk</p>	<p>Desired behaviour: physical capability</p>

10	<p>Ja. Ligt er net wel aan. Ik merk dat zodra de communicatie goed is, dat dat wel heel veel scheelt. We hebben ook wel een paar keer mensen uit Afrika een kans gegeven (onduidelijk). Sommige doen het heel goed, maar sommige die spreken de taal niet goed genoeg en dan merk je ook dat ze daardoor het werk niet begrijpen en we afscheid moeten nemen.</p>	Desired behaviour: communication skills
13	<p>Sowieso communicatieve skills wat je net al ze. Je moet niet bij ons in een hoekje willen gaan zitten en heel de dag niks zeggen. Dus ik wil wel iemand hier gewoon out going is. Sowieso als wij vragen 'ga eens even iets te presenteren' dan moet iemand wel bereid zijn om dat ook te doen en dat ook te durven doen.</p>	Personality profiling: extroverted, Desired behaviour: communication skills
14	<p>Ja, een paar dingen zijn natuurlijk heel belangrijk. Ten eerste, of iemand helder en gestructureerd een uitleg kan geven, moet voor de klas ook gebeuren. Dus wat ik meestal doe aan het begin van het gesprek is dat ik een beetje en open vraag stel.</p>	Personality profiling: motivation, Desired behaviour leadership, Personality profiling: attitude, Desired behaviour: communication skills

14	<p>Zo van ‘oh je hebt vorig jaar op die en die school gewerkt, vertel eens over die projecten en de sfeer op school, enzovoort’. Dus dan moet iemand eigenlijk wat langer aan het woord zijn, en kan je een beetje testen of iemand wel helder en ook een beetje met enthousiasme een uitleg kan geven. Dus vragen die wat meer uitleg bevatten doe ik meestal aan het begin van het gesprek. Dat is één. En twee, ik vind het goed omgaan met pubers... dat is wel een hele belangrijke voor ons, dus dan vragen we naar casussen, van je bent mentor, die en die leerling zit in de problemen, ouders weten het ook niet meer, hoe ga jij daar mee om? Of simpeler, je hebt op de eerste dag je mentorklas bij je, wat ga je de eerste dag met die leerlingen doen? Of de vraag, waar ben je trots op als het gaat om het begeleiden van leerlingen? Dat soort vragen. Dat is twee. En ten derde. Ik wil graag mensen die goed kunnen samenwerken, met sectieleden enzovoort dus vragen daarover zijn ‘wat is jouw meerwaarde’ of ‘waar moet je nog aan werken?’. Dus eigenlijk drie punten. Die uitleg is belangrijk, het omgaan met leerlingen en het samenwerken met collega’s dat is mijn top drie.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture, Personality profiling: motivation, Desired behaviour: teamwork, Desired behaviour leadership, Personality profiling: attitude</p>
----	---	--

15	<p>Ja, dat is natuurlijk ook weer echt afhankelijk van de functie als iemand solliciteert voor financieel adviseur dan moeten ze gewoon hun opleiding op het gebied van financiën en wet- en regelgeving heel goed op orde hebben. Komt iemand voor communicatie dan is het heel belangrijk dat ze goed kunnen schrijven, projectmatig kunnen denken, of een plan van aanpak kunnen laten zien. Dus dan vraag je ook altijd naar wat recente voorbeelden daarvan. Is iemand een manager dan moet iemand heel goed stijlflexibiliteit kunnen beoefenen, want je hebt verschillende mensen in je team dus daar moet je op verschillende manieren mee om kunnen gaan. Dus, van tevoren bespreken wij altijd met de andere persoon die een procedure in gaat wat zoeken we voor deze rol en wat zoeken we dan in de persoon die komt solliciteren. Soms zoeken we iemand die helemaal anders is dan het team om het team een beetje wakker te schudden. Soms heb je een jong talent nodig omdat er al veel oudere werknemers zitten die dan wel weer heel veel ervaring en kennis hebben. Soms is dat andersom, dus het is heel erg afhankelijk van de functie.</p>	<p>Desired behaviour: fit in with team based on work, Desired behaviour: teamwork, Desired behaviour: answers in line with organizational procedure, Desired behaviour: organisational sensitivity/aware of setting</p>
15	<p>Maar vaak merk je in een gesprek wel: praat iemand makkelijk, luistert iemand of vertellen ze vooral gewoon wat ze zelf willen vertellen? Een sollicitant aannemen is vaak ook een stukje gevoel of dat je denkt dat iemand binnen een team past.</p>	<p>Personality profiling: fitting in with the team, Personality profiling: feeling a connection, Desired behaviour: communication skills</p>

15	<p>Stap twee is dan het tweede gesprek, daartussen hebben wij dus al meer voorwerk gedaan, eventueel referentie opgevraagd. Dus dan gaan we vaak over die case, over bepaalde dingen op de website, van je nou je hebt vast gezien dat wel zus en zo hebben gedaan, hoe zou jij dat doen? Kijk als mensen dan zeggen... het niet weten dan hebben ze zich niet voorbereid dus vallen ze ook door de mand.</p>	<p>Process: second interview, Personality profiling: fit with organizational culture, Personality profiling: preparation, Desired behaviour: answers in line with organizational procedure</p>
15	<p>Toen zochten we echt een aanpakker, iemand die heel goed was in het events kunnen organiseren, en die heel goed paste binnen het team. We hadden toen een team met wat onderlinge uitdagingen, dus daar moest een makkelijke persoonlijkheid tussen. Iemand die makkelijk kan praten, met iedereen overweg kan eigenlijk. Die keer er na... nu denk ik aan de coach van november. Dat moest iemand zijn die heel goed kon luisteren, goed met verschillende mensen kon omgaan want die gingen we bij alle lokale banken neerzetten, dus die moest heel erg kunnen meebewegen in hoe teams daar werken, maar die moest tegelijkertijd ook heel veel kennis hebben van de inhoud, omdat die... hij kwam een nieuw model presenteren, dus die moest ook weten hoe het oude model in elkaar zat. Dus zo een beetje.</p>	<p>Desired behaviour: communication skills, Personality profiling: attitude, Personality profiling: representative, Personality profiling: extroverted</p>
16	<p>Coaching, dat was voor mij belangrijk. Dat ze elkaar moeten kunnen helpen, dus ben je in staat om een ander verder te brengen? Dat vond ik een belangrijke skill. Ja... [denkt na]. Dit zijn wel grote.</p>	<p>Desired behaviour leadership</p>
16	<p>Communicatie... ja, en communicatie waar we het net over hadden in woord en geschrift</p>	<p>Desired behaviour: communication skills</p>

16	<p>Daar ben ik zelf in opgeleid en kan ik wel doorprikken, dus met name uit gesprekken haal ik wel veel. Met name klantgerichtheid en verbinding maken, en met name ook doorvragen dat hebben we met name wel getoetst aan de hand van een casus. Dus adviseurs kregen een casus ter voorbereiding en dan hadden we een aantal dingen die we vonden die daarin naar boven moesten komen. In het maken van een screening met de klant, maar ook toetsen of de klant is wie hij is, want dat is voor een adviseur natuurlijk superbelangrijk. Dat je geen gegevens verspreid aan een verkeerd iemand.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture, Desired behaviour: answers in line with organizational procedure, Desired behaviour: organisational sensitivity/aware of setting</p>
16	<p>Ik vind ook altijd wel... ik zoek altijd mensen met organisatiesensitiviteit. Dus die verder kijken dan hun eigen baan. Dat vind ik heel erg belangrijk en ook omgevingsbewust.</p>	<p>Desired behaviour: organisational sensitivity/aware of setting</p>
16	<p>Ja, teamwork is sowieso belangrijk.</p>	<p>Desired behaviour: teamwork</p>
16	<p>Want als je commercieel adviseur bent, moet je A verbinding kunnen maken, dus je moet een open houding hebben. En B je moet de klant ook echt overtuigen dat hij het advies bij jou af komt nemen. Sommige mensen noemen dat verkopen, maar ik niet, want als ik iemand vertrouw dan wil ik daar het advies van. Voor mij is vertrouwen kweken het belangrijkste en dat commitment vragen, dat is natuurlijk belangrijk maar ik ben niet van de harde sales, het is meer als de klant je vertrouwt dan komt hij wel bij jou. Dus daar lette ik wel op. Open houding. Betrokkenheid en vertrouwen uitstralen.</p>	<p>Desired behaviour: communication skills, Personality profiling: attitude, Personality profiling: representative</p>

17	<p>Nee, een vereiste is eigenlijk... we zijn een redelijk kleine organisatie dus een vereiste is wel dat je goed kan samenwerken en dat je wel een soort van flexibele instelling hebben... en een flexibele instelling klinkt altijd zo verschrikkelijk natuurlijk, maar we zijn een klein bedrijf dus het is niet dat we een aparte afdeling hebben voor debiteuren voor crediteuren voor communicatie et cetera. Dus dat doen we allemaal samen en dat pakken we op waar mogelijk. En in die zin zou het prettig zijn als je een medewerker hebt die ook mee denkt over een bericht op LinkedIn of die meedenkt over een stukje voor de nieuwsbrief of voor de website. En als je dan een medewerker hebt die zegt 'dat hoort niet bij mijn werk' dan is dat vervelend. Het is je goed recht om te zeggen dat hoort niet bij mijn werk, maar dat past niet binnen onze organisatie.</p>	<p>Desired behaviour: fit in with team based on work, Desired behaviour: teamwork, Personality profiling: fit with organizational culture, Personality profiling: fitting in with the team</p>
17	<p>Nee, het is een vrij... ja, qua harde criteria... het is een dienstverlenend beroep, je bent met name bezig met communicatie, samenwerken, transparantie. Een stukje schrijven dat wel. Dus Nederlands taalgebruik is wel heel erg van belang omdat je dus een verslag moet schrijven over de audit. En een bepaald vakjargon moet je kunnen begrijpen. Maar ook wil je niet als een groot deel van je werk het schrijven van verslagen is in ieder geval doen van aanbevelingen over de desbetreffende audit dan wil je niet iemand voorbij sturen op gezinsopbouw of grammatica. Dus dat zou dan inderdaad nog een criteria zijn waarop we wel letten.</p>	<p>Desired behaviour: communication skills, Desired behaviour: teamwork, Human capital: Dutch language, Personality profiling: transparency</p>

18	<p>Ja, dan heeft dat vaak wel te maken met teamsamenstelling. Wat heb je al zitten in het team en wat brengt de een of wat brengt de ander, of niet. Is het meer van hetzelfde of juist net even een andere energie die iemand brengt. Het eerste voorbeeld wat zo bij mij binnenkomt is dat we, dat is alweer jaren geleden, maar dat was een team met wat saaier en ... mensen die al heel lang bij het bedrijf werkten. En toen hadden we een soort gelijk profiel, of een jonge jongen waarvan we wisten die is snel weer weg die wil alleen maar door door door, heeft ambitie en toen hebben we bewust voor die jonge jongen gekozen omdat we wisten dat is wel een mooie nieuwe andere energie die nog niet in dat team zit. Wel een risico genomen omdat we dachten dat kan hem best wel een gaan tegenhouden, maar gaan we wel doen. Dat is dan de belangrijkste, zeker bij gelijke geschiktheid.</p>	<p>Personality profiling: motivation, Personality profiling: fitting in with the team, Desired behaviour: fit in with team based on work, Personality profiling: attitude, Personality profiling: venturous/ambitious, Desired behaviour: teamwork</p>
20	<p>15:04 Respondent Om het een beetje bij het bedrijf te houden. We hebben competenties en tijdens het selectiegesprek scoren wij altijd op die vier competenties. Plus een is motivatie. En per functie is het natuurlijk verschillend, binnen IT is dat vaak een stukje analytisch vermogen, teamwork, wat nog meer... communicatie ook. Communicatie tussen de business, communicatie dus het team. Dat zijn wel competenties die je vaak ziet terugkomen in de IT, waar wij op selecteren.</p>	<p>Desired behaviour: analytical skills, Desired behaviour: communication skills, Desired behaviour: teamwork</p>

20	<p>Even nadenken... een aantal dingen. Uiteraard houding, hoe komt iemand over, de manier van communiceren is heel erg belangrijk, en wat ik vaak belangrijk vind is wat voor... hoe iemand zich heeft voorbereid, heeft hij een duidelijk beeld van de functie. Dat zijn wel belangrijke onderwerpen. En ook gewoon de cultuur, past het met de cultuur van het bedrijf en waar het bedrijf voor staat. Hebben ze zich daarin verdiept? Dat zijn wel belangrijke punten. Servicegerichtheid, waar het bedrijf voor staat, dat zijn wel onderwerpen waar wij aandacht aan besteden.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture, Other: matching expectations, Personality profiling: preparation, Other: why this organization, Desired behaviour: communication skills, Personality profiling: representative</p>
22	<p>Dan gaan ze ook een assessment (assessment incl. skills zoals communicatievaardigheid) doen. En aan de hand van het assessment wordt dan wel bepaald of iemand wel of niet capabel genoeg is om het te kunnen doen. Dus daar wordt ook wel gekeken naar heeft iemand het niveau, hoe is de Nederlandse taal. Dus in het eerste kopje wordt daar eigenlijk niet echt direct naar gekeken maar hoe verder in het proces wordt daar dus wel naar gekeken. Zeker ook omdat het ook gewoon een hoop geld kost om zo'n traject te starten en we willen eigenlijk wel, zeker weet je het nooit, maar je wilt wel zodanig de juiste mensen werven dat ze het ook echt gaan halen.</p>	<p>Human capital: assessment, Desired behaviour: communication skills, Process: capacity test</p>
23	<p>Ja, daar is de vacature al wel op geschreven zeg maar. Dus wij kijken echt wel naar wat zoeken we dan in het team. Om daar dan de juiste match op te zoeken dus ook tijdens dat gesprek let je op van gaat hij complementair, hij of zij, complementair zijn aan wat ik al heb zitten?</p>	<p>Personality profiling: fitting in with the team, Desired behaviour: fit in with team based on work</p>

23	Nou, als ik kijk naar het bedrijf dan denk ik wel dat wij een organisatie zijn waarbij er veel contact is met klanten en onderling met kantoren en met het hoofdkantoor, dus ik zoek wel echt iemand die communicatief vaardig is.	Desired behaviour: communication skills
----	--	---

### 8.3.10 Desired behaviour: migration background

document	quotation	codes
1	Ik zie geen enorme verschillen. Ik heb het bijvoorbeeld nog niet meegemaakt dat iemand uit principe geen hand zou willen geven. Ja behalve in coronatijd dan.	Desired behaviour: No big difference between background
2	Nee, dat eigenlijk niet. Niet in de zin van dat merk je heel erg. Als we dat merken dan is het ook gelijk zoets van, dat willen we niet. Dat willen we ook uitdragen, dat iedereen gewoon gelijk is daarin, geen onderscheid maken. Die ervaring heb ik niet eigenlijk, verder. Buiten dat ene geval dan. Maar nee.	Personality profiling: migration background, no difference, Desired behavior: migration background, no difference
3	19:47 Interviewer En merk je daarbij wel eens verschil dat mensen met een migratieachtergrond bijvoorbeeld anders overkomen of dat autochtonen personen soms iets heel raars kunnen doen?  20:00 Respondent Nee. Nee. Dat heb ik niet... nee.	Desired behavior: migration background, no difference, Personality profiling: migration background, no difference
5	Voor de rest qua houding, de andere mensen die ik heb gesproken die het dan niet geworden zijn dat is niet per se op houding geweest. Of qua verandering. Nee, ik heb het idee dat de mensen die van een andere achtergrond komen en die de taal vloeiend spreken dat die ook wel gewoon evengoed meedraaien in de maatschappij als jij en ik denk ik. En qua praten en qua dingen heeft iedereen een andere manier van doen. Daarin zie ik niet per se een groot verschil.	Migration background: encountered, Desired behavior: migration background, no difference, Personality profiling: migration background, Personality profiling: migration background, no difference

6	<p>22:32 Interviewer Merk je soms verschil tussen Nederlandse sollicitanten en sollicitanten met een migratieachtergrond op die dingen? Dus zoals passie of teamwork dan eigenlijk.</p> <p>22:46 Respondent Nee. Eigenlijk niet. Sommige Nederlandse zijn soms... denk je even peper in de reet. Maar dat kan je bij iemand met een migratieachtergrond net zo hebben. Ik geloof niet dat daar heel veel verschil in zit.</p>	<p>Personality profiling: migration background, no difference, Desired behavior: migration background, no difference</p>
6	<p>24:00 Respondent Ja, ik merk wel cultuurverschillen. Zelfs met Duitsland is er al een cultuurverschil, maar met China dus ook. Die vragen minder... als Chinezen bijvoorbeeld problemen hebben, die zullen niet bij jou, ik ben natuurlijk van P&amp;O, dus dan hoop je dat mensen toch een beetje naar je toe komen of naar hun leidinggevende toekomen, maar die doen dat niet. Die hebben heel erg die hiërarchie en die zullen sowieso niet zo snel om hulp vragen of naar bijvoorbeeld een psycholoog gaan, dat zullen ze niet doen. En Duitsland is heel erg hiërarchisch. Dat merk je ook. Dat is weer een ander gedrag. Ik zit even te denken. Ook van hoe je taken opgelegd krijgt. Een hoogleraar... wij Nederlanders, zonder migratieachtergrond, als je in Nederlands geboren bent word je zo opgegroeid, dan zit het er heel erg in dat je zelfstandig moet zijn en al je dingen zelf doet, maar zodra je buiten Nederland bent... die mensen zijn net wat meer de regeltjes volgen, doen wat de baas zegt. Bij ons is het in die zin... in soortgelijke bedrijven in ieder geval, meer gelijk. Ik weet niet of je dan weet wat ik bedoel.</p>	<p>Desired behaviour: migration background, leadership skills, Personality profiling: migration background, Personality profiling: migration background, hierarchy, Personality profiling: migration background, independent working</p>

6	<p>25:39 Respondent Precies, ja. Daar zit wel wat cultureel verschil in. Want ik heb nu toevallig ook een beetje.... Een leidinggevende en een promovendus, de promovendus is frans en de leidinggevende is ja, Vlaams/Nederlands. Dat werkt op de een of andere manier niet. Dat is ook hun karakter hoor. Maar zij verwacht dat hij haar helemaal begeleid met een paper schrijven tot daaraantoe, terwijl hier wordt best wel van je verwacht dat je die paper zelf schrijft, maar in Frankrijk misschien niet. Dat is ook al een verschil en soms wordt daar best wel misschien wel te weinig rekening mee gehouden. Of je probeert het wel maar het is natuurlijk ook heel moeilijk.</p>	<p>Personality profiling: migration background, Desired behaviour: migration background</p>
9	<p>15:12 Respondent Ja, Aziaten... die... ik heb ook iemand met Aziatische achtergrond aangenomen en dat zijn gewoon hele analytische enorm sterke mensen, hele harde werkers maar de andere kant is dat... minder snel de hulp vraag stellen en wat minder in communicatie treden als er iets aan de hand is. Die zijn enorm gedreven en willen het goed doen. Ja, harde werkers maar dat heeft ook een keerzijde, dat je ze er ook op moet wijzen van hard werken is 1 ding, maar ja er zijn ook andere dingen die natuurlijk gewoon belangrijk zijn.</p>	<p>Desired behaviour: migration background</p>
10	<p>9:52 Respondent Het ligt net aan werk land, dus daar houden we wel rekening mee. Oostblok is heel erg van 'hard werken en de rest boeit me niet, ik wil gewoon werken'. Dan heb je Spaanstaligen, dus we hebben ook heel veel mensen uit Latijns-Amerika en die zijn ook heel proactief vanuit zichzelf, vaak overal opmerkingen voor, veel vragen. Dus daar houden we ook wel rekening mee per groep eigenlijk. Uiteindelijk leer je hoe elke cultuur zich gedraagt. Je denkt wel alsnog dat elk individu anders is, maar toch klopt het stereotype wel.</p>	<p>Personality profiling: migration background, Desired behaviour: migration background</p>

10	<p>11:39 Respondent Ja. Ligt er net wel aan. Ik merk dat zodra de communicatie goed is, dat dat wel heel veel scheelt. We hebben ook wel een paar keer mensen uit Afrika een kans gegeven (onduidelijk). Sommige doen het heel goed, maar sommige die spreken de taal niet goed genoeg en dan merk je ook dat ze daardoor het werk niet begrijpen en we afscheid moeten nemen.</p> <p>12:08 Interviewer En spreken ze dan niet genoeg Engels?</p> <p>12:13 Respondent En niet genoeg Nederlands, beiden niet. En we hebben ook heel veel Syriërs de laatste tijd.</p> <p>12:21 Interviewer Ja, ja. Door de nieuwe golf.</p> <p>12:25 Respondent Ja, inderdaad. Daar merken we dat soms de communicatie minder is, maar dat die toch een andere mentaliteit hebben, juist heel tevreden zijn met een kans.</p>	<p>Human capital: migration background, language an issue, Desired behaviour: migration background</p>
15	<p>Naja, die zijn weer veel commerciëler, dus die zijn veel meer... dat is veel meer afrekenen op targets. Dat merk je wel bij Amerikaanse collega's, dan is het echt van we moeten dit en dat af hebben want dan krijgen we zus en zo. Zo werkt het niet binnen het bedrijf maar dat merk je wel, dat dat er veel meer in zit. En ik vind dat autochtonen medewerkers, dus wij allemaal, Nederlanders zeg maar, ja... Turkse Marokkaanse mensen zijn ook Nederlands maar... Wij hebben veel meer die overlegstructuur. Wij gaan veel vaker in overleg, hebben overal vergadering over, tien mensen moeten ernaar kijken en Amerikaanse cultuur is veel meer oké dit is wat we gaan doen, en hoe we het gaan doen, dus tsjak af.</p>	<p>Personality profiling: migration background, uncertainty/insecurity, Desired behaviour: migration background</p>

17	<p>Nee. Als je in die zin... Daar hebben we het nog niet over gehad. Dat heb ik ook niet meegemaakt. Maar als je in die zin een medewerker zou hebben die bijvoorbeeld vrouwen of mannen geen hand geeft, dat zou ik niet weten hoe we daar mee om zouden moeten gaan. Dat... ik weet niet... misschien kan jij mij vertellen hoe andere bedrijven daar mee omgaan? Maar nee dat zou ik niet weten, hoe we daar mee om moeten gaan.</p>	<p>Personality profiling: migration background, no difference, Desired behavior: migration background, no difference</p>
20	<p>15:57 Respondent Ja, je ziet natuurlijk wel in bepaalde culturen dat communicatie soms wat lastiger is. Vooral als het niet je eigen taal is en in het Engels moet je je in een sollicitatiegesprek... dan is dat wel eens lastig om te vertellen wat je vindt of wat je voelt of wat je doet. Dat is één kant van het verhaal, aan de andere kant, een stukje cultuur is sommige kandidaten vinden het moeilijk om elkaar te permitteren (kan ook een ander woord zijn), of van nature meer verlegen zijn of niet gaan opscheppen. En in de Nederlandse cultuur is het toch wel direct, wat ik vind zeg ik ook wel. Dus soms moet je aan bepaalde kandidaten echt onwijs trekken, van vertel eens waar ben je nou echt goed in, en ik zie dat je dit en dit hebt gedaan vertel daar eens iets meer over. En dat kan bepaalde nadelige gevolgen natuurlijk hebben voor de kandidaten. Je probeert als recruiter je best te doen om dat er uit te krijgen, die cultuur daar bewust van te zijn en daar op in te spelen als je dat merkt, maar dat is ook tot zo ver.</p>	<p>Personality profiling: migration background, cultural differences, Desired behaviour: migration background</p>

21	<p>21:21 Respondent Nee... kijk je hebt... nee, niet qua... ja, tuurlijk zijn mensen anders. Kijk als je iemand uit India spreekt, die spreekt ander Engels dan iemand uit Polen of zo. Maar niet dat ze zich anders gedragen. Iedereen kan zenuwachtig zijn voor de sollicitatie of beginnen te stotteren of... dat is altijd wel iets dat ik vraag als ik dat merk. Misschien is iemand inderdaad gewoon heel zenuwachtig. Dat kan iedereen zijn, dat is niet per cultuur of achtergrond verschillend, nee.</p>	<p>Desired behavior: migration background, no difference, Personality profiling: migration background, no difference</p>
23	<p>12:21 Respondent Ja, uiteraard. Ja, dat is voor iedere rol natuurlijk weer anders, welke casus je een beetje voor gaat leggen maar dat doe ik eigenlijk in ieder sollicitatiegesprek wel.</p> <p>12:34 Interviewer En merk je daarbij verschil dat mensen met een migratieachtergrond beter of slechter daarin overkomen of dat ze op een andere manier dingen uitleggen?</p> <p>12:43 Respondent Dat heb ik nu nog niet ervaren. Nee.</p>	<p>Desired behavior: migration background, no difference</p>

### 8.3.11 Personality profiling

<b>document</b>	<b>quotation</b>	<b>codes</b>
1	Iemand moet ondernemend zijn. Belangrijk vinden om snel te kunnen doorgroeien. Zich snel willen kunnen ontwikkelen	Personality profiling: venturous/ambitious
1	inhoud goed voorbereid	Personality profiling: preparation
1	Ja en ook wel van, hoe vind je het om in een organisatie te werken waar processen nog niet vastgesteld zijn, of in ieder geval nog niet alles. We zijn een scale up organisatie en continu in hoog tempo veranderen er allerlei zaken. Dat moet je wel leuk vinden, dat kan af en toe ook wel vervelend zijn. We zitten echt een beetje in die transitiefase van een middelgroot bedrijf naar een iets groter middelgroot bedrijf. Groot bedrijf wil ik het niet noemen.	Personality profiling: dealing with change within the organization
1	Ja, misschien houding. We hebben laatst een sollicitant gehad voor een stage bij ons, nou dat was echt niet normaal, dat ik dat nog heb meegemaakt. Je kan best een beetje nonchalant zijn, maar diegene zat echt helemaal achterover weggezakt in zijn stoel. Beetje nonchalant overal antwoord op geven. Ja die hebben we echt meteen afgewezen.	Personality profiling: attitude
1	je thuis voelen in een dynamische organisatie waarin er snel veranderingen plaats vinden.	Personality profiling: fit with organizational culture
1	Maar ook gewoon hoe iemand zijn of haar toekomst ziet, waar wordt je gelukkig van? Wat drijft mensen echt	Personality profiling: motivation

1	Maar we vragen dan ook aan mensen... bijvoorbeeld een senior profiel en iemand scoort heel hoog op dominantie... van herken jij jezelf hierin? Ben jij een dominant persoon, herken je jezelf hierin terug? Zo vraag je wel over een aantal zaken door.	Personality profiling: questions
1	Nederlanders kunnen toch wel... waaronder ik zelf ook... echt ik zeg ook altijd gewoon wat ik denk. Dat merk ik wel.	Personality profiling: Dutch background
1	Nederlanders zijn af en toe wat verwender. Die komen van de universiteit af en die denken dat iedere organisatie Coolblue is en dat ze vijftigduizend vakantiedagen krijgen en zoveel salaris en dit en dat.	Personality profiling: Dutch background
1	ondernemend	Personality profiling: venturous/ambitious
1	Sommige mensen hebben er een handje van om het hele gesprek te praten. Ik vraag iets en iemand linkt maar door en door en door en komt niet echt concreet tot het punt. Dan merk je toch een beetje dat iemand meer lucht aan je aan het verkopen is. Dan denken wij toch al snel... ja, een zwakte zou inderdaad zijn niet tot de kern komen. Slecht onderbouwen wat je zegt, geen situatie waaruit blijkt dat jouw verhaal klopt of dat jouw verhaal logisch is. Ja, dat zijn wel duidelijke zwaktes.	Personality profiling: negative, not being concrete
1	Specifiek in de consultancy sector scheelt het wel gewoon als je een extravert persoon bent. Het sociale aspect, zo terugkomt in je werk. Denk ik wel dat wij daar een ja, zwak voor hebben, ik denk dat dan in ieder geval wel heel veel scheelt.	Personality profiling: extroverted

2	<p>37:48 Interviewer Is er een uitslag van een persoonlijkheidstest die je sowieso afschrijft? Is er een karaktereigenschap die daaruit kan komen waarvan je zoiets hebt die kan echt niet?</p> <p>38:03 Respondent Ja, die zijn er wel ja. Meestal bij zo'n assessment of zo'n onderdeel van die procedure, en die procedure wordt altijd begeleid door een psycholoog, die maakt nadat diegene al die testen heeft gedaan een rapport op en die geeft dan naar aanleiding van die bevindingen een advies. Een positief of een negatief advies, of een voorlopig positief advies en dan zitten er nog ontwikkel punten in. Er zijn wel dingen die echt niet kunnen zoals bijvoorbeeld samenwerken. Als dat echt onder de maat is dan wordt dat echt afgeschreven. Of inlevingsvermogen, als dat heel laag is... ja dat zijn echt dingen. Integriteit heel belangrijk. Als het niveau echt onder de maat is, dat gebeurt ook wel eens. Als iemand niet het gevraagde niveau blijkt te hebben, als dat uit die testen komt. Dan wordt die persoon ook afgeschreven. De psycholoog heeft ook altijd een interview, daarbij wordt ook ingezoomd op situaties uit het werk. Dus als iemand niet stressbestendig is maar wel heel vaak in stressvolle situaties komt in zijn werk, dat zijn dingen ja... dan worden mensen wel afgeschreven ja.</p>	Personality profiling: assessment
2	Daarbij zoek je wel naar ook, mensen die zelfverzekerd zijn of in ieder geval stevig in hun schoenen staan.	Personality profiling: confident
2	De psycholoog heeft ook altijd een interview, daarbij wordt ook ingezoomd op situaties uit het werk. Dus als iemand niet stressbestendig is maar wel heel vaak in stressvolle situaties komt in zijn werk, dat zijn dingen ja... dan worden mensen wel afgeschreven ja.	Personality profiling: dealing with stress
2	Het hoeven niet altijd hele extraverte mensen te zijn maar wel mensen die tegen mentale druk kunnen.	Personality profiling: dealing with mental pressure

2	hoe is de teamsamenstelling nu en hoe zou je iemand daarin kunnen passen. Als je hele oude gemiddelde leeftijd hebt, en daar komt iemand bij, ja dan weet je dat je op een gegeven moment veel uitstroom hebt, dus veel nieuwe aanwas hebt. Maar dat is andersom natuurlijk ook zo, geen ervaring. Dus dat vinden wij wel belangrijk om ook naar te kijken.	Personality profiling: fitting in with the team
2	Integriteit heel belangrijk. Als het niveau echt onder de maat is, dat gebeurt ook wel eens.	Personality profiling: integrity
2	k probeer ook altijd wel al daar te zijn als iemand binnenkomt, want dan zie je ook houding. Dus als iemand er op aangesproken wordt van 'hee, je piept nog. Je moet weer terug je moet je schoenen uit of je moet dit uit' en dan heb je mensen die doen dan van [zucht] en dan denk ik van ja, dat moet dus iedere dag als je hier komt. Als je nu al geïrriteerd bent dan... ja. Dus dat zijn bijvoorbeeld wel dingen waar je op let.	Personality profiling: attitude
2	Of inlevingsvermogen, als dat heel laag is... ja dat zijn echt dingen.	Personality profiling: empathy
2	We zijn altijd wel op zoek naar integere mensen dat is gewoon superbelangrijk.	Personality profiling: integrity
2	Wij vinden bij sommige functies het ook belangrijk wat iemands burgerlijke staat is. Bij een heftige functie en iemand heeft een jong gezin bijvoorbeeld dan kijk je wel altijd even 'past dat'. Maar daar kun je altijd in het gesprek ook nog op doorvragen...	Personality profiling: home situation

2	<p>Wij zijn altijd op zoek naar iemand die zich prettig voelt in een gesloten setting omdat je natuurlijk in het bedrijf werkt en daar hebben weinig mensen een beeld bij. Je komt binnen, meteen gesloten, je mag je telefoon niet meenemen. Je moet poortjes door alsof je op een vliegveld bent. Dat zie je vaak wel heel snel, of mensen zich daar goed bij voelen ja of nee.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture</p>
2	<p>woon/werkverkeer.</p>	<p>Personality profiling: commuting distance</p>
3	<p>17:26 Respondent Goeie vraag. [denkt na]. Ik vind wel dat als je op een sollicitatiegesprek verschijnt dat je er wel netjes uit moet zien. Dat hoeft echt niet in een mantelpakje, want dat is ook niet onze bedrijfsvoering maar het is ook niet de bedoeling dat je met zo'n laag shirtje of iets waarbij alles heel erg geaccentueerd wordt of iets dergelijks. Of een hoodie als man zeg maar, langs moet komen. Nee. Ik vind het wel fatsoenlijk om bij een eerste indruk netjes voor te komen. Dat wel ja.</p>	<p>Personality profiling: selfcare, Personality profiling: fit with organizational culture</p>
3	<p>20:05 Interviewer En heb je wel eens dingen meegemaakt als dat mensen geen oogcontact maakten of ze je geen hand willen geven?</p> <p>20:13 Respondent Hand altijd wel, maar oogcontact is nog wel eens lastig, ja. [lacht]. Of dat ze juist alleen mij aankijken en de ander niet. Dat heb ik ook wel eens gehad. Ja tuurlijk kijk je elkaar wel eens aan, maar heel veel zo praten [doet rondkijken voor], dat heb ik ook wel eens meegemaakt ja, maar dat kan ook de zenuwen zijn. Dus dat zie ik wel een beetje door de vingers.</p>	<p>Personality profiling: eyecontact</p>

3	<p>21:57 Respondent [denkt na] ik ben... ik doe een klein beetje aan dat MLP, dat heeft dan te maken met hoe mensen spreken, hoe mensen zitten, of ze echt wel bedoelen wat ze bedoelen. Dat heeft ook met oogbewegingen te maken. Je moet je er maar eens een keertje in verdiepen, is echt heel leuk. En dan kun je ook een beetje checken of iemand echt wel meent wat diegene zegt. En non-verbaal klopt dan helemaal niet. Daar kijk ik dan ook naar. Dat is een beetje in de lijn met wat jouw eerdere vraag was. Dat.</p>	<p>Personality profiling: non-verbal cues</p>
3	<p>Als ik een vaag antwoord heb gekregen en een vraag en dan weer een vaag antwoord terugkrijg, dat vind ik heel irritant. Dat vind ik niet fijn. Hoe kan ik dan überhaupt zien wat er goed voor jou is. Dan kan ik niet meten wat ik wil meten en dan houdt het op een gegeven moment ook gewoon op.</p>	<p>Personality profiling: negative, not being concrete</p>
3	<p>En qua houding is het gewoon fijn als je die klik voelt. En toch... ik heb heel vaak toch ook wel gehad... een aantal keer dat ik zei ik heb hier geen goed gevoel bij, het was geen goede klik, en het was toch geen klik. Het was toch op de een of andere manier een soort gevoel van... ik denk dat die persoon iets voor mij is of zo of ik voel iets. Ik kan het niet helemaal beschrijven wat dat dan precies is, ik denk dat dat ook een beetje afhankelijk is van... of er een klik is of niet. Of... ik weet niet, dat is een bepaald gevoel.</p>	<p>Personality profiling: feeling a connection, Personality profiling: attitude</p>
3	<p>En voor staf is dan meer integriteit en nauwkeurigheid, dat soort dingen. Dat is misschien niet zo zeer een skill maar een eigenschap. Misschien geeft dat je een beetje een beeld.</p>	<p>Personality profiling: integrity, Personality profiling: accuracy</p>
3	<p>Motivatie is daarbij wel belangrijk en dan pakken we het CV natuurlijk er ook bij en dan halen we daar weer dingen uit die we met STARR-methodiek kunnen bespreken.</p>	<p>Personality profiling: motivation</p>

4	<p>22:04 Interviewer En als mensen wel de taal beheersen en ze komen uiteindelijk binnen, heb je dan wel eens verschillen gemerkt in hoe iemand is in een interview? Op zijn houding, instelling...</p> <p>22:24 Respondent Ja, je merkt gewoon dat mensen überhaupt met verschillende houdingen in interviews zitten. Dat heeft niet echt te maken met wat je afkomst is, is mijn ervaring. Heel veel mensen die in Nederland geboren en getogen zijn kunnen op een hele verschillende manier in een interview zitten. Ieder mens is anders. Er zijn wel heel veel verschillen tussen maar het is niet zo zeer dat ik denk van 'oh mensen met een migratieachtergrond zitten er over het algemeen anders in dan mensen met geen migratieachtergrond'.</p>	<p>Personality profiling: migration background, Personality profiling: attitude</p>
4	<p>32:27 Respondent Ik vind non-verbale communicatie, vind ik heel belangrijk. Dus hoe zit iemand erbij. Dat zou je misschien verbazen maar sommige mensen zitten er gewoon zoals een zoutzak bij. Dat vind ik... daar let ik altijd op</p>	<p>Personality profiling: attitude, Personality profiling: non-verbal cues</p>
4	<p>33:48 Respondent Uiterlijk, goede vraag. Als iemand stinkt, heel erg naar zweet of met een shag lucht binnen komt zetten, dat speelt wel mee.</p>	<p>Personality profiling: selfcare</p>
4	<p>Als ze soms wat vragen hebben over bepaalde gedragsvaardigheden dan komt er wel eens voor dat er tussentijds al een casus wordt voorbereid, maar eigenlijk niet zo vaak en dat komt doordat wij als organisatie assessments aanbieden. En vaak is aan het eind van een sollicitatieprocedure gaat de geprefereerde kandidaat op selectieassessment en dat is een hele dag. De kandidaat loopt dan met een psycholoog mee waarbij allemaal verschillende testen worden afgenomen, waar allerlei informatie uit komt. Dat is veel breder dan alleen second casus.</p>	<p>Human capital: assessment, Personality profiling: assessment</p>

4	De vraag is dan even die qua persoonlijkheid zou het beste passen in het team en met de manager.	Personality profiling: fitting in with the team
4	De zachte criteria gaat veel meer over competenties. Dus is stressbestendigheid een belangrijke competentie voor deze functie.	Personality profiling: dealing with stress
4	Ja, iemand moest wel, want het was een hele informele organisatie, iemand moet in een informele cultuur passen en zijn gedrag moest daar ook bij aansluiten, dus dat is open, direct en eerlijk communiceren. Maar zeker ook met humor en tegen een grapje kunnen. Dus je probeert wel een beetje de cultuur aan te vullen van de klant en te kijken of iemand daar in zou passen. Dat gebeurt zeker.	Desired behaviour: communication skills, Personality profiling: fit with organizational culture
4	Waar ik ook op let is ik mag ook best wel veel functies vervullen voor managementleden, MT leden. Ik heb soms wel eens de indruk dat ze eerst met mij het gesprek voeren en dan ziet de beste meneer of mevrouw dat hij een stuk ouder is dan dat ik ben en dan krijg ik een beetje de indruk van eerst maar eens even langs naam respondent, dat is voorspel, dat hoeft helemaal niet zo moeilijk te zijn. En dat is een beetje denigrerend. Hoe leg je dat uit, hoe noem je dat. Iemand moet wel op een eerlijke manier zijn beste beentje voor zetten.	Personality profiling: respect

5	<p>25:58 Respondent Heel open. Heel erg informeel we zijn niet zo groot dus je hebt ook hele korte lijntjes je bent heel snel met elkaar in contact. We zijn niet zonnemail cultuur met honderdduizend lijntjes, als er wat is dan bellen we elkaar gewoon. Dat loop gewoon wel goed. Wat denk ik heel erg leuk is wat het bedrijf en het team ook heel erg goed doet is dat we wel allemaal werken aan een soort gezamenlijk doel dus iedereen weet heel goed wat zijn stukje, wat ze doen bijdragen aan het grotere geheel. Daardoor werk je met zijn alle ergens naar toe, we kijken ook altijd wel of iemand daar wel goed in past.</p>	<p>Personality profiling: fitting in with the team, Desired behaviour: fit in with team based on work</p>
5	<p>26:52 Respondent Ja, of waar die bijvoorbeeld ja de mist in gaat is ook weer niet een goeie... maar waar het dan op zou uitglijden bijvoorbeeld. Maar je stelt wel eens een vraag van hoe zou je hier mee omgaan. Of hoe zou je het doen als er dat of dat gebeurt. Als iemand begint over zijn of haar persoonlijkheid van goh zo of zo zit ik in elkaar, dan vraag is soms ook van wat zijn nog meer woorden die bij jou passen, wat je zou omschrijven en waarom dan. Je bent wel wat meer bezig met het persoonlijk stukje.</p>	<p>Personality profiling: fitting in with the team</p>
5	<p>33:59 Respondent Ja, of gewoon onnadenkend en ik moet zijn voor die rollen vind ik het ook niet zo erg, voor die rollen vind ik het ook altijd wel prima omdat ik zoiets heb van als dat inhoudelijk goed insluit. Zij hoeven ook niet naar klanten of zo, zij zijn niet het gezicht van het bedrijf dus... er zit natuurlijk wel een grens in, dus dat het wel fijn is als je gewoon gedoucht en met schone kleren op je werk komt. Dat is wel prettig, maar voor de rest... je hoeft niet als visitekaartje van het bedrijf langs al je klanten en weet ik veel wat dus ja. Dan interesseert het je al een stuk minder hoe iemand zijn voorkomen is en hoe dat er dan uit ziet. Terwijl als iemand bijvoorbeeld voor een representatieve rol komt, en dat is heel onverzorgd en iemand heeft niets aan zichzelf gedaan dan sla je natuurlijk wel een flater.</p>	<p>Personality profiling: selfcare</p>

5	Iemand moet ook, omdat we in de onderwijswereld zitten, ook wel een prettige, ja, verschijning zijn binnen die... beetje binnen die wereld.	Personality profiling: attitude, Personality profiling: selfcare
5	Ja, we keken vooral of het past bij onze bedrijfscultuur in het algemeen dus hoe past iemand binnen het team en wat dat betreft kijk je ook anders per rol.	Personality profiling: fitting in with the team, Personality profiling: fit with organizational culture
5	Je merkt dat dat ook niet goed valt dus dat ze echt wel op zoek zijn naar iemand die betrouwbaar overkomt... een normale gast zeg maar. In dit geval gast, want het is een man die we hebben aangenomen. Een vrouw was ook prima geweest.	Personality profiling: trustworthy
5	Kijk voor een accountmanager kijk je anders, dan verwacht je wel gewoon dat iemand zelfverzekerd is en er staat en zijn ding doet.	Personality profiling: attitude, Personality profiling: confident
5	Maar als ik kijk naar het technische personeel dat we werven, ja, die mensen zijn gewoon heel anders in hun communicatie. Dat is een hele andere slag mensen. Die zitten soms bij zo'n eerste gesprek... die vinden dan... soms sowieso communiceren met vrouwen lastig want dat is vaak al waarvan ze denken een beetje spannend. Die zitten soms echt peentjes te zweten bij een sollicitatiegesprek en dan denk ik dat komt allemaal wel goed. Met mij praten ze dan ook heel veel over waarom wil je hier werken, wat zoek je, wat heb je gedaan, meer het interpersoonlijke deel. En vaak als ze dan met hun leidinggevende of hun toekomstige leidinggevende gaan praten over de inhoud van het werk, code, frameworks, en dat soort dingen, dan komen ze wel los. Dat is wel voor hun een soort bekend gebied, en dan zie je ook wel een verandering in houding.	Personality profiling: attitude

6	<p>20:42 Respondent Dat hangt natuurlijk af van de functie, maar waar ik wel naar kijk is een soort van enthousiasme. Dus of hij enthousiast is waar hij voor solliciteert. Probleem oplossend, meer in de toekomst kijkend, minder toen deden we het zo en daar blijven we in hangen. Beetje pro activiteit.</p>	<p>Personality profiling: problem solving, Personality profiling: proactivity, Personality profiling: motivation</p>
6	<p>28:30 Respondent Nee. In de onderzoekswereld is dat niet zo heel sterk denk ik. Ben je een goede onderzoeker dan word je gewoon aangenomen, daar let niemand op die andere dingen. Waar ik soms zelf wel op let, maar dat is meer bij de ondersteunende functies, wij zijn best wel een informele organisatie, als iemand strak in pak aan komt om te solliciteren, daar heb ik dan meer moeite mee. Dan heb je niet helemaal verdiept in onze cultuur. De eerste keer is prima, maar als je dat blijft doen dan past het eigenlijk helemaal niet zo.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture</p>
6	<p>29:58 Respondent Ja, naja. Gister hadden we een gesprek met iemand en dat was niet echt een match en dat gesprek liep ook niet echt, was heel kort. We hadden sowieso korte gesprekken van een half uur maximaal, maar deze zij ook niets, overal gewoon ja en nee bijna. Ja, dan loopt het gewoon niet. Je moet ook een beetje uitleg geven. Daar voelden we gewoon geen klik mee, met ons. Ze had ook niet heel goed voorbereid dus dat heb ik wel gezegd.</p>	<p>Personality profiling: feeling a connection</p>
6	<p>33:28 Respondent [denkt na]. Ik zit even te denken. Nou wat ik zelf altijd wel belangrijk vind is dat iemand connectie maakt met je en ook, wat ik prettig vind is ook een beetje humor erin, maar dat lukt natuurlijk niet altijd. Ja ik weet het niet. Je stelt vragen en je kent iemand nog niet echt dus het is wel lastig. Maar hoe iemand overkomt, ik merk altijd wel snel... binnen vijf minuten weet je al wat voor persoon je in de kuip hebt zeg maar. Dat weet je vrij snel.</p>	<p>Personality profiling: attitude</p>

6	<p>34:25 Respondent Nou het is soms alleen al de houding die iemand heeft denk ik. Of hoe iemand gelijk al met de eerste vraag ‘waarom wil je bij het bedrijf werken?’. Waarom solliciteer je. Als ze zichzelf voorstellen. Dan weet je soms al vrij snel van... dit is het niet. Je weet ook nog niet of het, het wel is. Het is meer van, nee dit wordt hem niet. En meestal is dat bij de andere dan ook zo, als je dat dan achteraf bespreekt. Dat er toch een soort onderbuikgevoel is.</p>	<p>Other: why this organization, Personality profiling: attitude, Personality profiling: feeling a connection</p>
6	<p>38:54 Respondent Het heeft soms wel invloed ja. Ik heb wel eens een foto gezien van iemand die op strandvakantie is. Ja, dat moet je niet op een CV zetten. Of, je komt de gekste dingen tegen. Dan denk je echt van dit wordt hem niet, die had de foto beter niet kunnen plaatsten. Dus dat heeft jammer genoeg bij mij wel invloed ja. Is misschien heel slecht, maar het is toch waar je ook naar kijkt.</p>	<p>Personality profiling: representative</p>
6	<p>43:30 Respondent Ja, er zijn natuurlijk dingen waar je op afknapt maar ik weet niet of ik ze zo kan noemen. Kijk mensen die niet concreet zijn, daar kan ik wel wat op afknappen. Beetje wollig en hele verhalen, dan denk ik ‘wat zeg je nou eigenlijk?’. Maar goed, die zijn ook overal op de werkvloer. Dat is meer mijn eigen allergie.</p>	<p>Personality profiling: negative, not being concrete</p>
6	<p>Passie. En dat... dat vind ik dan het belangrijkste</p>	<p>Personality profiling: motivation</p>

7	<p>13:45 Respondent Nou, vaak wordt die tweede ronde ook gebruikt om of de commissie aan te vullen met andere personen, of een totaal andere commissie. Dus dan ben je ook even aan het kijken naar wat wij in de eerste ronde gezien hebben, toetsen of dat ook door anderen gezien wordt. En zo'n tweede ronde wordt ook wel eens gebruikt om de vraag te stellen van 'werk een bepaalde casus uit' of 'bereid een presentatie voor', dan krijg je wat meer de inhoud nog in.</p>	<p>Process: second interview, Personality profiling: preparation</p>
7	<p>19:38 Respondent Het is redelijk informeel of kledingvoorschriften, of hoe iemand gekleed is in een sollicitatieprocedure is niet direct relevant. Ik werk bij de biologen en de eerste procedure waarbij daar iemand in pak binnenkomt zal je niet zo snel meemaken. Natuurlijk wil je niet dat iemand heel onverzorgd binnenkomt en achterover in zijn stoel gaat hangen. Dus het zit meer in dingen als houding en hoe ze op bepaalde dingen reageren, dat soort zaken</p>	<p>Personality profiling: attitude</p>
7	<p>23:49 Respondent In onze rol gaat het heel sterk over persoonlijkheid. Dan zijn het ook vaak de dingen die je net al even aanhaalde; de houding van iemand, hoe zit iemand erbij, hoe reageren ze op alle commissieleden, zit er verschil in hoe ze reageren, dat soort zaken. Dat geldt ook met name voor de wetenschappelijke posities want inhoudelijk gezien, ja we hebben totaal geen kennis op dat vlak. Wij kunnen in die zin niet hun niveau waarderen. Dus dat is dan ook onze rol in dat proces. De wetenschappers die focussen zich op het inhoudelijke profiel en de vaardigheden van zo iemand en wij kijken echt naar de persoon die erachter zit.</p>	<p>Personality profiling: attitude, Personality profiling: fit with organizational culture</p>

7	<p>35:00 Respondent Ja, waar het bijvoorbeeld in kan zitten in zo'n commissie zit je soms in een mix van wetenschappers en ondersteuners aan tafel. Dan zie je toch heel erg, de wetenschappers zijn dan heel erg inhoudelijk gedreven en echt op zoek naar iemand die hun inhoudelijke verhaal verder kan brengen dus alles wat gezegd wordt dat aanslaat op die inhoud daar zijn ze voor. En dan het stukje persoon daar lijkt soms een beetje een blinde vlak te ontstaan. Dat is niet altijd zo, maar dat gebeurt wel regelmatig. En dan zie je dat dat soort dingen die je net noemde zoals houding en hoe je erbij zit en de manier van praten dat ze daar minder gevoelig voor zijn zolang inhoudelijk gezien het verhaal maar goed is.</p>	<p>Personality profiling: attitude, Personality profiling: feeling a connection</p>
7	<p>Als jij iemand zoekt voor de onderwijsadministratie, dan is het heel prettig dat iemand wel heel nauwkeurig is of feeling heeft voor bepaalde regels en procedures,</p>	<p>Personality profiling: accuracy</p>
7	<p>Nee, ook niet. Wat ik al zei, we zijn een vrij politieke organisatie dus je moet soms dingen ook op persoonlijkheid kunnen doen. En ook, de wetenschappers, om daar mee te kunnen werken en zorgen dat ze de goede dingen doen, dat vraagt ook best wel veel van jou als persoon. Het is een informele organisatie, maar je moet niet binnenkomen met het idee van 'ik zal ze eens even vertellen wat ze moeten gaan doen'. Nee. Werkt niet. En daar moet iemand zich bewust van zijn. Maar het bijzondere is dan, die wetenschapper zit aan tafel en je weet dat die dynamiek zo werkt, maar zo'n wetenschapper is er in zo'n selectieproces niet altijd bewust mee bezig. Dan zouden ze op het punt kunnen staan om iemand met een behoorlijk heftige persoonlijkheid binnen te halen, die binnen zou komen, vervolgens met twee vingers zou gaan wijzen van 'dit en dit moet je gaan doen' en dan zou niet lukken in de samenwerking.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture</p>

7	<p>Nou met name in de gesprekken zelf ook of diegene die aan de andere kant van de tafel zit ook luistert naar wat er gezegd wordt. Want je merkt soms wel eens dat er een vraag gesteld wordt en dan geeft de sollicitant een antwoord en dat verhaal dat begint ergens en dat ontspoord halverwege en dan gaat het volledig de andere kant op. Dan denk ik aan het einde van het verhaal ik heb nog niet het antwoord gehad op de vraag die we hoorden. Dat soort dingen vind ik vaak behoorlijk storend</p>	<p>Personality profiling: negative, not being concrete</p>
8	<p>‘je bent het gewend om zelfstandig te werken,</p>	<p>Personality profiling: working independently</p>
8	<p>12:15 Respondent Ja, toevallig gister nog.</p> <p>12:20 Interviewer Is dat dan positief, of is dat dan negatief? Hoe zie jij dat?</p> <p>12:25 Respondent Nou, dat hangt écht af van het type functie die je uit hebt staan. In dit geval, daar haakt ik dan maar even op in. Daar ging het om een functie IT-medewerker en dan met name support, ondersteuning. Dus hulpvragen beantwoorden van collega’s etc. En daar had een man op gereageerd, ja die had een Engelstalig CV, om maar even een voorbeeld te geven, de nodige opleidingen. Hij had al meters gemaakt om op een ingenieur, IT-manager niveau naar te functioneren, daar waren ook zijn laatste titels mee vergelijkbaar. Dan heb je het eigenlijk veel meer over een positie die al bekleed is door een aantal medewerkers binnen de organisatie dus dat is dan zo uit proportie dat dat gewoon eigenlijk... dat past gewoon echt niet binnen het team, al zou die man dat echt graag willen. Heel vaak hoor je ook wel ‘ik ben bereid om een stap terug te doen’ of ‘ik wil graag weer aan de slag’ als het langer geleden is dat mensen werkzaam zijn geweest en dat snap ik ook echt wel. Maar je bent zelf ook buiten een correcte invulling van de vacature, teambalans zeg maar, hoe sluit dat dan aan, en hoe komt dat er uit te zien.</p>	<p>Underemployment: mismatch, Desired behaviour: fit in with team based on work, Underemployment: present, Personality profiling: fitting in with the team</p>

8	<p>32:00 Respondent ongeschreven regels sowieso. Je gaat bijvoorbeeld niet op slippers of zo naar kantoor in de zomer, al is het 30 graden. Maar ja soms zie je wel dat het gewoon nog steeds gebeurt. Ongeschreven regels zijn er sowieso en ik denk ook dat het eigenlijk zo iets is dat in de maatschappij gebakken is. Het is namelijk niet zo dat ik binnen het bedrijf heb gedacht van ‘wat maak ik nu toch mee, die persoon moeten we echt even aanspreken op een hele keurige manier, dat misschien niet gewenst is’. Daar heb ik zelf niet echt gekke ervaringen mee of zo.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture</p>
8	<p>Dus bijvoorbeeld een receptionist of telefonisten die aan de balie zitten, maar die eigenlijk het gezicht zijn van. Dan zijn dat natuurlijk echt wel zaken waar we op letten. Hoe komt iemand gekleed, hoe presenteert iemand zich, is iemand makkelijk in de omgang, welke persoonlijke of communicatieve vaardigheden bezit zij of hij.</p>	<p>Personality profiling: attitude, Desired behaviour: communication skills, Personality profiling: selfcare</p>
8	<p>En dan kan het ook zo maar zijn dat team ontzettend belangrijk is, past iemand in het team. Wat heb ik al in mijn team, welke skills heb ik al en welke skills heb ik juist nog nodig. En beschikt die persoon daar over.</p>	<p>Desired behaviour: fit in with team based on work, Personality profiling: fitting in with the team</p>
8	<p>Ik check ook gewoon even of het een toegankelijk persoon is.</p>	<p>Personality profiling: attitude</p>
8	<p>Ik kijk heel erg naar wat is belangrijk voor de functies, iemand moet representatief zijn</p>	<p>Personality profiling: representative</p>

8	<p>Maar bijvoorbeeld ook woon-werk afstand is dat iets wat te overbruggen is, want je hebt soms mensen die wonen in Groningen en die solliciteren dan op een functie in Waardenburg of zo. Ja, dat wordt hem gewoon niet. Dat moet je ook niet willen als werkgever moet je ook heel erg opletten van ‘wil ik dat mijn medewerker iedere dag 2,5 uur heen en terugrijd?’ dat is denk ik niet gewenst. Dat soort basisprincipes. Ja, eigenlijk ook in hoeverre iemand enthousiast is en gemotiveerd is. En als dat eigenlijk goed aansluit op elkaar dan ga ik eigenlijk vrij snel over tot een kennismaking hetzij via teams nu en face-to-face.</p>	Personality profiling: commuting distance
8	<p>omschrijven jouw familie en vrienden jou als iemand met een spontane persoonlijkheid?</p>	Personality profiling: spontaneous
8	<p>van origine ben je optimistisch ingesteld</p>	Personality profiling: optimistic

9	<p>13:34 Interviewer Merk je daar verschil dat mensen met een bepaalde afkomst een bepaalde kwaliteit hebben of juist missen? Dat je verschil merkt waar ze vandaan komen uit de wereld.</p> <p>13:46 Respondent Ja, ja. Ja, ik vind zeg maar je krijgt steeds meer andere achtergronden en cultuurverschillen. En als leidinggevende moet je je daar steeds bewuster van zijn omdat dat een andere manier van aansturing vraagt. Wat is zelf heel sterk merk, dat is natuurlijk gewoon een cultuuraspect, hetzelfde als de Nederlandse kaaskop, calvinistische inslag. Ik heb een aantal Turkse achtergrond financials gehad en die reageren op een hele andere manier en daar moet je wel oog voor hebben. Ja, hoe moet ik dat omschrijven, veel stilliger, heel erg overtuigd van hun kunnen. Dat is opzich prima, goed zelfvertrouwen, maar je kunt wel ook een klein beetje overdrijven en dat vraagt toch wel een bepaalde manier van vragen en tact. Dat merk ik de laatste tijd wel, dat je daar toch wel rekening mee moet houden. En ook moet kijken past het binnen het team, is het complementair of is het juist niet complementair. Daar kijken we steeds meer naar.</p>	Desired behaviour: fit in with team based on work, Personality profiling: fitting in with the team, Personality profiling: migration background
9	<p>24:21 Interviewer Hebben jullie iets van dresscode of dingen waar mensen zich aan moeten houden?</p> <p>24:30 Respondent Nou we zijn een redelijk informele organisatie, dat zie je wel denk ik, ik zie er nu casual uit. Dus redelijk informeel. Wat ik zelf wel gewoon vind is dat je op kantoor en ook via Zoom er gewoon netjes uit moet zien, verzorgt uit moet zien. Ik heb zelf wel ook een bepaalde richtlijn dus bijvoorbeeld als het hoogzomer is en iemand komt met een korte broek en badslippers, en dat heb ik al een paar keer meegemaakt, dan stuur ik diegene echt naar huis toe. In de tuin zitten dat is prima, maar op het werk komen in een korte broek lijkt me geen optie.</p>	Personality profiling: representative

9	<p>28:16 Respondent [Denkt na]. Nee, ik vind gewoon de Nederlandse achtergrond... dat is meer gelijkwaardig, maar dat is een beetje Nederlands eigen, houden niet zo van autoriteit en dat soort zaken. Dat is een beetje op gelijke voet en dat vind ik zelf ook niet zo erg, ik bedoel ze hoeven niet allemaal U tegen mij te zeggen want dan voel ik me erg oud. [Lacht]. Dat hoeft nou ook weer niet. Dus dat is wel eventjes anders. Zeker aangezien ik de laatste tijd veel jonge mensen heb geworven is het toch ook weer anders. Ook daarbinnen zit natuurlijk ook generatie verschil en dat zie je ook gewoon terug.</p>	<p>Personality profiling: Dutch background</p>
9	<p>29:24 Respondent Ja, wel die zorgvuldigheid. Dat je gewoon de procedures zorgvuldig, transparant en eerlijk afdraait. Dat iedereen in de gelegenheid is om te solliciteren. Dat vind ik hele belangrijke zaken. En inhoudelijk ja, goed op die criteria die ik eerder heb gesteld, om daar... vragen... wat ik ook belangrijk vind is dat mensen zelf binnen het team meedraaien. Dat ik niet dat allemaal ga zitten doen maar dat collega's daar ook bij verschillende stadia van de werving in betrokken worden. Zodat zij ook een beeld kunnen krijgen met wie ze in de toekomst kunnen en zouden willen werken. Dat vind ik wel hele belangrijke randvoorwaardes zeg maar.</p>	<p>Desired behaviour: fit in with team based on work, Personality profiling: fitting in with the team</p>
9	<p>Dat je jezelf goed hebt voorbereid, dat je weet waar je op solliciteert. Dat mis ik toch echt heel erg veel, dat... blijkbaar, wat ik heel vreemd vind, is dat je dan nog geen eens het fatsoen hebt om je gewoon goed te verdiepen in de organisatie of de functie.</p>	<p>Personality profiling: preparation, Other: why this job?</p>

9	<p>Dat zijn onze drie kernwaardes binnen het bedrijf. Dat moet je wel uitstralen als financial, dus dat profiel is waar wij de afgelopen jaren steeds meer op selecteren. Omdat wij vinden dat als je de financial 3.0 wil worden dan moet je echt wel over dat soort basis competenties beschikken. En je mag er van uit gaan dat de opleiding gewoon goed is, daar selecteer je ook op. En de rest is eigenlijk min of meer aan die uitgangspunt.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture</p>
9	<p>De open houding. Ook gewoon interesse uitstralen. Proactieve houding. Een houding dat je graag de job wil. Dat vind ik heel erg belangrijk</p>	<p>Personality profiling: attitude, Personality profiling: proactivity</p>
9	<p>heel erg in de verbinding en samenwerkingsgericht bent en echt aansluit bij onze drie kernwaardes: moed, openheid en verbinding.</p>	<p>Desired behaviour: teamwork, Personality profiling: attitude, Personality profiling: fit with organizational culture</p>
9	<p>pro actief moet zijn, houding aanmeet die uitstraalt dat je continu wilt verbeteren,</p>	<p>Personality profiling: attitude, Personality profiling: motivation, Personality profiling: proactivity</p>

10	<p>13:31 Interviewer Nee, precies. En als je kijkt naar hoe iemand zich voordoet, dus bijvoorbeeld verzorging, uiterlijk, huidskleur, kleding die gelinkt is aan een geloof, als iemand dat heeft van zichzelf, hou je daar rekening mee, moeten ze zich aanpassen?</p> <p>13:58 Respondent Ja, het is bij het bedrijf... we hebben de raarste gevallen, dat mensen in trainingsbroek komen bijvoorbeeld, maar die geven we dan ook nog een oprechte kans. Wij zijn natuurlijk ook... ik weet niet hoe ik het moet uitleggen maar het is toch een andere doelgroep. Ik weet niet hoe ik het moet uitleggen. Ik zou nooit in een trainingsbroek naar een sollicitatie komen, maar je hebt gewoon van die mensen die altijd in het magazijn hebben gewerkt die dat wel weer zouden doen. Je hebt ook ondanks dat het niet netjes is geef ik die wel nog een kans.</p>	Personality profiling: selfcare
10	<p>16:34 Respondent Ja, we beginnen altijd met 'vertel eens iets meer over jezelf'. Eigenlijk kijken we ook naar iemand zijn hobby's, wat misschien een beetje raar klinkt, maar als je ziet iemand is actief dan weet je ook dat hij het werk aan kan. Want je loopt bij het bedrijf 20km op een dag. En als iemand alleen maar aan het Netflixen is geen actieve werkervaring dan betwijfelen we ook of die persoon het aan kan.</p>	Personality profiling: type of hobbies
10	<p>22:55 Respondent Ja. Ik geef altijd een rondleiding, nu niet omdat we niet door het gebouw kunnen lopen, maar hebben we een filmpje/foto's. En dat gebeurt meestal ook in een groep, dus we hebben ook een groepssollicitatie. Dan kijken we eigenlijk meer naar de houding, hoe hij erbij zit wat voor vragen hij stelt. Sommige mensen die zo al de hele tijd zitten [armen gekruist en onderuitgezakt]. Dus dat is al gewoon meteen een afknapper. Of tijdens et gesprek ook ons niet aankijken, en je merkt gewoon heel goed wanneer het uit zenuwen is of uit desinteresse.</p>	Personality profiling: attitude

10	<p>29:35 Respondent Ja, precies. En als iemand bijvoorbeeld ook niet fysieke werkervaring heeft dan zie je bijvoorbeeld dat hij de kracht test heel goed doet of een hele proactieve houding aanneemt, dan heb je al een beetje beeld. Maar als je daarvoor bijvoorbeeld al mensen mocht afwijzen door de CV door ze niet uit te nodigen, dan zou je die mensen minder snel uitnodigen.</p>	<p>Personality profiling: proactivity</p>
10	<p>Ja, wij zoeken vooral extraverte types die heel proactief zijn. Veel dingen uit zichzelf willen doen. Betekend niet dat we dan geen introverte mensen aan willen nemen die geven we vaak ook een kans, maar die moeten dan toch... waaruit kan blijken dat ze toch hard kunnen werken. Het bedrijf staat heel erg ook bekend om zijn gezellige werkomgeving en die willen we ook behouden dus daarom dat we graag zo veel mogelijk proactieve mensen willen.</p>	<p>Personality profiling: proactivity, Personality profiling: extroverted</p>
10	<p>n ook een proactieve houding.</p>	<p>Personality profiling: proactivity</p>
10	<p>Normale motivatie, dus als iemand niets over het bedrijf weet, heeft gesolliciteerd omdat hij toevallig een advertentie voorbij zag komen. Dan zeggen we altijd, doe wat research naar het bedrijf. Noem wat dingen op want dat vindt een bedrijf altijd leuk om te weten. En proactiviteit dus dat iemand een hele terughoudende houding had genomen tijdens het gesprek en de rondleiding. Dan zeggen we ook altijd wees wat proactiever, stel vragen, let op je houding, zit rechttop. Dat soort dingen.</p>	<p>Personality profiling: proactivity, Personality profiling: motivation, Personality profiling: attitude</p>

10	<p>t [Denkt na]. Moet ik even nadenken. Ja, wat... ik weet niet maar... tijdens het gesprek om toch te kijken of iemand proactief was en heeft opgelet en research heeft gedaan vragen we ook altijd wat hij van het bedrijf vindt. Wat hij van de rondleiding vond, de verschillende taken. En dan kijken of iemand echt heeft opgelet en echt interesse heeft getoond.</p>	<p>Personality profiling: motivation</p>
11	<p>9:50 Interviewer Ja, precies. Is er nog een soort van bedrijfscultuur of manier waarop mensen met elkaar om gaan waar je op let bij een nieuw persoon?</p> <p>9:58 Respondent Ja. Iemand... de logistieke wereld is altijd heel hard. We hebben ook wel dames die solliciteren, maar het is gewoon een keiharde wereld en iedereen is heel direct en het zijn maar een stel lompe boeren vaak dus je moet daar wel tegenkunnen. Dus als iemand al heel lief en zacht overkomt, of het nou een jongen of een meisje is, dan leg ik dat altijd wel goed uit van let op je moet wel je mannetje kunnen staan. En als iemand van tevoren aangeeft van ik vind dat lastig, maar ik wil het wel proberen. Dan is het wel met een twijfel, maar goed dan proberen we het. En dan komt er wel vaak uit van dit is toch te heftig of ik vind... ik kan mezelf niet zijn. Dus dat... ik probeer het wel zo veel mogelijk al van tevoren te zeggen. Dat het niet altijd leuk kan zijn en dat het wel een harde wereld is. Maar goed, de meesten die we spreken zijn al vrij mannelijk, dus dat komt dan wel goed. Maar het komt wel eens voor dat er echt zo'n heel dun meisje dan staat van 'ik wil graag in de logistiek als orderpicker werken' ja dan... dan ligt het een beetje aan de mensen ook. De ene keer werken er wat meer dames dan kan het wel, maar de andere keer werken er alleen maar van die lompe mensen en dan betwijfel je wel weer van zal het iets worden of zal diegene weer uitstromen.</p>	<p>Personality profiling: stand your ground, Personality profiling: fit with organizational culture</p>

11	<p>16:31 Respondent Ja, wat ik al zei, we hebben echt een doelgroep die heel apart is. Dus het zijn vaak... als mensen gaan solliciteren... Kijk als jij of ik gaan solliciteren dan zou ik nog net geen pak aan doen, hakken en haar in de krul van ik moet een goede indruk maken, maar zij komen binnen in hun trainingspak met een Turkse pizza in hun hand om 9 uur. En dan met één zin: ik zoek werk. Dus daar ben ik een soort van mee gestopt. Ik zeg het altijd wel, van het is een sollicitatiegesprek dus misschien is het handig om een beetje representatief er uit te zien daarvoor. Maar goed, daar geven ze niets om. Ze hebben echt zoiets van, prima dat jij dat vindt maar ik wil gewoon werken en hoe ik er verder uit zie dat moet niet uitmaken. Dus, ja, het is een beetje dubbel want ik let er wel op en ik zeg het ook altijd, want ik vind wel gewoon dat iedereen zich normaal moet opstellen bij een sollicitatiegesprek maar in verband met de doelgroep kijk ik er soms wel doorheen.</p>	<p>Personality profiling: motivation,  Personality profiling: attitude, Personality profiling: selfcare,  Unemployment: present</p>
----	--	---

11	<p>Nou, wat een goede vraag. Wat ik eigenlijk altijd vraag... ik ga altijd een beetje op persoonlijkheid in. Dat is meer van, ik wil altijd wel weten waar iemand woont en wat zijn situatie is, dus heeft iemand een Wajong uitkering, ik wil eigenlijk altijd alles weten, maar meer in de zin van is diegene stabiel genoeg om te werken. Er komt ook wel eens iemand binnen met een blauw ook bijvoorbeeld, dan mag je niet vragen 'hoe kom jij aan dat blauwe oog?', dat mag je niet vragen. Dat mag niet voor de privacywet, maar je kan wel vragen 'wat is jouw situatie, woon je alleen, ben je samenwonend', 'ja, ik woon samen' 'Oh, is dat dan je vriend' 'Ja, ja ik woon samen met mijn vriend' en dan 'oh, en woon je al lang in Nederland' en dan ga je iets meer in op het persoonlijke vlak. En dat vinden ze in het begin altijd heel spannend, dan merk je altijd dat ze zoiets hebben van het wordt wel heel persoonlijk nu. Maar dan krijg je wel het idee waarom iemand solliciteert en wat diegene zoekt. En vooral voor ons heel belangrijk, of diegene stabiel genoeg is om in te schrijven en om überhaupt ergens voor te stellen. Dat is puur omdat we met een doelgroep te maken hebben die gewoon heel moeilijk is.</p>	<p>Personality profiling: home situation, Unemployment: present</p>
12	<p>5:33 Respondent Ja, dus ik doe het eerste gesprek daarin kijk ik altijd een beetje naar past iemand in ons team, waar is iemand naar op zoek, heeft iemand de juiste motivatie. Het kan natuurlijk ook... wat we regelmatig zien is dat mensen eigenlijk helemaal niet specifiek voor onze organisatie willen werken maar dat ze gewoon naar Nederland willen verhuizen. Wat op zich natuurlijk geen verkeerde motivatie is, maar het zou niet de main motivatie moeten zijn naar mijn mening. En dan, als dat allemaal klopt, dan krijgen ze de test en daarna een technical interview met onze technische directeur, onze CTO. Die vraagt dan helemaal uit, wat heb je gedaan, waarom heb je bepaalde keuzes gemaakt, waar heb je ervaring mee... ja, zo pakken we dat aan. Dat is altijd wel een vereiste.</p>	<p>Personality profiling: motivation, Other: why this job? , Other: why this organization</p>

12	<p>10:24 Respondent Ja, het is natuurlijk heel anders om te werken in een startup, er wordt veel meer gevraagd van je qua flexibiliteit. De prioriteiten wisselen gewoon best wel snel en dan moet je... projecten die opgezet worden en dan ineens weer afgeblazen worden. En vaak is de communicatie ook veel informeler en wordt er veel meer technologie gebruikt. Ja, wij noemen het altijd het startup DNA. Dat moet je wel hebben. Het wil niet zeggen dat als je alleen maar bij corporates hebt gewerkt, dat je dat niet hebt, want het is gewoon een soort houding, maar dan vraag ik er wel even extra naar.</p>	<p>Personality profiling: dealing with change within the organization, Personality profiling: fit with organizational culture</p>
12	<p>22:12 Respondent Ja, dat is een beetje dat startup DNA dat ik net noemde dus dat mensen flexibel zijn, dat ze ook niet een manager heel dicht nodig hebben. Bij grote corporates heb je wel eens drie verschillende managers en leidinggevende en dan wordt er echt met je meegekeken en in een startup moet je zelfstandig werken en word er van je verwacht dat je je eigenlijk keuze kan maken. Dat vind ik heel belangrijk en dat is vaak ook iets wat we testen in het tweede gesprek. Het tweede gesprek is altijd een soort van test, een casus, een presentatie, een stukje content schrijven voor marketeer, voor developers een codetest. Wij testen iedereen altijd.</p>	<p>Personality profiling: working independently, Process: second interview, Personality profiling: fit with organizational culture</p>

12	<p>25:02 Respondent Nou, ik heb daar dus één keer echt een ervaring mee gehad als collega zijnde en dan vaker met derde partijen. Dus dan gebruikte we hun, niet als zzp'er, maar al supplier. En dan merk je toch wel dat ze heel erg aangestuurd moeten worden en heel erg wachten op toestemming, duidelijke taakomschrijving van je moet dit doen je moet dat doen. En je hoeft daar buiten niets te doen tenzij ik het je vraag. Ja, dat... in een startup is dat wat lastiger. Ik kan me best voorstellen dat in een andere organisatie dat verschil kleiner is hoor. Maar in een startup is dat best wel lastig waarbij er toch van je word gevraagd dat je jezelf bij wijze van een beetje bezig kan houden. Dan moet je niet gaan zitten wachten tot je manager een keer zegt van 'doe dit, of doe dat'.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture, Personality profiling: migration background, uncertainty/insecurity</p>
12	<p>Ik vind respect wel heel belangrijk. Want ik ben natuurlijk best nog wel een jonge meid en sommige mensen die... merk je dat ze je wat minder respecteren, dus dat vind ik wel heel belangrijk. Verder let ik daar eigenlijk niet echt op. Ja, tuurlijk als je een face-to-face gesprek doet en iemand durft je niet aan te kijken dan vind ik dat wel een dingetje, maar ik heb verder geen uiterlijke kenmerken waar ik bewust op let, onbewust vast wel, maar ja.</p>	<p>Personality profiling: respect</p>
12	<p>Nou, als mensen zich dus niet goed hebben verdiept in wat wij doen. Want dat is altijd gewoon een van de vragen van 'weet je wat we doen, wat is ons product, onze service?' dat vind ik de grootste afknapper. Ja, slecht voorbereid zijn. En... ja... als mensen heel lang heel veel praten. Dat vind ik vaak ook moeilijk. Ja, als het niet echt een twee richtingsverkeer is dan... Ik heb dat onlangs gehad bij iemand die was echt een half uur aan het praten en toen kon ik er geen spelt tussen krijgen en toen dacht is wel dit is niet helemaal hoe wij omgaan met elkaar zeg maar.</p>	<p>Other: why this organization, Personality profiling: motivation, Personality profiling: preparation, Personality profiling: negative, not being concrete</p>

13	<p>29:15 Interviewer: Merk je ook dat jij andere soort vragen stelt?</p> <p>29:19: Respondent: Ja, jazeke. Als recruiter zijnde ben ik heel open; ik vertel ook in het begin dat als ik met iemand aan de telefoon zit, vertel ik eerst heel veel over mezelf. Wie ik ben, wat ik doe, waar ik woon, hoeveel kinderen ik heb (één maar), hoe mijn carrière is gelopen en wat ik leuk vind om te doen, dus mijn hobby's die zeg ik erbij. Want op het moment dat ik me heel breed en heel openstel richting een kandidaat dan merk je dat mensen ook wat gaan terug vertellen. En daaruit kan ik heel veel halen. Dus ja ik vind het heel leuk om te reizen en ik vind sporten heel leuk en ik vind het leuk om te koken ik vind het fijn om te wandelen, weet ik veel... Dan kan ik daar weer vragen over gaan stellen. Dus 'je vindt het leuk om te koken; wat kook je dan zoal? En hoe heb je dat geleerd?' En dan ga je iemand beter leren kennen. En je bouwt echt een band met iemand op wat in de rest van het proces heel belangrijk is. Je gaat echt iemand aan jou binden. Maar ook ga je iemand beter leren kennen. En je gaat snappen van hé past dit binnen onze organisatie? Ja of de nee? En daar kun je beter op anticiperen.</p>	Personality profiling: fit with organizational culture
13	<p>En we gaan ook wel vragen stellen van 'joh hoe heb je bepaalde zaken aangepakt In het verleden' et cetera. En er is een persoonlijkheidstest en een assessment dus wij toetsen wel van oké hoe goed is je technische kennis en pas je als persoon in onze cultuur. En op het moment dat dan de lichten op groen zijn dan doen we een aanbieding en dan gaan we ervoor om diegene ook daadwerkelijk bij ons aan boord te krijgen.</p>	Personality profiling: fit with organizational culture, Process: capacity test
13	<p>Ik denk ook wel dat het belangrijk is omdat iemand in zichzelf wil investeren dus zichzelf door wil ontwikkelen.</p>	Personality profiling: wanting to grow

13	<p>Maar als ik ga kijken naar wat er heel goed binnen onze organisatie past nou dan is het eigenlijk altijd wel dat iemand heel hard moeten kunnen werken en willen werken. Omdat wij een groep mensen zijn die het heel erg belangrijk vindt om goede resultaten neer te zetten. Dus het meest belangrijke is het punt: ben je echt wel bereid hard te werken. Het is niet echt van nou hè we werken bij wijze van spreken van 9 tot 5 en Je moet daarna nog door. Nee, hard werken kan ook gewoon efficiënt werken zijn maar wel ervoor zorgen dat je je werk af krijgt en dat je zo goed mogelijk iets wil opleveren. Dus die mindset moet iemand echt wel iemand hebben bij ons.</p>	<p>Personality profiling: motivation, Personality profiling: fit with organizational culture</p>
13	<p>Maar je moet bij ons ook wel bereid zijn om te zeggen van ‘hé, ik mis bijvoorbeeld een stukje nou communicatieve skills en ik zou me graag willen verbeteren op presentatievaardigheden. Kan ik daar een training voor krijgen? Kan ik een boek lezen?’ Kan ik een cursus volgen?’ Daar moet je zelf wel proactief mee komen.</p>	<p>Personality profiling: proactivity</p>

13	<p>Nou ik zal je zeggen dat ik dat vroeger wel kon maar tegenwoordig is dat wel moeilijker met een videocall. Het is heel lastig. Want ik heb bijvoorbeeld een bloesje aan ik kan ook net zo goed in mijn onderbroek zitten bij wijze van spreken. Zit ik niet hoor want ik ben gewoon op kantoor gelukkig vandaag. Vroeger vond ik het altijd heel belangrijk hoe iemand een hand gaf. Ik geef graag een stevige handdruk en ik kijk je in je ogen aan en dan merk je al van oké die past wel of niet. En je hebt ook wel verlegen mensen en dat is niet erg maar die geven wat zachtere handdruk en die proberen je niet aan te kijken. En dan heb ik wel zoiets van ja, gaat dit passen binnen onze organisatie want wij hebben iemand nodig die zelfverzekerd is en sterk in zijn of haar schoenen staat. Dus vroeger kon ik dat beter met fysieke gesprekken maar nu vind ik dat wat moeilijker. Ik merk zelf namelijk ook dat ik niet heel de tijd in de camera zit te kijken. Ik kijk meer naar jou maar ik kijk ook een beetje om me heen als ik aan het nadenken ben dus ja wat zegt dat over mij? Zegt dat dat ik niet oplet of dat ik niet geconcentreerd ben? Dat vind ik gewoon heel moeilijk om daar een vinger aan de pols te krijgen.</p>	<p>Personality profiling: confident, Personality profiling: attitude, Personality profiling: extroverted</p>
13	<p>Omdat ik al een bepaald gevoel heb van oké nu weet ik wel of iemand goed is of goed past of ja of de nee of ik bel of iemand echt wel de interne motivatie heeft om aan de gang te gaan. Ik weet niet of daar bepaalde vragen voor zijn, misschien wel hoor maar dat ik ze gewoon onbewust al stel. Dus dat weet ik eigenlijk niet.</p>	<p>Personality profiling: feeling a connection, Personality profiling: motivation</p>
13	<p>Sowieso communicatieve skills wat je net al ze. Je moet niet bij ons in een hoekje willen gaan zitten en heel de dag niks zeggen. Dus ik wil wel iemand hier gewoon out going is. Sowieso als wij vragen 'ga eens even iets te presenteren' dan moet iemand wel bereid zijn om dat ook te doen en dat ook te durven doen.</p>	<p>Personality profiling: extroverted, Desired behaviour: communication skills</p>

14	<p>Ja, een paar dingen zijn natuurlijk heel belangrijk. Ten eerste, of iemand helder en gestructureerd een uitleg kan geven, moet voor de klas ook gebeuren. Dus wat ik meestal doe aan het begin van het gesprek is dat ik een beetje en open vraag stel.</p>	<p>Personality profiling: motivation, Desired behaviour leadership, Personality profiling: attitude, Desired behaviour: communication skills</p>
14	<p>Ja, nou ik let er wel op. Een beetje algemeen, waar ik vooral op let is of iemand een open houding aanneemt tijdens een gesprek. Kortom, niet te veel gesloten en met de armen en benen over elkaar heen, maar iemand die laat zien, hier ben ik en ik heb zin om met jullie te gaan praten. En ten tweede, zeker bij docenten, of ze wel iedereen aankijken. Omdat ik dan denk als je in het gesprek iedereen aankijkt en iedereen aandacht geeft, dan zal dat in de klas ook zo gaan, denk ik dan. Die is wel heel belangrijk. En ten derde, het enthousiasme wat je kan zien bij iemand. De glimlach, de non-verbale communicatie en dergelijke. Die open houding en ook wel enthousiasme er in en mensen aankijken, dat vind ik belangrijke factoren in een gesprek.</p>	<p>Personality profiling: attitude, Personality profiling: eyecontact, Personality profiling: non-verbal cues</p>
14	<p>Vind ik ietsje minder belangrijk, want ze hoeven niet voor de klas te staan en met de leerlingen om te gaan. Als die een wat minder open houding heeft, of wat minder de open houding heeft, vind ik niet zo heel erg. Ik vind het wel belangrijk om dat enthousiasme te zien. En dat iemand wel gewoon helder, duidelijk uit zijn woorden komt.</p>	<p>Personality profiling: attitude</p>

14	<p>Zo van ‘oh je hebt vorig jaar op die en die school gewerkt, vertel eens over die projecten en de sfeer op school, enzovoort’. Dus dan moet iemand eigenlijk wat langer aan het woord zijn, en kan je een beetje testen of iemand wel helder en ook een beetje met enthousiasme een uitleg kan geven. Dus vragen die wat meer uitleg bevatten doe ik meestal aan het begin van het gesprek. Dat is één. En twee, ik vind het goed omgaan met pubers... dat is wel een hele belangrijke voor ons, dus dan vragen we naar casussen, van je bent mentor, die en die leerling zit in de problemen, ouders weten het ook niet meer, hoe ga jij daar mee om? Of simpeler, je hebt op de eerste dag je mentorklas bij je, wat ga je de eerste dag met die leerlingen doen? Of de vraag, waar ben je trots op als het gaat om het begeleiden van leerlingen? Dat soort vragen. Dat is twee. En ten derde. Ik wil graag mensen die goed kunnen samenwerken, met sectieleden enzovoort dus vragen daarover zijn ‘wat is jouw meerwaarde’ of ‘waar moet je nog aan werken?’. Dus eigenlijk drie punten. Die uitleg is belangrijk, het omgaan met leerlingen en het samenwerken met collega’s dat is mijn top drie.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture, Personality profiling: motivation, Desired behaviour: teamwork, Desired behaviour leadership, Personality profiling: attitude</p>
15	<p>: Nou, ik zie dat bij Indische collega's, die dragen wel eens van die Sarongs, zeker op feestelijke dagen. Maar wat ik eigenlijk merk is dat binnen het bedrijf mensen zelf al niet iets anders dragen dan een pak of een jurk of een mantelpakje of iets dergelijks. Dus dat komt eigenlijk bijna nooit voor dat we iemand hebben die... en sommige functies zoals bepaalde werknemer op de vloer en beveiligers hebben uniformen aan. Het komt nooit voor dat ik daarover in gesprek moet, nee.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture</p>

15	<p>Heel open. Het bedrijf is een hele warme organisatie wel veel regels en wetgeving. Politieke organisatie ook dus daar moet je je prettig bij voelen en je weg in weten. Maar ook heel veel ruimte voor zelfontwikkeling. Dus binnen het bedrijf is het ook heel erg wat je zelf aanpakt zo ver kom je. Heb je daar zin in of niet, dat is dan wel een belangrijke vraag. Je moet eigenlijk een beetje kunnen werken aan je eigen merk binnen het bedrijf.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture</p>
15	<p>In een sollicitatie is het heel erg hoe iemand overkomt, dus hoe gaat iemand met jou in gesprek, heeft hij zich verdiept in de materie, heeft hij een kijkje genomen op je website of op je LinkedIn of waar dan ook. Maar ook, als ik kijk naar communicatie, vraag ik ook altijd... Wij doen bijvoorbeeld een onderwerp zus en zo, hoe zou jij dat aanpakken? En dan kijken hoe makkelijk iemand daarin gaat en hoe goed ze zich hebben verdiept in het bedrijf. Om te kijken of het matcht, maar een heel groot deel is ook wel of iemand complementair is aan de rest van het team qua persoonlijkheid.</p>	<p>Personality profiling: preparation, Personality profiling: fit with organizational culture, Other: why this organization</p>
15	<p>Ja, weet je wat ik ook altijd deed... toen ik nog voor lokaal mensen aannam. Is hoe mensen binnenkwamen. Ik had altijd de afspraak met de receptionisten, hoe sollicitanten bij hen binnenkwamen, want hoe iemand een receptioniste behandeld zegt al heel veel over hoe iemand in de rest van het bedrijf zou vallen. En daar vergissen ook heel veel mensen zich in. Je sollicitatie begint al op het moment dat je de deur binnenkomt. Dat je parkeert al misschien zelfs wel. Heel veel denken dat de sollicitatie pas begint als ze gaan zitten tegenover mij, maar dan is eigenlijk de helft al geweest.</p>	<p>Personality profiling: attitude</p>

15	<p>Maar met name dat... dat eerste gesprek is heel erg hoe presenteer jij jezelf persoonlijk. Het tweede gesprek is echt op heb jij je verdiept in de vacature en in de vragen die we stellen. En daarbij vragen we ook vaak eigen voorbeelden, dus als iemand zegt heel goed te kunnen schrijven nou dan wil ik wel graag mooie teksten zien. En dan ga ik wel checken of die niet gekopieerd zijn van internet zeg maar. Of van iemand anders.</p>	<p>Personality profiling: attitude</p>
15	<p>Maar vaak merk je in een gesprek wel: praat iemand makkelijk, luistert iemand of vertellen ze vooral gewoon wat ze zelf willen vertellen? Een sollicitant aannemen is vaak ook een stukje gevoel of dat je denkt dat iemand binnen een team past.</p>	<p>Personality profiling: fitting in with the team, Personality profiling: feeling a connection, Desired behaviour: communication skills</p>
15	<p>Naja, weet je, bij communicatie heb je vaak dat 's avonds events zijn. Dus als jij dan zegt ik kan op dinsdag, woensdag en donderdagavond nooit werken, dan sta je al achter, want dat zijn juist de avonden voor events of voor bijeenkomsten of voor teammeetings inderdaad. Dus als er bijvoorbeeld calamiteiten zijn, bijvoorbeeld crisiscommunicatie en jij zegt 'op vrijdagmiddag ben ik nooit bereikbaar'. Ja, dan is dat niet handig. Dus dat soort dingen, en crisiscommunicatie, als dat in de vacature staat betekent ook dat je soms in het weekend gewoon paraat moet zijn. Dus fulltime werken is niet van negen tot vijf, vijf dagen.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture</p>

15	<p>Nee, het is meer een check van hoe ze in de omgang zijn. Kijk weet je wat we vaak vinden, als je een bepaalde opleiding hebt gehad dan heb je de basiskennis. En heel veel dingen in een vacature kun je vaak leren. De vraag is vaker of jij de skills hebt om het te leren. Dus hoe ben je in de omgang, hoe ben je als persoon, heb je inderdaad de mindset om je te willen ontwikkelen, wat bij ons natuurlijk heel belangrijk is. Dus dat zijn dan veel meer de punten waar we de vragen op stellen, ook aan zo'n referentie</p>	<p>Personality profiling: attitude, Social capital: references, Personality profiling: motivation</p>
15	<p>Nee, maar als iemand dan op papier echt enorm geschikt is dan gaan we daarover in gesprek. Dus dan komt er een tussengesprek zeg maar dat we zeggen van je bent eigenlijk ontzettend geschikt voor de functie, maar heb je je beseft dat je minder past bij de organisatiecultuur. En dan vragen we altijd van heb je zelf een idee waar dat aan zou kunnen liggen of wat we nu bedoelen? Soms zeggen ze wel ja, ja, ja. En soms zie je mensen dan dat mensen in een volgend gesprek veel beter gekleed komen, soms hebben ze echt geen idee, maar als ze er dan voor open staan is het prima. Dat is geen reden om ze af te wijzen, want dat zijn dingen die je kunt veranderen.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture</p>
15	<p>Nou eigenlijk weet je al binnen de eerste vijf minuten of iemand matcht of niet. Dus sollicitatie vind ik ook vaak een kwestie van voelt het oké als je iemand ontmoet en past iemand in het team, dat is altijd een hele belangrijke.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture, Personality profiling: fitting in with the team</p>

15	<p>Nou ja, bij het bedrijf hebben we ook een etiquette, dus je bent eigenlijk verplicht om verzorgt over te komen als je bij ons gaat werken. Komt er iemand binnen met naja, afgezakte broek tot op zijn knieën of een T-shirt met fuck you er op of zo. Ja, dan sta je eigenlijk al achter bij binnenkomst, want dan heb je je ook gewoon niet verdiept in de cultuur van de organisatie. Wij hebben altijd met klanten te maken dus we zijn altijd verzorgt en dat is wel een beetje gegroeid in de afgelopen jaren. Je mag bijvoorbeeld wel af en toe een tattoo laten zien of zo. Maar het is wel, toch nog wel veel, jasje, jurk, pak cultuur. En dat mag best wel tegenwoordig een kleur en een print hebben, het hoeft niet meer per se grijs of blauw, maar daar zijn wel een tanktop en een makkelijke joggingbroek die komen er niet in zeg maar.</p>	<p>Personality profiling: attitude, Personality profiling: selfcare</p>
15	<p>Nou wat wij vaak doen, we beginnen met een speeddate. Omdat we best wel veel reacties krijgen op vacatures. Dus dan zit ik bijvoorbeeld een uur met mijn collega, of een middag met mijn college en dan doen we allemaal korte speeddates van een half uur. Omdat je... mensen moeten dan onder druk eigenlijk zichzelf voorstellen en dan merk je al gelijk wie zich heeft voorbereid of niet. Dus dat is eigenlijk al een eerste... schifting. Want als jij je niet hebt voorbereid en je hebt geen elevator pitch bereid en je moet gaan zitten hakkelen om je in een half uur voor te stellen, dan val je eigenlijk al af. Dus dat is stap een.</p>	<p>Personality profiling: preparation, Process: first interview</p>

15	<p>Nou, ik probeer bij standaardvragen weg te blijven, zoals van wat zijn je sterke en je zwakke punten, want die heeft natuurlijk iedereen voorbereid. Dus ik probeer mensen altijd wel te verrassen, maar dat is heel erg afhankelijk van de degene die ik voor mij heb ik ga altijd een beetje zoeken. En dan denk ik wat zal ik nou eens vragen over dit of dat, of het ligt er ook aan waarvoor iemand komt. Als we echt iemand zoeken die echt moet aanpakken, events moet organiseren, dan vraag ik nou hoe pak je dat dan aan, of stel op het laatste moment komt de band niet wat doe je dan. Dat soort vragen krijg je dan. Maar ook, het gaat er bij ons om... we hebben hele erge work-life balance, dus het gaat bij ons ook heel erg om tijdflexibiliteit, dus als mensen heel strak in hun tijden zitten is dat gewoon minder handig binnen onze organisatie. Dus over dat soort dingen ga ik dan vragen stellen. Dus de zachte informatie probeer ik dan op die manier naar boven te halen.</p>	<p>Personality profiling: home situation</p>
15	<p>Stap twee is dan het tweede gesprek, daartussen hebben wij dus al meer voorwerk gedaan, eventueel referentie opgevraagd. Dus dan gaan we vaak over die case, over bepaalde dingen op de website, van je nou je hebt vast gezien dat wel zus en zo hebben gedaan, hoe zou jij dat doen? Kijk als mensen dan zeggen... het niet weten dan hebben ze zich niet voorbereid dus vallen ze ook door de mand.</p>	<p>Process: second interview, Personality profiling: fit with organizational culture, Personality profiling: preparation, Desired behaviour: answers in line with organizational procedure</p>

15	<p>Toen zochten we echt een aanpakker, iemand die heel goed was in het events kunnen organiseren, en die heel goed paste binnen het team. We hadden toen een team met wat onderlinge uitdagingen, dus daar moest een makkelijke persoonlijkheid tussen. Iemand die makkelijk kan praten, met iedereen overweg kan eigenlijk. Die keer er na... nu denk ik aan de coach van november. Dat moest iemand zijn die heel goed kon luisteren, goed met verschillende mensen kon omgaan want die gingen we bij alle lokale banken neerzetten, dus die moest heel erg kunnen meebewegen in hoe teams daar werken, maar die moest tegelijkertijd ook heel veel kennis hebben van de inhoud, omdat die... hij kwam een nieuw model presenteren, dus die moest ook weten hoe het oude model in elkaar zat. Dus zo een beetje.</p>	<p>Desired behaviour: communication skills, Personality profiling: attitude, Personality profiling: representative, Personality profiling: extroverted</p>
15	<p>Want het werkt natuurlijk ook andersom, als ik mensen op gesprek krijg verdiep ik me ook in die mensen. Ik ga kijken of ik ze kan vinden, of ik ze op LinkedIn kan vinden, of ze een profiel hebben, of ik ze ergens anders kan vinden. Dat heeft natuurlijk ook een beetje te maken met het feit dat als jij hele sexy foto's op je Facebook hebt staan en ik kan dat zien als werkgever. Ja, dan vind ik daar als het bedrijf wat van. Ik kijk eigenlijk nooit vanuit naam respondent maar altijd vanuit het bedrijf. Dus als jij in je vrije tijd allemaal sexy foto's hebt en die zijn breeduit te vinden en je wordt bij ons financieel adviseur, ja dat is wel een dingetje.</p>	<p>Personality profiling: representative</p>
15	<p>Wij kiezen altijd mensen die al langer in een functie of in een team zitten om sollicitatieprocedures te doen omdat die ook gewoon weten wat er binnen een team nodig is. Is er een heel extrovert iemand nodig? Of een heel introvert iemand omdat er altijd nog extroverte zitten. Is er een aanpakker nodig of juist iemand die mee denkt en meer strategisch denkt. En dat zijn allemaal dingen die kun je merken in een gesprek.</p>	<p>Personality profiling: fitting in with the team</p>

16	<p>Daar ben ik zelf in opgeleid en kan ik wel doorprikken, dus met name uit gesprekken haal ik wel veel. Met name klantgerichtheid en verbinding maken, en met name ook doorvragen dat hebben we met name wel getoetst aan de hand van een casus. Dus adviseurs kregen een casus ter voorbereiding en dan hadden we een aantal dingen die we vonden die daarin naar boven moesten komen. In het maken van een screening met de klant, maar ook toetsen of de klant is wie hij is, want dat is voor een adviseur natuurlijk superbelangrijk. Dat je geen gegevens verspreid aan een verkeerd iemand.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture, Desired behaviour: answers in line with organizational procedure, Desired behaviour: organisational sensitivity/aware of setting</p>
16	<p>Ik denk inderdaad er verzorgd uitzien vind ik wel belangrijk. Ik kom uit een klantsegment dus ik heb altijd gewerkt met klanten, voor klanten. Dus ja, verzorgd uitzien, we hebben ook kleding policy. Bij ons mochten de rokjes niet te kort, wat overigens wel eens een keer een issue is geweest op onze afdeling.</p>	<p>Personality profiling: selfcare, Personality profiling: attitude</p>
16	<p>Ik werkte natuurlijk bij een coöperatie dus dan is het belangrijk dat je ook je betrokkenheid breder had dan slechts het werk. Maar wel als ambassadeur bij wijze van spreken bij de voetbalclub stond. Kon dan maar weer [lacht]. Dat soort dingen daar keek ik altijd naar</p>	<p>Personality profiling: representative</p>
16	<p>Want als je commercieel adviseur bent, moet je A verbinding kunnen maken, dus je moet een open houding hebben. En B je moet de klant ook echt overtuigen dat hij het advies bij jou af komt nemen. Sommige mensen noemen dat verkopen, maar ik niet, want als ik iemand vertrouw dan wil ik daar het advies van. Voor mij is vertrouwen kweken het belangrijkste en dat commitment vragen, dat is natuurlijk belangrijk maar ik ben niet van de harde sales, het is meer als de klant je vertrouwt dan komt hij wel bij jou. Dus daar lette ik wel op. Open houding. Betrokkenheid en vertrouwen uitstralen.</p>	<p>Desired behaviour: communication skills, Personality profiling: attitude, Personality profiling: representative</p>

17	<p>Nee, een vereiste is eigenlijk... we zijn een redelijk kleine organisatie dus een vereiste is wel dat je goed kan samenwerken en dat je wel een soort van flexibele instelling hebben... en een flexibele instelling klinkt altijd zo verschrikkelijk natuurlijk, maar we zijn een klein bedrijf dus het is niet dat we een aparte afdeling hebben voor debiteuren voor crediteuren voor communicatie et cetera. Dus dat doen we allemaal samen en dat pakken we op waar mogelijk. En in die zin zou het prettig zijn als je een medewerker hebt die ook mee denkt over een bericht op LinkedIn of die meedenkt over een stukje voor de nieuwsbrief of voor de website. En als je dan een medewerker hebt die zegt 'dat hoort niet bij mijn werk' dan is dat vervelend. Het is je goed recht om te zeggen dat hoort niet bij mijn werk, maar dat past niet binnen onze organisatie.</p>	<p>Desired behaviour: fit in with team based on work, Desired behaviour: teamwork, Personality profiling: fit with organizational culture, Personality profiling: fitting in with the team</p>
17	<p>Nee, het is een vrij... ja, qua harde criteria... het is een dienstverlenend beroep, je bent met name bezig met communicatie, samenwerken, transparantie. Een stukje schrijven dat wel. Dus Nederlands taalgebruik is wel heel erg van belang omdat je dus een verslag moet schrijven over de audit. En een bepaald vakjargon moet je kunnen begrijpen. Maar ook wil je niet als een groot deel van je werk het schrijven van verslagen is in ieder geval doen van aanbevelingen over de desbetreffende audit dan wil je niet iemand voorbij sturen op gezinsopbouw of grammatica. Dus dat zou dan inderdaad nog een criteria zijn waarop we wel letten.</p>	<p>Desired behaviour: communication skills, Desired behaviour: teamwork, Human capital: Dutch language, Personality profiling: transparency</p>

17	<p>Nou bijvoorbeeld als je dus een audit hebt in een ziekenhuis of een richtlijn ontwikkeling doen we ook. Is een stukje aanvoelen van de commissie, aanvoelen van het ziekenhuis, van de arts in opleiding tot de specialis hoe die reageert op een vraag of je het idee hebt of hij wel of niet eerlijk antwoord geeft of zich gemakkelijk of ongemakkelijk voelt juist. Dat zijn dan de soft skills waar een vrouw wellicht wat... wat gevoeliger voor is om het zo maar te zeggen.</p>	<p>Personality profiling: attitude, Personality profiling: empathy</p>
17	<p>We hebben één keer een medewerker gehad die we hebben moeten aanspreken op de kleding en dat was niet even prettig. Maar verder heb ik nog nooit meegemaakt dat iemand zich niet volgens onze standaard, niet heeft gekleed. Het is wel... uiteindelijk laat je wel zien dat je je hebt voorbereid voor een vacature of een sollicitatiegesprek. Dus in die zin speelt het wel mee. Dus ik heb een keer een gesprek gehad met iemand die... en dat was via Teams en die had een hele rommelige achtergrond. Die woonkamer zag er niet uit. Dan speelt dat onbewust waarschijnlijk wel een rol. Kijk het kan mijn niet schelen hoe iemands woonkamer er uit ziet, als iemand maar goed functioneert maar ik denk wel dat dat mee heeft gespeeld ja.</p>	<p>Personality profiling: representative</p>
18	<p>Hun motivatie, wat lijkt je leuk, waarom heb je gereageerd? En ook wel hoe sta je in het leven, wat voor mens ben je en wat kom je brengen. Wat voor vervelende situaties heb je in het verleden meegemaakt? Dus van goh, je hebt vast wel eens een keer wrijving met een collega gehad, vertel eens hoe zag dat eruit, wat heb jij toen gedaan... weetjewel, zo.</p>	<p>Personality profiling: motivation</p>

18	<p>Ja, dan heeft dat vaak wel te maken met teamsamenstelling. Wat heb je al zitten in het team en wat brengt de een of wat brengt de ander, of niet. Is het meer van hetzelfde of juist net even een andere energie die iemand brengt. Het eerste voorbeeld wat zo bij mij binnenkomt is dat we, dat is alweer jaren geleden, maar dat was een team met wat saaier en ... mensen die al heel lang bij het bedrijf werkten. En toen hadden we een soort gelijk profiel, of een jonge jongen waarvan we wisten die is snel weer weg die wil alleen maar door door door, heeft ambitie en toen hebben we bewust voor die jonge jongen gekozen omdat we wisten dat is wel een mooie nieuwe andere energie die nog niet in dat team zit. Wel een risico genomen omdat we dachten dat kan hem best wel een gaan tegenhouden, maar gaan we wel doen. Dat is dan de belangrijkste, zeker bij gelijke geschiktheid.</p>	<p>Personality profiling: motivation,  Personality profiling: fitting in with the team, Desired behaviour: fit in with team based on work,  Personality profiling: attitude, Personality profiling: venturous/ambitious,  Desired behaviour: teamwork</p>
18	<p>Ja, dat aankijken vind ik ook wel belangrijk. En ik weet ook dat dat bij bepaalde culturen gewoon niet netjes is als ze je recht aankijken. De hand wel of niet geven, daar heb ik niet zo veel moeite mee... het is me nog nooit overkomen dat iemand me geen hand gaf.</p>	<p>Personality profiling: eyecontact,  Personality profiling: attitude, Personality profiling: migration background, cultural differences</p>

18	<p>Voor mij is het uitgangspunt altijd: kennis kun je opdoen, theorie kun je leren dus het gaat mij heel erg over de persoon en de skills in die zin. Feedback geven en ontvangen vind ik altijd heel belangrijk... met respect voor de cultuur en achtergrond. En... is het glas half vol of is het glas halfleeg. Want een glas dat altijd halfleeg is dat zijn zulke energydrains dat mijd ik. Dus dat zijn wel de belangrijkste twee. Wij hebben bij het bedrijf iets wat HFM-assessments heet. Dat is ooit door psychologen bij elkaar... en dat is een bedrijf die dat doet en waar wij ook de het bedrijf skills op testen. Ook je drijfveren mee getest worden. En je kan daar ook intelligentie mee testen, nou die laat ik vaak.</p>	<p>Human capital: assessment, Personality profiling: motivation, Personality profiling: attitude, Process: capacity test</p>
19	<p>We hebben meestal een eerste gesprek, dan kijk je bij iedereen een beetje de kat uit de boom. Dus hoe is iemand, hoe praat iemand, hoe kom je over, vertel wat over jezelf. Wij vertellen over het bedrijf, over de functie wat het is, wat het inhoudt. Dan ga je kijken van die vind ik helemaal niet leuk, die past wel in het profiel. Want ik vind het ook wel belangrijk dat je een beetje al kijkt met de jaren krijg je wel een goede inschatting van hoe mensen zijn in een eerste indruk. Ik heb dat meestal wel vrij redelijk in de gaten. Want ik vind het ook belangrijk dat iemand in het team past, want je moet wel een fijne collega hebben. Niet een of andere valse nicht die daar je hele kantoor gat verzieken want dat is natuurlijk ook heel vervelend. Dan heb je dat je daaruit kiest en dan heb je een tweede ronde en vaak is het bij ons met een tweede ronde wel aardig dat we wel weten... Ja, moet je een directeur of weet ik veel wat hebben dan heb je andere procedures natuurlijk. Maar bij ons meestal met de tweede ronde heb je er een paar over en dan ga je wat dieper in op alle werkzaamheden, dan ga je het loon bespreken, wat voor idee hebben hun qua verdiensten, dat moet natuurlijk ook een beetje met elkaar overeenkomen en dan ga je kiezen.</p>	<p>Personality profiling: attitude, Other: matching expectations, Process: first interview, Personality profiling: fitting in with the team, Personality profiling: feeling a connection, Process: second interview</p>

20	<p>Even nadenken... een aantal dingen. Uiteraard houding, hoe komt iemand over, de manier van communiceren is heel erg belangrijk, en wat ik vaak belangrijk vind is wat voor... hoe iemand zich heeft voorbereid, heeft hij een duidelijk beeld van de functie. Dat zijn wel belangrijke onderwerpen. En ook gewoon de cultuur, past het met de cultuur van het bedrijf en waar het bedrijf voor staat. Hebben ze zich daarin verdiept? Dat zijn wel belangrijke punten. Servicegerichtheid, waar het bedrijf voor staat, dat zijn wel onderwerpen waar wij aandacht aan besteden.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture, Other: matching expectations, Personality profiling: preparation, Other: why this organization, Desired behaviour: communication skills, Personality profiling: representative</p>
20	<p>Ja, of de kandidaat netjes gekleed is voor de sollicitatie is hij in pak of een overhemd noem maar op. Dat vind ik wel een teken van hij heeft zich goed voorbereid voor het gesprek, hij neemt het serieus. Voor de rest, het eerste deel gebruik ik vaak om te kijken, hoe komt een kandidaat binnen, is hij zenuwachtig, hoe gaat hij zitten en daar dan op in te spelen om de kandidaat een kans te kunnen geven om zijn verhaal te kunnen doen. Maar wat ik dan meeneem in de selectie, niet onwijs veel. Ik vind het wel belangrijk dat iemand er representatief uit ziet. En netjes gekleed is voor een sollicitatie, een formeel gesprek. Dat vind ik wel belangrijk. Dus als ik aan het eind drie gelijkwaardige kandidaten heb, en twee hebben zich netjes gekleed en één niet dan neem ik dat wel in overweging.</p>	<p>Personality profiling: attitude, Personality profiling: representative, Personality profiling: motivation</p>

21	<p>Ja, dan is het vaak salaris, kan je in ploegendiensten werken, heb je misschien eigen vervoer omdat er misschien naar die locatie geen openbaar vervoer gaat met ploegendiensten. Ook ervaring, heb je er ervaring in en dat zie je juist vaak bij Nederlandse mensen die denken ik ga even productiewerk doen. Ja, als je dat niet eerder hebt gedaan, kan je de hele dag staan achter een lopende band, of zitten achter een lopende band. Heb je eerder repeterend werk gedaan, want dat is natuurlijk ook heel erg onderschat vooral het fysieke gedeelte. Als jij niet de hele dag achter de lopende band kan staan maar je moet er wel staan, dan gaat het niet lukken.</p>	<p>Human capital: experience, Personality profiling: commuting distance</p>
21	<p>Ja, dat hangt van de functie af, dat vind ik een hele brede vraag. Kijk als ik een administratief medewerker voor een vaccinatielocatie heb dan moeten ze in Teams zien te komen, als ze dat niet kunnen dan weet ik dat ze niet zo heel goed zijn met computers. Ze moeten natuurlijk een beetje representatief zijn voor de organisatie. Maar representatief wil niet zeggen dat ik geen mensen met hoofddoekjes heb aangenomen of gewoon, ze moeten er netjes uit zien. Ja, ze moeten administratieve ervaring hebben. Dus daar vraag ik over en ik vraag wat zij verwachten van de functie en of dat aansluit met wat er in de functie staat. Soms heb je mensen die solliciteren ergens op en dan zeggen ze ik denk dat ik dit en dat ga doen. Dan zeg ik nou dat stond niet in de vacature dus dan heb je het niet helemaal begrepen. Dus ja, voor andere functies kunnen dat weer andere dingen zijn.</p>	<p>Human capital: experience, Other: matching expectations, Personality profiling: representative</p>
21	<p>Nee. Gewoon dat ze het kunnen gaan doen en dat ik er vertrouwen in heb. Toch ook wel een stukje klik hoor, maar het komt wel, een klik komt ook vaak ergens weer uit kennis en expertise en zo voort.</p>	<p>Personality profiling: feeling a connection</p>

22	<p>27:21 Interviewer Nee... hoofddoek en dergelijke... we hebben wel... hoofddoeken zijn allemaal prima. We hebben wel dat het gezicht wel zichtbaar moet zijn, dus bijvoorbeeld een boerka is wat minder gewenst. En we hebben ook altijd... ten minste ik heb zelf ook, maar dat doet er verder niet toe, tatoeages. We zeggen wel altijd, tatoeages zijn wel prima, maar let op dat je niet bijvoorbeeld 'Ajax' of bepaalde uitdrukkingen op je lichaam zichtbaar, kijk dat je het ergens neer zet waar cliënten het niet kunnen zien moet je zelf weten, maar iets wat op je armen of benen... ja, let gewoon op wat daar staat.</p>	Personality profiling: representative
22	<p>En vervolgens gaan de teams pas het gesprek aan en dat doen we bewust. Ik kan wel heel leuk iemand kiezen maar dat wil niet zeggen dat in het team waar diegene gaat werken ook daadwerkelijk een klik is. Dus die keuze hebben wij gemaakt. Wij doen de grove selectie van mensen waarvan we echt denken dit wordt hem niet die wijzen we af en daarna gaat dus het balletje eerst nog rollen bij het team van oké hoe is het klik gesprek, wat is de eerste ervaring, hoe voel je je bij die persoon en dat zeg maar en als dat positief is komen ze pas weer terug bij ons.</p>	Personality profiling: feeling a connection

22

Ik denk dat een plek waar mensen wonen, en dan heb ik het niet over als ze er vijf kilometer vandaan wonen dan is het nog wel dat we zeggen prima, maar we hebben bijvoorbeeld ook wel eens mensen die in Rotterdam wonen en die solliciteren in Zaltbommel dan vragen we ons wel eens af van hoezo solliciteer je hier? Ten eerste al van Rotterdam naar Tiel om één dag in de week naar school te gaan is volgens mij al niet heel reëel en als je dan in de wijk gaat werken in Zaltbommel dan moet je eerst elke dag daar naartoe rijden om vervolgens daar je wijkroute te rijden... dat is niet logisch... dus hoezo solliciteer je dan daar? En daar merk je dan wel dat dat mensen zijn die puur reageren omdat ze moeten reageren omdat ze in een WW-uitkering zitten. Dat is dan vaak wel... dat er eigenlijk niet eens meer echt gekeken wordt... ik moet solliciteren dus ik kijk een beetje in mijn omgeving, nee, die gaan gewoon lukraak solliciteren.

Personality profiling:  
commuting distance,  
Unemployment: type  
of people

22	<p>Ja en nee. Ze hebben in principe allemaal een jasje van het ene bedrijf of het andere bedrijf aan, omdat onze kleding nog steeds niet gefuseerd is. De organisatie is wel gefuseerd naar volledige naam bedrijf, maar de kleding nog niet. Dus in het ene bedrijf-gebied hebben ze het ene bedrijf jasjes en in het andere bedrijf-gebied hebben ze andere bedrijf jasjes. We hebben wel gemeld dat je gewoon netjes voor de dag moet komen dus je gaat niet in een hotpants met 24 graden naar de client. Je zorgt dat je wel gewoon een kniebroek of een driekwartbroek aan hebt. Wat we ook vaak meegeven is dat ze niet of slippers of sandalen mogen lopen en dat heeft vooral ook met hygiëne te maken dat op het moment dat een client bloedt en dat bloed vervolgens op jouw blote voeten, ja daar word je zelf ook niet blij van. Dus we geven vaak wel mee van hè trek dichte schoenen aan let op je kleding en natuurlijk onder dat jasje doen veel dan wel korte mouwen of een hemdje aan dat is prima maar het is niet dat we echt specifiek zeggen. Je mag geen kort rokje aan. We verwachten ook wel een beetje dat van de medewerkers dat dat logisch is en eigenlijk gebeurt het ook bijna nooit.</p>	Personality profiling: representative
22	<p>Ja, eigenlijk gewoon in eerste instantie iemands houding vooral omdat ze bij ons ook echt naar cliënten toe moeten aan huis. Ja, als je al helemaal gesloten en in een joggingspak en ja noem maar even wat dingen op dan is het toch al wel gauw dat wij zoiets hebben van, dit klopt niet helemaal. Dus dat is wel echt iets waar we naar kijken.</p>	Personality profiling: selfcare, Personality profiling: attitude

22	<p>Nou, wij zijn echt heel groot. Wij zitten in een deel van de provincie Utrecht en heel het Rivierengebied. Dus wij gaan echt van Utrecht naar Veenendaal en dan nog een stukje Zaltbommel bij Den Bosch en dan kun je zo een rondje trekken zeg maar. De mensen solliciteren ook echt wel op gebied dus wij zetten bijvoorbeeld een huishoudelijk hulp voor Zeist uit of een huishoudelijke hulp voor Veenendaal of een verzorgende IG in Zaltbommel. Dus iemand solliciteert dan wel echt al op dat team, zeg maar waardoor we ook dan als iemand er op reageert, dan weet je ook daar komt diegene waarschijnlijk wel uit die regio. Daar hoeven we dan ook vaak niet naar te kijken op die manier.</p>	Personality profiling: commuting distance
22	<p>Uhm, nee, ze hebben eerst een klikgesprek dan. En daarna bij het leerlingentraject krijgen wij terug of ze wel of geen assessment mogen doen. Dus eigenlijk bepaalt het team dan van ze moet afgewezen worden of ze gaat door.</p>	Personality profiling: feeling a connection
22	<p>Zelfstandig ja, verantwoordelijkheid want je bent natuurlijk wel in de wijk. Je bent alleen in je route dus als er iets gebeurt dan moet jij op dat moment ook wel de actie kunnen nemen die je moet ondernemen.</p>	Personality profiling: responsibility
22	<p>zelfstandig wil werken, zeker in de zorg tegen stress kan</p>	Personality profiling: dealing with stress, Personality profiling: working independently
23	<p>De eerste is meer het persoonlijke vlak. Dan kijken we even of er een klik is met de persoon en in de organisatie of die match er is. En in de tweede gaan we veel meer... en bij de eerste is het ook veel meer vertellen, zodat mensen een gevoel krijgen bij het bedrijf en of het past.</p>	Personality profiling: feeling a connection, Personality profiling: fit with organizational culture

23	<p>Dus ik zoek dat wel echt in al onze medewerkers terug. Ik denk doordat wij een hele dynamische club zijn met heel veel overnames dat het echt... het is heel erg veranderend, veranderende omgeving zeg maar. Dus iemand moet dat ook wel echt leuk vinden. We groeien door en we kunnen de groei bijna niet behappen dus dat betekent dat het allemaal niet perfect geregeld is. Dus je moet het ook leuk vinden om dingen uit te zoeken en je eigen weg erin te vinden. En als je heel erg bent van de zekerheid en de routine, dan past het bedrijf wellicht niet zo bij je.</p>	<p>Personality profiling: dealing with change within the organization</p>
23	<p>Ik vind ook wel dat iemand voorbereid moet zijn in een gesprek. Je hoeft echt niet heel het internet te hebben uitgeplozen en exact te weten wanneer ik wat heb gedaan, maar het is wel fijn als je iets van research hebt gedaan wat wij als het bedrijf doen.</p>	<p>Personality profiling: preparation</p>
23	<p>Ja, daar is de vacature al wel op geschreven zeg maar. Dus wij kijken echt wel naar wat zoeken we dan in het team. Om daar dan de juiste match op te zoeken dus ook tijdens dat gesprek let je op van gaat hij complementair, hij of zij, complementair zijn aan wat ik al heb zitten?</p>	<p>Personality profiling: fitting in with the team, Desired behaviour: fit in with team based on work</p>
23	<p>Nee, dat handgeven niet. Wel dat iemand moeite heeft om je aan te kijken. Dat wel. Maar ja als ik het dan heel plat zeg, dat heeft een niet migrant ook wel eens dat hij dat spannend vindt of niet doet. Dan denk ik van ja is dat nou echt... ze zullen een andere reden hebben, dat vast, maar aan de andere kant... iedereen heeft soms zijn eigenaardigheden.</p>	<p>Personality profiling: eyecontact, Personality profiling: migration background</p>

23	<p>Nee, ik wijs ze er gewoon op. Ja, het kan een hele goede kandidaat zijn die daar de plank op mislaat. Dus nee, ja. Ik ben wel altijd ontzettend eerlijk. Als ik ook ergens het idee heb dat diegene heel zenuwachtig is of niet goed uit de verf komt dan zal ik dat ook altijd benoemen. En als ik al denk na een half uur ‘dit is hem niet’, dan zal ik diegene ook niet verder laten zwoegen, dan zou ik heel eerlijk aangeven waarom niet en in dat gesprek afwijzen en niet vervolgens doormiddel van een mail of telefoontje dat nog moeten doen. Dus van mij hoor je eigenlijk vrij snel als ik iets niet kan duiden. Of als ik ergens iets van vind. Dan zal ik dat ook netjes zeggen.</p>	<p>Personality profiling: representative, Personality profiling: attitude</p>
23	<p>Nou ik kijk wel, en dat is een redelijk inkoppertje, dat iemand er verzorgd uit moet zien</p>	<p>Personality profiling: selfcare</p>
23	<p>Nou, ja ik ben altijd wel benieuwd waar ze naartoe willen, want wij groeien als organisatie dus je wil ook daarin mensen die... dat kan ook zijn ‘wat ik doe vind ik heel leuk’ het hoeft niet allemaal jong professionals die alleen maar hoger, beter, mooier willen dus dat is het niet. Maar dat je wel een beetje die verwachtingen met elkaar schept van waar iemand naartoe gaat. Ik zit altijd wel heel erg op het persoonlijke vlak, dus ik ben benieuwd naar wie iemand is en hoe zijn thuissituatie er uit ziet en wat hij zoekt in een bedrijf en hoe we hem of haar ook kunnen ontwikkelen. En hoe dat dan het beste kan. Dus vooral wat diegene nodig heeft om succes te maken.</p>	<p>Personality profiling: venturous/ambitious, Personality profiling: home situation, Personality profiling: motivation, Other: matching expectations</p>

### 8.3.12 Personality profiling: migration background

document	quotation	codes
1	<p>Nee... Nou, ik merk altijd wel dat ze, ik probeer het zo min mogelijk generaliserend te zeggen, ze hebben wel in een bepaalde mate meer gedrevenheid ofzo. Nederlanders zijn af en toe wat verwender. Die komen van de universiteit af en die denken dat iedere organisatie Coolblue is en dat ze vijftigduizend vakantiedagen krijgen en zoveel salaris en dit en dat. En ik merk dat mensen met een bepaalde migratieachtergrond meer no nonsens mentaliteit hebben, gewoon gaan. Ik ga eerst maar eens indruk maken voordat ik me ga beklagen bij de organisatie over van alles en nog wat. Ik ben dus zelf wel wat positiever over migratieachtergrond, juist vanwege die gedrevenheid. Nogmaals, dit is... ja ik zeg dit nu op basis van 4, 5 mensen die ik ken. Ja, dat valt wel op. Als ik kijk naar ons sollicitatieproces komen ze... ja, scoren ze minstens net zo goed als mensen met een volledig Nederlandse achtergrond.</p>	<p>Personality profiling: migration background</p>
1	<p>Ook wel een beetje, ze hebben meer respect voor hiërarchie.</p>	<p>Personality profiling: migration background</p>
1	<p>Überhaupt wel wat meer respect in het algemeen</p>	<p>Personality profiling: migration background</p>
2	<p>Nee, dat eigenlijk niet. Niet in de zin van dat merk je heel erg. Als we dat merken dan is het ook gelijk zo iets van, dat willen we niet. Dat willen we ook uitdragen, dat iedereen gewoon gelijk is daarin, geen onderscheid maken. Die ervaring heb ik niet eigenlijk, verder. Buiten dat ene geval dan. Maar nee.</p>	<p>Personality profiling: migration background, no difference, Desired behavior: migration background, no difference</p>

2	<p>We hebben wel eens gehad dat we bijvoorbeeld een Turkse man hadden op gesprek en dat was een sollicitatieronde waarbij de commissie allemaal vrouwen was, dus een vrouwelijke directrice, ik als HR dan vrouw en een andere leidinggevende, ook een vrouw. En daar in dat gesprek merkte we heel erg... ik weet niet precies meer hoe dat toen ging hoor... maar dat was een hele bijzondere... hij had een beetje moeite met de verhouding zeg maar. Ik weet niet meer zo goed waar het allemaal uit bleek, maar dat waren ook bepaalde opmerkingen over zijn vrouw die hem dan verzorgde als hij weer thuiskwam. Allerlei dingen dat we echt dachten van jeetje, dat wil je niet. Maar dat heeft dan niet zo zeer te maken met dat die man Turks was, maar dat was dan in dit geval wel. Dat zijn gewoon dingen die wij belangrijk vinden in de organisatie, dat man of vrouw, of weet ik veel, of geaardheid, dat dat allemaal wel gewoon gerespecteerd en geaccepteerd moet worden. We gaan allemaal gelijk met elkaar om. Dus dat bleek daar dan wel heel erg uit. Maar ik denk dat wij als overheidsorganisatie in Limburg... ja... daar heb je heel lang gewoon alleen maar medewerkers in dienst gehad die Nederlandse afkomst hebben of hadden. Dat is wel veranderd. Daar hebben we ook wel bewust naar gezocht en naar gekeken de afgelopen tijd. Er moet wat meer diversiteit binnen de organisatie komen, afkomst, huidskleur en geaardheid, want dat was ook iets waarvan... daar had toch iedereen een mening over. Maar dat is wel echt aan het veranderen.</p>	Personality profiling: migration background, incident
3	<p>19:47 Interviewer En merk je daarbij wel eens verschil dat mensen met een migratieachtergrond bijvoorbeeld anders overkomen of dat autochtonen personen soms iets heel raars kunnen doen?</p> <p>20:00 Respondent Nee. Nee. Dat heb ik niet... nee.</p>	Desired behavior: migration background, no difference, Personality profiling: migration background, no difference

4	<p>22:04 Interviewer En als mensen wel de taal beheersen en ze komen uiteindelijk binnen, heb je dan wel eens verschillen gemerkt in hoe iemand is in een interview? Op zijn houding, instelling...</p> <p>22:24 Respondent Ja, je merkt gewoon dat mensen überhaupt met verschillende houdingen in interviews zitten. Dat heeft niet echt te maken met wat je afkomst is, is mijn ervaring. Heel veel mensen die in Nederland geboren en getogen zijn kunnen op een hele verschillende manier in een interview zitten. Ieder mens is anders. Er zijn wel heel veel verschillen tussen maar het is niet zo zeer dat ik denk van 'oh mensen met een migratieachtergrond zitten er over het algemeen anders in dan mensen met geen migratieachtergrond'.</p>	<p>Personality profiling: migration background, Personality profiling: attitude</p>
5	<p>Voor de rest qua houding, de andere mensen die ik heb gesproken die het dan niet geworden zijn dat is niet per se op houding geweest. Of qua verandering. Nee, ik heb het idee dat de mensen die van een andere achtergrond komen en die de taal vloeiend spreken dat die ook wel gewoon evengoed meedraaien in de maatschappij als jij en ik denk ik. En qua praten en qua dingen heeft iedereen een andere manier van doen. Daarin zie ik niet per se een groot verschil.</p>	<p>Migration background: encountered, Desired behavior: migration background, no difference, Personality profiling: migration background, Personality profiling: migration background, no difference</p>

6	<p>22:32 Interviewer Merk je soms verschil tussen Nederlandse sollicitanten en sollicitanten met een migratieachtergrond op die dingen? Dus zoals passie of teamwork dan eigenlijk.</p> <p>22:46 Respondent Nee. Eigenlijk niet. Sommige Nederlandse zijn soms... denk je even peper in de reet. Maar dat kan je bij iemand met een migratieachtergrond net zo hebben. Ik geloof niet dat daar heel veel verschil in zit.</p>	<p>Personality profiling: migration background, no difference, Desired behavior: migration background, no difference</p>
6	<p>24:00 Respondent Ja, ik merk wel cultuurverschillen. Zelfs met Duitsland is er al een cultuurverschil, maar met China dus ook. Die vragen minder... als Chinezen bijvoorbeeld problemen hebben, die zullen niet bij jou, ik ben natuurlijk van P&amp;O, dus dan hoop je dat mensen toch een beetje naar je toe komen of naar hun leidinggevende toekomen, maar die doen dat niet. Die hebben heel erg die hiërarchie en die zullen sowieso niet zo snel om hulp vragen of naar bijvoorbeeld een psycholoog gaan, dat zullen ze niet doen. En Duitsland is heel erg hiërarchisch. Dat merk je ook. Dat is weer een ander gedrag. Ik zit even te denken. Ook van hoe je taken opgelegd krijgt. Een hoogleraar... wij Nederlanders, zonder migratieachtergrond, als je in Nederlands geboren bent word je zo opgegroeid, dan zit het er heel erg in dat je zelfstandig moet zijn en al je dingen zelf doet, maar zodra je buiten Nederland bent... die mensen zijn net wat meer de regeltjes volgen, doen wat de baas zegt. Bij ons is het in die zin... in soortgelijke bedrijven in ieder geval, meer gelijk. Ik weet niet of je dan weet wat ik bedoel.</p>	<p>Desired behaviour: migration background, leadership skills, Personality profiling: migration background, Personality profiling: migration background, hierarchy, Personality profiling: migration background, independent working</p>

6	<p>25:39 Respondent Precies, ja. Daar zit wel wat cultureel verschil in. Want ik heb nu toevallig ook een beetje.... Een leidinggevende en een promovendus, de promovendus is frans en de leidinggevende is ja, Vlaams/Nederlands. Dat werkt op de een of andere manier niet. Dat is ook hun karakter hoor. Maar zij verwacht dat hij haar helemaal begeleid met een paper schrijven tot daaraantoe, terwijl hier wordt best wel van je verwacht dat je die paper zelf schrijft, maar in Frankrijk misschien niet. Dat is ook al een verschil en soms wordt daar best wel misschien wel te weinig rekening mee gehouden. Of je probeert het wel maar het is natuurlijk ook heel moeilijk.</p>	<p>Personality profiling: migration background, Desired behaviour: migration background</p>
7	<p>18:01 Respondent Ja, opnieuw ook weer stereotype, maar kandidaten uit Aziatische landen. Daar zie je een beetje een omgekeerd proces, die zijn vaak wat meer terughoudend en die moeten dan heel erg wennen aan de directheid van de Nederlandse cultuur. En dat je ook al selectiecommissie vragen gaat stellen van ‘hoe zou je hier mee omgaan?’ ‘Hoe zou je daar mee omgaan?’ vragen die zijn niet gewend zijn om als dusdanig te krijgen, want daar is het... een vraag als heb jij... of op het moment dat je het niet eens zou zijn met de lijn die is uitgezet wat zou je dan doen? Ja, het idee van kritiek leveren op iets wat je baas doet of je naast hogere zou doen. Dat zit niet zo diep in de cultuur daar.</p>	<p>Migration background: avoid stereotyping, Personality profiling: migration background, attitude</p>
7	<p>20:32 Respondent Ja, de houding... de sterke focus bij culturen waarbij de hiërarchie heel belangrijk is... de hele sterke focus op de hoogste aan tafel. Dat merk je ook in de houding, in de zin van daar draaien ze zich naartoe en daar focussen ze op. Soms wat culturen die wat terughoudender zijn en wat timidere opstelling soms, toch wel wat meer naar achteren gaat in plaats van de ruimte innemen en aanwezig te zijn.</p>	<p>Personality profiling: migration background, attitude, Personality profiling: migration background, hierarchy</p>

7	<p>Je moet altijd een beetje oppassen dat je niet in generieke stereotypes vervalt, maar je merk wel... onze werkcultuur die is vrij informeel ook op de wetenschappelijke afdelingen heb je met bijvoorbeeld, en dat is vrij stereotype maar daar zie je wel vaak een trend in; Duitse kandidaten bijvoorbeeld, daar zitten vaak hele sterke hiërarchische lijnen in hun werkcultuur en je merkt dan wel, er zijn altijd dingen die je uit moet gaan vragen van 'hoe zie je dat voor je als je hier komt werken'. Je merkt dat vaak aan antwoorden die ze geven of ze heel sterk kijken naar de hoogleraar die op dat moment aan tafel zit want dat is hun toekomstige baas. Wat die persoon zegt dat is leidend, maar bij ons op zo'n afdeling is dat vaak als een team. Dan is iedereen... ja de verhouding ligt wat anders.</p>	<p>Migration background: avoid stereotyping, Personality profiling: migration background, respect for hierarchy</p>
---	---	---

8	<p>33:57 Respondent [Denkt na]. Ikzelf heb daar niet echt concrete voorbeelden van, waarvan ik denk oh ja dat is me echt bijgebleven dat die persoon met zo'n achtergrond wat minder makkelijk uit de verf kwam. Ik weet wel dat een collega van mij ooit heeft meegemaakt dat een flexwerker, mannelijk, met Arabische achtergrond die wilde ons of niet aankijken of niet de hand schudden, was één van de twee dingen. Oh nee, het was een man die kwam langs voor een sollicitatie, dat was het, pré corona, ver terug. Ja, dan geef je gewoon een hand. Volgens de Nederlandse normen en waarden, die man had gezegd dat kan ik niet, dat mag ik niet vanwege mijn geloofsovertuiging. Dus dat was... dat is dan even wennen of zo. Omdat we daar toen nog niet zo aan gewend waren, dat is natuurlijk nu nog niet zo ingebed als dat een hand geven is, dat is altijd dat je even denkt 'oh ja, dat is anders'. Maar ja, het is niet dat op basis daarvan... het is ook wel lastig want als je zo iemand ook op gesprek stuurt voor opdrachtgevers en die opdrachtgever is er heel erg aan gehecht om iemand een hand te schudden, dat maakt het soms wel wat complexer. Dan blijft het daar wel bij natuurlijk.</p>	<p>Personality profiling: migration background, incident</p>
---	--	--

9	<p>13:34 Interviewer Merk je daar verschil dat mensen met een bepaalde afkomst een bepaalde kwaliteit hebben of juist missen? Dat je verschil merkt waar ze vandaan komen uit de wereld.</p> <p>13:46 Respondent Ja, ja. Ja, ik vind zeg maar je krijgt steeds meer andere achtergronden en cultuurverschillen. En als leidinggevende moet je je daar steeds bewuster van zijn omdat dat een andere manier van aansturing vraagt. Wat is zelf heel sterk merk, dat is natuurlijk gewoon een cultuuraspect, hetzelfde als de Nederlandse kaaskop, calvinistische inslag. Ik heb een aantal Turkse achtergrond financials gehad en die reageren op een hele andere manier en daar moet je wel oog voor hebben. Ja, hoe moet ik dat omschrijven, veel stelliger, heel erg overtuigd van hun kunnen. Dat is opzich prima, goed zelfvertrouwen, maar je kunt wel ook een klein beetje overdrijven en dat vraagt toch wel een bepaalde manier van vragen en tact. Dat merk ik de laatste tijd wel, dat je daar toch wel rekening mee moet houden. En ook moet kijken past het binnen het team, is het complementair of is het juist niet complementair. Daar kijken we steeds meer naar.</p>	Desired behaviour: fit in with team based on work, Personality profiling: fitting in with the team, Personality profiling: migration background
9	<p>23:49 Interviewer Merk je daar bij verschil, bij mensen met een internationale achtergrond juist meer of minder verdiept zijn.</p> <p>24:02 Respondent Die zijn wel iets gemotiveerder denk ik op een of andere manier. Misschien heeft het ook met afstand te maken, achtergrond. Die gaan dan wat meer zoeken wat het allemaal inhoud. Dat kan wel verschillen. Dat heeft misschien ook te maken met allerlei andere factoren maar...</p>	Personality profiling: migration background

9	<p>25:42 Interviewer En heb je al wel eens gemerkt in sollicitatiegesprekken dat verschillende culturen op verschillende manieren omgaan met mensen aankijken, mensen een hand geven, begroetingen?</p> <p>25:55 Respondent Ja, zeg maar bepaalde culturen stralen toch... zijn toch iets beleefder, iets meer beleefdheid. En ja of dat respect is dat weet ik niet, maar dat zie je toch wel... bijvoorbeeld bij Indonesische mensen of ander soort... er staat hier iemand voor de deur, ik weet niet wat het vandaag is. Sorry.</p>	Personality profiling: migration background
10	<p>9:52 Respondent Het ligt net aan werk land, dus daar houden we wel rekening mee. Oostblok is heel erg van 'hard werken en de rest boeit me niet, ik wil gewoon werken'. Dan heb je Spaanstaligen, dus we hebben ook heel veel mensen uit Latijns-Amerika en die zijn ook heel proactief vanuit zichzelf, vaak overal opmerkingen voor, veel vragen. Dus daar houden we ook wel rekening mee per groep eigenlijk. Uiteindelijk leer je hoe elke cultuur zich gedraagt. Je denkt wel alsnog dat elk individu anders is, maar toch klopt het stereotype wel.</p>	Personality profiling: migration background, Desired behaviour: migration background
10	<p>17:14 Respondent Ja, heel erg. Nederlanders vertellen dan het hele verhaal van ik doe dit ik doe dat en mensen met een migratieachtergrond, dat ligt ook weer aan de groep, Indiase vrouwen zeggen allemaal ik ben huismoeder, huisvrouw. Dan heb je Oostblok die zeggen 'ja, ik sport, ik werk' dat is het zeg maar. Dus het ligt er net aan.</p>	Personality profiling: migration background

10	<p>21:13 Interviewer Heb je wel eens meegemaakt dat je het cultuurverschil tussen mensen al merkt in het gesprek. Dus dat ze bijvoorbeeld anders op jou overkomen. Of een andere houding hebben. Of kleine dingen als dat iemand geen hand wil geven aan een vrouw en zo.</p> <p>21:31 Respondent Ja, handen voelt al zo lang geleden. Ik heb daar eigenlijk geen idee meer over.</p> <p>21:43 Interviewer Of dat je je ongemakkelijk hebt gevoeld bijvoorbeeld in de dynamiek tussen jou en een man of andere soort achtergrond of juist Nederlands persoon die zich raar gedroeg, want Nederlanders kunnen dat ook heel goed natuurlijk.</p> <p>21:58 Respondent Ja, wel op zich Nederlandse tegenover mij zeg maar. Maar sommigen proberen het op een goede manier te zeggen, van ‘oh ja ik ben heel open ik accepteer iedereen en elke cultuur, dus ook jij met je hoofddoek’ dan denk ik... voor mij komt dat juist een beetje racistisch over. Hoe hard dat ook klinkt. Er hoeft daar niets over gezegd te worden.</p> <p>22:27 Interviewer Nee, precies.</p> <p>22:30 Respondent Sommige mensen zijn meteen iets terughoudender, maar iedereen wil natuurlijk een baan dus ze profileren zich wel goed.</p>	Other: respondent has a migration background, Personality profiling: migration background
10	<p>23:43 Respondent Ja, want we hebben dus... op een dag twee Nederlandse groepen en één Engelse. We merken dat het succesratio uit de Engelse groep hoger is. Die doen meer hun best, stellen meer vragen en als ze geen vragen stellen dan weet je van een Oostblokker die is dat niet gewent, die vindt dat lastig dat zit niet in die persoon. En Nederlandse groepen merken we dat ze gewoon geen proactieve houding aannemen tijdens de sollicitatie.</p>	Personality profiling: migration background, attitude positive

10	<p>24:24 Interviewer En... merk je verschil ook in manieren van communicatie? Weet je dan hoe je aan moet passen op bepaalde groepen bijvoorbeeld. Zoals je nu zeg, dat je weet dat een Oostblokker dat lastig vindt zijn er meer van zulk soort voorbeelden?</p> <p>24:41 Respondent [Denkt na]. Ja... Soms heb je ook gewoon een heel droog gesprek. Dat merk je ook bij sommige migratieachtergronden dat de jongere generatie bijvoorbeeld toch... jongere niet westerse achtergrond die reageren, vooral mannen en jongens, die reageren heel droog. Dus dan heb je echt een heel droog gesprek. Dan denk je ook van wat is dit. 'Waarom kies je voor het bedrijf?' 'Leek me leuk.' 'Werkervaring?' 'Je in een magazijn.' 'Hoelang heb je daar gewerkt?' 'Twee jaar.' Dat gaat echt zo zeg maar.</p> <p>25:33 Interviewer Is dat dan omdat ze denken dat ze niet uit zichzelf antwoorden mogen geven of... ja enig idee waardoor ze zo reageren?</p> <p>25:44 Respondent Ja, voor mij komt het echt heel erg over als desinteresse. Dat is ook... dan geven we ook als advies als we ze afwijzen, wees wat proactiever, geef wat meer antwoorden vanuit jezelf. Laat zien dat je interesse hebt.</p> <p>26:03 Interviewer Ja, en is dat dan... je zei dat is vaak de jongere generatie, meer dan de tweede generatie migranten?</p> <p>26:12 Respondent Ja.</p> <p>26:13 Interviewer Merk je daar heel veel verschil tussen trouwens? Dat eerste generatie zich anders gedraagt?</p> <p>26:19 Respondent Ligt wel net aan de leeftijd. Ja, want... als ze echt net 18 zijn dan hebben ze wel een andere instelling dan iemand van 22. Die 18-jarigen zijn meestal, maakt niet uit welke afkomst, die zijn heel terughoudend, veel verlegen. En daar houden we dan ook rekening mee. En dan 22-jarigen als ze dan zo droog reageren dan is dat wel echt een no-go.</p>	<p>Personality profiling: migration background, Personality profiling: migration background, attitude</p>
----	--	---

10	<p>34:40 Respondent Nee. Dat heb ik nooit gedaan. Ik kreeg wel één keer de vraag, dat was tijdens het gesprek al, door een vrouw van ze zag dat ik dus mijn hoofddoek gewoon normaal had. Maar ze vroeg zich af... 'ik heb het nu dus zo gedaan'. Dus zo dat je haar nek zag, mag ik hem gewoon zoals jij doen? Dus ik zei meteen 'ja, natuurlijk'. Dat was een Somalische vrouw, dus je merkt wel dat mensen toch... sommigen die zich wel heel erg... die hun uiterlijk veranderen voor een sollicitatie.</p> <p>35:23 Interviewer Ja, dus zij dacht dat dat positiever zou zijn?</p> <p>35:25 Respondent Ja, zeker. want vrienden van haar vertelden haar allemaal dat dat positiever zou zijn.</p>	Personality profiling: migration background
11	<p>24:04 Interviewer Dus je merkt wel verschil tussen Oost-Europese migranten en Mediterraans? Denk ik.</p> <p>24:17 Respondent Ja, daar merk ik verschil. En nogmaals, niet allemaal je hebt ook ertussen zitten die wel keihard werken. Daar heb ik ook zat voorbeelden van, maar als je echt heel discreet kijkt, of heel concreet kijkt van wie werken er nou harder en wie zijn er nou meer betrouwbaar, dan durf ik wel te zeggen, en ook nog de Nederlanders niet eens hoor, maar echt de Poolse mensen. Die willen gewoon heel graag.</p>	Personality profiling: migration background, difference per background

11	<p>40:29 Respondent Nee, die kun je wel in dezelfde categorie. En voor de rest de Arabische mensen niet te vergeten, die hebben we ook veel. En Nederlanders die blijven ook veel dit werk verrichten. Dat zijn de vier meeste mensen die we binnenkrijgen. Ook wel eens uit Eritrea maar die houden het nooit zo lang vol. Die hebben misschien een slechte naam dat kan ook, maar die zijn lui aangelegd, die zijn heel chill. Dat is hetzelfde als met mensen uit Curaçao bijvoorbeeld die hebben een heel ander idee van werken. In Nederland is alles heel snel en doorwerken en planning en structuur dat zijn hun niet gewend. Sommigen kunnen daar wel aan wennen, dus die werken er en die vinden het in het begin lastig maar die gaan langzaam wennen, maar je hebt ook mensen die zeggen na een dag ‘nou dit gaat... dit is helemaal niets voor mij’, en dan stoppen ze zelf.</p>	<p>Personality profiling: migration background, uncertainty/insecurity</p>
11	<p>42:36 Respondent Ja, je merkt gewoon dat... ja... vooral de Arabische kant die zijn wat agressiever, dat is het gewoon heel vaak. Die zijn wat agressiever aangelegd. Die schelden heel snel en dat zijn soms best wel lastige mensen om mee samen te kunnen werken. De kant van de Polen, die willen wat mee, die zijn wat meer op hun pas, ik ben allang blij dat ik een baan heb dus ik ga hier zeker geen ruzie zitten maken. Dat verschil merk je heel erg, maar nogmaals, dat is echt op de persoon. Je hebt ook zat personen er tussen zitten die wel prima werken, het is een enkele die het dan eigenlijk voor ze verpest. In het carrière dat ik nu bij het bedrijf heb komt het bijna nooit voor dat een Pool iemand uitscheld of die niet wil. Dat heb ik eigenlijk nog nooit meegemaakt.</p>	<p>Personality profiling: migration background, uncertainty/insecurity</p>

11	<p>50:52 Respondent Nee, precies. En als je dat wel gaat doen. Er komt twee keer in de week wel iemand binnen waarvan je denkt 'hm, zal het wel goed zitten'. Of dan komt er een man en een vrouw binnen en dan praat die man alleen maar, dan laat hij die vrouw helemaal niet praten. Dan denk je ook al weer van... dan voel je gewoon dat het niet klopt. Of dan is een vrouw stiekem naar het uitzendbureau gegaan en die heeft dan stiekem een baan aangenomen en dan belt die man 's middags op 'die gaat niet werken hoor, die hoeft niet te werken' dat gebeurt ook nog steeds heel veel.</p> <p>51:31 Interviewer Merk je daar bij verschil of dat dan Nederlanders zijn of migranten.</p> <p>51:36 Respondent Ja, de Nederlanders... wij zijn heel modern natuurlijk, misschien werk de vrouw juist wel meer dan een man soms. Allerlei papadagen die er tegenwoordig ook allemaal zijn. En tegenwoordig willen vrouwen ook carrière maken en dat was vroeger natuurlijk ook veel minder. Dus Nederland is heel modern daar in en dat is voor ons heel fijn, maar zeker in de Arabische gebieden daar gebeurt het echt nog wel dat de vrouw thuis moet zijn en die vrouw moet voor de kinderen zorgen en als de kinderen het huis uit zijn dan mag de vrouw eventueel iets gaan doen. En dan wel in een omgeving waar alleen maar vrouwen werken. Dus dat gebeurt nog steeds heel veel en daar kunnen wij niet altijd mee akkoord gaan natuurlijk. Wij zeggen gewoon het hele aanbod en als ze dan zeggen dat kan ik niet aannemen dan houdt het op. Toen we nog wel handen mochten geven toen hadden we ook heel veel mannen die een vrouw geen hand mogen geven. Dan kwam hij binnen van... ja dat mocht dan niet. Of een vrouw mocht geen hand geven aan een man, dan denk je ook van... In het bedrijfsleven in Nederland kan dat niet, als je binnenkomt bij een sollicitatiegesprek dan geef je een hand. Dat zijn nou eenmaal de regels hier, dat is gewoon beleefd. En als iemand dan binnenkomt van ja ik doe dat niet en ik mag alleen maar met mannen werken of ik mag alleen maar met vrouwen werken. Ja, daar kunnen wij niet meer aan voldoen, dat gaat niet meer.</p>	<p>Personality profiling: migration background, uncertainty/insecurity</p>
----	---	--

11	<p>we hadden toevallig laatst, dan is er een afdeling op sticker scanner, dat is wat lichter werk en dat doen vaak de vrouwen. Toen had ik drie Poolse vrouwen, die werkten daar al een tijd maar die spreken wel Nederlands matig, maar ze spreken het liefst Pools natuurlijk dat is het makkelijkst. Als iedereen Pools kan dan ga je toch terugvallen in je eigen taal. Toen was er een Nederlands meisje op die afdeling aan de slag en toen gingen die Poolse dames in het Pools praten, constant. Maar dat meisje kon geen Pools dus dan ga je op een gegeven moment... de eerste paar dagen kan ze dat verdragen maar op een gegeven moment dan gaan daar irritaties van ontstaan en dan gaat zij heel hard zeggen van 'praat nou eens een keer in het Nederlands, ik versta er gewoon niets van' en dat wordt dan op een niet vriendelijk manier gezegd en dan... het zijn al van die pittige dames, die Poolse dames, ja dan ontstaat daar weer een ruzie door. Maar ja, ik snap het wel, als iemand constant een andere taal om je heen spreekt dan heb je op een gegeven moment ook zoiets van ja hallo ik zit hier in Nederland.</p>	<p>Personality profiling: migration background, conflict</p>
12	<p>25:02 Respondent Nou, ik heb daar dus één keer echt een ervaring mee gehad als collega zijnde en dan vaker met derde partijen. Dus dan gebruikte we hun, niet als zzp'er, maar al supplier. En dan merk je toch wel dat ze heel erg aangestuurd moeten worden en heel erg wachten op toestemming, duidelijke taakomschrijving van je moet dit doen je moet dat doen. En je hoeft daar buiten niets te doen tenzij ik het je vraag. Ja, dat... in een startup is dat wat lastiger. Ik kan me best voorstellen dat in een andere organisatie dat verschil kleiner is hoor. Maar in een startup is dat best wel lastig waarbij er toch van je word gevraagd dat je jezelf bij wijze van een beetje bezig kan houden. Dan moet je niet gaan zitten wachten tot je manager een keer zegt van 'doe dit, of doe dat'.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture, Personality profiling: migration background, uncertainty/insecurity</p>

12	<p>Naja, hij bleef maar doorgaan over bepaalde dingen en... [lacht]. Ja, ik moest er ook wel een beetje om lachen, dit is echt twee weken geleden gebeurt. Maar ik denk dat dat misschien overigens wel een cultuurverschilletje was, dat was een kandidaat uit India en dat was een grote monoloog. Ja, weet niet. Misschien dat Nederlanders dat wat minder snel doen, die zijn vaak te nonchalant van 'oh, stel jij mij maar een vraag'. Ja. Dat.</p>	<p>Personality profiling: migration background, uncertainty/insecurity</p>
12	<p>Nou, ik werk dus best wel graag met Duitsers. Verder voor de Techrollen hebben we, en ik ook persoonlijk gewoon goede ervaringen met mensen uit Brazilië, uit Portugal. Ik merk dat die cultuurverschillen minder groot zijn. Ik heb bijvoorbeeld ook wel eens met developers gewerkt uit India, ik merk dat daar de cultuurverschillen heel groot zijn vooral op het gebied hiërarchie en autoriteit. Ik heb daar wel een voorkeur voor, maar ik schrijf niet meteen iedereen af, ik ga er niet op selecteren.</p>	<p>Personality profiling: migration background, hierarchy, Personality profiling: migration background, uncertainty/insecurity</p>
13	<p>20:43 Interviewer: Hebben dat soort dingen zeg maar houding, een hand geven... heb je wel eens verschillen gemerkt in al je ervaring? Dus de mensen die van Nederlandse afkomst zijn en mogelijk migratieachtergrond hebben? Heb je daar wel eens verschillen tussen gemaakt?</p> <p>21:00 Respondent: Nee, niet per se. Niet dat ik me nu zo kan herinneren. Nee ik zit even te denken maar nee.</p>	<p>Personality profiling: migration background, no difference</p>

<p>14</p>	<p>18:45 Interviewer Heb je wel eens gemerkt dat iemand die een andere achtergrond heeft dan mindergoed uit kan leggen...ja... een toelichting kan geven op de vragen die je stelt? Dus dat ze minder door hebben waar jij naar op zoek bent?</p> <p>19:02 Respondent Ja, dat maak ik wel eens mee. Zeker. Dat zie je vooral meer bij het ondersteunend personeel dan bij de docenten vacatures. Als iemand met een nwa voor een docenten vacature reageert dan gebeurt dit niet. Dan zijn ze behoorlijk taai, geen punt. Maar bij het OP merk je dat wel, dat iemand toch moeite heeft om de juiste woorden te vinden, dat het een beetje korte zinnen zijn. Er wordt echt te weinig ingespeeld op vragen van ons. Dat komt inderdaad voor.</p> <p>19:37 Interviewer Heeft dat dan een negatieve impact voor die persoon.</p> <p>19:40 Respondent Ja, vind ik wel. Ja, want als je antwoorden heel kort zijn dan kan ik twijfelen... dan kan ik denken van goh is ze wel enthousiast genoeg of is de taalbeheersing wel voldoende om hier goed te kunnen functioneren. Of hoe gaat de communicatie met collega's straks als je van die hele korte antwoorden geeft. Dus dat heeft zeker invloed, ja.</p>	<p>Personality profiling: migration background</p>
-----------	---	--

14	<p>21:31 Interviewer Heb je daarbij wel eens verschil gemerkt tussen mensen met een andere achtergrond?</p> <p>21:41 Respondent Ja... generaliserend... bij nwa is het gedrag soms ietsje meer timide. Met name het aankijken van de anderen, dat is dan ietsje minder dan bij mensen zonder nwa. Dus ja, daar merk je wel een verschil in inderdaad. Klopt.</p> <p>22:06 Interviewer Is dat dan vanwege hun cultuur, dat zij het zien als respect als ze iemand niet aankijken of is het gewoon, ja weet je niet precies?</p> <p>22:20 Respondent Nee, weet ik niet precies, het zal er wel mee te maken hebben met dat respect hebben. Dat heel erg duidelijk aankijken is bij nwa, sommigen tenminste wel wat minder aanwezig dan bij niet nwa. Dus ik denk zeker wel dat dat enige schaamte op zit of respect, dat dat wel te zien is.</p>	Personality profiling: migration background
----	--	--

15	<p>20:02 Interviewer: Nee precies. En als iemand een hand geeft, hoe reageer je daarop. Want als Nederlander weet je van je moet een stevige hand geven, zo word je opgevoed, denk ik.</p> <p>20:15 Respondent: Ja, dat is wel een leuke dat je dat zegt, want als iemand een slap handje geeft dan moet ik zeggen dan heb ik gelijk al een oordeel. Dan denk ik oooh jeetje, als dit al je hand is, dan de rest. [Lacht]. Ja, dat is wel waar.</p> <p>20:31 Interviewer: [Lacht]. Heb je daar wel eens verschil bij gemerkt, want ik weet het en weet dat waar je ook komt je geeft een goede hand, maar het kan natuurlijk zijn dat als mensen ergens anders vandaan komen, met een migratieachtergrond, dat ze niet weten hoe wij daarnaar kijken. Heb je dat wel eens gemerkt?</p> <p>20:50 Respondent: Naja, als mensen met een andere achtergrond dat doen dan heb ik daar minder moeite mee dan wanneer iemand van westerse komaf dat doet. Weet je, als ik een westerling voor me krijg die me een slap handje geeft en bij wijze van spreken ook niet aankijkt, die heb je ook nog, die kijken dan naar de muur of naar de grond. Dan denk ik toch, hmm. Terwijl bij een Indische collega weet ik dat het vaak een teken van beleefdheid is om iemand niet rechtstreeks aan te kijken.</p>	<p>Migration background: being aware of differences, Personality profiling: migration background, Personality profiling: migration background, attitude</p>
15	<p>Ja, wij merken wel dat de Indische mensen veel meer op zichzelf zijn. Turkse en Marokkaanse mensen zijn toch vaak wel meer geïntegreerd, zijn ook bekend vaak met Nederlandse gewoonten en gebruiken. Bij Indische mensen merk ik dat veel minder.</p>	<p>Personality profiling: migration background, uncertainty/insecurity</p>

15	<p>Naja, die zijn weer veel commerciëler, dus die zijn veel meer... dat is veel meer afrekenen op targets. Dat merk je wel bij Amerikaanse collega's, dan is het echt van we moeten dit en dat af hebben want dan krijgen we zus en zo. Zo werkt het niet binnen het bedrijf maar dat merk je wel, dat dat er veel meer in zit. En ik vind dat autochtonen medewerkers, dus wij allemaal, Nederlanders zeg maar, ja... Turkse Marokkaanse mensen zijn ook Nederlands maar... Wij hebben veel meer die overlegstructuur. Wij gaan veel vaker in overleg, hebben overal vergadering over, tien mensen moeten ernaar kijken en Amerikaanse cultuur is veel meer oké dit is wat we gaan doen, en hoe we het gaan doen, dus tsjak af.</p>	<p>Personality profiling: migration background, uncertainty/insecurity, Desired behaviour: migration background</p>
15	<p>Naja, wat ik wel merk soms bij mensen met andere culturele achtergronden is dat zij... zij brengen andere gebruiken met zich mee. Ze zijn vaak hiërarchisch ook gevoeliger, dus we hebben heel erg een jij een jouw cultuur binnen het bedrijf, maar zij zijn meer geneigd om u en meneer en mevrouw tegen hun manager te zeggen omdat dat ja dat zit meer in hun cultuur. En ze hebben ook wel... moeten wennen aan de makkelijke manier waarop mannen en vrouwen omgaan, we hebben altijd gemengde teams, binnen een Nederlands bedrijf. Ik weet niet hoe dat bij andere bedrijven gaat maar bij ons is dat soms wel het geval. Andersom moeten de autochtone collega's ook steeds meer leren om daaraan te wennen en daar hebben we... we hebben een apart team diversity and inclusion binnen het bedrijf om ook daar aandacht voor te vragen. Dat er ruimte is voor andere feestdagen, begrip voor een ramadan, wat dan ook. Dus we proberen wel heel erg om die verschillende culturen allemaal bij elkaar te brengen dus niet alleen van degene die erbij komt.</p>	<p>Personality profiling: migration background, respect for hierachy, Personality profiling: migration background, uncertainty/insecurity</p>

16	<p>5:21 Interviewer Ja, precies. Heb je daar bij verschil gemerkt dat autochtonen misschien soms beter... zichzelf beter kunnen profileren in dat opzicht dan mensen met een migratieachtergrond?</p> <p>5:39 Respondent Nou, misschien is het soms wel andersom. [denkt na] Ik heb niet specifieke voorbeelden daar van, maar ik denk ook mensen juist met een migratieachtergrond die wat minder bescheiden zijn en minder... waarbij ik nog niet weet hoe dat naar de klant uitwerkt. Ja, dat is denk ik ook... ik kan niet zeggen dat ik daar echt een verschil zie nee. Ik kan ook niet zeggen ik heb meer allochtone mensen afgewezen dan autochtone of zo. Dus ik denk wel dat ik veel minder allochtone mensen op sollicitatiegesprek heb gehad, dat ze überhaupt bij ons hebben gesolliciteerd maar dat komt denk ik ook door de gebieden waar ik de laatste tijd in zat, wat 't Gooi en Sint-Oedenrode, Brabant, en in Apeldoorn. En met alle respect, daar zitten gewoon minder allochtone mensen</p>	Personality profiling: migration background, no difference
16	<p>26:19 Interviewer Bij de ramadan zei je nou dat ze niet goed meer functioneerde? Dat ze daar last van had tijdens het vasten.</p> <p>26:30 Respondent Nee. Naja, met de ramadan bedoel je? Ja, dat hebben we wel gehad. Dan gingen mensen... dat was het in de zomer. Hartje zomer, 40 graden en dan zei ze 'Zo'n hoofdpijn, zo'n hoofdpijn' en dan zei ik 'hier heb je en glaasje water', 'nee, we hebben ramadan', ik zeg 'ik heb het nagevraagd en je mag water drinken als je hoofdpijn hebt, want je moet wel kunnen blijven functioneren van Mohammed, uh Allah. Allah vindt wel dat je moet kunnen functioneren, dus jij mag een glaasje water'. Dan denk ik dan ook wel, kom op hee. Ik sta hier niet om thuis te gaan zitten omdat het toevallig ramadan is.</p>	Personality profiling: migration background, uncertainty/insecurity

16	<p>Ja, ik ben niet verder gekomen dan een hoofddoek die ze graag op wilde houden of de ramadan waardoor ze niet functioneerde. Ja, daar kan ik dan heel veel van vinden, maar dan kan ik er niets mee. Ja, dat. (onduidelijk stukje) maar met cultuurverschillen niet zo dat ik me kan herinneren. Wel dat mannen het moeilijk vinden om onder een vrouw te werken en daar hebben we het ook wel eens over gehad. Ik ben nogal nuchter van aard, dus daar kun je dan voor kiezen zei ik of je hebt bij mij een leuke baan en je accepteert dat, of je gaat iets anders zoeken. Het is mij om het even, maar het is wat het is. Het is niet zo dat ik nu wegga of anders ga doen.</p>	<p>Personality profiling: migration background, uncertainty/insecurity</p>
17	<p>Nee. Als je in die zin... Daar hebben we het nog niet over gehad. Dat heb ik ook niet meegemaakt. Maar als je in die zin een medewerker zou hebben die bijvoorbeeld vrouwen of mannen geen hand geeft, dat zou ik niet weten hoe we daar mee om zouden moeten gaan. Dat... ik weet niet... misschien kan jij mij vertellen hoe andere bedrijven daar mee omgaan? Maar nee dat zou ik niet weten, hoe we daar mee om moeten gaan.</p>	<p>Personality profiling: migration background, no difference, Desired behavior: migration background, no difference</p>

18	<p>21:27 Respondent Ja, wat ik wel merk is dat... want in mijn groep van zes teamleiders heb ik een Turkse jongen, een Marokkaans meisje en een vrouw met Bosnische achtergrond. Dat Marokkaanse meisje doet dat al steeds sneller, die man van Turkse achtergrond en die vrouw met Bosnische achtergrond, ja die vindt dat echt heel lastig. Die vinden het alle twee vooral heel lastig om te vertellen wat ze allemaal voor hun gevoel goed hebben gedaan. Terwijl ik dan zoiets heb van ja je bent mij aan het vertellen wat je vorige week hebt gedaan en wat je hebt gedaan met je team en waar je mee bezig bent dus je bent mij aan het voeden met informatie en je bent niet op je borst aan het kloppen van kijk eens hoe geweldig ik ben geweest. Dus dat zijn er wel echt twee, dat moet je er soms echt even uittrekken en ook daarin nuanceren, van als je dit met mij deelt dan voel ik dat ook niet dus maar je geen zorgen dat je dan denkt dat je jezelf op je borst aan het slaan bent want het is wel belangrijk dat je het zegt en het is wel belangrijk dat je die stap voorwaarts maakt. Dus daar in mezelf te kunnen verplaatsen, wat niet echt kan natuurlijk, maar mezelf daarin proberen te verplaatsen in joh, hoe werkt dat voor jou en wat heb je van mij nodig om te horen om dat wel te kunnen laten zien.</p>	<p>Personality profiling: migration background, uncertainty/insecurity</p>
----	--	--

18	<p>38:19 Interviewer En merk je daarbij verschil in hoe mensen antwoord geven of wat voor soort antwoorden mensen geven of dat ze een migratieachtergrond hebben of niet? Of hoe open ze zijn bijvoorbeeld.</p> <p>38:32 Respondent Nou over het algemeen valt dat open nog wel mee, maar de woorden die ze gebruiken of over het algemeen wat meer genuanceerd en bescheiden over wat er heeft voorgevallen. En als je dan bijvoorbeeld een half jaar later nog eens een keer met iemand praat dan als je ze hebt aangenomen en het voorval komt dan weer terug en ze hebben jou ook inmiddels ingeschat op jouw normen en waarden dan krijg je vaak het verhaal nog een keer en dat je denkt... ja ik had wel ingeschat dat het iets heftiger was dan dat je had verteld en dan ja... het is vaak iets genuanceerder, zeker in zo'n eerste ontmoeting.</p>	Personality profiling: migration background, cultural differences
18	<p>Ja, dat aankijken vind ik ook wel belangrijk. En ik weet ook dat dat bij bepaalde culturen gewoon niet netjes is als ze je recht aankijken. De hand wel of niet geven, daar heb ik niet zo veel moeite mee... het is me nog nooit overkomen dat iemand me geen hand gaf.</p>	Personality profiling: eyecontact, Personality profiling: attitude, Personality profiling: migration background, cultural differences

18	<p>k zie dat... als ik kijk naar die teamleiders, dat groepje dan zie je de drie met wat andere achtergrond meer theorie gedreven zijn dan leren van ervaringen, dus door het maar te doen. En dan meen ik daaruit te lezen dat het een stukje voorzichtigheid is... als ik in ieder geval maar weet hoe het in elkaar zit en goed werkt dan ga ik het daarna wel ervaren. Daar zie ik wel een verschil in. Ik weet niet of ik nu heel erg over één kam aan het scheren ben, maar dat meen ik wel te herkennen.</p>	<p>Personality profiling: migration background, uncertainty/insecurity, Personality profiling: migration background, cultural differences</p>
20	<p>13:30 Interviewer En zijn er daarbij verschillen die je merkt tussen mensen met een migratieachtergrond en de Nederlandse mensen die solliciteren? Dat ze op een andere manier overkomen, hoeft niet per se negatief of positief te zijn, maar vanuit sommige culturen hoor je soms dat mensen terughoudender zijn vanuit zichzelf, dat soort dingen. Heb je daar ervaring mee?</p> <p>15:53 Respondent Ja, ik heb het gevoel dat internationale kandidaten... die hebben vaak... je ziet wel soms dat zo iemand, dat ze echt wel hun best moeten doen, hoe ze zich presenteren. En ze zijn netjes gekleed, goed voorbereid. En dat sommige Nederlandse kandidaten denken van nou ik heb de opleiding zal wel goedkomen en die stellen zich daarin anders op. Dat zie je soms wel ja.</p>	<p>Personality profiling: migration background</p>

20	<p>15:57 Respondent Ja, je ziet natuurlijk wel in bepaalde culturen dat communicatie soms wat lastiger is. Vooral als het niet je eigen taal is en in het Engels moet je je in een sollicitatiegesprek... dan is dat wel eens lastig om te vertellen wat je vindt of wat je voelt of wat je doet. Dat is één kant van het verhaal, aan de andere kant, een stukje cultuur is sommige kandidaten vinden het moeilijk om elkaar te permitteren (kan ook een ander woord zijn), of van nature meer verlegen zijn of niet gaan opscheppen. En in de Nederlandse cultuur is het toch wel direct, wat ik vind zeg ik ook wel. Dus soms moet je aan bepaalde kandidaten echt onwijs trekken, van vertel eens waar ben je nou echt goed in, en ik zie dat je dit en dit hebt gedaan vertel daar eens iets meer over. En dat kan bepaalde nadelige gevolgen natuurlijk hebben voor de kandidaten. Je probeert als recruiter je best te doen om dat er uit te krijgen, die cultuur daar bewust van te zijn en daar op in te spelen als je dat merkt, maar dat is ook tot zo ver.</p>	<p>Personality profiling: migration background, cultural differences, Desired behaviour: migration background</p>
----	--	---

20	<p>33:11 Respondent We werken met veel Fransen natuurlijk bedrijfsnaam en partner. Fransen hebben toch een hele andere cultuur. Je spreekt je manager daar niet aan, je gaat niet de discussie aan met je manager. Wat je binnen het bedrijf vaak ziet is dat je een Frans team hebt en een Nederlandse manager. Een manager die verwacht van het team dat ze wel gewoon in discussie gaan, of wat durven te zeggen. En Fransen durven dat niet te zeggen, die cultuur, dat proberen ze nu te challengen van hoe gaan we daar mee om. Hoe gaan we dat veranderen. Maar ook veel mensen natuurlijk uit India, ook een hele andere cultuur. Veel respect, respect voor je manager, voor je leidinggevende. Dus uit mijn eigen cultuur zie ik dat ook terugkomen, je gaat niet zomaar in discussie met iemand die je baas is. Dat probeer je nu toch te veranderen, juist wel, als die manager een fout maakt, of ik noem maar op, dan spreek je hem daar op aan. Of je collega die al veertig jaar bij het bedrijf werkt, dus je ziet dat wel zeker met cultuurverschillen en daar proberen we ook de hiring managers op te trainen. Dat ze daar bewust van zijn, want sommige managers hebben totaal nooit met een ander soort cultuur samengewerkt en dan kom je in zo'n team, ja hoe ga je daar mee om.</p>	<p>Personality profiling: migration background, cultural differences</p>
21	<p>21:21 Respondent Nee... kijk je hebt... nee, niet qua... ja, tuurlijk zijn mensen anders. Kijk als je iemand uit India spreekt, die spreekt ander Engels dan iemand uit Polen of zo. Maar niet dat ze zich anders gedragen. Iedereen kan zenuwachtig zijn voor de sollicitatie of beginnen te stotteren of... dat is altijd wel iets dat ik vraag als ik dat merk. Misschien is iemand inderdaad gewoon heel zenuwachtig. Dat kan iedereen zijn, dat is niet per cultuur of achtergrond verschillend, nee.</p>	<p>Desired behavior: migration background, no difference, Personality profiling: migration background, no difference</p>

21	<p>Ja, dat heb ik wel eens gehad. Ik heb ook wel eens inderdaad mensen gehad die bijvoorbeeld een vrouw geen hand wilden geven, dat is wel een probleem geweest, ook bij het bedrijf. Ik heb dat wel aangegeven, dat was ook een wat groter productiebedrijf, vroeger hoor. En, maar dat is een beetje twee ledig want dit was een bedrijf, naam, een heel groot voedselproductiebedrijf. Die maken alle maaltijdsalades en alle verpakte groenten voor de Albert Heijn. Die hadden bijvoorbeeld wel een bidruimte voor Moslims. Dus aan de ene kant waren zij heel erg zich bewust van de culturen en weet ik het wat. Maar zij hadden wel een grens bij, dan de HR-manager, die een vrouw was en dat die meneer die vrouw geen hand wilde geven. En daar hebben ze toch die persoon op afgewezen. Dus er zijn ook wel dingen die nog steeds bij bedrijven ‘te ver’ gaan in hun ogen. Maar dat is wel lastig, want dat is wel iets persoonlijks. Misschien... als ik daar had gezeten als HR-manager... ja, die man die moet daar werken, die komt daar niet om mij een hand te geven. Als ik het vertrouwen heb dat hij daar goed kan werken, dan had ik dat geen probleem gevonden. Maar deze dame wel. Dus dat kunnen ook weer personen zijn binnen bedrijven die dan... dat van iemand wensen of eisen. Want ze waren aan de andere kan dus wel heel hip dat ze wel best wel de mogelijkheid gaven om vijf eer per dag te binnen tijdens het werk.</p>	<p>Personality profiling: migration background, cultural differences</p>
23	<p>14:02 Interviewer Heb je daarbij wel eens verschil gemerkt bij mensen met een migratieachtergrond en mensen met een migratieachtergrond?</p> <p>14:04 Respondent [Denkt na]. Ja, maar dat is ook wel verschillend merk ik. Ik moet eigenlijk zeggen of ze zijn ontzettend goed voorbereid of ze zitten er en dan geven ze me echt het gevoel dat het een moetje is om even het vinkje te halen. Ergens in het midden zie ik ze niet zo veel.</p>	<p>Personality profiling: migration background</p>

23	<p>20:17 Respondent [Denkt na]. Ja, soms merk je dat wel. Dat zit hem dan meer in als je wat meer op personen vraagt, thuissituatie, hoe ze bijvoorbeeld thuis dingen geregeld hebben of zo. Daar merk je wel cultuurverschillen aan of wat ze met vakanties doen, hoe ze omgaan met feestdagen. Ja, daar merk je verschillen in.</p>	<p>Personality profiling: migration background</p>
23	<p>Nee, dat handgeven niet. Wel dat iemand moeite heeft om je aan te kijken. Dat wel. Maar ja als ik het dan heel plat zeg, dat heeft een niet migrant ook wel eens dat hij dat spannend vindt of niet doet. Dan denk ik van ja is dat nou echt... ze zullen een andere reden hebben, dat vast, maar aan de andere kant... iedereen heeft soms zijn eigenaardigheden.</p>	<p>Personality profiling: eyecontact, Personality profiling: migration background</p>

### 8.3.13 Other

document	quotation	codes
1	<p>32:44 Respondent Ja, en dat moet je ook niet willen. Dus ja, wij hopen wel dat er een soort positief effect ontstaat, want dat merk ik een beetje. De laatste persoon die ik heb aangenomen die heeft gewoon tijdens de laatste contractonderhandelingen gezegd van, zouden jullie iets kunnen regelen qua feestdagen. Ik zie dat alle christelijke feesten vrij hebben maar ik ben zelf moslim en de ramadan begint binnenkort, kunnen we daar wat in regelen? Dan denk ik, ja dat is tof. En als wij dat dan voor hem kunnen inrichten dan leren wij daar ook weer van, want ik had daar nooit over nagedacht. En nu gaan we in ons medewerkershandboek zaken schrijven, dat dat ook mogelijk is. Die mensen kunnen je heel veel leren. De oogkleppen die je nu zelf ophebt, puur omdat je het uit gemakzucht doet. Dit werkt altijd zo voor de meeste mensen dus dit zal wel voor iedereen werken.</p>	Other: learning from migration background
1	<p>Sterker nog, je ziet nu ook een beetje een verschuiving naar de andere kant plaatsvinden. Ik merk dat ik zelf blij word als we iemand met een beetje een kleurtje hebben in de organisatie, of een beetje een exotische, in ieder geval geen Nederlandse, naam. We hadden laatst iemand die had een hoofddoekje op en dan zijn we daar eigenlijk wel heel blij mee, want we willen graag ook die diversiteit uitstralen. Alleen je merkt wel dat het gros van de sollicitanten van ons zijn gewoon witte Nederlanders. Ja, dat is wel lastig weetje.</p>	Other: want increase in diversity
1	<p>waarom hij bij ons wil solliciteren, waarom Supply Value.</p>	Other: why this organization

2	<p>30:29 Respondent Ja... je moet er niet per se naar op zoek denk ik. We zoeken niet zo van we willen nu heel graag een... ja, naja, bij de laatste leidinggevende functie weet ik wel dat we zoiets hadden van er moet meer diversiteit komen. Ja, als je dan mensen daarbij hebt zitten die een andere achtergrond hebben, want dat zie je dan meestal toch wel, een migratieachtergrond, als ze voldoen dan werden ze meestal wel uitgenodigd voor gesprekken. Dat in ieder geval. Zo hebben we ook best wel wat mensen binnengehaald. Iemand moet wel gewoon aan de maat zijn in het gesprek. Dus het is niet zo van we nemen je aan want. We behandelen iedereen gelijk.</p>	Other: want increase in diversity
2	<p>Dat is dan ook meer omdat je heel snel ziet van iemand heeft bepaalde normen en waarden dat past bij de organisatie en soms ook helemaal niet. Het kan wel heel lastig zijn omdat je altijd gekleurd bent. Je gaat natuurlijk altijd een beetje voor je persoonlijke voorkeur.</p>	Other: Aware of presence of prejudices
2	<p>Nee, ik denk het niet. Je probeert altijd gewoon te kijken of iemand voldoet aan het profiel waar jij naar op zoek bent. We proberen altijd aan het einde van het gesprek de verwachting af te stemmen. Ondanks dat het in de vacature tekst staat blijken sommige mensen toch andere ideeën te hebben bij de invulling van een functie of de arbeidsvoorwaarden. Dus dat probeer ik altijd wel aan het einde van het gesprek nog een beetje af te stemmen. Of als we bijvoorbeeld meerdere goede kandidaten hebben dan ga ik ze ook altijd even bellen met een arbeidsvoorwaarden voorstel om te kijken. Eerst de eerste keuze, om te kijken van komen we daaruit. Daar hebben we het niet echt over gehad. Maar verder niet echt nee.</p>	Other: matching expectations
3	<p>En daarna is het natuurlijk ook belangrijk waarom kies je dan voor het bedrijf. En... die verwachting is natuurlijk heel belangrijk.</p>	Other: why this organization

3	En waarom wil je nou precies die overstap maken, heb je een conflict gehad, heb je het niet naar je zin, wil ergens in groeien, hebben wij dat wel, kunnen wij dat wel bieden.	Other: why change jobs
3	We hebben een bepaalde structuur waarbij ik eerst uitleg van hoe ziet het gesprek eruit. Hoe zit überhaupt het proces eruit en wat we dan belangrijk vinden is dat we dan ook aan de kandidaat, de sollicitant ook aangeven van wie denk je dat wij zijn en wat denk je dat je gaat doen. Als ze daar een beeld voor hebben dan kunnen we natuurlijk een beetje doorvragen en uiteindelijk zelf gaan uitleggen wie zijn wij als organisatie.	Other: matching expectations
4	8:50 Respondent Nee, nee. Dat zet ik er niet expliciet in. Wel zie ik steeds meer bij de opdrachtgevers, of hebben zij of heeft de HR-afdeling van de organisatie een beleid ontwikkeld dat ze meer diversiteit in de organisatie willen en dan krijg ik wel eens de opdracht mee van de organisatie van zou jij willen letten op diversiteit. Dat zet ik dan niet in de vacaturetekst erbij want ik wil niet discrimineren dat ik meer op zoek ben naar iemand anders. Maar je krijgt steeds vaker te horen dat de organisatie toespitst op diversiteit en dan vragen ze mij wel daar op te letten.	Other: want increase in diversity
4	Nee, nee. Je kijkt ten eerste naar de harde criteria, dus iemands opleiding. Maar ook... als iemand heel veel werkervaring heeft, en dat bedoel ik in het negatieve, dus elke drie maanden een andere werkgever heeft en in de laatste 10 jaar al 20 werkgevers heeft gehad. Dan kies ik ervoor om die nog even niet te benaderen, dan wil ik me focussen op mensen die een stabiel CV hebben, of een stabiel profiel, om daar eerst mijn aandacht aan te besteden.	Other: why change jobs, Human capital: education

5	<p>Maar wat ik heel irritant vind en ook echt heel storend is als mensen niet weten waarom ze bij mij zitten. Dus waarom je voor het bedrijf hebt gekozen om hierop te solliciteren. Dan kun je zeggen omdat ik het... leuk vind om boekhouding te doen en om dat ik het leuk vind om te werken met exact online. En dan denk ik ja, maar ongeveer elke financiële vacature die je zeg maar vind in de regio die heeft dat. Dus dat is los van de inhoud van de vacature, waarom trok dit bedrijf jou aan. Ik vind het heel vervelend als mensen bijvoorbeeld niet weten met hoeveel mensen we zitten want je kan gewoon het team bekijken op de website. Of ze hebben geen idee wat voor product we maken want gewoon één klik naar website van het bedrijf en je weet hoe het product er uit ziet. Dus als ze slecht voorbereid zijn op het gebied van bedrijf en product. Dat vind ik altijd wel vervelend.</p>	Other: why this organization
6	<p>34:25 Respondent Nou het is soms alleen al de houding die iemand heeft denk ik. Of hoe iemand gelijk al met de eerste vraag 'waarom wil je bij het bedrijf werken?'. Waarom solliciteer je. Als ze zichzelf voorstellen. Dan weet je soms al vrij snel van... dit is het niet. Je weet ook nog niet of het, het wel is. Het is meer van, nee dit wordt hem niet. En meestal is dat bij de andere dan ook zo, als je dat dan achteraf bespreekt. Dat er toch een soort onderbuikgevoel is.</p>	Other: why this organization, Personality profiling: attitude, Personality profiling: feeling a connection
7	<p>12:05 Respondent Ja, wat we standaard vaak een beetje aanhouden, dat ligt er wel aan om welke functie het gaat, maar voor de meeste ondersteunende posities gaan we vaak in een relatief kort gesprek, zeg 20 minuten als uitgangspunt. En gewoon eens even op hoofdlijnen uitvragen van 'waarom deze positie', om even een iets beter beeld te krijgen van zo'n persoon. Een soort van sneldate, noem je het.</p>	Other: why this job? , Process: first interview

7	<p>12:45 Respondent Nou, het is altijd even toetsen; de indruk die je op het CV hebt gekregen klopt dat met de persoon die je voor je hebt, gevoelsmatig. En op een aantal basale vragen, heb je daar de antwoorden op gekregen die je... waar je naar op zoek was? Dat je inderdaad het idee hebt dat zo'n persoon het goede beeld heeft van de positie die er is. En dat wij ook met zekerheid weten zo'n persoon zou daar mogelijk geschikt kunnen zijn.</p>	Other: matching expectations
7	<p>32:46 Interviewer Is dat dan een bepaald persoon die dat doet? Zijn dat autochtonen of...?</p> <p>32:58 Respondent Ik durf daar zo geen cijfer aan te hangen, maar volgens mij is dat wel iets typisch Nederlands.</p>	Other: calling beforehand, often negative, Other: calling beforehand = Dutch
7	<p>je noemt net even het voeren van een telefoongesprek voorafgaand aan de formele sollicitaties. Ik verbaas me daar nog wel eens over hoe vaak daar de plank mee misgeslagen wordt. Dat sollicitanten gaan bellen over een positie met het idee van dan kan ik mijn naam alvast even laten horen en ik stel wat vragen over de inhoud van de positie. Dat dat heel vaak averechts uit kan pakken. Omdat ze dan toch vragen gaan stellen over de positie die deels al in de vacaturetekst terugkomen, dat de vacaturehouder dan na zo'n gesprek denkt van 'waarom ben ik nu eigenlijk gebeld?'. Dat komt je dan in de verdere sollicitatieprocedure niet ten goede.</p>	Other: calling beforehand, often negative
8	<p>Dus ik check eigenlijk ook even de basisprincipes van het functieprofiel, zijn die bekend, heeft de persoon ook daadwerkelijk de tekst goed doorgenomen, klopt het dat dat iets is wat hij of zij graag zou willen.</p>	Other: matching expectations

8	<p>Vaak aan de hand van cv-screening bel ik gewoon de kandidaat op en ga ik in gesprek met deze persoon en ga ik na waar hij of zij naar op zoek is. Waar hij of zij op dit moment staat, dus werkzaam of niet. Gelukkig in zijn of haar huidige functie of niet. Sluit het aan, de functie die zij nu bekleden op de functie die wij open hebben staan en zo ja op welke punten. Soms stel ik ook bijvoorbeeld vragen als ‘wat denk je, ten opzichte van de huidige functie en de functie die we hebben openstaan wat zijn de raakvlakken/overeenkomsten en wat juist niet?’. Als mensen bijvoorbeeld geen ervaring hebben in de branche. Want wij werken in de financiële dienstverlening, dus werkervaring in een vergelijkbare functie maar niet in de branche dan vraag ik ook altijd van ‘hoe ga je dat ondervangen?’ Waar je al over hebt nagedacht, of niet. Dus door een telefonische screening probeer ik dan te proeven of iemand aansluit of niet. Wat ook met name iemands beweegredenen zijn, dus de persoon achter het CV.</p>	<p>Other: matching expectations, Other: why this job? , Other: why change jobs, Process: phone call</p>
9	<p>5:24 Respondent Ja. Maar wat ik wel zelf prettig vind is als kandidaten daar nog eens een keer achteraan bellen. Vooraf bellen voordat ze gaan solliciteren, dat vind ik zelf prettig. Dat getuigt wel van hun betrokkenheid dat ze willen weten wat zo’n functie nou inhoud. Papier is natuurlijk papier en wat er achter zit is natuurlijk best moeilijk te bepalen. Wat ik dan prettig vind is als er nog even gebeld wordt, om meer over de functie te weten of het team of de organisatie dus dat kan ik wel enorm waarderen.</p>	<p>Other: calling beforehand, positive</p>
9	<p>5:56 Interviewer Wordt er door die internationale studenten ook van tevoren gebeld over de functie?</p> <p>6:04 Respondent Nee.</p> <p>6:05 Interviewer Dat is vooral vanuit het binnenland dan?</p> <p>6:06 Respondent Ja.</p>	<p>Other: calling beforehand = Dutch</p>

9	<p>Dat je jezelf goed hebt voorbereid, dat je weet waar je op solliciteert. Dat mis ik toch echt heel erg veel, dat... blijkbaar, wat ik heel vreemd vind, is dat je dan nog geen eens het fatsoen hebt om je gewoon goed te verdiepen in de organisatie of de functie.</p>	<p>Personality profiling: preparation, Other: why this job?</p>
10	<p>17:50 Respondent Het ligt er net ook aan hoe hard iemand werk nodig heeft. Het klinkt... bij studenten bijvoorbeeld, daar kijken we meer naar de hobby's. En of ze dan het bedrijf wel een geschikte baan vinden, want je hebt heel veel studenten die natuurlijk in de horeca werken. Mensen die echt fulltime werk nodig hebben of parttime of die wat ouder zijn, die hebben soms geen keuze.</p> <p>18:24 Interviewer En als mensen uit de horeca, want dat is natuurlijk nu heel logisch dat mensen in de horeca geen baan hebben, die bewegen in principe wel veel, zouden die wel geschikt zijn?</p> <p>18:37 Respondent Ja, zeker. Alleen het ligt er net aan hoe belangrijk ze het sociale aspect met klanten vinden. En of ze nog terug de horeca in willen natuurlijk.</p> <p>18:49 Interviewer Ja, dat is dan weer die 6 maanden die je ze eigenlijk minimaal wil houden.</p>	<p>Other: longterm employee</p>

<p>10</p>	<p>19:00 Interviewer Denk je dat het verschil maakt als jij met iemand het sollicitatiegesprek houdt als die persoon een migratieachtergrond heeft, denk je dat ze dan meer open naar jou toe zijn dan naar bijvoorbeeld contactpersoon (vanwege afkomst/uiterlijk).</p> <p>19:21 Respondent Ja, dat merk ik wel. Ligt er natuurlijk aan met wat voor migratieachtergrond. Dus ja, mensen die Islamitisch zijn die zijn natuurlijk iets meer open tegen mij. Ik merk ook wel... ik heb liever ook niet dat ik het gesprek doe met Marokkanen of Turken. Omdat ik, ik heb vaak al een... dat klinkt hard, maar een iets negatiever beeld daar over. En ik merk ook vooral dat mensen die Nederlands minder machtig zijn, dan merk ik dat ze dan in het Arabisch willen gaan praten. Dus dat doe ik ook niet.</p> <p>20:04 Interviewer Waarom heb jij voor je gevoel een slechter beeld dan?</p> <p>20:09 Respondent Nou ik ben ook nog veel in het magazijn bezig, want ik werk ook als een trainer. Ik merk gewoon dat zij dat soort werk niet gewend zijn, de jongere generatie dan. Die zijn te verwend die voelen zich meestal iets te goed. Ik merk gewoon dat zij... er zijn maar een paar mensen die het echt volhouden.</p> <p>20:33 Interviewer Ja, dus dan is het op ervaring een beetje.</p> <p>20:36 Respondent Ja, precies en ik wil alsnog iedereen een eerlijke kans geven. Dus dan doe ik het liever niet. Soms wel, ik kijk dan nog steeds wel wat voor type het is.</p>	<p>Other: respondent has a migration background</p>
-----------	--	---

10	<p>21:13 Interviewer Heb je wel eens meegemaakt dat je het cultuurverschil tussen mensen al merkt in het gesprek. Dus dat ze bijvoorbeeld anders op jou overkomen. Of een andere houding hebben. Of kleine dingen als dat iemand geen hand wil geven aan een vrouw en zo.</p> <p>21:31 Respondent Ja, handen voelt al zo lang geleden. Ik heb daar eigenlijk geen idee meer over.</p> <p>21:43 Interviewer Of dat je je ongemakkelijk hebt gevoeld bijvoorbeeld in de dynamiek tussen jou en een man of andere soort achtergrond of juist Nederlands persoon die zich raar gedroeg, want Nederlanders kunnen dat ook heel goed natuurlijk.</p> <p>21:58 Respondent Ja, wel op zich Nederlandse tegenover mij zeg maar. Maar sommigen proberen het op een goede manier te zeggen, van ‘oh ja ik ben heel open ik accepteer iedereen en elke cultuur, dus ook jij met je hoofddoek’ dan denk ik... voor mij komt dat juist een beetje racistisch over. Hoe hard dat ook klinkt. Er hoeft daar niets over gezegd te worden.</p> <p>22:27 Interviewer Nee, precies.</p> <p>22:30 Respondent Sommige mensen zijn meteen iets terughoudender, maar iedereen wil natuurlijk een baan dus ze profileren zich wel goed.</p>	<p>Other: respondent has a migration background, Personality profiling: migration background</p>
----	--	--

12	<p>5:33 Respondent Ja, dus ik doe het eerste gesprek daarin kijk ik altijd een beetje naar past iemand in ons team, waar is iemand naar op zoek, heeft iemand de juiste motivatie. Het kan natuurlijk ook... wat we regelmatig zien is dat mensen eigenlijk helemaal niet specifiek voor onze organisatie willen werken maar dat ze gewoon naar Nederland willen verhuizen. Wat op zich natuurlijk geen verkeerde motivatie is, maar het zou niet de main motivatie moeten zijn naar mijn mening. En dan, als dat allemaal klopt, dan krijgen ze de test en daarna een technical interview met onze technische directeur, onze CTO. Die vraagt dan helemaal uit, wat heb je gedaan, waarom heb je bepaalde keuzes gemaakt, waar heb je ervaring mee... ja, zo pakken we dat aan. Dat is altijd wel een vereiste.</p>	<p>Personality profiling: motivation, Other: why this job? , Other: why this organization</p>
12	<p>11:17 Respondent Ik vind dat eigenlijk nooit zo'n issue. Ik vraag wel altijd waarom iemand weg is gegaan bij zijn laatste werkgever, maar het is natuurlijk altijd maar afvragen hoe eerlijk iemand daar echt over is. En wij werken met name met hele jonge mensen dus ik moet zeggen dat ik vrijwel nooit sollicitanten krijg met bijvoorbeeld een sollicitatieplicht. Ja, dus eigenlijk vind ik dat niet zo'n issue.</p>	<p>Unemployment: present, Other: why change jobs, Unemployment: reason</p>

12	<p>13:37 Respondent Ik merk heel erg dat mensen solliciteren voor bijvoorbeeld Nederland en Duitsland. Dus dan willen ze naar één van beide landen komen, ik denk omdat de cultuur heel erg vergelijkbaar is. Dat merk je wel vaak, soms zijn mensen een beetje in de war, want het is natuurlijk Dutch, Duitsland, Deutsch. Dan zijn ze een beetje in de war, en dat merk ik ook wel, maar dan denk ik, ik kan het ze ook niet kwalijk nemen als ze helemaal aan de andere kant van de wereld wonen, maar dan denk ik wel van doe een beetje je research. Soms weten ze ook niet eens wat we doen. Dan denk ik wel van ik snap dat je alles met beide handen wil aangrijpen, maar ik denk dat de kans best groot is dat als je al gaat verhuizen, en je laat je hele leven achter daar, het is best wel een groot besluit, als je dan niet staat achter het product waar je voor gaat werken en je hebt je er niet zo in verdiept dan vind ik dat wel een risico. Dus dat vraag ik altijd wel heel goed. Waarom wil je verhuizen, weet je waar je aan begint, komt er familie mee, dat soort dingen.</p>	<p>Other: why this organization, Other: why this job? , Migration background: wanting to move</p>
12	<p>Ja. Dat hebben we wel. We hebben nu drie Braziliaanse developers dus die... dat wordt dan heel erg gedeeld in hun netwerk. Maar omwille van diversiteit hebben we bijvoorbeeld bij deze rol gekozen van die moest ergens anders vandaan zijn. En dan valt het op zich wel mee. Dan moet ik vooral zelf de werving doen. Dan krijg ik niet heel veel mensen doorverwezen.</p>	<p>Social capital: extra network, Social capital: migration background, Other: want increase in diversity, Social capital: tip</p>

12	<p>Nou, als mensen zich dus niet goed hebben verdiept in wat wij doen. Want dat is altijd gewoon een van de vragen van ‘weet je wat we doen, wat is ons product, onze service?’ dat vind ik de grootste afknapper. Ja, slecht voorbereid zijn. En... ja... als mensen heel lang heel veel praten. Dat vind ik vaak ook moeilijk. Ja, als het niet echt een twee richtingsverkeer is dan... Ik heb dat onlangs gehad bij iemand die was echt een half uur aan het praten en toen kon ik er geen spelt tussen krijgen en toen dacht is wel dit is niet helemaal hoe wij omgaan met elkaar zeg maar.</p>	<p>Other: why this organization, Personality profiling: motivation, Personality profiling: preparation, Personality profiling: negative, not being concrete</p>
13	<p>Hoe ons proces eruitziet: ik doe een eerste intake dus ik spreek gewoon met de kandidaat en stel een aantal vragen maar ik ga ook vooral gewoon het gesprek aan en ik zie het meer als kennismaking dus vertel wat meer over wie wij zijn en wat we doen. Hij vertelt iets meer over wie hij is en wat hij heeft gedaan in het verleden. Dan kijken we een beetje of dat past. En op het moment dat ik denk dat het past dan leg ik hem voor bij een van mijn collega's. Als hij hem uitnodigt voor een kennismaking dan gaan ze dieper in op de vacature en wie zoeken wij nou en wat ga je doen In de rol bij ons.</p>	<p>Process: first interview, Process: second interview, Other: matching expectations</p>
13	<p>Nou ik heb daar laatst toevallig vorige week nog een gesprek over gehad met een kandidaat maar die was zich er wel van bewust ook dat hij zei van 'ja ik ben eigenlijk denk ik te zwaar bent voor deze rol'. En ik dacht dat ook en daar kwamen we op een gegeven moment ook achter naar aanleiding van het telefoongesprek dat ik met hem had en ook qua salarisindicatie vanuit ons en vanuit hem paste dat totaal niet. Dus hebben we gezegd laten we contact houden en wie weet dat er ooit nog een andere vacature open komt bij ons die wat hoger is geschaald en dan kunnen we alweer met elkaar koffiedrinken maar voor nu is dat niet haalbaar.</p>	<p>Underemployment: present, Underemployment: mismatch, Other: matching expectations</p>

14	<p>Nee, beiden. Die CV is wel belangrijk hoor, moet ik eerlijk zeggen. Ik kijk wel vooral naar de werkervaring die ze hebben. Ik kijk ook, omdat deze school heel veel leerlingen heeft met een nwa achtergrond of ze eventueel ook een school hebben gehad ook met nwa leerlingen daarin. En opleiding is wel belangrijk. Ik neem wel eens mensen aan die nog geen opleiding hebben afgerond, maar wel daar mee bezig zijn. Maar als mensen helemaal geen opleiding hebben of alleen maar voornemens zijn dan maken ze hier eigenlijk geen kans. Dus kwalificaties zijn wel belangrijk, dus ervaring en opleiding. En de brief vind ik ook wel belangrijk, met name de motivatie. Waarom willen ze op deze school werken. En ik vind het fijn als ook al uit de brief blijkt waarom ze voor onderwijs hebben gekozen, waar worden ze enthousiast van. Dat kunnen zijn projecten, omgang met leerlingen, met name die twee zaken wil ik met name in de brief erbij hebben. Dus waarom deze school en waarom onderwijs zo leuk is, om daarin te werken.</p>	<p>Human capital: experience, Other: why this organization, Human capital: education, Other: why this job?</p>
15	<p>In een sollicitatie is het heel erg hoe iemand overkomt, dus hoe gaat iemand met jou in gesprek, heeft hij zich verdiept in de materie, heeft hij een kijkje genomen op je website of op je LinkedIn of waar dan ook. Maar ook, als ik kijk naar communicatie, vraag ik ook altijd... Wij doen bijvoorbeeld een onderwerp zus en zo, hoe zou jij dat aanpakken? En dan kijken hoe makkelijk iemand daarin gaat en hoe goed ze zich hebben verdiept in het bedrijf. Om te kijken of het matcht, maar een heel groot deel is ook wel of iemand complementair is aan de rest van het team qua persoonlijkheid.</p>	<p>Personality profiling: preparation, Personality profiling: fit with organizational culture, Other: why this organization</p>

15	<p>Ja, of over hoe de cultuur is in een team bijvoorbeeld of de cultuur bij het bedrijf. Het kan ook wel eens verkeerd werken, want als ze dan een beetje een suffe vraag stellen die in de vacature stond dan is dat eigenlijk... dan sta je al met 1-0 achter. Maar meestal bellen ze wel met vragen om dieper in te gaan op de functie.</p>	<p>Other: calling beforehand, often negative</p>
15	<p>Ja. CV en een motivatiebrief en wat wij ook heel vaak merken, vooral de laatste jaren, merk ik steeds meer dat mensen eerst ook nog even bellen. En dat valt wel op moet ik zeggen, want die mensen onthoud je altijd als je dan met ze in gesprek gaat.</p>	<p>Process: CV, Other: calling beforehand, positive, Process: motivation letter</p>
15	<p>Naja, wat wij altijd doen is... we krijgen meestal meerdere reacties, of we krijgen eigenlijk altijd meerdere reacties op een vacature, dus dan heb je een stapel en dan ga je een middag zitten met twee mensen en dan ga je eerst kijken op de harde criteria of mensen passen, omdat wij vaak kunnen kiezen uit mensen. Ja het is heel vervelend, maar zo werkt het. Kijken we dus eerst naar, kloppen de opleidingen bij de vacature, kloppen de punten uit de vacature tekst met de punten in de motivatiebrief en het CV. Dus bijvoorbeeld voor een communicatiefunctie gaat een brief met allemaal typfouten gelijk al naar de stapel nee. We hebben de luxe om dat we best veel aanmeldingen vaak krijgen dat we die keuzes al kunnen maken. Dan houd je een stapeltje over en die gaan we dan echt zitten onderzoeken. Via internet, je kunt natuurlijk op allerlei manieren mensen vinden. Als ze een eigen bedrijfje soms hebben bij de kamer van koophandel kun je een register uittrekken. En dan hebben wij denken wij een profiel van een kandidaat, maar daar zitten natuurlijk altijd vraagstukken in. Die schrijven we op, en dat zijn de vragen die je tijdens je gesprek krijgt te horen.</p>	<p>Other: hard criteria</p>

15	<p>Nee, we zijn altijd heel duidelijk in wat we vragen van iemand en wat de functie inhoudt en als iemand dan geschikt is en iemand zegt zelf ja. Kijk we hebben het er ook over in zo'n gesprek dan want dat kunnen we natuurlijk wel zien als iemand overgekwalificeerd is. Dus dat geef ik dan ook eerlijk aan van je gaat wel echt afspraken maken, lijsten maken, en dat is misschien minder dan je zou willen. Maar als iemand dan ja zegt en iemand is geschikt... Ik moet wel zeggen dat altijd dan iemand voor gaat die geschikter is voor de functie, die dan niet overgekwalificeerd is zeg maar. Maar als die persoon die overgekwalificeerd is echt past op die functie en die wil dat zelf, dan wordt die wel gewoon aangenomen.</p>	<p>Other: matching expectations, Underemployment: reason</p>
18	<p>12:58 Respondent Nou ja wat ik daar zelf van zie binnen het bedrijf is dat we nog wel heel wit zijn. De financiële instelling is sowieso nog best heel wit. Ik ben er ook van overtuigd dat dat te maken heeft met... hoe zeiden ze dat laats nou zo mooi bij Op1? Toen was die jongen daar... die heeft nu zo'n serie gemaakt... dat is ook een Marokkaanse jongen volgens mij en die was bij de Rotaryclub met witte mannen en toen werd er aan tafel ook gezegd, ja maar die twee mannen kijken in de lichtval van hun lantaarnpaal. Dus wat jouw netwerk is daar ga je in zoeken. En het netwerk van die mannen is nou eenmaal wit en dan kijk je niet verder. Ik geloof ook dat je... ook soort gelijke bedrijven en organisaties zijn op diezelfde manier. Als jouw netwerk wit is dan duurt het gewoon best lang voordat ook een organisatie veranderd en dat heeft een aantal generaties nodig. Dus in zijn algemeenheid is het bedrijf nog heel erg wit. Je ziet ook dat gemiddeld genomen op lagere niveaus het wat diverser wordt. Ik heb... dat is ook vooral omdat ik de diversiteit een warm hard toedraag, maar ook echt wel zie dat je daardoor beter wordt met elkaar. Toen ik mijn teamleiders daar ging neerzetten ook echt bewust naar die achtergrond gekeken. Ook omdat mijn teams weer heel divers zijn, dus een diversiteit in teams en een diversiteit in teamleiders maakt weer dat het een heel homogeen verhaal wordt. Ik weet ook dat het echt niet zo gebruikelijk is dat daar binnen de organisatie op die manier naar gekeken wordt. Dus</p>	<p>Other: want increase in diversity</p>

een lang antwoord op jouw vraag of je dat op lagere niveaus vaak terugziet, en daar is het antwoord wel 'ja' op. Ik zie wel dat het bedrijf erg stuurt op niet alleen gender maar ook migratieachtergrond diversiteit alleen moet je daar mee oppassen dat het niet te snel weer leidt naar toch discriminatie wat dan gevoeld wordt in die zin.

18	<p>54:37 Interviewer Soms heb je... of ja dat heb ik gaandeweg geleerd... van tevoren dus bellen. Dus dat ze een vacature hebben gezien en dan bellen naar informatie over de vacature. Hoe ervaar je die gesprekken of de mensen die dan bellen?</p> <p>54:53 Respondent Je merkt meteen een verschil tussen mensen die bellen om het bellen, omdat ze hebben gehoord dat dat verstandig is. Dat werkt bij mij averechts. Als het mensen zijn die bellen omdat ze echt benieuwd zijn naar wat dan het werk inhoudt en dat ze dan daarmee afwegen of ze gaan reageren, dat vind ik goede gesprekken. Dat doet ook wel iets, dat heeft dan wel een streepje voor, dus dat werkt wel. Maar nogmaals, als je alleen maar belt om te zorgen dat je naam onthouden wordt, dan word je wel onthouden maar is vaak niet heel positief bij mij. [lacht].</p>	Other: calling beforehand, often negative
18	<p>54:53 Respondent Je merkt meteen een verschil tussen mensen die bellen om het bellen, omdat ze hebben gehoord dat dat verstandig is. Dat werkt bij mij averechts. Als het mensen zijn die bellen omdat ze echt benieuwd zijn naar wat dan het werk inhoudt en dat ze dan daarmee afwegen of ze gaan reageren, dat vind ik goede gesprekken. Dat doet ook wel iets, dat heeft dan wel een streepje voor, dus dat werkt wel. Maar nogmaals, als je alleen maar belt om te zorgen dat je naam onthouden wordt, dan word je wel onthouden maar is vaak niet heel positief bij mij. [lacht].</p> <p>55:32 Interviewer Merk je daarbij verschil bij mensen die dat doen of ze een migratieachtergrond hebben of autochtoon zijn.</p> <p>55:41 Respondent Dat doen mensen met een migratieachtergrond niet zo snel. Dat zijn eigenlijk altijd wel autochtonen die dat doen.</p>	Other: calling beforehand = Dutch

18	<p>Toen ik 1 september dus mijn eigen managementteam kon samenstellen heb ik ze die HFM-assessments ook laten doen om zo'n divers mogelijk team... dat lukt natuurlijk niet altijd... ik heb vijf vrouwen en één man, dus dat is dan niet helemaal gelukt, maar qua motivatie en drijfveren daar wel complementariteit te zoeken. En dat soort assessments dan ook weer te gebruiken, met een begeleider erbij om naar ons te spiegelen hoe je als team weer het beste uit elkaar haalt. En natuurlijk gaat het ook af en toe mis, maar om daar tijd en energie in te steken merk je wel dat het een hele grote basis van vertrouwen geeft onderling en dan merk je dat je daar beter uit komt met elkaar.</p>	Other: want increase in diversity
18	<p>Waar we bij de lokale het bedrijf, dat hebben we nu niet gedaan, maar waar we bij de lokale het bedrijf het wel eens over hebben gehad is hoe maak je een vacature in tekst al aantrekkelijk voor mensen met een migratieachtergrond. Want als jij en ik hem schrijven dan schrijven we hem gewoon weer wit. En wat zou je daar nog aan kunnen doen. Dat is denk ik nog steeds een belangrijke issue. Dat komt bij ons ook nog niet helemaal van de grond, maar ik denk dat je daar ook nog best wel wat te winnen hebt.</p>	Other: want increase in diversity

19	<p>We hebben meestal een eerste gesprek, dan kijk je bij iedereen een beetje de kat uit de boom. Dus hoe is iemand, hoe praat iemand, hoe kom je over, vertel wat over jezelf. Wij vertellen over het bedrijf, over de functie wat het is, wat het inhoudt. Dan ga je kijken van die vind ik helemaal niet leuk, die past wel in het profiel. Want ik vind het ook wel belangrijk dat je een beetje al kijkt met de jaren krijg je wel een goede inschatting van hoe mensen zijn in een eerste indruk. Ik heb dat meestal wel vrij redelijk in de gaten. Want ik vind het ook belangrijk dat iemand in het team past, want je moet wel een fijne collega hebben. Niet een of andere valse nicht die daar je hele kantoor gat verzieken want dat is natuurlijk ook heel vervelend. Dan heb je dat je daaruit kiest en dan heb je een tweede ronde en vaak is het bij ons met een tweede ronde wel aardig dat we wel weten... Ja, moet je een directeur of weet ik veel wat hebben dan heb je andere procedures natuurlijk. Maar bij ons meestal met de tweede ronde heb je er een paar over en dan ga je wat dieper in op alle werkzaamheden, dan ga je het loon bespreken, wat voor idee hebben hun qua verdiensten, dat moet natuurlijk ook een beetje met elkaar overeenkomen en dan ga je kiezen.</p>	<p>Personality profiling: attitude, Other: matching expectations, Process: first interview, Personality profiling: fitting in with the team, Personality profiling: feeling a connection, Process: second interview</p>
----	--	---

20	<p>21:04 Respondent Ik ben zelf half-Egyptisch, half-Nederlands. Dat bedoel je toch?</p> <p>21:11 Interviewer Ja, ja. Ik vroeg me af of dat invloed heeft tijdens die gesprekken. Of je het idee hebt dat mensen meer open zijn naar jou soms? Of juist niet, kan natuurlijk ook.</p> <p>21:18 Respondent Ja, nee in sommige gesprekken wel als je merkt dat iemand met een buitenlandse achtergrond in het gesprek zit dat ik daar wellicht wat meer op in kan spelen en diegene wat makkelijk kan praten of vertellen. Dus ja, dat helpt wel voor mijn gevoel.</p> <p>21:41 Interviewer En heb je ook wel eens het idee dat Nederlanders er juist meer moeite mee hebben?</p> <p>21:47 Respondent Heb ik nog nooit gemerkt nee. Misschien heb ik het wel gehad, zou kunnen, maar ik heb het nooit zo ervaren. Wel dat ik ervaren heb dat ik binnen IT vaak wat oudere kandidaten spreek, dat sommigen daar moeite mee hebben dat ik nog vrij jong ben. En dat ik dan kritische vragen moet stellen en ze dan denken wie ben jij om zulke vragen te stellen. Maar ja, dat zie ik wel, maar qua cultuurverschil, qua mensen, qua achtergrond nee. Dat merk ik niet.</p>	Other: respondent has a migration background
----	---	--

20

22:21 Interviewer Ik vroeg me nog af wat precies... of dat jullie een policy hebben met betrekking tot omhoog krijgen of... dat je soms de voorkeur zou geven aan iemand met een migratieachtergrond, dan bijvoorbeeld nóg iemand uit Nederland.

22:46 Respondent Ja, wij zijn daar onwijs hard mee bezig. Wat ik net zei, ik heb voor D&I... daar zijn we ook echt aan het kijken daar de teamsamenstelling en we zijn hiring managers aan het vragen om anders na te denken. Vaak wat je ziek is dat de hiring manager, tegenover iemand zit en diegene heel erg op je gaat lijkt op jou of dezelfde opleiding gehad of dezelfde hobby's dat je dan denk 'ja dat past'. En dan krijg je een cultuur van een team dat allemaal op elkaar lijkt en dat bevordert niet de samenwerking en creativiteit, noem maar op. Dus daar zijn we bezig om sessies te creëren voor hiring managers om daarover na te denken en als recruiter probeer ik dan ook de hiring manager uit te dagen van hoe ziet het team eruit. We werken ook met kleuren, kleurendenken, van hoe ziet het team er nu uit en dan juist andere soort kandidaten, of dat nou een man vrouw verdeling is of bepaalde achtergrond, dus daar zijn we onwijs veel mee bezig binnen het bedrijf. We zijn ook bezig met meer vrouwen aan de top. Je ziet nu in de top dat er vooral mannen zitten, daar zijn ook allemaal doelstellingen voor gecreëerd om te kijken hoe we meer vrouwen aan de top kunnen krijgen. Maar daarin is uiteraard wel dat je kijkt de beste kandidaat op de juiste plek is wel van belang. Maar je probeert wel daar jezelf als recruiter en de manager daarin te stimuleren en te challengen om toch anders na te denken en cultuurverschillen wat je misschien niet begrijpt om daar wat verder in te verdiepen om toch iemand anders te kunnen aannemen.

Other: want increase in diversity

20	<p>Even nadenken... een aantal dingen. Uiteraard houding, hoe komt iemand over, de manier van communiceren is heel erg belangrijk, en wat ik vaak belangrijk vind is wat voor... hoe iemand zich heeft voorbereid, heeft hij een duidelijk beeld van de functie. Dat zijn wel belangrijke onderwerpen. En ook gewoon de cultuur, past het met de cultuur van het bedrijf en waar het bedrijf voor staat. Hebben ze zich daarin verdiept? Dat zijn wel belangrijke punten. Servicegerichtheid, waar het bedrijf voor staat, dat zijn wel onderwerpen waar wij aandacht aan besteden.</p>	<p>Personality profiling: fit with organizational culture, Other: matching expectations, Personality profiling: preparation, Other: why this organization, Desired behaviour: communication skills, Personality profiling: representative</p>
21	<p>32:37 Interviewer Nee, precies. En wat is de reden waarom dat is besloten?</p> <p>32:43 Respondent Om toch nog minder vooroordelen denk ik te hebben. En omdat het eigenlijk ook niets toevoegd, als iemand zegt in zijn motivatiebrief 'ik ben enthousiast', ja waarom ben je enthousiast. Vaak schrijven ze niet uit waarom dat zo is. Of dan vragen wij van 'je bent een aanpakker, je bent dit en dat'. Ja, en dan schrijft iedereen in zijn motivatiebrief 'ik ben een aanpakker' ook als ze geen aanpakker zijn, als ze slim zijn zetten ze dat wel in de motivatiebrief. Dus het zegt eigenlijk niets. Je kan het ook niet toesten dus daarom eigenlijk.</p>	<p>Other: hard criteria</p>

21	<p>Ja, dat hangt van de functie af, dat vind ik een hele brede vraag. Kijk als ik een administratief medewerker voor een vaccinatielocatie heb dan moeten ze in Teams zien te komen, als ze dat niet kunnen dan weet ik dat ze niet zo heel goed zijn met computers. Ze moeten natuurlijk een beetje representatief zijn voor de organisatie. Maar representatief wil niet zeggen dat ik geen mensen met hoofddoekjes heb aangenomen of gewoon, ze moeten er netjes uit zien. Ja, ze moeten administratieve ervaring hebben. Dus daar vraag ik over en ik vraag wat zij verwachten van de functie en of dat aansluit met wat er in de functie staat. Soms heb je mensen die solliciteren ergens op en dan zeggen ze ik denk dat ik dit en dat ga doen. Dan zeg ik nou dat stond niet in de vacature dus dan heb je het niet helemaal begrepen. Dus ja, voor andere functies kunnen dat weer andere dingen zijn.</p>	Human capital: experience, Other: matching expectations, Personality profiling: representative
21	<p>Nou we hebben bij huidige klant recent, en dat vind ik wel mooi, hebben we recent de vacatureprocedure gewijzigd dat we alleen nog maar harde eisen uitvragen. Dus dat we alleen maar uitvragen iemand heeft een hbo-diploma of iemand heeft alles wat we vanaf een CV kunnen aantonen.</p>	Other: hard criteria
23	<p>En dat we het belangrijk vinden dat je daar ook wat vragen op hebt voorbereid. Ik zie wel een sollicitatie als een tweerichtingsverkeer, het bedrijf moet iets in diegene zien, maar diegene moet ook iets in het bedrijf zien. Ik ben wel op zoek naar lange termijn. En dan vind ik het ook belangrijk dat diegene zich dus verdiept in wie wij zijn en of de rol echt bij hem of haar past. Ik knap er wel op af als iemand geen enkele vraag stelt en zich niet heeft ingelezen.</p>	Other: matching expectations

23	<p>Nou, ja ik ben altijd wel benieuwd waar ze naartoe willen, want wij groeien als organisatie dus je wil ook daarin mensen die... dat kan ook zijn 'wat ik doe vind ik heel leuk' het hoeft niet allemaal jong professionals die alleen maar hoger, beter, mooier willen dus dat is het niet. Maar dat je wel een beetje die verwachtingen met elkaar schept van waar iemand naartoe gaat. Ik zit altijd wel heel erg op het persoonlijke vlak, dus ik ben benieuwd naar wie iemand is en hoe zijn thuissituatie er uit ziet en wat hij zoekt in een bedrijf en hoe we hem of haar ook kunnen ontwikkelen. En hoe dat dan het beste kan. Dus vooral wat diegene nodig heeft om succes te maken.</p>	<p>Personality profiling: venturous/ambitious, Personality profiling: home situation, Personality profiling: motivation, Other: matching expectations</p>
----	--	---

### 8.3.14 Not specific: migration background

document	quotation	codes
1	<p>25:48 Interviewer Nee, oké. Zijn er wel eens mensen die solliciteren, die dan dus wel Nederlands kunnen, maar wel een migratieachtergrond hebben.</p> <p>26:02 Respondent Ja, zeker</p>	Migration background: encountered
4	<p>20:12 Interviewer Ja, oké. En als je dan daarnaar terugkijkt waar en ook mensen met een migratie achtergrond die gesolliciteerd hebben op die functie?</p> <p>20:28 Respondent Nee... Ik zat even heel hard na te denken, maar nee.</p> <p>20:30 Interviewer En bij een andere recente vacature?</p> <p>20:33 Respondent Even nadenken... Ja, ik heb dus heel vaak... Of ja, solliciteren mensen niet meer uit zichzelf en moeten wij ze benaderen. Maar er zijn ook zeker wel mensen met een migratieachtergrond die solliciteren, of die nu nog in het buitenland wonen. Ik noem als voorbeeld dat er regelmatig mensen uit India selecteren op een functie. Dat komt best vaak voor.</p> <p>21:09 Interviewer En op wat voor functie solliciteren die?</p> <p>21:12 Respondent Die solliciteren dan meestal op een technische functie bij een technologisch bedrijf.</p>	Migration background: encountered

4	<p>Kwaliteit staat dus bovenaan en dan maakt het dus echt geen bal uit wat iemands achtergrond is, dus als ik mensen ga benaderen kijk ik gewoon naar wat is iemands werkervaring geweest, wat heeft iemand daar gedaan. En als iemand dan een Nederlands persoon is benader ik die, en als iemand een andere nationaliteit heeft benader ik hem net zo goed. Het gaat erom dat ik mijn klant wil bedienen met iemand die het zou kunnen zijn. Dat kan dus ieder mens zijn.</p>	<p>Migration background: quality over background</p>
5	<p>22:08 Respondent Ja, we hebben iemand zitten die... ik weet niet of... zij hebben wel allemaal Nederlandse paspoorten dus ze zijn wel allemaal hier of vanaf heel jongs af aan gekomen of hier geboren al wel, maar dan wel ouders met een andere achtergrond. Eén jongen die is Braziliaans bij ons, maar ja ook gewoon... heel... ja, Nederlands. Hij zei ook van ja ik ben Braziliaans, en doen dacht ik ook 'echt?'. [lacht]. Hij ziet er ook echt helemaal niet uit alsof hij uit Brazilië komt dus dat is echt heel grappig. En één jongen die is dan... die komt uit een Chinese familie. Ik weet nou niet of hij in China geboren is en toen heel jong hier een is gekomen in Nederland of dat hij hier geboren is. Zijn ouders wonen daar ook deels van de tijd wel ook nog. Dus die zijn via via gekomen. We hebben een keer iemand gehad die was Italiaans van afkomst, maar ook Italiaanse ouders, familie. Hier heen gekomen zeg maar. Maar we hebben wel wat diversiteit gehad.</p>	<p>Migration background: encountered</p>

5	<p>Voor de rest qua houding, de andere mensen die ik heb gesproken die het dan niet geworden zijn dat is niet per se op houding geweest. Of qua verandering. Nee, ik heb het idee dat de mensen die van een andere achtergrond komen en die de taal vloeiend spreken dat die ook wel gewoon evengoed meedraaien in de maatschappij als jij en ik denk ik. En qua praten en qua dingen heeft iedereen een andere manier van doen. Daarin zie ik niet per se een groot verschil.</p>	<p>Migration background: encountered, Desired behavior: migration background, no difference, Personality profiling: migration background, Personality profiling: migration background, no difference</p>
6	<p>2:52 Respondent CV's. CV's doorkijken, passen ze in de functie-eisen die we hebben opgesteld. Ook of er geen taalfouten in staan. Daar hou je soms wel een beetje rekening met de nationaliteiten, dat vind ik dan soms wel lastig. Daar ben ik wat minder hard in. Dan denk ik oh ja, misschien is dat weer een cultureel probleem of maar... ik probeer daar op te letten. Maar meer gewoon hebben ze ervaring en de opleiding. En zijn ze ook niet te hoog opgeleid, dat gebeurt ook regelmatig.</p>	<p>Migration background: encountered, Underemployment: present, Human capital: education, Human capital: experience</p>
6	<p>7:36 Respondent Dat ze slecht Nederlands, slecht Engels ook. En dat... we hebben ook wel eens gemerkt dan hebben ze een interview en dat gaat dan allemaal online omdat ze verder weg wonen. Dat is eigenlijk hetzelfde als nu, met Zoom. Maar dat ze soms iemand anders leken... dat je met een ander iemand contact had gehad dan die daarna naar Nederland kwam. Dat hebben we ook wel eens meegemaakt. Maar goed, dat is niet standaard India. Daar hebben we wat mindere ervaringen mee, maar opleiding of dat nou minder waard is, nee heb ik in ieder geval nog niet gehoord.</p>	<p>Migration background: misleading incidents</p>

7	<p>14:55 Respondent Ja, de wetenschappelijke posities, mensen in het wetenschappelijke circuit, ongeacht nationaliteit of land waarin die procedure zich afspeelt, die processen zijn wel redelijk vergelijkbaar. Dus die weten wel op hoofdlijn of jij hier op een wetenschappelijke positie solliciteert of in America of een ander land, dat maakt inhoudelijk vaak niet veel uit. Daar is het heel begrijpelijk dat jij een proefcollege moet geven of een wetenschappelijk praatje moet houden over je onderzoekslijn. Dus dat... op die manier zie je daar weinig verschil in.</p>	<p>Migration background: no difference in knowledge of procedure</p>
7	<p>18:01 Respondent Ja, opnieuw ook weer stereotype, maar kandidaten uit Aziatische landen. Daar zie je een beetje een omgekeerd proces, die zijn vaak wat meer terughoudend en die moeten dan heel erg wennen aan de directheid van de Nederlandse cultuur. En dat je ook al selectiecommissie vragen gaat stellen van 'hoe zou je hier mee omgaan?' 'Hoe zou je daar mee omgaan?' vragen die zijn niet gewend zijn om als dusdanig te krijgen, want daar is het... een vraag als heb jij... of op het moment dat je het niet eens zou zijn met de lijn die is uitgezet wat zou je dan doen? Ja, het idee van kritiek leveren op iets wat je baas doet of je naast hogere zou doen. Dat zit niet zo diep in de cultuur daar.</p>	<p>Migration background: avoid stereotyping, Personality profiling: migration background, attitude</p>
7	<p>19:01 Respondent Het is vooral bewust zijn dat er een verschil is. Daar gaat het om, want je kunt nooit helemaal... je kan zeggen dit is onze werkcultuur maar het zal nooit helemaal uit zo'n persoon gaan, en dat kan ook niet, en dat hoeft ook niet. Het is de vraag wel, als je kijkt naar een specifiek team, gaat iemand het daar dan in redden met een bepaalde achtergrond.</p>	<p>Migration background: being aware of differences</p>

7	<p>21:14 Respondent Nee, niet per se. Je moet je er op dat moment bewust van zijn dat dat misschien iets is wat uit de cultuur komt en je er in zo'n gesprek ook alles aan doet om iemand op zijn of haar gemak te stellen en te zorgen dat hij wel de ruimte krijgt om zijn of haar verhaal te doen.</p>	<p>Migration background: being aware of differences</p>
7	<p>30:38 Respondent Hoe staan ze voor zo'n groep. Kunnen ze de aandacht vasthouden? En daar vind ik het altijd wel heel interessant in... inhoudelijk gezien kreeg ik er vaak niets van mee. Biologie is nog iets makkelijker te volgen, maar als jij een natuurkundig of wiskundig college hebt, ja... na twee minuten ben ik het verhaal kwijt, maar dan nog steeds door de manier waarop iemand zijn verhaal brengt ben je geïnteresseerd, kan iemand de aandacht vasthouden? Dat is wel heel belangrijk. Dat merk je toch op een of andere manier, zonder dat wij inhoudelijk kennis hebben, omdat we denken iemand staat daar wel voor een groep en ik ben toch geneigd om daarnaar te luisteren. Dan zie je ook meteen, ook in de evaluaties van de studenten die daar na binnenkomen dat wordt daar altijd wel in bevestigd.</p> <p>31:22 Interviewer Ja... precies. Merk je daar in verschil dat iemand van een bepaalde achtergrond anders overkomt standaard of in zo'n assessment bijvoorbeeld van die studenten.</p> <p>31:36 Respondent Nee, maar dat heeft er misschien ook mee te maken dat onze studentenpool ook vrij internationaal is. Dus die is niet... daar zit geen een hele dominante cultuur in. Dus dat middelt in die zin ook wel een beetje uit dan.</p>	<p>Migration background: no difference</p>

7	<p>Je moet altijd een beetje oppassen dat je niet in generieke stereotypes vervalt, maar je merk wel... onze werkcultuur die is vrij informeel ook op de wetenschappelijke afdelingen heb je met bijvoorbeeld, en dat is vrij stereotype maar daar zie je wel vaak een trend in; Duitse kandidaten bijvoorbeeld, daar zitten vaak hele sterke hiërarchische lijnen in hun werkcultuur en je merkt dan wel, er zijn altijd dingen die je uit moet gaan vragen van 'hoe zie je dat voor je als je hier komt werken'. Je merkt dat vaak aan antwoorden die ze geven of ze heel sterk kijken naar de hoogleraar die op dat moment aan tafel zit want dat is hun toekomstige baas. Wat die persoon zegt dat is leidend, maar bij ons op zo'n afdeling is dat vaak als een team. Dan is iedereen... ja de verhouding ligt wat anders.</p>	<p>Migration background: avoid stereotyping, Personality profiling: migration background, respect for hierarchy</p>
---	---	---

8	<p>Wel bijvoorbeeld dat... dat de ramadan er is een keer in het jaar waarbij we toen bij die logistieke partij een hele hoop mensen hadden die meededen aan de ramadan waarbij natuurlijk... dan moet je eigenlijk ook wel je hele logistieke proces en je werktijden en je werkroosters dat moet je echt best wel daarop afstemmen als een groot onderdeel van je populatie mee doet. Dus daar ga je dan gewoon naar kijken, van joh wat kan. Dat doe je in samenwerking, toen hebben we dat gedaan met de teamleiders. We hebben toen per shift gekeken van weet je hoe veel mensen doen er mee. Dus soms roosteren we daar bijvoorbeeld dan op. Dat een team uit 8 mensen stond, dat er dan niet 8 mensen stonden die meededen met de ramadan want dan zit je met de bezetting. En zorgde je ook voor de juiste afwisseling binnen die teams zodat je de pauzes ook kon aanpassen op elkaar. En bijvoorbeeld Suikerfeest is ook zoiets waar bij iedereen vrij wil. Dat is bij ons bijvoorbeeld kerst. Op een dag als Suikerfeest is Nederland gewoon open en gaat alles door. Dat zijn altijd van die lastige dagen waarop je voortijdig al moet kijken en communiceren van 'let op, dit komt er aan'. En dan gewoon zo eerlijk mogelijk geregeld.</p>	Migration background: encountered
10	<p>31:03 Respondent Ja, eigenlijk wel. Ik merk toch dat migranten hem iets slechter maken. En dan vraag ik me af komt dat door de communicatie, dus dat ze het niet begrijpen of... ja. Waardoor ze het zeg maar... het klinkt heel logisch.</p>	Migration background: perform less on test

11	<p>31:11 Respondent Ja, we hebben tegenwoordig een bedrijfsnaam-app ontwikkelt die ook in het Engels kan en ook in het Pools dus die kunnen zelf hun taal aan klikken. En door die verandering merk je eigenlijk dat het heel goed gaat. Alles is in hun eigen taal, zelfs de loonstroken komen dan in hun eigen taal binnen. Dus dat maakt het wel heel duidelijk. Ik heb ook een ‘werken bij’ boekje gemaakt, als iemand dan echt aan de slag gaat bij het bedrijf dan overhandig ik dat boekje waar eigenlijk alles in staat en die is ook in het Pools en in het Engels en daardoor weten ze ook precies wat ze moeten doen. Als ik ziek ben wie moet ik dan bellen, als ik nu met corona... wat moet ik doen om een test... ook dat heb ik helemaal uitgeschreven want in Nederland gaat dat heel anders dan in Polen. Dus ik heb dat helemaal uitgeschreven van mocht je klachten hebben, moet je dit en dit nummer bellen, je moet je DigiD hebben, je moet je bsn bij de hand hebben. Daarin moeten ze wel heel erg begeleid worden, maar je kunt van te voren wel al heel veel tackelen want je weet van te voren dat ze het niet weten.</p>	Migration background: being aware of differences
----	---	--

11	<p>32:18 Respondent Ja, gebeurt ook dat ze vanuit Polen of Duitsland bellen van ik woon nu... dat zijn dan Polen die in Duitsland wonen. Die geven dan aan ik werk nu in Duitsland, maar ik wil eigenlijk heel graag naar Nederland, maar ik heb geen huis. Hoe moet ik dat dan doen? Dan hebben we bij het bedrijf een eigen afdeling die heet EU-service en die regelt eigenlijk alles voor de migranten. Dus wij vanuit de vestiging leveren wij werk voor de Polen en andere mensen die al een huis hebben. Die kunnen we overal plaatsen waar we willen en die hebben al een eigen accommodatie. Maar stel je voor dat ze echt bellen van ik woon nu nog in Polen, maar ik wil heel graag een carrière in Nederland, maar ik heb geen huis, willen jullie mij helpen? Dan verbind ik ze meestal door naar die afdeling, en die regelen dan ook... dat is dan vaak op een camping in zo'n kleine stacaravan. Daar begint het meestal mee. En dan moeten ze daar bepaalde huur voor betalen, dat wordt dan ingehouden op hun loon en dan hebben ze dus op dat moment een plek om te wonen en om te werken. En dan is het eigenlijk belangrijk dat diegene het zelf op gaat bouwen. Dan ga je steeds meer verdienen en moet je gaan doorgroeien en dan heb je op een gegeven moment net zo veel geld dat je je eigen huur kunt betalen en dan ga je een huurhuis zoeken in Nederland. En dan sta je ook wat vrijer om bijvoorbeeld ergens anders te gaan werken in Nederland, maar dat doet eigenlijk helemaal die afdeling.</p> <p>33:41 Interviewer En die helpen dan ook met de officiële migratie?</p> <p>33:43 Respondent Ja, die helpen dan helemaal. Die zorgen ervoor dat ze legaal in Nederland mogen werken. Polen mogen dat altijd. Die mogen altijd eigenlijk in Nederland werken.</p>	Migration background: provide living
----	--	--------------------------------------

11	<p>37:59 Respondent Ja, stel je voor dat de Poolse nou echt alle certificaten heeft en ervaring heeft en die spreekt op dat moment wel Engels, dan zou ik die wel eerder gaan voorstellen. Dat is puur omdat de ervaring momenteel ook heel belangrijk is. We hebben gewoon iemand nodig die wel al de certificaten heeft en de ervaring heeft. En die gewoon gelijk aan de slag kan, als bijvoorbeeld die Nederlander die nog helemaal opgeleid moet worden. Maar meestal in zo'n geval zou ik ze beiden voorstellen. Die Nederlanders omdat ze en Nederlands is en we die nog een beetje kunnen kneden en opleiden en de Pool omdat die al helemaal ervaren is.</p>	Migration background: quality over background
12	<p>13:37 Respondent Ik merk heel erg dat mensen solliciteren voor bijvoorbeeld Nederland en Duitsland. Dus dan willen ze naar één van beide landen komen, ik denk omdat de cultuur heel erg vergelijkbaar is. Dat merk je wel vaak, soms zijn mensen een beetje in de war, want het is natuurlijk Dutch, Duitsland, Deutsch. Dan zijn ze een beetje in de war, en dat merk ik ook wel, maar dan denk ik, ik kan het ze ook niet kwalijk nemen als ze helemaal aan de andere kant van de wereld wonen, maar dan denk ik wel van doe een beetje je research. Soms weten ze ook niet eens wat we doen. Dan denk ik wel van ik snap dat je alles met beide handen wil aangrijpen, maar ik denk dat de kans best groot is dat als je al gaat verhuizen, en je laat je hele leven achter daar, het is best wel een groot besluit, als je dan niet staat achter het product waar je voor gaat werken en je hebt je er niet zo in verdiept dan vind ik dat wel een risico. Dus dat vraag ik altijd wel heel goed. Waarom wil je verhuizen, weet je waar je aan begint, komt er familie mee, dat soort dingen.</p>	Other: why this organization, Other: why this job? , Migration background: wanting to move

13	<p>9:46 Interviewer: Zijn er wel mensen met een migratie achtergrond die bij jullie werken die gewoon wel eens Nederlands spreekt. Bijvoorbeeld een tweede generatie kan het ook zijn natuurlijk.</p> <p>9:58 Respondent: Natuurlijk ja dat zou kunnen maar dat weet ik nog niet zeker want er werken 200 man bij ons en dit is mijn tweede week dus ik heb nog niet iedereen gesproken. Maar om een voorbeeld te noemen; we zijn nu bezig met een kandidaat die oorspronkelijk uit Syrië komt en 5 jaar in Nederland heeft gewoond en gewerkt en nu wel Nederlands spreekt. Maar hij komt uit Aleppo en is van Syrische afkomst. Maar er zit een goede kans in dat we hem gaan aannemen.</p>	Migration background: encountered
13	<p>23:51 Interviewer: Heb je wel eens gemerkt in je hele carrière dan dat mensen met een migratieachtergrond eerder solliciteren op lagere functies?</p> <p>24:04 Respondent: Nee hoor, nee dat valt wel mee.</p>	Migration background: no difference

15	<p>20:02 Interviewer: Nee precies. En als iemand een hand geeft, hoe reageer je daarop. Want als Nederlander weet je van je moet een stevige hand geven, zo word je opgevoed, denk ik.</p> <p>20:15 Respondent: Ja, dat is wel een leuke dat je dat zegt, want als iemand een slap handje geeft dan moet ik zeggen dan heb ik gelijk al een oordeel. Dan denk ik oooh jeetje, als dit al je hand is, dan de rest. [Lacht]. Ja, dat is wel waar.</p> <p>20:31 Interviewer: [Lacht]. Heb je daar wel eens verschil bij gemerkt, want ik weet het en weet dat waar je ook komt je geeft een goede hand, maar het kan natuurlijk zijn dat als mensen ergens anders vandaan komen, met een migratieachtergrond, dat ze niet weten hoe wij daarnaar kijken. Heb je dat wel eens gemerkt?</p> <p>20:50 Respondent: Naja, als mensen met een andere achtergrond dat doen dan heb ik daar minder moeite mee dan wanneer iemand van westerse komaf dat doet. Weet je, als ik een westerling voor me krijg die me een slap handje geeft en bij wijze van spreken ook niet aankijkt, die heb je ook nog, die kijken dan naar de muur of naar de grond. Dan denk ik toch, hmm. Terwijl bij een Indische collega weet ik dat het vaak een teken van beleefdheid is om iemand niet rechtstreeks aan te kijken.</p>	<p>Migration background: being aware of differences, Personality profiling: migration background, Personality profiling: migration background, attitude</p>
15	<p>Als je bij een organisatie als het bedrijf gaat werken en... dus als ik zie dat iemand van Indische afkomst is, dan weet ik ook dat de begroeting anders zal gaan, en zeker als het een man is want dan vindt hij het heel ongemakkelijk om met mij in gesprek te gaan heel vaak. Vaak nodig ik er dan ook wel een man bij uit, moet ik zeggen, om het gesprek aan te gaan.</p> <p>22:23 Interviewer: En dan, maak je dan nog onderscheid, want je zei zelf van als ze in de IT werken dan is het natuurlijk anders dan wanneer zij klantcontact hebben. Want als zij klantcontact hebben dan neem ik aan dat er andere eisen zijn?</p>	<p>Migration background: being aware of differences</p>

16	<p>Bij mij beginnen... maakt niet uit met of zonder migratieachtergrond, maar in mijn teams beginnen van de grond af aan, dat is zeer ingewikkeld. Dat heb ik ook gedaan, en dat waren toevallig allemaal Nederlandse mensen. En dan heb ik een traineeship geleid, dat waren toevallig wel Nederlandse mensen, maar dat is niet een keuze geweest.</p>	Migration background
16	<p>Even graven. Nee... Mensen met een migratieachtergrond die bij mij hebben gewerkt... Zit ik even te denken... Dat waren ook wel mensen die al wel al wat ervaring hadden in soortgelijke bedrijven. Als je bij ons kwam dan moest je ook wel al wat affiniteit hebben met het bedrijf of soortgelijke bedrijven. Als ze al binnenkwamen bij het bedrijf zonder dat ze ervaring hadden kwamen ze via een ander segment binnen en zaten ze bij mij in de doorgroei. Je moet bedenken bij het bedrijf begin je zeg maar aan de balie in het kantoor of aan de telefoon als medewerker klantenservice en ik zit wel op een zwaardere inhoudelijke functie, hypotheek en beleggen, dus bij ons moesten ze die basis-het bedrijf ervaring vaak al hebben of ze moesten deze kennis en ervaring al opgedaan hebben in een ander soortgelijke bedrijven/verzekeringsdomein of iets dergelijks. Dus bij mij komen mensen met een migratieachtergrond niet zo snel koud binnen, dat het hun eerste baan is bij ons of zo. Dat zou denk ik voor diegene ook niet een lekkere omgeving zijn. Ik zit trouwens nu wel te denken, ik heb ook iemand aangenomen, maar die kende ik al van vroeger, en die heeft wel drie jaar in Curaçao gezeten. En dat is geen migratieachtergrond, hoewel hij wel... oh dat valt overigens onder Nederlands of niet... maar in ieder geval... waar kwam hij nou vandaan... geen idee eigenlijk, geen Nederlander, maar die hebben we wel als herintreder aangenomen.</p>	Social capital: migration background, Migration background, Human capital: migration background, experience

17	<p>12:24 Respondent Er solliciteren heel weinig mensen met een migratieachtergrond, eigenlijk ik denk dat ik er van de... ik denk dat het 1% is.</p> <p>12:37 Interviewer En denk je dat dat is vanwege de eis van de taal of weet je het niet?</p> <p>12:47 Respondent [Denkt na]. Nee, dat denk ik niet. Wij vragen dan wel academisch werk en denkniveau. Hbo voor ondersteuners. Je mag verwachten als iemand dat werk en denkniveau heeft dat hij ook de Nederlandse taal machtig is. Nee, dus dat denk ik niet. Ik weet niet waarom het niet gebeurt. Maar er solliciteren ook eigenlijk helemaal geen mannen, dus het is niet... het betreft ook niet meteen een migratieachtergrond. Het is een beroep vol vrouwen. Is misschien wel leuk om over na te denken waarom... mensen met migranten achtergrond solliciteren of hoe heet dat tegenwoordig. Nee. Dat is misschien wel leuk om over na te denken, ja.</p>	Migration background: not really present
17	<p>24:38 Interviewer Als je terugdenkt aan... want je zei dat ongeveer 1% een migratieachtergrond heeft die je ziet in de sollicitatie. Als je daaraan terugdenkt is er dan een specifieke reden waarom zij vaak afgewezen worden.</p> <p>24:53 Respondent Nou, ja. Twee hebben zelf niets meer van zich laten horen. [Lacht]. Dat was een beetje lullig. En eentje die... ik weet niet. Volgens mij was een andere kandidaat gewoon net beter. Maar niet... er is geen enkele reden waarom wij een Nederlander met een migratieachtergrond niet zouden aannemen.</p>	Migration background: not really present

19	<p>7:36 Interviewer Zijn er ook mensen die solliciteren die een migratieachtergrond hebben? Ook die bijvoorbeeld tweede generatie migrant zijn?</p> <p>7:43 Respondent Ja, we hebben... Naja, ik moet eerlijk zeggen dat hebben we niet zo heel vaak. Ja, ik denk dat de bouw minder geliefd is bij hen. Want bijvoorbeeld voor timmerlieden, ook voor leerlingen, ik heb nog nooit een Marokkaanse of Turkse, naja maakt niet uit wat gehad om te solliciteren. En toevallig ook niet voor werkvoorbereider of projectleider. Dat hebben we niet zo veel nee.</p>	Migration background: not really present
20	<p>34:42 Respondent Als het een gemengd team is waar de kandidaat in terecht komt dan komen we daar in het gesprek op, van heb je eerder gewerkt met een divers team of mensen op andere locaties, hoe ga je daar mee om. Vaak vragen we ook heb je al eens gewerkt met Franse collega's, is een andere soort cultuur. Dat bespreken we wel in zulke gesprekken vooraf.</p> <p>35:10 Interviewer Oké. Merk je dat sommige culturen ook heel goed samenwerken eigenlijk?</p> <p>35:16 Respondent Ja, als ik kijk naar de teams binnen IT wat wel divers is, dat werkt onwijs goed samen. Als ze op een gegeven moment meer begrip hebben voor elkaar en elkaars culturen en waar iemand vandaan komt en waardoor iemand stil is of juist niet. Of juist niets zegt of juist wel wat zegt. Door daar erg veel begrip voor te hebben zie je dat dat team groeit. En dat team veel beter kan samenwerken dan een team dat eigenlijk allemaal op elkaar lijkt, zelfde achtergrond, zelfde opleiding, en noem maar op. Dan krijg je veel minder creatieve ideeën en innovaties. Dat zijn we aan het stimuleren. En we zien dat binnen het bedrijf, ik ben niet verder in dat proces natuurlijk, maar we zien wel dat diverse teams binnen het bedrijf beter presteren.</p>	Migration background: being aware of differences

20	<p>Verschilt heel erg per vacature. Ja, sommige vacatures zie je de verdeling wel, dan is het best wel gelijk. Bij sommige functies zie je echt alleen maar dat het een bepaald type kandidaat moet zijn met Nederlandse achtergrond. Dus dat verschilt echt wel per functie. Dus dat vind ik wel lastig te beantwoorden.</p>	Migration background: encountered
21	<p>6:07 Interviewer Ja, precies. Heb je het idee gehad dat andere bedrijven waarvoor hebt gewerkt wel de voorkeur geven aan Nederlandse sollicitanten.</p> <p>6:12 Respondent 100% ja. Ik heb voornamelijk bij uitzendorganisaties, dus als je echt kijkt naar een voorbeelden van uitzendbureaus, waar je vaak wat lager geschoolde functies hebt, waar je veel met MKB-bedrijven werkt. Nou ik zit in de regio Noord-Holland daar heb je heel veel agrarische bedrijven, heel veel bedrijven die... ik heb letterlijk wel eens daar de aanvraag gekregen van iemand mag bijvoorbeeld niet zwart zijn. En dat gebeurt nog steeds.</p>	Migration background: encountered

21	<p>6:52 Respondent Ja, bij uitzendbureaus de voorschriften zijn ook dat je niet mag discrimineren, dus dan namen wij de aanvraag niet aan. Het probleem is dan alleen dan een ander uitzendbureau het dan wel aanneemt. En hoe ik dat aanpak, ja ik heb wel een aantal klanten gehad waarmee ik wel gelukkig een beetje verschil heb weten te maken dat we wel iemand met een migratieachtergrond hadden geplaatst en dat ze daar uiteindelijk heel tevreden over zijn. Maar dat gaat wel in stappen, dat is niet... bij sommige bedrijven niet makkelijk. Maar als ze er niet mee akkoord gingen dan gingen wij de aanvraag niet oppakken. Maar dan, stel je voor dat het bij TempoTeam was, dan stappen ze naar Adecco en die doet het wel, of dan stappen ze naar ander voorbeeld en die doet het wel. Omdat het wel... omdat uitzendbureaus natuurlijk hele commerciële bedrijven zijn. Ik denk dat dat het grootste probleem is. als iedereen 'nee' zou zeggen, dan is het heel snel de wereld uit.</p>	Migration background
21	<p>16:19 Respondent Hetzelfde. Als jij 100 Nederlanders gaat zoeken die bollen willen pellen, ja dat kan je heel makkelijk aantonen, want die zijn er niet. Je kan studenten in hun schoolvakanties, dan kan je misschien studenten daar voor gebruiken, maar buiten het seizoen of buiten de vakantieperiodes om ga je die mensen niet vinden. Dus ook die kunnen aantonen van wij kunnen niemand vinden hier.</p>	Migration background: encountered

21	<p>16:46 Interviewer Ja, oké. Ik wist ook helemaal niet dat dat een regel was trouwens. Dus wat mensen roepen over... ze pikken onze banen dat gaat helemaal niet op?</p> <p>16:58 Respondent Nee, dat gaat niet op. Nee. Dat gaat absoluut niet op. Want als zij die banen zouden willen hebben dan zouden ze die banen kunnen krijgen. Maar weet je, ik kom zelf uit Wervershoof dat is een heel klein dorpje, waarin ik altijd bollen heb gepeld, aardbeien heb geplukt, opgezet, weet ik het. Alles in de agrarische branche en je ziet geen enkele Nederlander daar werken hoor. Nee. Die willen dat niet. Ze willen wel misschien op de heftruck rijden of zo, maar dan willen ze ook niet... het fysiek zware werk willen ze echt niet doen.</p>	Migration background: encountered
21	<p>17:41 Respondent Nee, dus ze pikken onze banen in dat is absoluut niet het geval dan mogen we ze niet hier heen halen. En ik begrijp ook dat als mensen hier eenmaal zijn en hier misschien een bepaald niveau van leven hebben, meer geld verdienen dan daar. In Polen is dat trouwens al bijna niet meer het geval. In Polen kan je echt wel goed werken nu. Maar je ziet dat vaak verschuiven. Vroegen waren het de Turken en Marokkanen die we hier heen hebben gehaald en toen waren het de Polen en nu zie je weer, in de IT bijvoorbeeld, heel veel mensen uit India hier heen komen. Dus ja.</p>	Migration background: encountered

44:13 Respondent Nee. Absoluut niet. Ik heb één keer een heel leuk iets meegemaakt. Vroeger zat ik in Heerhugowaard en daar had ik een hele club met jongens, alle afkomsten en die hadden allemaal VCA's daarmee mag je iets gevaarlijker werk doen. En die gingen dan weer een week daar heen, dan weer een maand daar heen, dat was gewoon een superleuke club jongens. En daar zat één Afrikaanse jongen bij, 2m10 een beer van een gozer, echt een knuffelbeer, een hele lieve jongen. En toen had ik een klant en dat was inderdaad een bloembollenexportbedrijf en die zochten een magazijnmedewerker en ik zei 'je moet hem hebben'. En toen zeiden zij, dat kan niet want dan gaat hij niet geaccepteerd worden door het team want hij is donker. Dus ik zeg naam, dat was de financieel directeur, ik zeg 'naam, nou moet je eens heel goed luisteren, jullie doen godverdomme zaken met de hele wereld. Jullie exporteren honderdduizenden bloembollen over de hele wereld en jij gaat mij vertellen dat jij dus wel bloembollen naar Afrika exporteert en daar verkoopt, maar niemand uit Afrika op je werk wilt. Hij staat morgen op je stoep. 7uur.' Toen moest hij lachen en zei hij laat maar komen, maar als de groep hem niet accepteert... dus ik zeg dat zien we dan wel weer. Dus ik heb die jongen opgebeld en ik zeg zus en zo, dit en dat is er aan de hand. Even heel plat gezegd, die mensen hebben nog nooit een zwarte gezien, dus ik zeg... zij zijn bang dat je niet geaccepteerd wordt. Ik denk dat helemaal niet, maar we kunnen dit zien als een belediging of discriminatie of weet ik het wat, maar het is echt een heel leuk bedrijf om voor te werken, en we kunnen het ook zien als een kans, want dit bedrijf kunnen we echt veranderen. Als jij hier morgen heen gaat en je doet het goed. En toen werd ik in de pauze gebeld de volgende dag, hele team liep met die jongen weg, iedereen van de directie liep met die jongen weg. Ik zeg oké nou die discussie hoeven we dan niet meer te voeren en die heeft er toen een paar maanden gewerkt. En toen kreeg ik een belletje van naam, echt heel erg, die zegt zus en zo, we hebben een beetje een probleem, want hij had een bollenallergie. Hij had een bollenallergie gekregen, we hebben hem al een mondkapje gegeven, die waren toen nog niet en zo, maar een mondkapje en hij loopt hier nu met een heel luchtfiltersysteem op zijn hoofd maar hij krijgt nog steeds benauwdheid en uitslag en weet ik het

Migration  
background:  
incident

wat, dus we moeten echt afscheid nemen. Die jongen vond het zelf ook heel erg jammer, maar dat vond ik wel heel mooi. Je kan je ogen er voor sluiten en zeggen dit bestaat niet. Ik had kunnen zeggen ik doe dat niet, ik neem deze opdracht niet aan, maar ik had wel zo'n band opgebouwd met het bedrijf dat ik zei jongens dat kan niet we leven hier in 2016, was het geloof ik 2014, weet ik het. Dit kan gewoon niet. Moet je voorstellen dat het andersom zou zijn, dan wil de hele wereld geen zaken meer met je doen dan kan je de tent sluiten. En dat je toch wel een verschil hebt gemaakt en als je nu bij het bedrijf binnenkomt hebben ze echt van allerlei afkomsten aan het werk. Dat vind ik wel heel mooi.

22	<p>Ja... het is wel heel zelden hoor. Maar we hebben het wel eens. Ja, heel stom gezegd, echt in de achterstandswijken waar we ook zorg leveren waar echt de ras Nederlanders wonen zeg maar. Ik wil echt helemaal niet in hokjes plaatsen, maar zo klinkt het nu wel. Ja, die kunnen soms wel wat lomp uit de hoek komen, noem ik het maar, dat ze inderdaad ook wel zeggen van 'ik wil geen hoofddoek in huis' of dat soort reacties. En wij zijn daar ook best wel strikt in. Wij zeggen gewoon 'als u zorg wilt dan heeft u zorg, en wie er dan komt, dan heeft u pech'. Kijk we vinden wel dat de medewerker zich daar op zijn gemak moet voelen dus mocht degene, of de vrouw met de hoofddoek, dat niet prettig vinden kijk dan gaan we niet verplichten dat ze daar naartoe moet, maar we willen wel laten weten aan de cliënt van ook deze persoon kan jou zorg lenen, net als degene zonder hoofddoek. Daar zijn wij wel heel stellig in. Zo benoemen we het ook altijd. En dan is het natuurlijk nog steeds aan de zorgverlener of die nog daar naartoe wil ja of nee, maar wij willen wel altijd meegeven dat de zorg van iedereen bij ons hetzelfde is.</p>	Migration background
----	--	----------------------