

Hiring Tips by the Chief Diversity Officer Team, UvA

Vacancy text:

- It's important to use inclusive language and examine attitudes toward different people groups, and include the competencies below, as needed. Discussions beforehand need to identify which competencies exactly are needed for the position.
- Be aware that time pressure and biases may play a part in formulating the text, and these need to be addressed. Ask yourselves the following questions:
 1. Do all members of the organization agree on the importance of more diversity for our teams and the organization? Are we acting accordingly and consistently?
 2. Are we all aware of our biases?
 3. Are we creative in and continuously networking with great diverse talents?
 4. Are we in agreement to be open minded about all candidates for a position?
 5. Are all our job posts inclusive? Gender neutral?
 6. Do all members of a selection committee agree to a consistent selection and interviewing process for all candidates?

Additional competencies that can be included in the vacancy text and considered during the interview process include:

- Self awareness, curiosity, openness to understand their own biases and humility to know when to listen and seek counsel.
- Equanimity: regulate their own emotional response and maintain a state of equanimity through the challenge of leading others through change.
- Adaptability: adapt style of leadership to meet the needs of those whom they lead.
- Humility: servant leadership requires flexibility and understanding of diverse needs.
- Critical analytic thinking: look at big picture, understand wider contextual factors, make links and consider different viewpoints.
- Empathy and imagination: the ability to transcend the immediate reality and incorporate multiple cultural and philosophical perspectives to resolve problems and pursue a richer truth.
- Meta-thinking: related to critical thinking is metacognition, the ability to think about thinking, the ability to understand one's own cognitive process and emotional state with detachment and objectivity, know what decisions to make as well as being aware of how we make decisions, what do I value?
- Empathy: the ability to look at things from another person's perspective, in other words, how does a certain policy or practice affect someone from a different background?
- Understanding bias: an appreciation of the negative impact of bias and discrimination on the organization and society in order to 'be able to imagine being in someone else's shoes.
- Contribution to a community
- Intercultural communication skills: the ability to bridge cultures, speak different languages, and understand cultural cues.

Using additional competencies makes the vacancy text more attractive to women and other under-represented groups. In addition, once someone is hired, the extended competency

list counters accusations that they were hired because of quotas. No, they were hired because they met the most criteria, and others who want this job in the future should consider strengthening the necessary competencies.

The hiring process needs to be transparent, open and done with integrity. By making the process transparent and consistent, the accusation of playing favorites is avoided and diversity and inclusion are prioritized.

1. The vacancy text needs to be inviting, for example mentioning that under-represented groups are especially welcome to apply for the position.
2. There should be a group who discusses the competencies needed for the position BEFORE the vacancy is advertised. The selection committee should agree at the very beginning of the process re. what kind of person they are looking for.
3. Be clear from the start which procedure will be followed to select the candidate.
4. The selection committee should preferably be led by an (external) independent chairperson.
5. The committee would preferably consist of one or two people from management, one or two people from the team that is being hired for or the department for which the manager is applying and possibly, also someone representing an internal theme such as diversity and inclusion. Avoid having a token woman or person of color; instead, include three women and three people of color.
6. The selection committee will nominate one or more candidates who meet the criteria.
7. They do this on the basis of unanimity and anonymity, so names and photos on applications are not included. The chairperson leads the process of achieving consensus among the committee members for ranking the candidates. The chairperson does not have a vote.
8. The committee recommendation is followed, unless there are unforeseen or considerable arguments against their recommendation.

Structured **interviews** are important in terms of consistency.

Take more time to decide.

Example of the process (in Dutch):

(Feel free to use any or all of these suggestions. The purpose of this document is to inspire innovative ways of hiring in a more equitable manner.)

1. De portefeuillehouder en P&O stellen vast dat er een vacature is en stellen gezamenlijk een vacaturetekst op; indien relevant worden andere partijen, zoals bijvoorbeeld medewerkers van de afdeling, betrokken bij dit proces.
2. Voor publicatie wordt een selectiecommissie gevormd en worden de data vastgelegd waarop de briefselectie en de selectiegesprekken zullen plaatsvinden.
3. Na de sluitingsdatum doet P&O een check op de harde criteria en stuurt alle dossiers die voldoen, door naar de individuele selectiecommissieleden; een sollicitatiedossier bestaat uit een motivatiebrief en een cv (alle overige documenten worden niet meegezonden).

4. Elk commissielid beoordeelt elk sollicitatiedossier vanuit een vast format met de vacature.
5. Tijdens de centrale briefselectie begeleidt de voorzitter het proces om op- en uit te vragen, welke kandidaten wel of niet 'moeten' worden uitgenodigd voor een selectiegesprek. Als alle commissieleden unaniem van mening zijn dat een kandidaat wel of niet uitgenodigd wordt, is dit helder. Als er een of meerdere commissieleden een andere mening hebben, wordt op basis van het format dat de commissieleden hebben gebruikt om tot hun oordeel te komen, bevestigd wat maakt dat een lid is gekomen tot wel of niet uitnodigen. Aan het eind van dit consensusproces wordt alsnog unaniem en onderbouwd besloten om kandidaat wel of niet uit te nodigen.
6. In het kader van de transparantie en zorgvuldigheid wordt iedere sollicitant, op basis van het sollicitatiedossier en het beoordelingsformat, schriftelijk teruggekoppeld wat de inhoudelijke reden is van afwijzing.
7. In het kader van de eenduidigheid, transparantie, gelijke behandeling, zorgvuldigheid, etc. wordt aan het eind van de briefselectie een gespreksplan opgesteld. De voorzitter bevestigd de commissie welke elementen van de vacature tijdens het gesprek / de gesprekken worden uitgevraagd. Dit gespreksplan wordt op dezelfde manier gevolgd voor iedere sollicitant in dezelfde procedure.
8. Tijdens het selectiegesprek wordt op een gestructureerde manier geïnterviewd. Hierbij zijn het gespreksplan en de STARR-methode leidend. Deze manier van werken heeft de hoogste validiteit aangaande toekomstig succes en is het meest objectief.
9. Elk commissielid vult tijdens het gesprek een beoordelingsformulier in waarop de elementen van het gespreksplan staan genoteerd; Bijvoorbeeld 7 kerncompetenties, 3 situationele eisen en iemands unieke bijdrage voor deze specifieke functie.
10. Als het gesprek is afgelopen, beoordeelt ieder commissielid individueel of een competentie beperkt/voldoende/sterk/zeer sterk naar voren is gekomen tijdens het gesprek. Dit doet een commissielid aan de hand van tijdens het gesprek door de kandidaat genoemde voorbeelden, die ook scoren op de bijbehorende gedragsindicatoren! Idem voor de situationele eisen en de unieke bijdrage.
11. Als ieder commissielid alle facetten heeft beoordeeld, vraagt de voorzitter de individuele scores op en noteert deze op een flip in een matrix. Nu volgt hetzelfde consensusproces als bij de briefselectie.
12. Aan het eind van het consensusproces is de commissie unaniem van mening dat kandidaat wel of niet voordraagbaar wordt gesteld.

13. In het kader van de objectiviteit, transparantie, zorgvuldigheid, etc. wordt voor iedere kandidaat waar een gesprek mee is gevoerd een helder en gefundeerde terugkoppeling gegeven (mondeling en schriftelijk) op basis waarvan de commissie tot het oordeel is gekomen om hem/haar niet voor te dragen.

14. Idem als 13, maar nu voor de voordraagbare kandidaat of kandidaten in het kader van persoonlijke ontwikkeling.

15. Vooraf is afgesproken en gecommuniceerd wat de eventuele stappen zijn, na het selectiegesprek (assessment, referentieonderzoek, integriteitscheck, arbeidsvoorwaarden, etc.)