

## Amsterdam University of Applied Sciences

### Open hiring™ Een baan zonder sollicitatiegesprek

Hogenstijn, Maarten

**Publication date**  
2019

**Document Version**  
Final published version

**Published in**  
Mens&Markt

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Hogenstijn, M. (2019). Open hiring™ Een baan zonder sollicitatiegesprek. In M. Meerman (Ed.), *Mens&Markt: HRM-onderzoek op het HBO* (pp. 75-83). Eburon.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

REDACTIE | MARTHA MEERMAN

# *Mens&Markt*

HRM-ONDERZOEK OP HET HBO



## *Mens&Markt*

Deel II De werkende mens

Hoofdstuk 2: Open hiring™ Een baan zonder sollicitatiegesprek

Bladzijdes 75 t/m 83

2019



## 2. OPEN HIRING™

# Een baan zonder sollicitatiegesprek

TEKST | MAARTEN HOGENSTIJN

*Wat gebeurt er als je de deuren van je bedrijf openzet voor iedereen? Als je mensen niet selecteert via uitgebreide sollicitatieprocedures, maar gewoon een kans geeft, zonder vooraf vragen te stellen? Het Amerikaanse bedrijf Greyston werkt al meer dan dertig jaar volgens dit principe. Zij noemen het open hiring. Start Foundation investeert nu in de toepassing van dit concept door Nederlandse werkgevers. Welke potentie heeft open hiring op de Nederlandse arbeidsmarkt?*

### ◇ 2.1 Geboorte van een concept

Het klinkt simpel: iedereen een kans geven in je bedrijf, zonder vooraf vragen te stellen. Maar het heeft nogal wat consequenties om dit ook echt uit te voeren. Bij Greyston Bakery in Yonkers, een plaats met zo'n 200.000 inwoners vlak ten noorden van New York, weten ze dat inmiddels. Greyston startte 35 jaar geleden onder leiding van Bernie Glassman, een bekende zenboeddhist. Hij begon een bakkerij om mensen – in eerste instantie zenstudenten – zinvol werk én voedsel te bieden. Al snel verhuisde de bakkerij naar de arme wijk Zuidwest-Yonkers en gingen de deuren open voor iedereen die er wil werken. Je zet je naam op de wachtlijst en wordt vervolgens gebeld als je aan de beurt bent. Greyston heeft inmiddels ruim 100 mensen in dienst en is door haar principes uitgegroeid tot een wereldwijd bekend voorbeeld van een sociale onderneming. De bakkerijproducten worden ook wereldwijd verspreid: Greyston bakt een groot assortiment aan brownies, waarvan de chocolate fudge variant als ingrediënt in ijs van Ben & Jerry's wordt verwerkt. De slogan van Greyston is duidelijk over de missie: 'Wij nemen geen mensen aan om brownies te bakken; we bakken brownies om mensen aan te nemen.' De werknemer en

zijn of haar levenspad staan centraal in de missie van Greyston. Het bedrijf wil *a force for personal transformation* zijn. Met de term ‘human resources’ hebben ze bij Greyston dan ook helemaal niets. Het gaat om mensen en die zie je als ‘human being’, niet als hulpbron.

Wat betekent zo'n missie in de praktijk? De uitwerking ligt op twee niveaus: het effect van het proces van open hiring voor de werknemer, en de inbedding van de missie in de organisatie. We gingen op werkbezoek bij Greyston om open hiring te bestuderen en de mogelijkheden voor toepassing in Nederland te onderzoeken. Dat gebeurde in het kader van een haalbaarheidsonderzoek naar de toepassing van open hiring in opdracht van Start Foundation.<sup>25</sup>

## ◇ 2.2 De werknemer en zijn pad

Het proces van open hiring bestaat voor werknemers bij Greyston uit vier fasen. Deze zijn:

1. Pre-open hire
2. Job list
3. Apprenticeship
4. Full-time employee

### Fase 1. Pre-open hire

Wil je bij Greyston werken? Dan zet je je naam op de lijst. Niet ergens online, maar fysiek bij de fabriekshal van Greyston, vlakbij het centrum van Yonkers, op een industrieterrein aan de rivier de Hudson. Door de voordeur kom je binnen en meld je je bij de receptionist. Daar krijg je een formulier waarop je je naam en contactgegevens invult en twee vragen beantwoordt. Ten eerste: mag je legaal werken in de vs? En vervolgens: ben je in staat 12 uur op je benen te staan en ruim 20 kilo te tillen? Die laatste vraag is niet bedoeld om mensen uit te sluiten, maar om een realistisch beeld te geven van het soort werk. Daarna kun je, als je wilt, ook nog een formulier invullen met de vraag of je op dit moment hulp nodig hebt. Je krijgt een infopakket mee, inclusief mogelijkheden om wijzigingen in contactgegevens door te geven.

‘Ik werkte hiervoor in de groenvoorziening, maar het was altijd zwart werk. Toen vertelde een vriend die hier al werkte me over Greyston en wat open hi-

ring inhoudt', vertelt Tyler<sup>26</sup>, die inmiddels twee jaar voor Greyston werkt. 'Ik ben naar binnen gelopen en heb mijn naam op de lijst gezet. Dat is gemakkelijk om te doen. Veel beter dan het sturen van een sollicitatiebrief of het voeren van een sollicitatiegesprek. Dan ben je nerveus en onzeker. Nu is het aan jezelf, kun je het laten zien in je werk. Als je hard werkt, is het goed.'

De inschrijving kan op zichzelf al een positief effect hebben. Mensen maken zélf een keuze voor hun toekomst. Ze weten dat ze een kans gaan krijgen, ook al moeten ze er even op wachten. Hoe lang dat wachten duurt, verschilt sterk. Op het moment van schrijven was de wachtperiode ongeveer zes maanden. Ondertussen zijn mensen die op de lijst staan vaak wel aan het werk, maar bevinden ze zich in onzekere of informele werksituaties.

### Fase 2. Job list

Als de bakkerij plaats heeft voor nieuwelingen, worden de ingeschreven mensen gebeld. Dat gebeurt exact in de volgorde waarin ze hun naam op de lijst gezet hebben. 'Het duurde zes maanden voordat ik gebeld werd', vertelt Tremaine. 'Ik werkte in die tijd bij mijn zwager in de zaak, maar de betaling van mijn werk ging onder de tafel. Ik kon meteen stoppen, hij vond het alleen maar fijn voor mij dat ik kans had op een structurele baan. Ik werd op woensdag gebeld, de oriëntatie was op donderdag en ik kon op vrijdag aan de slag.' Bij het belondje blijkt lang niet iedereen op de lijst nog bereikbaar en geïnteresseerd. 'Toen ik gebeld werd, was ik eigenlijk al vergeten dat ik op de lijst stond, maar het kwam perfect uit omdat mijn werk in de zorg net ophield', vertelt Hannah.

Wie geïnteresseerd is, wordt uitgenodigd voor een oriëntatiedag. Mensen krijgen maximaal een week om te reageren, anders wordt aangenomen dat je geen interesse hebt. Die reactietijd is recent verlengd, omdat het soms tijd kost om te organiseren dat je bij Greyston kunt gaan werken.

### Fase 3. Apprenticeship

Op de oriëntatiedag komt een 'klasje' van acht tot tien nieuwelingen bij elkaar die samen van start gaan. Ze krijgen een rondleiding en uitleg over hoe alles werkt en vullen noodzakelijk papierwerk in. Aan het einde van de ochtend kunnen ze kiezen of ze aan de slag willen, soms nog dezelfde of anders de volgende dag. Vanaf die dag zijn ze *apprentice*, oftewel leerling-bakker. Het

*apprenticeship* duurt zes tot negen maanden. ‘Het hangt er vanaf hoe snel je zelf dingen oppikt’, zegt Tremaine. ‘Ik begon gelijk iedereen te schaduwten. Als je kunt helpen, bijvoorbeeld met dozen sjouwen, doe je dat en werk je meteen mee.’ De apprentices worden door een coach begeleid in het werk zelf. Buiten het werk om worden ze geholpen om hun privéleven op orde te krijgen en houden, om hen in staat te stellen te werken. Alle nieuwelingen worden uitgenodigd voor een gesprek met een sociaal werker, die bij Greyston kantoor houdt. Haar deur staat altijd open voor iedereen die vragen heeft.

Vanaf dag één worden de apprentices betaald, te beginnen met het minimumloon. Met goede prestaties kun je extra financiële beloningen verdienen. Er is ook een systeem waarin bijgehouden wordt wie te laat komt of niet komt opdagen. Dit systeem vormt vooral een basis voor een gesprek tussen werknemer en coach of leidinggevende. Dan wordt de werknemer aangesproken op zijn of haar verantwoordelijkheid ten opzichte van de groep collega’s en het bedrijf. ‘Ik was vaak te laat, had andere dingen te doen en dacht dat het op een lange dienst niet zoveel uitmaakte als ik een paar minuten te laat was. Maar de productie loopt door, dus als ik te laat kom moet iemand anders het werk doen. Nu ben ik altijd op tijd’, vertelt Hannah. ‘Pas toen ik op het punt stond ontslagen te worden omdat ik steeds te laat kwam, ging de knop om’, vult Brandon aan. ‘Ik dacht: als ik nu niet uit mijn nest kom, ben ik deze kans kwijt.’

Verschillende leidinggevenden op de werkvloer van de bakkerij zijn zelf via open hiring binnengekomen en fungeren dus als rolmodel. Tremaine is daar een voorbeeld van. ‘Ik legde het zo uit aan een nieuwe medewerker die wat agressief was: “Dit is een familie, dit is één team. Hier kunnen we niet agressief zijn naar elkaar. Dit is niet thuis, waar je kunt doen wat je wilt. Als je hier deel van wilt uitmaken, meng je dan onder ons.” En deze persoon is veranderd. Zijn stressniveau ging omlaag.’

#### **Fase 4. Full-time employee**

Na 24 volledige werkweken kunnen apprentices ‘full-time staff’ worden. Dan krijg je een hoger loon, een eenmalige financiële bonus en recht op vakantietijd. Vervolgens verschuift de focus ook naar het maken van plannen voor de toekomst. Er volgen gesprekken over hoe je je verder wilt ontwikkelen. Voor die ontwikkeling worden ook mogelijkheden geboden, zoals het



volgen van een opleiding. Voor sommigen ligt de toekomst (voorlopig) in de bakkerij, anderen zien het als een stap naar een andere baan. 'Ik denk erover om in de toekomst een opleiding te gaan doen', vertelt Tyler. 'Alle opties liggen open.' 'Ik wil graag hierna in de voedingssector werken als operator', zegt Tremaine. Er zijn ook mensen die jarenlang in de bakkerij blijven, vertelt Brandon. 'Sommigen van ons zien dit als hun thuis. Ze zien de anderen als hun familie. Dat betekent ook dat niet iedereen door wil naar een andere baan.' Een deel van de mensen blijft, terwijl de meeste op enig moment vertrekken. Zo is er sprake van doorstroom en blijft er ruimte om nieuwe mensen via open hiring naar binnen te halen.

### ◇ 2.3 Open hiring en de organisatie

Bij Greyston draait het om de mens en zijn of haar pad door het leven. Op dat pad is het werk bij Greyston een kleine of grotere stap. Tegelijk ligt de missie van Greyston op het niveau van de gemeenschap waarin ze gevestigd is, Zuidwest-Yonkers. 'Het creëren van een bloeiende gemeenschap' is het doel,

en om dat te bereiken is Greyston sterk verankerd in de omgeving. Greyston is een bekende naam in Yonkers. Veel werknemers hebben via-via van de bakkerij gehoord en zijn zo bij het bedrijf binnengekomen. Maar Greyston is niet alleen de bakkerij. Binnen Yonkers voert het bedrijf allerlei sociale projecten uit. Dat gebeurt vanuit de Greyston Foundation, een stichting die een deel van de winst van de bakkerij krijgt uitgekeerd en daarnaast eigen fondsen werft. De stichting biedt onder meer trainingsprogramma's voor mensen die niet in de bakkerij werken. Ook beheert ze een aantal *community gardens*, kleine moestuinen op openbare plekken. Deze moestuinen vol vers voedsel worden onder meer met hulp van lokale scholieren bewerkt. In een deel van het grote hoofdgebouw van de stichting bevindt zich Issan House, een voorziening waar mensen met hiv en andere problemen onder begeleiding zelfstandig kunnen wonen. Alle activiteiten van de stichting vormen een integraal onderdeel van Greyston, in een totaalconcept dat de 'mandala' wordt genoemd. Uit deze term blijken de wortels van de oprichter van Greyston, zenboeddhist Bernie Glassman, die eind 2018 is overleden. Tegelijk geeft het de integrale blik aan waarmee Greyston naar de wereld kijkt.

In meer dan dertig jaar heeft Greyston in de Verenigde Staten een succesvolle onderneming op kunnen bouwen. Mike Brady, sinds 2012 Chief Executive Officer van Greyston, zoekt constant naar de balans tussen de sociale en commerciële doelstellingen. De vaste klandizie van onder meer Ben & Jerry's zorgt ervoor dat het bedrijf een stabiele commerciële basis heeft. Sinds enkele jaren zet Brady ook expliciet in op het verspreiden van het concept open hiring. In 2018 startte hij daarom het Center for Open Hiring, van waaruit kennis over en ervaringen met het concept verzameld en verspreid worden. Zo kan Greyston ook buiten de eigen fabrieksmuren impact maken. Volgens Brady is open hiring bij allerlei soorten banen toe te passen. Ook hoeft een bedrijf niet voor al zijn nieuwe werknemers volgens de principes van open hiring te werken, maar kan het ook bijvoorbeeld binnen één afdeling worden toegepast. 'De basis is dat je de vaardigheden die voor een baan nodig zijn, zo simpel mogelijk moet kunnen formuleren. Als mensen vervolgens kunnen laten zien dat ze die vaardigheden beheersen of snel kunnen aanleren, hoef je geen verdere vragen te stellen. Als mensen bijvoorbeeld in de praktijk laten zien dat ze kunnen coderen, dan hoef je verder niet te weten welke taal ze thuis spreken, of dat ze een gevangenisverleden hebben.' Brady benadrukt dat het toepassen van open hiring een andere manier van denken over werkne-



mers betekent. Maar hij voegt eraan toe dat er ook vanuit het ‘klassieke HRM’ veel argumenten vóór open hiring zijn. Op een krappe arbeidsmarkt kan het een route naar nieuwe werknemers zijn. ‘De toepassing van open hiring zorgt bovendien voor een besparing in kosten van rekruterings- en sollicitatieprocedures. Daar staat wel tegenover dat er waarschijnlijk meer geld gaat zitten in begeleiding.’

Greyston zelf staat nu voor een spannende stap. De bakkerij heeft besloten een vestiging te openen in Nederland, om daar voor de Europese markt te gaan produceren. Ook voor deze vestiging willen ze met open hiring werken. Maar hoe gaat dat, in een heel andere context met bijvoorbeeld een veel uitgebreider stelsel van sociale zekerheid? Om daar meer duidelijkheid over te krijgen, heeft Greyston de handen ineen geslagen met Start Foundation, een maatschappelijk ontwikkelaar en investeerder die zich richt op mensen die langs de kant van de arbeidsmarkt staan en van waarde willen zijn.

## ◇ 2.4 Naar Nederland

De samenwerking tussen Greyston en Start Foundation begon met een persoonlijke klik. Directeur Jos Verhoeven en Greyston-CEO Mike Brady ontmoeten elkaar en raakten geïnspireerd door elkaars ideeën. Na enkele bezoeken over en weer besloot Start Foundation in 2017 een haalbaarheidsonderzoek naar de toepassing van open hiring in Nederland te financieren. Het doel daarvan was niet alleen om de werkwijze van Greyston in kaart te brengen en te analyseren, maar ook om deze te vertalen naar de Nederlandse context. Een consortium van vier hogescholen kreeg de opdracht. Samen hebben zij een team geformeerd van lectoren en onderzoekers met elkaar aanvullende expertise op het gebied van arbeids- en organisatievraagstukken, sociaal ondernemerschap, arbeidsparticipatie, inclusief werkgeverschap en juridische aspecten van de arbeidsmarkt. Ze spraken in Nederland met bedrijven die interesse hebben in toepassing van het concept. De conclusie: de meeste elementen van open hiring kunnen ook in Nederland worden toegepast, maar op een aantal punten is aanpassing noodzakelijk en voor sommige elementen is tijd nodig. Dat laatste geldt bijvoorbeeld voor het verbinden met de lokale gemeenschap en het ontwikkelen of veranderen van een bedrijfscultuur.

De belangrijkste aanpassingen houden verband met het sociale zekerheidsstelsel in Nederland. In de Verenigde Staten is dit stelsel beperkt en biedt open hiring een unieke weg richting het opbouwen van bestaanszekerheid. In Nederland is het sociale vangnet uitgebreider, bijvoorbeeld door bijstandsuitkeringen. Verder gaat de visie van Greyston uit van mensen die een eigen keuze maken om zich in te schrijven voor open hiring. In Nederland zijn er diverse instanties die zich bezighouden met arbeidstoeleiding, zoals uwv en gemeenten, die ook verplichtingen opleggen aan werkzoekenden. De vraag is hoe zich dat verhoudt tot het uitgangspunt van zelfregie in open hiring. Tot slot is er een logisch element van koudwatervrees bij bedrijven in Nederland die zich verder verdiepen in open hiring: wie haal je binnen? Moeten we dat wel willen, dat écht iedereen zich kan inschrijven?

## ◇ 2.5 Een radicaal alternatief

Het wordt dus spannend hoe open hiring past bij de Nederlandse arbeidsmarkt. Daarom gaat Start Foundation pilots ondersteunen bij verschillende bedrijven die deze methode willen toepassen. De pilots worden gevolgd door onderzoek, om de impact in kaart te brengen en duidelijkheid te krijgen over de vraag hoe open hiring in Nederland het beste toegepast kan worden. Duidelijk is al wel dat het concept een enorme aantrekkingskracht heeft. Veel mensen worden meteen enthousiast als ze over het concept horen en bedrijven melden zich spontaan voor meer informatie. Waar komt die aantrekkingskracht nu vandaan? Een deel van de verklaring ligt waarschijnlijk in het feit dat de uitgangspunten van open hiring een totale breuk vormen met een aantal arbeidsmarktontwikkelingen van de afgelopen jaren. Flexibilisering en robotisering leiden steeds vaker tot een benadering waarin arbeid wordt gereduceerd tot een verzameling van taken die moeten worden uitgevoerd, waarvoor bepaalde vaardigheden nodig zijn, zonder dat het nou veel uitmaakt *wie* die taken uitvoert. Mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt zijn (daarom) veelal actief in tijdelijke onzekere baantjes. Uitkeringsinstanties benaderen mensen vooral wantrouwend: bewijs maar dat je geen fraudeur bent. Dat alles ondermijnt de bestaanszekerheid van mensen. Open hiring biedt een radicaal alternatieve manier van denken rond deze ontwikkelingen. De potentie is groot: voor mensen, organisaties én uiteindelijk de Nederlandse arbeidsmarkt als geheel. Mensen die weinig kansen hebben

op de arbeidsmarkt, krijgen via open hiring een kans op het opbouwen van bestaanszekerheid. Organisaties die het principe toepassen, doen ervaring op met een nieuwe manier van mensen aannemen, waarin vertrouwen het uitgangspunt is. Maar open hiring heeft grotere impact: het werken vanuit maatschappelijke doelstellingen kan gevolgen hebben voor de inrichting van allerlei bedrijfsprocessen en uiteindelijk zelfs de missie van de organisatie. Voor de Nederlandse arbeidsmarkt biedt open hiring ten slotte een set nieuwe uitgangspunten: de mens centraal, vertrouwen als startpunt en controle over het eigen bestaan als basis.