

00:00:03

Alvera: Durf die diploma eisen nou eens te schrappen en ga eens kijken met één functie van wie komt er dan en welk talent kan ik dan wel aantrekken?

00:00:13

Jan-Willem: Welkom bij Werken aan Groei. Vandaag heb ik Alvera Lubbers weer te gast. Alvera is onze Talent Strategy adviser en gaat ons deze aflevering alles vertellen over skills-based hiring. Welkom Alvera, en het leuke is dat jij in je huidige baan ook veel skills kan gebruiken uit een eerdere carrière, kan je daar wat meer over vertellen?

00:00:33

Alvera: Zeker. Ik heb eigenlijk geen traditioneel carrièrepad bewandeld. Ik ben begonnen als kapster, ik heb de kappersopleiding gedaan en ben ook als kapster aan het werk geweest. En ik denk dat mijn vaardigheid, servicegerichtheid, daarin echt een sterke is die ik heb opgedaan, zowel tijdens mijn studie als in het werkveld. En die draag ik nog steeds met me mee. En ja, ik denk ook dat ik communicatief vaardig ben. Vooral doordat ik ben door gaan studeren. Ik ben niet gestopt bij de kapsalon, anders zat ik hier denk ik ook niet. Ik ben toerisme en recreatie gaan studeren, en daarin is communicatie erg belangrijk, zeker omdat je vaak voor een publiek moet staan. In zulke situaties is het natuurlijk belangrijk om goed te kunnen communiceren, en die vaardigheid neem ik nog steeds mee. Die beheers ik goed. Maar ook bijvoorbeeld timemanagement was in mijn kappersvak al heel belangrijk. Binnen een half uur moet je een klant knippen, en vaak deed ik tussendoor ook nog kleurbehandelingen. In mijn huidige functie is tijd ook ontzettend belangrijk. Zoals nu bij een webinar, waarbij we ons aan een bepaalde tijd moeten houden. En als ik een presentatie geef aan klanten of op een event, is tijdsbeheer voor mij net zo belangrijk.

00:01:53

Jan-Willem: Ja laten we bij het begin beginnen. Want wat is nou skills-based hiring precies?

00:01:57

Alvera: Ja, skills-based werven of hiring wil zeggen dat als je het werk kunt doen, je de baan zou moeten krijgen ongeacht hoe of waar je die vaardigheid hebt opgedaan. Dat is het kernprincipe van skills-based. Bij Indeed noemen we het ook wel 'skills first', omdat vaardigheden vooropstaan. Dat betekent dat vaardigheden belangrijker zijn dan een cv, diploma of werkervaring. We kijken vooral naar wat iemand nu kan, maar ook naar wat iemand kan leren. Juist dat potentieel wordt belangrijker dan alleen maar dat papiertje.

00:02:32

Jan-Willem: Waarom is het juist nu zo belangrijk voor werkgevers om meer te kijken naar skills, in plaats van alleen naar diploma's en werkervaring?

00:02:41

Alvera: Werkgevers focussen zich nu vooral op werkervaring en diploma's, maar vinden toch niet het juiste talent. En dat is niet iets nieuws, dat is al enige tijd aan de gang: dat we gewoon niet de juiste kandidaten kunnen vinden. Maar door op een andere manier te kijken, dus veel meer te focussen op: oké, welke vaardigheden zoek ik voor deze functie, zie je dat er veel meer talent beschikbaar is. In plaats van met oogkleppen op alleen naar diploma's en werkervaring te blijven kijken.

00:03:14

Jan-Willem: En zijn er al veel werkgevers in Nederland die zich bezighouden met skills-based hiring?

00:03:19

Alvera: Nou, dat valt nog best wel tegen. Ik zie het meer, en daar ben ik heel blij om. Ik zie het ook veel terug in mijn netwerk, dat organisaties er steeds meer op gaan focussen. En ja, dat doet me goed, ook omdat ik zelf vaardigheden heb die misschien niet traditioneel bij deze functie passen. Dus ik denk dat dat heel erg goed is. Maar toch blijkt uit ons eigen onderzoek dat slechts 15% van de organisaties bereid is om diploma-eisen te schrappen. En dat percentage moet natuurlijk veel hoger.

00:03:52

Jan-Willem: Je gaf net aan dat je het al voorbij ziet komen in jouw netwerk. Kun je een goed voorbeeld geven van een werkgever die hier al gebruik van maakt?

00:04:01

Alvera: Ja, ik las laatst iets en ik hoorde toevallig ook over het COA. Zij zoeken mensen voor de functie van leidinggevende voor asielzoekers en vluchtelingen, echt een hands-on rol, waarbij je stevig in je schoenen moet staan. Maar dat is natuurlijk ontzettend lastig, want hoe krijg je met een vacature de juiste kandidaten binnen? Toen zijn ze gaan kijken: oké, welke vaardigheden zijn er nodig voor deze functie? En bij welke andere functies of werkgevers komen diezelfde vaardigheden ook voor en kunnen we misschien breder kijken dan alleen binnen onze eigen branche? En toen kwamen ze uit bij McDonald's. En dan denk je: McDonald's? Ja, leidinggevend bij McDonald's. Waarom? Omdat zij ook goed moeten omgaan met werkdruk, het is best wel een hoge werkdruk, moeten multitasken. En dat profiel past goed bij wat het COA ook zocht. Dat is super mooi, want het laat zien dat in een bredere skill gaan kijken in plaats van je te focussen op één klein vakgebied. Een ander voorbeeld is van de NS, dat is al even geleden, maar zij zochten IT profielen maar die konden ze niet vinden. Hoe los je dat dan op? Zij dachten: als we nou intern doorgroei mogelijk maken, waarom zouden we dan niet onze eigen medewerkers omscholen tot IT-professionals? Ze hebben toen intern een traject opgezet om die carrièreswitch mogelijk te maken binnen NS. Er waren tien plekken beschikbaar, en uiteindelijk hebben elf mensen die opleiding kunnen volgen. Dat is gewoon super mooi. als je daarin juist door intern te kijken van: hoe kunnen we die mensen omscholen?

00:06:03

Jan-Willem: Skills-based hiring is dus ook heel erg interessant voor de leergierige, ambitieuze werkzoekende?

00:06:09

Alvera: Zeker. Want als je dit juist naar voren laat komen in je employer branding, dus je werkgeversmerk, dan laat je aan ambitieuze werkzoekenden zien: oké, deze werkgever biedt ruimte om te groeien. Ook al beheers ik bepaalde skills nu misschien nog niet volledig, ik kan ze hier verder ontwikkelen en doorgroeien binnen de organisatie. Dat geeft werkzoekenden een goed gevoel en maakt het veel waarschijnlijker dat ze gaan solliciteren omdat ze denken hier krijg ik de kans om te groeien en mezelf verder te ontwikkelen.

00:06:40

Jan-Willem: Ja, ik denk ook dat functies in de loop der jaren zo veranderen, dat de opleiding die je ooit hebt gedaan misschien niet eens meer opleidt voor een beroep dat nu bestaat.

00:06:50

Alvera: Ook dat en andersom.

00:06:51

Jan-Willem: En je hebt toch nog steeds dezelfde skills, dus die zullen waarschijnlijk ook wel weer in een andere in een andere rol passen. Dat brengt veel voordelen met zich mee voor werkgevers en werkzoekenden. Maar hoe kun je als bedrijf nu echt gaan starten met skill based hiring?

00:07:06

Alvera: Ja, ik kan me voorstellen dat veel werkgevers denken: oh jeetje, waar moet ik beginnen? Nou, je kunt gewoon klein beginnen. Bijvoorbeeld door eens te kijken of je de diploma-eis kunt schrappen, als dat mogelijk is natuurlijk. Een tweede stap is: kijk goed naar welke vaardigheden écht essentieel zijn voor de functie die je open hebt staan. Denk daarbij ook aan medewerkers die misschien zijn vertrokken: wat mis je nu aan hen, welke vaardigheden mis je? En welke vaardigheden zijn onvervangbaar? En waar ben je nu eigenlijk naar op zoek? Zo krijg je beter inzicht in de benodigde vaardigheden, zowel hard skills als soft skills, en ontstaat er een duidelijker profiel van wie je écht zoekt. Als derde: test ook echt op basis van die vaardigheden. Zet standaardvragen om in situationele vragen, zoals: 'Hoe zou je reageren als...?' of 'Wat zou je doen wanneer...?' Of laat kandidaten een case oplossen of vertellen hoe ze iets in het verleden hebben aangepakt. Daarmee haal je hun vaardigheden naar boven en kun je ze ook daadwerkelijk testen. Game-based assessments is daar ook een goed voorbeeld van. Dat zie ik steeds vaker terugkomen bij bedrijven: dat kandidaten op basis van hun vaardigheden worden getoetst in een interactieve spelomgeving. Zo pas je de vaardigheden direct toe, en kun je ze ook meteen beoordelen.

00:08:50

Jan-Willem: Even terug naar die vacaturetekst. Stel, je hebt de diploma-eis geschrapt, kijk je dan helemaal niet meer naar diploma's of werkervaring tijdens de sollicitatiegesprekken?

00:09:00

Alvera: Diploma's kun je zeker niet overal schrappen. In sommige sectoren blijft dat gewoon belangrijk, ik denk bijvoorbeeld aan de zorg. Dus het is niet zo dat je daar helemaal niet meer naar kijkt. Maar er zijn ook andere dingen die veel belangrijker zijn om écht een goed beeld te krijgen van: wat zijn de essentiële vaardigheden, en wat is nou echt 'need to have', om het zo te zeggen. En dan kun je juist veel beter het gesprek voeren met de kandidaat.

00:09:31

Jan-Willem: Is dit ook al iets wat heel vaak gebruikt wordt op HR en recruitment afdelingen?

00:09:36

Alvera: Nou, nog steeds best wel weinig, want we zien dat maar 15% van de organisaties dit op dit moment doet. En waar ligt dat dan aan? Dat is vaak omdat ze nog helemaal niet goed weten hoe dat nou daadwerkelijk werkt. Hoe moet je nou werven op basis van skills-based? Ik denk dat dat percentage ook gewoon zo laag is omdat er toch, ja, eigenlijk wat obstakels zijn. Dat die onwetendheid, hoe werf je nou op basis van skills-based, ervoor zorgt dat ze het niet doen. Want ze zijn daar toch wel bang voor. Van: oké, ik weet eigenlijk niet hoe ik het moet doen, dus ik laat het maar zitten.

00:10:12

Jan-Willem: Ja, ik heb een paar obstakels opgeschreven en die wilde ik graag met je bespreken. Ik ben benieuwd wat jij daarvan vindt. De eerste: zeggen dat je een skill bezit, dat is nogal wat. Is er een gevaar dat de introverte of wat meer verlegen persoon daardoor juist niet meer gaat solliciteren?

00:10:29

Alvera: Niet op basis van dat je vaardigheden in één keer naar boven komen, want met functie-eisen is het eigenlijk precies hetzelfde. Uit een recent onderzoek van ons bleek volgens mij dat 44% aangaf: als ze niet aan alle functie-eisen voldoen, dan solliciteren ze niet. En dat is met name voor vrouwen echt ontzettend lastig. Want ja, ik weet het ook van mezelf: zie ik bijvoorbeeld zes eisen staan, en ik ben er niet zeker van of ik nummer vier, vijf en zes goed beheers, ja, dan ga ik daar toch minder snel op solliciteren dan misschien een man zou doen. Dus ik vind het juist daarom heel belangrijk om te kijken: een werkzoekende voldoet misschien niet aan alle vaardigheden die je neerzet. Probeer daarom te werken met 'need to have' en 'nice to have', zodat je het overzichtelijker maakt. En zodat je werkzoekenden ook laat zien: dit zijn de belangrijke vaardigheden, en dit zijn dingen die je eventueel nog kunt ontwikkelen.

00:11:33

Jan-Willem: Zijn er ook al ideeën over het aantal need to have skills dat je kan opnemen? Is daar een ideaal aantal te noemen?

00:11:42

Alvera: Ja, ik zou zeggen: sowieso eigenlijk zo min mogelijk. Ga echt kijken naar de vaardigheden die je nodig hebt. Welke zijn essentieel en welke kun je eventueel ontwikkelen binnen de functie? Misschien zijn die vaardigheden al in het team aanwezig, en kun je die overdragen aan nieuwe medewerkers. En dat is natuurlijk supermooi, dat je kennis kunt uitwisselen, en dat je elkaar daarin kunt opleiden en helpen doorgroeien.

00:12:11

Jan-Willem: Ik denk dat dat ook best veel administratie vraagt over welke skills bezit mijn team al? Mijn bedrijf al? Mijn afdeling al? En welke moet ik nog ontwikkelen? Zijn daar eigenlijk al systemen voor?

00:12:23

Alvera: Niet dat ik weet, maar ik denk dat het wel heel belangrijk is. En dat is ook echt iets voor een manager om goed in kaart te brengen: oké, welke vaardigheden zijn belangrijk in het team voor deze rol? Welke bezit iemand al, en welke missen we nog? Nou ja, denk een beetje aan de kleuren rood, geel, groen, blauw. Het liefst wil je ze alle vier in je team hebben, omdat dat het team sterk maakt. En ik denk dat dat met vaardigheden eigenlijk net zo werkt.

00:12:58

Jan-Willem: Gaan we door naar het tweede obstakel. Een diploma geeft een zekerheid over iemands denkvermogen. Hoe kan ik bij het selecteren op vaardigheden zeker weten dat iemand bepaalde dingen kan?

00:13:10

Alvera: Ja, ik vind dat als je alleen maar naar een diploma kijkt, je er eigenlijk te makkelijk mee weghomt. Want het zegt niet per se dat iemand makkelijk, snel of soepel door een studie is gegaan. Het kan voor iemand makkelijk zijn geweest, maar ook juist heel moeilijk, je weet niet hoe lang iemand erover heeft gedaan of welke struggles die persoon heeft gehad. Dus ik zou zeggen: probeer daar niet altijd op te focussen, en kijk veel meer naar functies. Er zijn functies die nu nieuw zijn, maar ook functies die nog gaan ontstaan, waarvoor nog helemaal geen opleiding bestaat. Denk bijvoorbeeld aan AI. En daarbij zijn vaardigheden echt belangrijk. Daarom zou ik ook zeggen: werk met 'need to have' en 'nice to have'-vaardigheden, zodat je weet dat je de juiste kandidaten aantrekt.

00:14:09

Jan-Willem: Derde obstakel wat ik wat ik genoteerd heb is: gaat skills based werven niet veel meer tijd kosten bij de onboarding?

00:14:17

Alvera: Ja, ik denk ook dat we misschien nog een klein stapje terug moeten. Ook richting onboarding, maar ook als het gaat om überhaupt het skills-based werven. Dus echt bij recruiters: om dat te activeren, om hen daarin goed te trainen en op te leiden. Dat kost in het begin natuurlijk wel even wat werk, maar je zult daar al snel resultaat van zien. En zeker ook bij onboarding, ja, het kost misschien wat tijd om mensen te trainen en verder te ontwikkelen, maar je hebt ze juist geselecteerd op bepaalde vaardigheden. Dus die vaardigheden beheersen ze al, en daardoor kan dat leerproces vaak sneller gaan zodra ze aan het werk zijn. En wat daarbij interessant is, dat zagen we ook in een onderzoek van de Harvard Business School, is dat organisaties die de diploma-eis hadden geschrapt, zagen dat medewerkers 20% langer in hun functie bleven dan daarvoor, toen die eisen er nog wél waren. Daarmee wil ik aangeven: het kost in het begin misschien wat extra tijd, maar uiteindelijk zie je dat het verloop afneemt. En dat is echt een onderwerp dat ik nu veel terug hoor, dat hoge verloop. Dus dan liever wat meer werk vooraf of tijdens het onboarden, dan dat je iemand hebt ingewerkt en die vervolgens alweer vertrekt omdat er geen goede match is.

00:15:41

Jan-Willem: Wordt onboarding daarmee ook niet veel meer maatwerk? Omdat je dan in kaart hebt gebracht welke skills iemand al heeft en welke nog ontwikkeld moeten worden. En degene die die persoon gaat onboarden, weet dan precies wat er nodig is.

00:15:58

Alvera: Ja, en dat vergt inderdaad echt een andere kijk van doen dan wat we wellicht voorheen deden.

00:16:06

Jan-Willem: Je hebt al veel vraagtekens weggenomen, maar ik ben nog wel benieuwd: wat zijn de belangrijkste valkuilen? Waar moet een werkgever nou echt op letten?

00:16:15

Alvera: Ja, werkgevers zijn vaak op zoek naar het schaap met de vijf poten. Het liefst willen we natuurlijk allemaal iemand die alles kan, alles beheerst en meteen perfect inzetbaar is. Maar dat is gewoon onrealistisch, iemand aannemen die álle vaardigheden al beheerst, direct aan de slag kan en geen training meer nodig heeft. Laten we ons daar alsjeblieft niet op focussen. Ik denk dat het juist belangrijk is om authentiek en transparant te zijn. Maak het ook niet mooier dan het is. Nog steeds zie ik vacatureteksten die zo mooi worden gemaakt. En dan hoor ik soms achteraf: 'Ja, we hebben een hoog verloop.' Oké, maar waar ligt dat dan aan? Vaak meten ze dat niet eens. Terwijl het juist helpt om goed te kijken naar: wat zet je eigenlijk uit? Hoe transparant ben je in je vacaturetekst? Want als je het mooier maakt dan het is, dan krijg je sneller mismatches. En dan kun je het gat straks weer opnieuw gaan vullen, omdat mensen weer weggaan.

00:17:17

Jan-Willem: Skills-based hiring is eigenlijk een andere manier om naar de beschikbare talentpool te kijken, en vinden.

00:17:25

Alvera: Ja, ik denk dat we nog steeds veel te veel vasthouden aan die traditionele manier van werven. Terwijl er zóveel verborgen talent is dat we nu over het hoofd zien. Denk aan zij-instromers, mensen met een internationale opleiding, autodidacten, maar ook mensen met een onconventioneel carrièrepad, zoals ik. En ik vind echt dat de huidige arbeidsmarkt toe is aan een volgende stap.

00:17:53

Jan-Willem: Afsluitend: heb je een tip voor luisteraars die graag zelf aan de slag willen met skills-based hiring, maar werken in een organisatie die nog vasthoudt aan diploma's en werkervaring als eis?

00:18:06

Alvera: Ik zou hierin echt willen enthousiasmeren om eens te beginnen met een functie waarop je nu weinig of geen sollicitaties krijgt. Durf daar de diploma-eis eens te schrappen en kijk wat er gebeurt. Wie reageert er dan? Welk talent trek ik aan als ik het diploma níet als vereiste noem? Het gaat erom dat je het aandurft. Schrap dat diploma, en kijk eens welk talent er dan naar voren komt.

00:18:41

Jan-Willem: Eigenlijk veel meer kijken naar wat iemand nú motiveert en wat iemand nú kan, in plaats van alleen naar het verleden. In het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst. Dank je wel, Alvera! En hiermee sluiten we meteen seizoen vijf van Werken aan Groei af. Vond je deze aflevering interessant? Abonneer je dan op de serie en luister ook eens naar eerdere seizoenen. Bedankt voor het luisteren!