

HRM-toepassingen van een digitale job crafting applicatie

Onderdeel: 7. HET INDIVIDU

Dr. L. Dorenbosch

Inhoud

Samenvatting	5
Introductie: werk staat niet stil	6
De basis: de baan als een verzameling van taken	7
De toepassing: het ontleden van de baan in passende en minder passende taken	9
De opbrengst voor de organisatie: wat kan een HR-professional hiermee?	22
Verschillende HR-vraagstukken waarvoor de applicatie kan worden toegepast	24
Tot slot	25
Literatuur	26

6/7-3.4 HRM-toepassingen van een digitale job crafting applicatie

- job crafting;
- job engineering;
- taakdiagnose.

Dr. Luc Dorenbosch werkt als onderzoeker bij TNO te Hoofddorp. Hij onderzoekt onder andere de manier waarop job engineering (onder meer job crafting) functies kan verduurzamen, zodat werknemers gemotiveerder, gezonder en met meer voldoening hun werk kunnen blijven doen of zich op een andere manier op de arbeidsmarkt kunnen bewegen.

Samenvatting

Is job crafting weer een 'leuk' modewoord waar de HR-professionals weer 'iets' mee moeten, of behelst job crafting een logica die deze tijd meer dan ooit past? Oorspronkelijk op de kaart gezet in 2001 door de Amerikaanse professoren Amy Wrzesniewski en Jane Dutton, staat het meer dan tien jaar later ineens volop in de aandacht. Job crafting gaat ervan uit dat werknemers zelf 'sleutelen' aan hun baan om deze passend te houden aan hun behoeften, sterktes of (fysieke/mentale) capaciteiten. Voor zover dat vanzelf gaat en daarbij ook het belang van de organisatie wordt gediend, hoeft de HR-professional hier niets mee. Voor zover het niet vanzelf gaat en met de tijd zowel de werknemer als het werk veranderen lopen de risico's op een onherstelbare misfit tussen persoon en baan hoger op.

Hoe kun je het sleutelen dan een zetje geven? Hoe identificeer je de obstakels die werknemers hiervan weerhouden? Hoe betrek je werknemers op deze manier bij de duurzame inzetbaarheid in hun eigen werk? Hoe maak je duidelijk aan andere (management)partijen in de

organisatie wat zich in het werk van werknemers voltrekt om hiermee (eventueel) aanvullende maatregelen en investeringen te onderbouwen?

In dit hoofdstuk wordt het idee achter job crafting eerst kort theoretisch toegelicht. In het verdere verloop biedt dit hoofdstuk een inzicht in een nieuw ontwikkelde webapplicatie, die werknemers groepsgewijs ondersteunt in het richting geven aan het slim sleutelen aan hun werk zodat dit weer mooi werk wordt. Aan de hand van de visuele output die deze webapplicatie genereert worden de HRM-vraagstukken en toepassingen van job crafting bediscussieerd.

Introductie: werk staat niet stil

In dit hoofdstuk staat het idee van ‘job crafting’ centraal wat in 2001 door Amy Wrzesniewski en Jane Dutton werd geïntroduceerd in de wetenschappelijke literatuur (zie ook Berg e.a., 2010). Niet als leuk theoretisch speeltje, maar als een gestold idee op basis van vele observaties en interviews met werknemers. Job crafting omvat een relatief nieuw onderzoeksveld dat ons mogelijk op een blinde vlek wijst met betrekking tot werk: *werk staat niet stil*, ondanks dat er toevallig ooit een functiebeschrijving is gemaakt met daarin de vaststelling wat de taken en verantwoordelijkheden zijn die behoren bij de baan. Werk staat niet stil, alleen al omdat vanuit wet- en regelgeving er andere en nieuwe (bijvoorbeeld administratieve) eisen aan werk worden gesteld. Werk staat niet stil, omdat strategische beslissingen werknemers nopen om de aandacht in hun werk te verleggen (meer aandacht voor de klant!). Werk staat niet stil, omdat er een nieuw softwarepakket wordt geïntroduceerd dat veel tijdrovende taken kan doen versimpelen. Werk staat niet stil, omdat er een nieuw softwarepakket wordt geïntroduceerd dat veel tijdrovende taken kan doen versimpelen. Werk staat niet stil, omdat er een nieuw softwarepakket wordt geïntroduceerd dat veel tijdrovende taken kan doen versimpelen. Maar werk staat ook niet stil, omdat werknemers er soms zelf aan sleutelen vanuit de behoefte of de noodzaak om werk te doen wat voor hen persoonlijk uitdagend, betekenisvol, leerzaam en/of gezond is.

Hoe stabiel is een beroep?

Stel een organisatie zoekt een chemisch ingenieur. In hoeverre is de sollicitant die chemisch ingenieur is bij een ander bedrijf dan bekend met de inhoud van de vacature? Kortom: in hoeverre is het werk van chemisch ingenieur vergelijkbaar tussen bedrijven? Amerikaanse wetenschappers Dierdorff en Morgeson (2009) bestudeerden bijna 50.000 werknemers in 300 verschillende beroepen in hun antwoorden op de vraag uit welke activiteiten het werk bestaat en wat ze daar aan kennis en vaardigheden voor nodig hebben. Zij vonden in hun onderzoek dat wat een chemisch ingenieur doet en moet kunnen het meest verschilt tussen de werknemers die dit beroep vervullen. Het meeste consensus is er over het beroep van kok. Het beroep van kok blijkt vrij stabiel te zijn in termen van wat van een kok verwacht wordt en wat hij/zij doet en moet kunnen en weten.

Het feit dat werk niet stilstaat, maakt dat organisaties in meer of mindere mate te maken krijgen met ‘mismatches’ tussen wat het werk vraagt

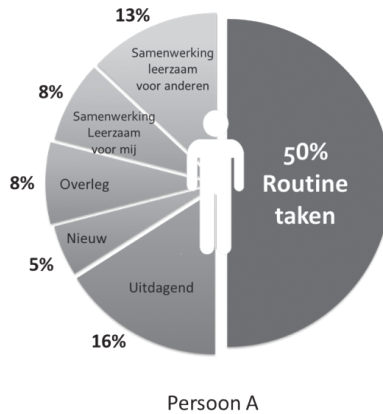
en biedt en wat werknemers kunnen en willen. Deze zogenoemde 'person-job misfits' zijn te achterhalen met de hypothetische vraag of werknemers weer zouden solliciteren op de functie die ze nu hebben. Zou een substantieel deel van de werknemers deze vraag met 'nee' antwoorden dan is er sprake van een aansluitingsprobleem. De negatieve effecten van deze 'person-job misfits' op werknemersgezondheid, tevredenheid en productiviteit worden herhaaldelijk aangetoond in wetenschappelijk onderzoek (zie Kristof e.a., 2005). Vanuit dit probleem bemoeit HR zich vaak veelal met de werknemer: moet deze worden bijgeschoold, kan deze naar een zwaardere, meer uitdagende functie, moet deze naar een andere functie, of gaan we een uitstroomtraject in? Pas als een werknemer ziek is geworden en dus minder kan, wordt er nagedacht over wat hij/zij wel nog zou kunnen en welke aangepaste baan of welk passend werk daar bijhoort. Maar hoe zou de HR-professional zich meer kunnen bemoeien met het werk zelf, voordat uitval van de werknemer noopt tot het nadenken over een passende baan? Hoe kun je met werknemers meedenken over hun werk, zodat diegenen die niet meer op hun eigen functie zouden solliciteren hier anders over gaan nadenken? Hoe betrek je werknemers bij het nadenken over een persoonlijke baan op maat en de (kleine) sleutelmogelijkheden die er zijn om werkactiviteiten en taken beter te laten aansluiten bij wat men wil en kan. Kortom: hoe stimuleer je job crafting in de organisatie?

Deze vragen vormen de basis van dit hoofdstuk en vinden voor een deel hun oorsprong in het in 2011 verschenen jobcrafting-handboek *Mooi Werk* (Van Vuuren & Dorenbosch, 2011). Gebaseerd op het werk van Berg, Dutton en Wrzesniewski (2008) bespreken we een hieraan gerelateerde webapplicatie en de bijbehorende digitale output. We gaan hiermee in op het proces van job crafting en de kenmerkende karakteristieken. We eindigen dit hoofdstuk met de verdere toepassingsmogelijkheden van job crafting bij een reeks van actuele HR-vraagstukken.

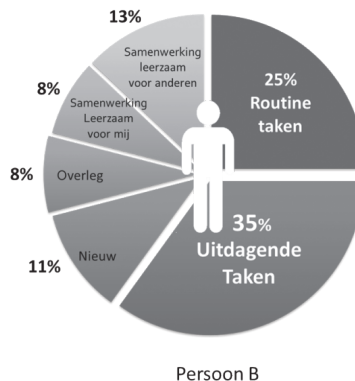
De basis: de baan als een verzameling van taken

Wanneer in een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) wordt gevraagd naar de werktevredenheid dan krijgt u een beeld van wat werknemers van hun werk vinden. Ze zijn (zeer) tevreden of ontevreden met de inhoud van hun werk, hun leidinggevende, de arbeidsomstandigheden, het salaris, de reisafstand of de faciliteiten. Vooral als het gaat om de inhoud van het werk dan kan verder worden uitgevraagd in welke mate het werk uitdagend, stressvol, fysiek te zwaar, leerzaam of saai is. Op alle indicatoren komt dan een gemiddelde score naar voren wat een beeld geeft van de mate van person-job 'fits' en 'misfits' in de afdeling. Wat er dan eigenlijk staat is dat werknemers onderdelen van hun werk meer of minder uitdagend, stressvol, leerzaam, enzovoort vinden. Naarmate men veel werktijd besteedt aan taken die bijvoorbeeld uitdagend of juist saai zijn zal de score in de MTO hiermee samenhangen. Het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) vroeg aan bijna 2400 werknemers het percentage werktijd dat de afgelopen week werd besteed aan verschillende soorten werkzaamheden. Figuur

ra toont de gemiddelde verdeling van tijd besteed aan routinewerkzaamheden, alledaagse werkzaamheden, niet eerder uitgevoerde nieuwe taken, overleg, uitdagende taken en taken die leerzaam zijn voor de respondent dan wel voor een ander. De percentages in figuur 1a tonen dat we ongeveer 50% van onze werktijd aan routine, alledaagse taken besteden. Ongeveer 20% – zeg één dag in de week bij fulltime dienstverband – doen we dingen die nieuw of uitdagend zijn, met nog een dag per week waarin we in samenwerking met anderen nieuwe dingen leren of kennis overdragen aan anderen. Het onderzoek toont verder dat naarmate werknemers de tijd die ze besteden aan routinewerkzaamheden hoger inschatten, ze ook minder leereffecten van het werk ervaren. Dat wil trouwens niet zeggen dat routinewerkzaamheden minder leuk of gezond zijn.



Figuur 1a Werktijdbesteding NL in ROA-onderzoek



Figuur 1b Werktijdbesteding (voorbeeld)

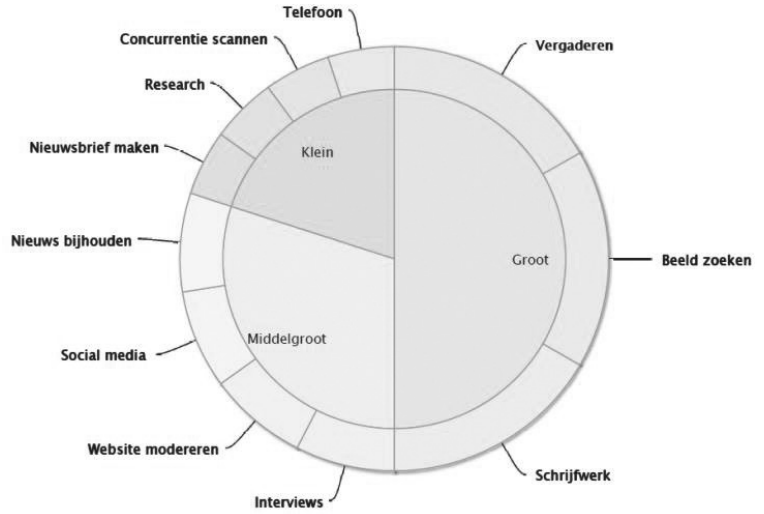
Met de toevoeging van figuur 1b wordt hier aangeduid dat in hetzelfde beroep en organisatie twee werknemers een verschillende verdeling kunnen hebben van de mate waarin zij in hun werk worden blootgesteld aan uitdaging of juist routine. Stel je hebt twee docenten die op exact dezelfde dag twintig jaar geleden in dienst zijn getreden. De een stelt dat naast de vergaderingen en het experimenteren met nieuwe leertechnologie, het lesgeven zelf toch wel een routine klus is geworden. De andere docent ziet dat anders, omdat hij anders met het lesgeven omgaat dan zijn collega. Hij bouwt bijvoorbeeld elke les weer een nieuw voorbeeld in, probeert zijn leerlingen anders te betrekken bij de lesstof – kortom hij sleutelt aan zijn lestaak en beïnvloedt daarmee zijn eigen ‘taaktaart’ zoals deze staat afgebeeld in figuur 1a en 1b. Vooral de verschillen tussen werknemers met evenveel dienstjaren in hetzelfde beroep zijn dus interessant en informatief en niet zozeer het gemiddelde van die twee. Door te weten wat de taaktaarten van elkaar doet verschillen, kan de HR-professional meer inzicht krijgen in hoe werknemers reeds kijken naar en sleutelen aan hun werk. Maar hoe doe je dat op manier waarbij je de werknemers bij dit proces betreft?

De toepassing: het ontleden van de baan in passende en minder passende taken

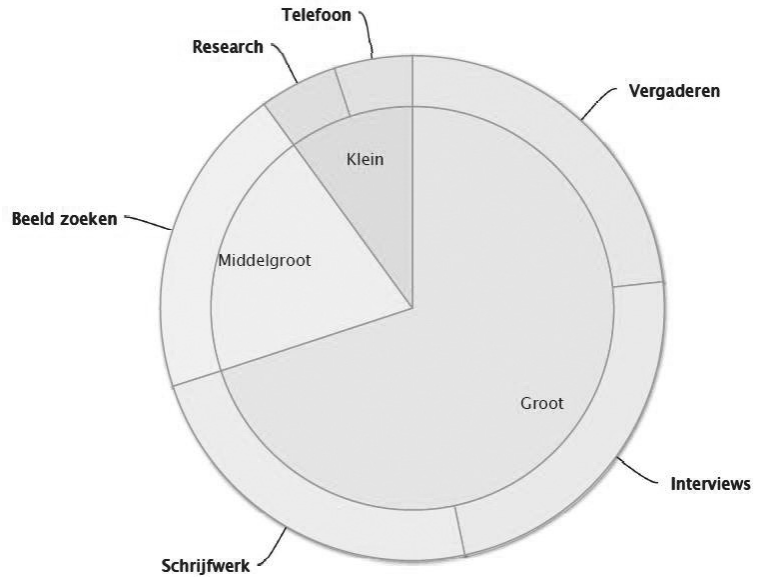
Met het doel de baan in verschillende taakonderdelen te ontleden en vandaaruit te bepalen waar de baan de werknemer past en waar die wringt, beschrijven we zes onderdelen welke deel uitmaken van de door werknemers te doorlopen webapplicatie:

I. Taakdiagnose: kernachtig of versnipperd werk

Alles begint met het identificeren van de bouwstenen van werk met de vraag: “Uit welke afzonderlijke taken/werkactiviteiten bestaat je werk op dit moment?”. Hier onderscheiden gebruikers in de applicatie zelf de onderdelen waaruit hun werk bestaat (dus niet wat formeel in hun functiebeschrijving staat). In de vraagstelling worden de applicatiegebruikers erop attent gemaakt, dat taken van elkaar verschillen in de mate waarin ze andere kennis en vaardigheden vereisen, ze alleen of in samenwerking moeten worden verricht, of dat de belanghebbende per taak verschilt (directe activiteiten voor klanten of administratief). Op basis van deze onderverdeling worden door de applicatiegebruikers afzonderlijke taken onderscheiden en vervolgens door henzelf geordend van klein naar groot. Aan kleine taken besteedt men afzonderlijk weinig werktijd, aan grote taken besteedt men afzonderlijk veel tijd. Middelgrote taken hangen hier qua tijdsbesteding tussenin. Door het toekennen van een percentage aan werktijd dat men besteedt aan de ingevulde taken wordt voor de gebruiker (in één klik) digitaal een persoonlijke taaktaart gevisualiseerd (zie figuur 2a en 2b). Het voorbeeld dat in het verdere verloop gehanteerd wordt, is die van twee voltijds redacteurs bij hetzelfde tijdschrift.



Figuur 2a Taaktaart o.b.v. taakdiagnose (Meike)



Figuur 2b Taaktaart o.b.v. taakdiagnose (Richard)

Inzicht taakdiagnose

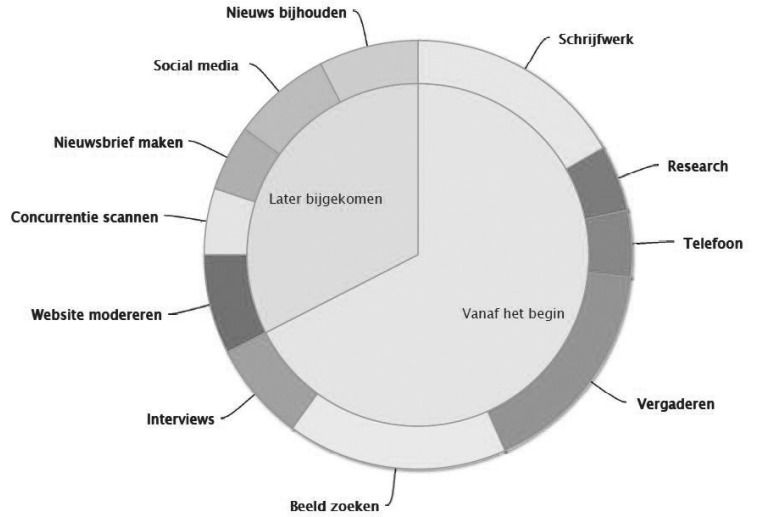
De twee taaktaarten van redacteuren Meike en Richard met dezelfde functietitel en in dezelfde salarisschaal laten zien dat het werk van elkaar verschilt. Richard heeft minder afzonderlijke taken dan Meike. Zijn werk staat voor het typische beeld van een werknemer die schrijft voor een tijdschrift of krant (groot deel van zijn werktijd wordt besteed aan interviews, artikelen schrijven en beeld zoeken). Meike verricht deze taken ook, maar als ze kijkt naar haar werk ziet ze dat een substantieel deel bestaat uit andere activiteiten vooral gericht op het bijhouden de website, social media en een nieuwsbrief. De verschillen tussen de twee banen laten zien hoe anders functies kunnen zijn. Bij Meike ligt het gevaar van versnippering op de loer. Veel taken die allemaal om een gelijke mate van aandacht gaan vragen, wat veel vraagt van haar planningskwaliteiten. Voor Richard is zijn werk duidelijk en kernachtig, hij hoeft zichzelf weinig vragen te stellen over wat belangrijk is in zijn werk.

Uitkomst

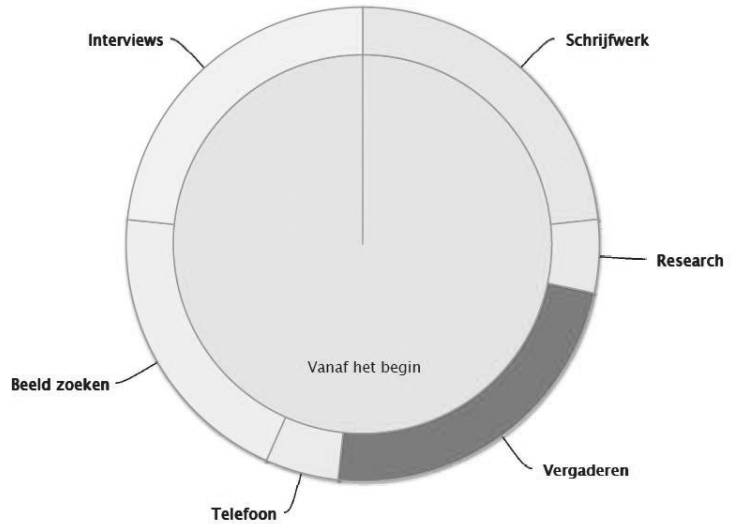
Door het doen van deze oefening zien Meike en Richard dat ze toch ander werk hebben, iets waarover ze het samen nooit echt gehad hebben. Richard begrijpt nu beter waarom Meike niet altijd op pad is naar een interview (dat is dus niet omdat ze niets te doen heeft!). Meike begrijpt beter waarom Richard niet altijd makkelijk aanspreekbaar is. Zijn werk zit veel meer aan harde deadlines en afspraken met de drukker vast. Digitale media kennen geen harde deadlines, omdat er niets naar de drukker hoeft.

2. Taakdynamiek: evolutie van het werk

In de tweede stap worden gebruikers uitgedaagd na te denken over hoe hun werk veranderd is in de jaren. Hoe dynamisch is het werk als je kijkt naar de mate waarin taken nieuw zijn of in tijd gekrompen of gegroeid zijn. In de vraagstelling worden de applicatiegebruikers erop attent gemaakt, dat het werk verandert door de toevoeging van nieuwe taken en de afstoting van traditionele taken, maar ook door het krimpen en groeien van de hoeveelheid tijd die men gemiddeld kwijt is aan hun taken. Deze dynamiek kan door veel factoren worden aangewakkerd. Enkele factoren werden al beschreven in de inleiding over waarom werk niet stil staat. Dat is precies wat dit onderdeel beoogt: gebruikers zelf laten aangeven in hoeverre hun werk niet stil staat. De eerder onderscheiden taken worden hiertoe door de gebruiker ingedeeld in de categorieën: 'taak die ik vanaf het begin heb' *versus* 'taak is er later bijgekomen'. En in de categorieën: 'taak is in tijd die ik eraan besteed gekrompen' *versus* 'taak is in tijd die ik eraan besteed gegroeid'. Wanneer de applicatie deze indelingen kruist wordt voor de deelnemer de dynamiek in zijn werk gevisualiseerd (zie figuur 3a en 3b). De binnenste ring geeft het percentage taaktijd weer dat er op nieuwe taken is bijgekomen sinds de aanvang van de werknemer in de functie. De buitenste ring toont voor de afzonderlijke taken het aantal kleine en (middel)grote taken dat sinds deze tot het takenpakket behoren in tijd zijn gegroeid (blauw) of gekrompen (geel):



Figuur 3a Taaktaart o.b.v. taakdynamiek (Meike)



Figuur 3b Taaktaart o.b.v. taakdynamiek (Richard)

Inzicht taakdynamiek

Meike en Richard werken beiden ongeveer vijf jaar voor hun tijdschrift. Kijken we naar de taakdynamiek bij Meike dan ligt deze veel hoger dan bij Richard. Waar ze vijf jaar geleden dus met op soortgelijke taken begonnen (de typische schrijf-/interviewtaken) is voor haar het werk dus anders geworden als het gaat om nieuwerwetse social media zaken en het hiermee in contact staan met het lezerspubliek. Dat begon drie jaar geleden als een toevallige taak, maar naarmate het lezerspubliek steeds meer op Twitter te vinden is neemt via dit kanaal het aantal lezersvragen en discussies rond sommige artikelen in rap tempo fors toe. Voor een deel wordt dat wel gecompenseerd door een afname in tijd die Meike besteedt aan haar traditionele taken. Maar omdat ook de vergadertijd door de komst van een nieuwe hoofdredacteur gestegen is, ziet Meike naast een versnippering wel dat er meer tijd nodig is voor het doen van haar taken dan in het begin. Voor Richard ligt het anders, zijn takenpakket is sinds de aanvang in zijn baan nauwelijks veranderd. Hij heeft geen nieuwe taken. Zijn ervaring brengt nu met zich mee dat hij ook steeds minder tijd nodig heeft voor het schrijven van een artikel dan in het begin. Hij is sneller met zijn research en weet interviews sneller voor te bereiden en uit te werken. Enkel zijn vergadertijd is toegenomen.

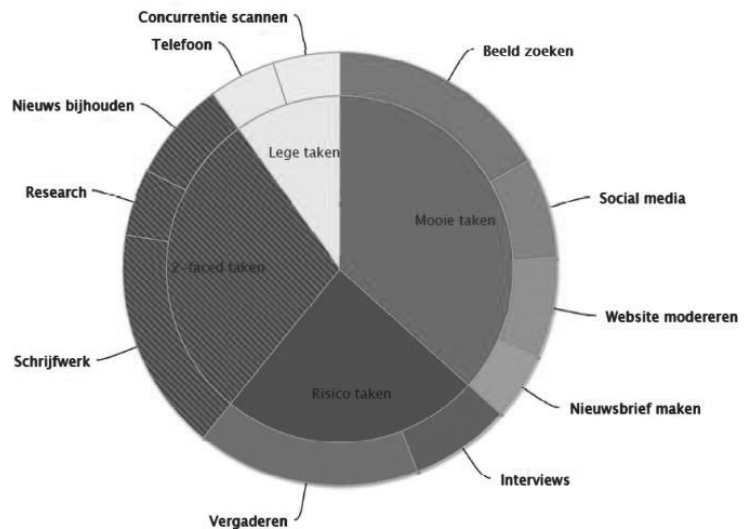
Uitkomst

Door het doen van deze oefening zien Meike en Richard de verschillende dynamiek in het werk. Meike begrijpt nu wat er in de besteding van werktijd veranderd is, omdat sommige veranderingen er heel geleidelijk zijn ingeslopen. Ze snapt beter de onrust die ze soms in haar werk ervaart. Richard ziet dat, terwijl hij denkt dat hij het vaak heel druk heeft, dit vooral piekdruk is net voor de deadlines. Over een periode van vijf jaar gaan hem heel veel dingen juist steeds makkelijker af en heeft hij meer adempauzes tussen de kortstondige piekperiodes. Meike en Richard begrijpen nu ook beter van elkaar hoe hun bezigheden anders zijn geworden en dat ze niet meer hetzelfde doen als voorheen.

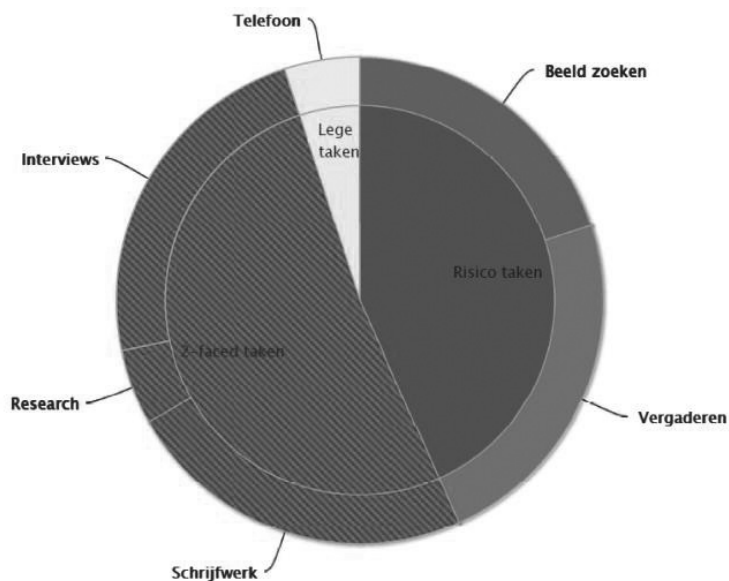
3. Taaktypering: hoe mooi is het werk eigenlijk?

Wanneer we in de volksmond 'mooi werk' zeggen dan hebben we het vaak over een goed afgeronde klus of project of over een taak waaruit iemand veel voldoening of uitdaging haalt. Dat vinden we dan mooi werk (zoek voor een leuk inkijkje in mooie werkeravaringen van willekeurige Nederlandse werknemers eens op twitter op #mooiwerk). Het gaat dan zelden over de hele baan, maar veel vaker over mooie onderdelen en momenten. Het liefst halen werknemers uit zoveel mogelijk onderdelen van hun werk voldoening en/of uitdaging; dan is er sprake van een goede person-job fit. Aansluitingsproblemen doen zich voor als werknemers het bij hun werk hebben over 'ik heb teveel...' of 'ik heb te weinig...'. Bij 'ik heb teveel...' gaat het dan over werkbelemmeringen zoals werkdruk, interrupties door collega's, agressieve klanten, complexe computertaken, fysiek zware klussen. Men voelt zich dan belemmerd of overvraagd in het goed kunnen uitvoeren van het werk en geeft impliciet aan dat, als het zo doorgaat, men het niet lang meer zal volhouden. Iets anders wordt gezegd als het gaat over het hebben van te weinig uitdaging, te weinig ruim-

te om eigen sterktes beter te kunnen laten zien, te weinig zicht op het resultaat van het werk, te weinig waardering, of te weinig mogelijkheden om nog iets te leren. Bij deze uitspraken mist het werk iets en wensen werknemers op basis van persoonlijke voorkeuren méér uit hun werk te halen. In praktijk komen ze beide in het werk voor: teveel van het een en te weinig van het ander. Op basis hiervan benoemen gebruikers van de applicatie zowel de werkbelemmeringen die voor hen fysiek, cognitief of emotioneel risicovol zijn als hun wensen als het gaat om een goede aansluiting van het werk op persoonlijke sterktes, behoeften en interesses. Wanneer men persoonlijke werkrisico's, sterke kanten, behoeften en interesses in de applicatie heeft ingevoerd, dan verdeelt men vervolgens deze zaken over de in stap 1 onderscheiden taken aan de hand van de volgende vragen: 'Bij welke taken loop je het meest tegen de door jouw benoemde risico's aan?' en 'Welke taken zie je jouw sterktes, behoeften en interesses het meest terug?'.



Figuur 4a Taaktaart o.b.v. taaktypering (Meike)



Figuur 4b Taaktaart o.b.v. taaktypering (Richard)

Deze exercitie levert uiteindelijk een vierdeling op in de wijze waarop taken kunnen worden getypeerd. Deze vierdeling kan voor de gebruiker worden gevisualiseerd zoals te zien in figuur 4a en 4b. In de mate waarin applicatiegebruikers bij bepaalde taken enkel sterktes, behoeften of interesses terugzien worden deze getypeerd als 'mooie taken'. Taken waaraan enkel werkbelemmeringen en risico's kleven zijn 'risicotaken'. Bij een '2-faced' taak gaat het om een taak met twee gezichten: de taakactiviteit kent risico's, maar voorziet ook in sterktes, behoeften en interesses van de werknemer. Aan 'lege taken' kleven geen risico's, maar ze hebben ook geen mooie kanten. Ze horen erbij, maar ze doen niets met de werknemer in positieve of negatieve zin.

Inzicht taaktypering

Meike kent haar sterke kanten goed; ze kan snel schrijven en ze is goed in dingen opzoeken op internet. Ook vragen collega's haar om hulp om iets goed op de website van het tijdschrift te krijgen. Haar behoeften en interesses liggen bij de voldoening die ze krijgt van een mooi blad zowel in woord als in beeld. Risico's liggen voor haar in de druk om altijd creatief te moeten zijn, de onduidelijkheid over de koers van het tijdschrift van bovenaf en het lange reizen naar plekken voor een interview van soms maar tien minuten. Voor Richard ligt het anders, hij ziet zijn journalistieke achtergrond als sterkte: hij gaat niet alleen voor het leuke verhaal, maar hij is nieuwsgierig en zoekt altijd naar iets dat nog niet eerder gezegd of geschreven is. Het beeld vindt hij bijzaak en zelfs een risico, het kost hem veel tijd en hij vindt het altijd weer een moeilijk klusje om via de beeldbanken dit voor elkaar te krijgen. Ook de onduidelijke koers van het tijdschrift kan hem boos maken. Verder merkt hij dat het schrijven zelf hem steeds vaker RSI klachten oplevert. Dat stoort hem enorm.

Als Meike naar haar taaktaart kijkt ziet ze dat een duidelijk deel uit mooie taken bestaat. Het zijn taken zoals het zoeken van beeld, het bijhouden van de nieuwsbrief en het modereren van de website waar enkel mooie kanten aanzitten. Risicovol is het vergaderen geworden, de nieuwe hoofdredacteur houdt geen duidelijke koers aan en na elke redactievergadering loopt ze met vraagtekens naar buiten. Ook het doen van interviews draagt het risico van ergernis. Het schrijven en research doen zijn 2-faced taken; ze kan het goed, maar door de onduidelijke koers kan ze er niet het volle enthousiasme voor opbrengen.

Richard ziet dat hij geen enkele mooie taak heeft. Het merendeel van zijn taken zijn 2-faced taken, met daarnaast twee grote risicotaken: beeld zoeken en vergaderen. Vooral de RSI-klachten overschaduwden de mooie kanten van het werk, waardoor ze 2-faced zijn geworden.

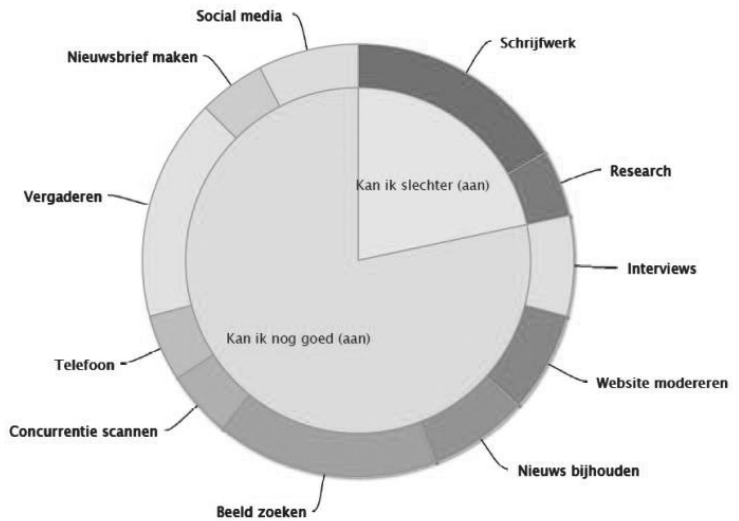
Uitkomst

Met deze oefening zien Meike en Richard duidelijk waar het werk goed of minder goed past, gezien de aansluiting op sterktes, wensen en interesses, maar ook gezien de welzijnsrisico's die sommige taken bevatten. Het is voor Meike duidelijk dat haar werk voor een groot deel goed past en dat haar nieuwe taken daar geen verslechtering in hebben gebracht. Voor Richard is het anders. Hij schrikt een beetje van het beeld dat opdoemt. De taken waarin hij zijn intellectuele en journalistieke uitdaging vindt bevatten ook risico's. Hij snapt nu beter waarom ze niet meer dezelfde voldoening geven dan voorheen.

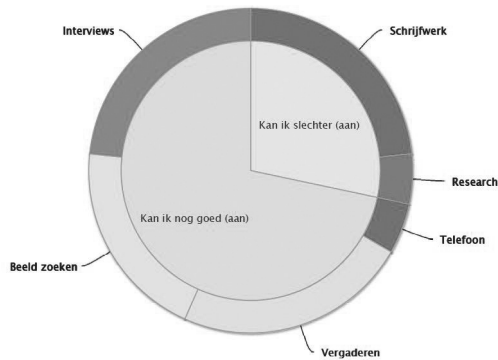
4. Taakprioritering: wat is echt belangrijk voor mijn inzetbaarheid?

Nu is het niet zo dat alle risicotaken of alle 2-faced taken automatisch een bedreiging voor de inzetbaarheid van werknemers hoeven te vormen. Bepaalde risico's zijn niet zo zwaar en neem je op de koop toe. Ook is het niet zo dat de mooie taken per se heel veel glans geven aan het werk. Hier zitten nog wel gradaties in die men door de oefening 'taakprioritering' sterker naar voren kan laten komen. In deze oefening delen de applicatiegebruikers hun taken in vier nieuwe categorieën in. Hierbij worden de volgende 2 vragen gesteld: 'Welke van je taken wil je over twee jaar nog graag in je takenpakket hebben/welke wil je liever

niet meer doen?’, aangevuld met de vraag: ‘Welke van je takenpakket verwacht je over twee jaar nog goed (aan) te kunnen/welke verwacht je minder goed (aan) te kunnen?’. Het gaat hier dus over het (niet meer) willen of kunnen doen van een taak. Taken worden hiermee door de gebruiker geclusterd in: 1. taken die je wel wil en verwacht nog goed (aan) te kunnen, 2. taken die je wel wil, maar verwacht minder goed (aan) te kunnen, 3. taken die je verwacht goed (aan) te kunnen, maar niet meer graag wil en 4. taken die je minder goed (aan) kunt en daarbij ook minder wil. Met deze oefening worden taken dus geprioriteerd naar *motivatie*: hoe graag wil je ze nog doen? En naar *uitvoerbaarheid*: kun je ze nog wel (aan)? Deze indeling wordt gevisualiseerd in een nieuwe taaktaart, zoals te zien in figuur 5a en 5b.



Figuur 5a Taaktaart o.b.v. taakprioritering (Meike)



Figuur 5b Taaktaart o.b.v. taakprioritering (Richard)

De binnenste ring toont dat deel van het werk waarvan men verwacht het over twee jaar (niet meer) goed aan te kunnen. De buitenste ring toont welke taken daarvan men nog wel graag wil blijven doen (blauw) of minder zou willen (geel).

Inzicht taakprioritering

Wanneer Meike naar haar nieuwe taaktaart kijkt dan ziet ze dat het vooral de nieuwe digitale taken zijn die ze graag wil blijven doen en die ze nog goed denkt (aan) te kunnen. Ze leert steeds meer op dat vlak en ze wil graag blijven, wat het risico op mogelijke veroudering van de kennis over twee jaar voor haar vermindert. Confronteerd is het feit dat een schrijvende taak er een is die ze nog graag wil, maar waarvan ze denkt dat ze deze, op de wijze waarop het tijdschrift nu wordt geleid, minder goed aankan. Het tijdschrift wil zich op een (in haar ogen) te jong lezerspubliek gaan richten en ze is er zelf niet van overtuigd dat ze voor deze doelgroep goed kan schrijven. Ze is zelf ook geen twintig meer! Er zijn weinig dingen die, stel dat ze het voor zeggen had, minder zou willen. Vergaderen dat wil ze in deze vorm minder, ook de interviews zijn, zoals het nu gaat, iets waar ze niet meer heel warm van wordt, zeker nu ze zichzelf dit nog twee jaar ziet doen.

Richard wordt geconfronteerd met een beeld dat zijn schrijvende taken de zaken zijn die hij graag wil doen, maar waarvan hij dus merkt dat de manier waarop RSI-klachten hem nu al parten spelen er wel iets moet veranderen om dit nog twee jaar te kunnen volhouden.

De taak die hij echt wil en ook denkt goed aan te kunnen is het interviewen van mensen. Dat is het ding dat voor hem als een paal boven water blijft staan. Het was al duidelijk dat het zoeken van beeld voor hem wel wat minder mag, ook al zou hij het – zij het met wat moeite – nog wel aankunnen over twee jaar.

Uitkomst

Meike ziet dat ze met haar werk een lijn is ingeslagen die ze graag wil blijven uitbreiden. Wat ze graag wil en kan blijven doen zijn gelukkig ook haar mooie taken. Het grootste deel van haar werktijd besteedt ze aan activiteiten die ze over twee jaar ook nog graag zou doen en waarvan ze verwacht dat ze voor haar uitvoerbaar blijven – al twijfelt ze over haar kunde om voor een jongere doelgroep te gaan schrijven. Richard zit met wat taken in zijn maag, maar ziet wat hij graag wil blijven doen. De urgentie om ermee aan de slag te gaan is Richard inmiddels duidelijk. Hij zal morgen nog met tevredenheid naar zijn werk gaan, maar is gaan inzien dat over twee jaar dit wel eens anders zou kunnen zijn gezien de aansluitingsproblemen die zich beginnen te vormen in een relatief groot deel van zijn werk.

5. Taaksamenvatting en sleutelmogelijkheden

Na het doorlopen van de vorige vier stappen hebben gebruikers van de webapplicatie een gedegen beeld gekregen van het eigen werk, persoonlijke risico's en wensen en in hoeverre deze op het werk aansluiten op een manier waarop ze zichzelf over twee jaar nog met plezier en gezond in hun huidige baan zien werken. Gebruikers zullen zien dat niet alles aan hun werk mooi of risicovol is en dat sommige taken

meer of minder urgent zijn om aan te pakken. De keuze aan welke taak te sleutelen laat de applicatie bij de gebruiker, maar niet zonder hem/haar eerst alle informatie over de afzonderlijke taken op een overzichtelijke manier terug te koppelen. Figuur 6a en 6b laten zien wat er per taak aan informatie samengevat wordt. Omdat gebruikers bij aanvang van het werken met de applicatie ook hun aantal werkuren per week invullen, maakt de applicatie, op basis van percentages tijd dat men aan een taak besteedt, automatisch de berekening van hoeveel uur per week men nu besteedt aan bijvoorbeeld een mooie taak (figuur 6a) of hoeveel men uur per week men blootgesteld wordt aan bijvoorbeeld een 2-faced taak (figuur 6b).

Social media ✕

Over deze taak:

- Gemiddeld 8% van mijn werkuren besteed ik aan deze mooie taak.
- Dat is gemiddeld 3 uur per week
- In deze taak zie ik de volgende sterktes, behoeftes en/of interesses terug:
 - Dingen opzoeken
 - Maken van een product
 - Lezers enthousiasmeren
- Deze taak zit vanaf het begin in mijn takenpakket. Ik besteed er nu meer tijd aan dan in het begin.
- Een taak die ik over 2 jaar nog graag wil, en die ik dan nog goed (aan)kan

MAAK EEN KEUZE:

Ik wil dat deze taak een groter onderdeel van mijn werk wordt

Ik wil dat deze taak een kleiner onderdeel van mijn werk wordt

Ik wil deze taak niet meer of minder, maar op een andere manier uitvoeren

Ik wil nieuwe kennis/vaardigheden opdoen om deze taak beter (aan) te kunnen

Figuur 6a Taaksamenvatting mooie taak (Meike)

Schrijfwerk
✕

Over deze taak:

- Gemiddeld 23% van mijn werkuren besteed ik aan deze 2-faced taak.
- Dat is gemiddeld 9 uur per week
- In deze taak zie ik de volgende sterktes, behoeftes en/of interesses terug:
 - Dingen uitzoeken
 - Goed journalistiek product
- Bij deze taak loop ik tegen de volgende emotionele, cognitieve en/of fysieke risico's aan:
 - Onduidelijkheid van hogeraf
 - RSI klachten
- Deze taak zit vanaf het begin in mijn takenpakket. Ik besteed er nu minder tijd aan dan in het begin.
- Een taak die ik over 2 jaar nog graag wil, maar die ik dan slechter (aan)kan dan nu

MAAK EEN KEUZE:

- Ik wil dat deze taak een groter onderdeel van mijn werk wordt
- Ik wil dat deze taak een kleiner onderdeel van mijn werk wordt
- Ik wil deze taak niet meer of minder, maar op een andere manier uitvoeren
- Ik wil nieuwe kennis/vaardigheden opdoen om deze taak beter (aan) te kunnen

Ik wil hier niks mee doen

Opslaan en sluiten

Figuur 6b Taaksamenvatting 2-faced taak (Richard)

Aan de gebruikers wordt in deze stap gevraagd ten hoogste drie taken te selecteren waaraan men zou willen sleutelen (de sleutelopties). Men heeft hierbij in de basis vier keuzes:

1. de taak en daarmee de eventuele mooie kanten ervan een groter onderdeel van het werk maken;
2. de taak en daarmee de eventuele risico's een kleiner onderdeel van het werk maken;
3. de taak anders gaan uitvoeren (interessant bij 2-faced, lege, of risicotaken);
4. kennis/vaardigheden opdoen om de taak beter/gezonder te kunnen uitvoeren.

Formeel is de laatste sleuteloptie geen job crafting, maar vaak blijkt dat het opdoen van extra kennis en vaardigheden kan betekenen dat bijvoorbeeld risicotaken met minder gedoe kunnen worden uitgevoerd waarmee de tijd waarin men aan taakrisico's wordt blootgesteld kan verminderen.

Uitkomst taaksamenvatting

Meike neemt de taakinformatie zorgvuldig door en kiest het uitbreiden van haar sociale media taak als een van haar sleutelopties. Ze wil het een substantieler deel van haar werk laten worden en vindt dat het tijdschrift deze groeiende taak waaraan ze nu gemiddeld drie uur per week besteedt nog niet op waarde schat. Richard blijft even hangen bij zijn schrijfwerkzaamheden, een 2-faced taak van gemiddeld negen uur per week die belangrijk is voor de reden waarom hij dit werk doet en waarbij hij zich afvraagt hoe hij deze anders zou kunnen gaan aanpakken. Hij wil niet dat deze kleiner wordt. Deze taak groter maken is echter ook geen optie als hij blijft tobben met zijn RSI-klachten. Meike en Richard selecteren onder andere deze taken als sleutelopties samen met de sleutelrichting.

6. Een goed beredeneerde sleutelkeuze

De sleutelopties (aandachtstaken) samen met de sleutelrichting (groter, kleiner, anders) vormen voor de gebruikers de basis van het beïnvloeden van de eigen taaktaart op een manier dat ze daarmee de aansluiting met hun werk versterken dan wel aansluitingsproblemen proberen op te lossen. De keuze voor hoe concreet te sleutelen aan een bepaalde taak is een creatieve uitdaging: er is geen standaardreceptuur (daar zijn de werkcontexten te verschillend voor). Een job crafter kan zich vervolgens oriënteren op 16 typen technieken om aan zijn/haar baan te sleutelen (zie Van Vuuren & Dorenbosch, 2013). Figuur 7 geeft het globale overzicht van de 16 craftingstechnieken:

	Taak craften	Relationeel craften	Cognitief craften	Contextueel craften
Aanvullen	<i>Taak verrijken</i> : een nieuwe mooie taak of rol toevoegen aan het werk	<i>Relaties toevoegen</i> : relatie of belanghebbende toevoegen aan de taak	<i>Ophemelen</i> : redenen toevoegen aan de betekenis die het werk voor anderen heeft	<i>Decoreren</i> : toevoegen van mooie elementen aan de werkomgeving
Veranderen/aanpassen	<i>Taak delen/routelen</i> : minder tijd aan lelijke taak aanvullen met meer tijd aan mooie taak	<i>Samenwerken</i> : dezelfde taak met meerdere of andere mensen uitvoeren	<i>Herinterpreteren</i> : het positiever interpreteren van de betekenis van de taak	<i>Verkassen</i> : werkzaamheden op ander plektijd uitvoeren
Afstoten	<i>Taak afstoten/tuilen</i> : het afstoten of inruilen van lelijke taken voor mooie taken	<i>Ontwijken</i> : bijvoorbeeld lastige klanten of veeleisende collega's ontwijken	<i>Negeren</i> : niet nadenken over lelijke kanten van de taak	<i>Verbouwen</i> : storende/lelijke omgevingsfactoren wegnemen
Oplossen	<i>Zelfverbetering</i> : lelijke kanten van de taak oplossen door oefening, aanvullende instructie/training	<i>Leren omgaan met</i> : interpersoonlijke conflicten oplossen, interpersoonlijke vaardigheden bevorderen	<i>Accepteren</i> : lelijke taken leren accepteren, verwachtingen bijstellen	<i>Verlichten</i> : ongemakken in de werkomgeving verlichten (bijvoorbeeld met hulpmiddelen)

Figuur 7 weergave 16 verschillende craftingstechnieken

Is men vervolgens geïnspireerd geraakt dan zetten de gebruikers dat om in een beschrijving van hun sleutelactie waarmee ze in de weken die komen gaan de eerste stappen gaan zetten. Het centrale idee achter job crafting is dat werknemers vanuit het opgedane inzicht in hun werk nu *zelf* kunnen beredeneren wat nodig is voor een beter passende baan en daarvoor ook *zelf* kunnen sleutelen aan onderdelen van hun werk. Praktijk is dat niet elk onderdeel zich daar even goed voor leent vanwege het feit dat de te verwachte 'kosten' van het sleutelen de 'baten' zullen overstijgen. Om dat in te kunnen schatten bevat de applicatie een *kosten-baten checklist*, waarin de gebruiker kan afwegen welke typen kosten en baten hij/zij voor ogen houdt in de uitvoering van de sleutelactie. De laatste stap is dus een scherp geformuleerde en goed afgewogen sleutelactie waarvoor men gemotiveerd is deze te ondernemen omdat de gebruiker weet *waarom* hij/zij het doet en wat het hem/haar (op termijn) *kan* opleveren in het werk.

Uitkomst sleutelkeuze

Meike heeft besloten eens te kijken of ze een Twiterrubriek kan samenstellen. Ze ziet op Twitter nu veel interactie tussen bekende Nederlanders en hun volgers en denkt dat het een leuk format voor het tijdschrift is als ze daar iets meer mee gaat doen. Ze kan hiermee dus haar social media interesse en sterktes ook kwijt in het traditionele en gedrukte schrijfwerk. In plaats van daarvoor mensen zelf te interviewen, wil ze dus de interacties op Twitter gebruiken. Daarmee verkleint ze ook meteen haar interviewtaak waar ze een beetje moeite mee kreeg. Twee vliegen in een klap! Ze besluit om eerst een testrubriek te doen en te kijken of de rest van de redactie dit ook leuk vindt (**craftingstechnieken: taakverrijking / taak afstoten**).

Richard wil het over een andere boeg gooien: hij wil graag een ander betrekken bij zijn schrijfwerk, omdat hij daar zelf, na langdurig schrijven, RSI-klachten bij krijgt. Hij bedenkt dat als hij nu alle interviews opneemt (iets wat hij nooit deed) en alleen de flow van het artikel uitschrijft dat iemand anders hem dan kan assisteren bij het uitwerken van het hele interview. Zijn sterkte zit vooral in de opbouw van het interview en het doen ervan, dus daar gaat hij in de voorbereiding meer mee doen. Meike hoort wat Richard zegt en wil graag meedenken met Richard over de manier waarop zij Richard kan helpen. Richard is blij dat zij er zo in staat en accepteert het aanbod, ook al gaat het nog even tegen zijn trots in (**craftingstechnieken: taak delen / samenwerken / verlichten**).

De opbrengst voor de organisatie: wat kan een HR-professional hiermee?

Daadwerkelijke zelf-regie

Een van de grootste dilemma's voor organisaties is: hoe kan ik werknemers bewegen tot het nemen van zelfregie over hun eigen inzetbaarheid? Beschikbare budgetten voor opleiding en ontwikkeling blijven vaak onbenut (ik doe het toch goed?), het goedbedoeld aanbieden van loopbaan testen wordt met argwaan bekeken (moet ik weg dan?), leefstijlprogramma's komen bemoeizuchtig over (ben ik dan ongezond?).

Ook vragenlijstonderzoek naar inzetbaarheidsrisico's worden netjes ingevuld, zijn informatief tot op de hoogte dat afdelingen met elkaar vergeleken kunnen worden, maar leggen vervolgens de bal bij leidinggevenden die er iets mee moeten voor de hele groep. Het voorbeeld van Meike en Richard duidt juist op de verschillen die er zelfs in een klein redactieteam kunnen bestaan in het type aansluitingsproblemen en de persoonlijke sleutelmogelijkheden die daarbij passen. Een goed opgebouwde job crafting analyse kan werknemers een zetje geven in het zelf nadenken over waar de duurzame inzetbaarheid in het eigen werk kwetsbaar is en hoe zij kunnen sleutelen aan hun werk zodat het voor hen persoonlijk weer of nog beter past. Door middel van zelfgeformuleerde sleutelacties experimenteert men met het eigen werk vanuit eigen inzicht en motivatie.

Kleine, maar persoonlijke opbrengsten op maat

Uit een traject waarbij 100 werknemers in een periode van 4-6 weken zelf zijn gaan sleutelen aan hun werk, is inmiddels bekend dat kosten en baten divers kunnen zijn (zie Dorenbosch, 2012). Wat deelnemers halen uit een zelfgeformuleerd werkexperiment is direct aan hen gevraagd door ze een afweging te laten maken tussen de kosten en baten en op basis hiervan een rapportcijfer te geven aan hun eigen werkexperiment na 4-6 weken. Zo'n 60% van de deelnemers gaf het eigen werkexperiment op basis van de kosten en baten afweging op het moment van bevraging een zeven of hoger. Voor hen overstijgen de baten ruimschoots de kosten. Ongeveer 30% was voorzichtiger in wat het hen opleverde en gaf het rapportcijfer vijf of een zes aan het eigen werkexperiment. De meest genoemde baten waren tijdswinst, een betere kwaliteit van het werk en het gevoel controle te kunnen uitoefenen op het werk. Daartegenover stonden persoonlijke kosten als tijd/energie, het gevoel dat men aan andermans werk kwam of dat men collega's met extra werk of ergernis opzadelde. De vraag die hier nog niet gesteld is, maar die absoluut kan worden toegevoegd, is met welke zekerheid men weer op de eigen baan (zoals die nu) is zou solliciteren.

Managementinformatie over het werk

De unieke mogelijkheid die een digitale applicatie biedt is dat het de baaninformatie opslaat die de afzonderlijke gebruikers eraan toevoegen. Met toestemming van de gebruikers kunnen deze anoniem worden geëxporteerd op een manier dat managers inzicht krijgen in hetgeen zich op dit moment op taakniveau in het werk voltrekt. Gegevens die met de applicatie inzichtelijk kunnen worden gemaakt zijn bijvoorbeeld:

- Correspondeert de gemiddelde tijdsverdeling over taken zoals de applicatiegebruikers in deze afdeling deze hebben ingevuld met het beeld dat managers van het werk hebben? Hoeveel procent van de banen in de organisatie hebben last van versnippering, door een grote hoeveelheid taken die allemaal ongeveer evenveel tijd vergen?
- Hoeveel procent van het werk is voor werknemers nieuw en welke activiteiten breiden zich qua tijdsinvestering uit? Staat hier tegenover dat er ook werkzaamheden qua tijd minder worden? Of is er sprake van een intensivering van het werk waarbij het gros van de taken steeds meer tijd gaan vragen hetgeen werkdrukkachten in de hand kan werken?

- Hoeveel procent het werk wordt door werknemers als mooi ervaren en hoeveel procent als risicovol? Verder is hierbij te achterhalen of er in de taken een patroon zit waarop de grootste aansluitingsproblemen zitten. Zijn het veelal dezelfde taken met dezelfde belemmeringen? Geldt dat ook voor de mooie taken? Tonen de gegevens een gemeenschappelijk beeld van wat het werk in de organisatie mooi maakt?
- Is er een patroon waarneembaar in taken die werknemers denken niet meer goed aan te kunnen over twee jaar – wat zou betekenen dat de uitvoerbaarheid van het werk in het geding komt? Is er een groot percentage werktijd dat wordt besteed aan taken die werknemers liever niet meer willen over twee jaar – wat zou betekenen dat er een motivatieprobleem op de loer ligt? Wat wil en kan men wel graag over twee jaar? Uit welke taken halen werknemers dus hun motivatie en waar zien ze zichzelf het hoogst capabel.
- Wat zien werknemers zelf als oplossingen voor aansluitingsproblemen in het werk? Liggen die in lijn met hoe de organisatie op dit moment bezig is met duurzame inzetbaarheid? Worden er wel de juiste investeringen gedaan, kijkend naar de behoeften en sterktes van werknemers zelf?

Met deze managementinformatie kunt u als HR-professional aanschuiven bij lijnmanagers en werknemers met duidelijke cijfers en kwalitatieve informatie over de soort taken waarop aansluitingsproblemen zitten en welke (kleine) investeringen het meeste kans van slagen hebben.

Verschillende HR-vraagstukken waarvoor de applicatie kan worden toegepast

Job crafting wordt vaak in verband gebracht met maatwerk in arbeid en de situatie waarin werknemers ontwikkeling in hun werk kunnen doormaken, zonder dat ze daarvoor van baan moeten wisselen. Een paar concrete HR-vraagstukken lenen zich uitermate goed om vanuit een job crafting perspectief te benaderen. We bespreken er drie:

Job crafting en talentmanagement

Wanneer talentmanagement gaat om het aanwijzen, binnenhalen en extra investeren in jonge talenten (er zijn vele definities) dan is het vaak de vraag of deze strategie wel een juiste is. Ook talenten kennen aansluitingsproblemen; sterker nog: het is waarschijnlijk dat zij juist hoge eisen zullen stellen aan het kunnen uitoefenen en ontwikkelen van hun sterke kanten in het werk. Juist voor deze groep binnen organisaties kunnen aansluitingsproblemen (*de person-job misfits*) hen sneller doen besluiten ergens anders heen te gaan. Het zorgvuldig monitoren van de baanontwikkelingen bij talenten is daarom een interessante toepassing van de webapplicatie, alleen al omdat, ondanks dat werknemers als talenten zijn aangemerkt, zij gewoon werken temidden van collega's die voor een groot deel ook elkaars werk beïnvloeden. Talenten werken immers niet in isolement. Los van de vorm waarbij talenten op naam worden geoormerkt, is het zoeken naar manieren om voor iedere werknemer zijn/haar sterke kanten en capaciteiten beter in het werk terug

te laten komen een zinvolle talentstrategie. Hierbij is talent pas talent als deze zijn/haar waardevolle sterke kanten daadwerkelijk kan benutten en ontwikkelen in het werk. Job crafting kan in deze vorm van talentmanagement ook goed mee.

Job crafting en recruitment

Vraag voordat een nieuwe vacature wordt opgemaakt zittende werknemers eens welke taken zij het liefst opgenomen zien worden in de vacature. Wanneer je via de webapplicatie de taken bij elkaar legt waarop een groot deel van de werknemers zegt deze over twee jaar minder te willen en minder goed (aan) te kunnen, dan wordt duidelijk welke vacature zou kunnen bijdragen aan een betere inzetbaarheid van deze werknemers. Een nieuwkomer wordt dan geselecteerd op de mate waarin hij/zij de taken die een aansluitingsprobleem vormen voor anderen, wel wil en kan uitvoeren. Dit hoeven niet per se alle rotklusjes te zijn. En klusjes worden vaak pas rotklusjes als ze mooier werk in de weg zitten (onder het mom van 'ik heb wel iets beters te doen'). Voor een nieuwkomer hoeven deze taken helemaal niet vervelend te zijn. We weten immers dat collega's verschillen van elkaar in de mate waarin ze bepaalde taken als mooi of risicovol beschouwen. Een vacature kan ook een bron van mooi werk zijn. Vraag zittende werknemers eens welke taken die nu in een vacature staan voor hen mooie taken zijn en probeer deze dan eerst te beleggen in het werk wat er al gedaan wordt. Op deze manier biedt een vacature kansen voor betere person-job fits voor de zittende werknemers. Hier komt ook de term 'job carving' om de hoek kijken. Job carving is het idee dat er nieuw werk kan worden gecreëerd (vooral voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) door meer simpele taken uit het werk van anderen te snijden en deze samen te voegen tot een nieuwe baan voor iemand die moeilijkheden heeft met het toetreden tot de arbeidsmarkt (zie Van Lierop & Van Soest, 2008).

Job crafting na een reorganisatie

Na een reorganisatie waarbij werknemers zijn ontslagen is de kans groot dat er aansluitingsproblemen zijn. Men moet werken met minder of nieuwe collega's waardoor de taaktaart er flink anders is gaan uitzien in termen van tijd die moet worden gespendeerd aan (nieuwe) taken. Of reorganiseren een ongewenst effect heeft op het werk van de zogenaamde 'survivors' is een belangrijk HR-thema dat voor een deel bepaalt of de reorganisatie na één jaar als een succes kan worden beschouwd. De kans dat 'survivors' meer risicovolle taken zijn gaan waarnemen na de reorganisatie brengt met zich mee dat het risico op mindere prestaties en meer verloop en verzuim wordt vergroot. Door dan samen met de 'survivors' het werk na de reorganisatie goed te analyseren voorkomt men de situatie dat er een vicieuze cirkel ontstaat wanneer ook de survivors slecht blijven presteren, terwijl het management ervan uitgaat dat de reorganisatie het tij zou doen keren. Hier kan de HR-professional een belangrijke rol vervullen.

Tot slot

Dit hoofdstuk ging in op de HRM-toepassingen van een digitale job crafting

ting applicatie.¹ Met een praktisch voorbeeld van twee redacteurs wordt duidelijk dat job crafting geen simpel trucje is dat voor iedere werknemer op dezelfde manier werkt. De job crafting benadering past bij organisaties die willen inspelen op de individuele capaciteiten en wensen van werknemers en ruimte durven te geven aan werkexperimenten van medewerkers. De nieuwe mogelijkheden die digitale middelen bieden om in het job craftingsproces ook taakdata te vergaren die de vertaalslag van job crafting naar het managementniveau mogelijk maken, is daarbij een interessante ontwikkeling. Het kan een aanvulling zijn op de jaarlijkse MTO, het kan een onderdeel zijn van een pakket aan loopbaaninstrumenten, maar het kan ook gewoon een manier zijn om constructief met medewerkers in gesprek te raken over hun werk.

Literatuur

J.M. Berg, J.E. Dutton, & A. Wrzesniewski, *What is job crafting and why does it matter?* University of Michigan: Centre for POS 2008.

J.M. Berg, A. Wrzesniewski & J.E. Dutton, 'Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity', *Journal of Organizational Behavior*, 2010, p. 158-186.

L. Borghans, D. Fouarge & A. de Grip, *Een leven lang leren in Nederland*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) 2011.

E.C. Dierdorff & F.P. Morgeson, 'Effects of descriptor specificity and observability on incumbent work analysis ratings', *Personnel Psychology* 2009, p. 601-628.

A.L. Kristof-Brown, R. Zimmerman & E. Johnson, 'Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit'. *Personnel Psychology* 2005, p. 281-342.

B. van Lierop, K. van Soest, 'Job carving: succesvolle aanpak om nieuwe banen te creëren'. *Maandblad Reïntegratie* 2008-10, p. 24-26.

H.A. van Vuuren & L.W. Dorenbosch, *Mooi Werk: naar een betere baan zonder weg te gaan*. Amsterdam: Uitgeverij Boom 2011.

Wrzesniewski & J.E. Dutton, 'Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work'. *Academy of Management Review* 2011, p. 179-201.

¹ Wilt u meer informatie over de job crafting webapplicatie neem dan gerust contact op met de auteur van dit artikel: luc.dorenbosch@tno.nl.