

Hoe bevorder je de match tussen medewerker en baan? Door medewerkers zelf te laten nadenken over de invulling van hun takenpakket. En dat hoeft HR echt niet allemaal zelf te sturen, dat kunnen medewerkers ook zelf, stelt 'baaningenieur' Luc Dorenbosch.

Tekst Paul Groothengel
Beeld Paul Tolenaar

'Laat medewerkers zelf aan hun baan sleutelen'

Laat medewerkers op taakniveau zelf sleutelen aan hun banen. In hun eentje of samen met hun teamgenoten. Net zolang totdat ieder teamlid de voor hem of haar perfecte baan in elkaar heeft gezet. Dat is het credo van zelfstandig baaningenieur Luc Dorenbosch. Jobcrafting, jobengineering, jobcarving, geen wonder dat hij zijn eigen HR-adviesbureau, naadloos passend in de trend van vakmanschap & ambachtelijkheid, 'de baaningenieurs' heeft genoemd.

Het interview met Dorenbosch vindt plaats op de dag dat bekend wordt dat V&D, een wonder daargelaten, toch echt definitief de winkeldeuren gaat sluiten. Duidzenden mensen komen op straat te staan. Hij maakt zich zorgen om deze groep: overwegend laagopgeleide medewerkers, die nooit hebben hoeven nadenken over hun arbeidspositie op de lange termijn. "Het intrigeert me dat werkgevers het op zo'n door-of-niet-door-moment durven laten aankomen. Hadden zij niet al eerder een werkgelegenheidsverbond kunnen sluiten met andere, meer stabiele bedrijven?"

AL TIJDENS JE PROMOTIE KWAM JE IN AANRAKING MET HET FENOMEEN JOBCRAFTING. WAT TROK JE DAAR ZO IN AAN?

"In mijn promotie-onderzoek, een jaar of zeven geleden, richtte ik me op vitaliteitsmanagement. Onderdeel daarvan was het fenomeen jobcrafting: als je medewerkers op taakniveau aan hun eigen baan laat sleutelen kunnen nieuwe baanconstructies ontstaan die meer kansen op doorgroei bieden. Dat intrigeerde me. Rafel de taken die samen jouw functieomschrijving vormen, maar eens uiteen. Welke onderdelen passen nog goed bij je, welke juist niet? Welke taken zou je bijvoorbeeld kunnen upgraden of kunnen ruilen met een naaste collega? Kleine aanpassingen in het werk kunnen al gauw een positieve impact hebben op medewerkers: dat geeft weer sneller zelfvertrouwen bij het blijven sleutelen aan een gezond takenpakket."

JE KUNT EEN VERVELLENDE TAAK TOCH NIET ZOMAAR NEGEREN?

"Dat is maar de vraag. Bij een van mijn sleuteltrajecten werkte ik met twintig docenten van een middelbare school in Haarlem. Een van hen zat al dertig jaar in het vak. Het takenpakket van een gemiddelde docent bestaat vooral uit het voorbereiden van lessen, les geven en werk nakijken. Deze docent was helemaal klaar met dat telkens voorbereiden van zijn lessen. Hij wilde daar minder tijd aan besteden. Toen legde hij zichzelf een





experiment op: een week lang les geven zonder enige voorbereiding. Dat vond hij best eng, maar het ging natuurlijk prima, dankzij zijn ervaring. Nu heeft hij meer tijd voor de taken die hij wél leuk vindt. Een collega van hem had een ander probleem: zij zag op tegen de oudergesprekken, voelde zich vaak overrompeld door de assertiviteit van sommige ouders. Ze vroeg of een ervaren collega deze gesprekken een tijdje samen met haar wilde doen. Dat ging goed. Ze voelde minder druk en leerde ervan waardoor ze met veel meer plezier naar haar werk ging. Ook dat is jobcrafting.”

VOOR HRM'ER VAST EEN SCHRIKBEELD: MEDEWERKERS DIE OP EIGEN HOUTJE AAN HUN BAAN SLEUTELN...

“Het mooie is: er is al veel beweging in banen, zonder dat HR daar iets mee van doen heeft. Verpleegkundigen in een ziekenhuis regelen onderlinge vervanging, als een van hen thuis met een ziek kind zit. Ze zijn elkaars achtervang, zonder dat er meteen een rooster hoeft te worden omgegooid. Vaak zie je ook dat twee collega's die op hetzelfde moment in dezelfde functie zijn gaan werken, na verloop van tijd toch een ander takenpakket hebben. Dat kent externe invloeden, maar persoonlijk oefenen ze ook invloed uit op hun werk. Als je medewerkers het verschil in werk tussen collega's laat zien, zien ze ook de ruimte, waar ze eerst dachten dat ze allemaal ongeveer hetzelfde deden. Gebruik die ruimte!”

‘Er is al veel beweging in banen, zonder dat HR daar iets mee van doen heeft’

DAAR ZIT DE HRM'ER DAN, MET DIE STRAK GEFORMULEERDE FUNCTIEPROFIELEN...

“Ik merk dat sommigen inderdaad vrezen dat hun hele functiegebouw dan in elkaar dondert. Ik houd ze dan voor dat al die functies in werkelijkheid voortdurend, van buitenaf soms nauwelijks waarneembaar, van vorm veranderen. En als ik doorvraag of ze zelf eigenlijk conform hun eigen functiebeschrijving werken, moeten ze bekennen dat dat ook niet zo is. HR moet het denken in vast omschreven banen doorbreken, slimmer met taken omgaan. Dan creëer je meer kansen voor duurzame inzetbaarheid.”

IS HET DAN NOG REËEL TE FOCUSSEN OP DE RESULTATEN DIE ZE MOETEN BOEKEN?

“Bij jobcrafting staat meer resultaten boeken niet voorop. Het gaat om het bevorderen van de match tussen medewerker en baan. Leer ze daar actief controle op uit te oefenen. Dat vind ik een heel belangrijk resultaat. Wees niet bang, medewerkers zijn niet gek. Ze willen niet saboteren, ze willen hun werk goed doen. Bedachtzaam en stapsgewijs de grenzen van hun takenpakket opzoeken, hun werk waar nodig anders invullen. Dat is het begin van een zoektocht naar mooier werk. En dat kan prima hoor, zonder dat je in chaos ten onder gaat.”

HOE KAN HR-ANALYTICS DE BEWEGING NAAR (MEER) JOBCRAFTING ONDERSTEUNEN?

“Digitalisering maakt processen inzichtelijker en efficiënter. Dat uiteenrafelen van taken doe ik in trajecten met een digitale tool. Je kunt zowel managers als medewerkers meer enthousiasmeren, als je digitaal complexe zaken snel en toch speels inzichtelijk kunt maken. Maar het belangrijkste is dat ik ook kan analyseren op welke taakonderdelen medewerkers mogelijk

LUC DORENBOSCH (37)

OPLEIDING: studeerde Human Resource Studies aan de Universiteit van Tilburg waar hij ook promoveerde.

WERKERVARING: werkte van 2008 tot 2015 als onderzoeker van nieuwe baanvormen bij TNO. Momenteel runt hij als zelfstandig baaningenieur zijn eigen bureau. Daarnaast werkt hij twee dagen per week als programmamanager voor de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek.



afhaken; dan krijg je een veel betere discussie dan dat je kijkt of medewerker X of Y niet meer inzetbaar is. Je draait het dus om, want je praat niet meer met elkaar over personen, maar over de wijze waarop je het werk voor teamleden optimaal passend kunt maken.”

KAN JE ALS HR-PROFESSIONAL ANNO NU PRIMA FUNCTIONEREN ZONDER ANALYTICS?

“Laten we eerlijk zijn, niet iedereen is er dol op, of heeft er voldoende affiniteit mee. Het biedt een extra middel om betere beslissingen te kunnen nemen, op voorwaarde dat al die data en de analyses daarvan goed en betrouwbaar zijn. Niets meer en niets minder. Met data kun je wel vastgeroeste aannames omver kegen. Zoals: na hun 45^e zijn onze medewerkers wel uitgeleerd. Is dat wel zo? Een ander punt is dat je met analytics niet alleen de in- en uitstroom van medewerkers goed in kaart kunt brengen, maar ook de dóórstroom van medewerkers. Dat is toch wat een sollicitant wil weten? En als HR helder heeft dat het nogal schort aan die doorstroming, moet je dus met die middengroep van medewerkers aan de slag: hoe kunnen we intern banen dusdanig omvormen dat deze vastgelopen medewerkers interesse krijgen in andere functies intern? En alsnog doorstromen? Al met al denk ik dat HR-analytics een basiscompetentie wordt in ons vak, dat het iets is wat je in ieder geval als afdeling moet beheersen. Heb je er geen affiniteit mee? Geen punt, maar zoek dan een collega op die dat wel heeft.”

JE PLEITTE EERDER IN PW DE GIDS VOOR EEN KOPPELING VAN HR-ANALYTICS EN ANEKDOTISCHE ERVARINGEN. WAAROM?

“Omdat je niet altijd alles boven water krijgt met cijfers en data-analyses. Soms moet je durven te vertrouwen op je ervaringen, en daarbij je oren en ogen

goed openhouden. HR is niet alleen een mooi vak, maar ook een ingewikkeld vak: iedereen vindt er wat van, de belangen van de verschillende *stakeholders* lopen per definitie uiteen. En veel effecten van HR-beleid zie je pas na jaren. Of je krijgt eerst te maken met kinderziektes en negatieve effecten, bijvoorbeeld bij de invoering van zelfsturende teams. Dat maakt HR tot een heel politieke functie. Afijn, dat alles maakt dat je niet zomaar kunt blindvaren op de uitkomsten van HR-analytics.”

JE HEBT ZELF TWEE BANEN. HEB JE DIE OOK AL SLEUTELEND TOT STAND GEBRACHT?

“Haha, zeker. *Practice what you preach*. Ik ben het grootste deel van mijn tijd zelfstandig baaningenieur en werk daarnaast werk twee dagen per week als programmamanager voor de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek. Het bedrijf ‘de baaningenieurs’ komt voort uit TNO, waar ik onderzoeker was op het gebied van nieuwe baanvormen, waaronder ook combinatiebanen. Ik heb heel bewust samen met TNO gesleuteld aan mijn eigen combinatiebaan. Het houdt me fris, merk ik. Aan de ene kant ben ik zelfstandig ondernemer, aan de andere kant ben ik onderdeel van een geheel waar ik werk in een bestaande context, wat ik ook heel prettig vind. De arbeidsmarkt zou meer moeten profiteren van dergelijke mengvormen.”



CONGRES HR ANALYTICS

Luc Dorenbosch spreekt op het congres ‘HR Analytics: gezond verstand in een verwarrende wereld’ op 31 mei in Veenendaal.
www.congresshranalytics.nl