

Jobcarving en jobcrafting hebben zich in de praktijk bewezen als waardevolle instrumenten om mensen aan het werk te helpen en te houden. Het adviseren van werkgevers heeft hierbij aan belang gewonnen. 'Je kunt als arbeidsdeskundige ook een beetje meer gaan sleutelen aan werkgeverskant.'

TEKST | Hans Klip

Het aanpassen van taken en verantwoordelijkheden. Dat is de rode draad door zowel jobcarving als jobcrafting. Al spreken Marlies Ottink en Barbara Visscher in beide gevallen liever over het passend maken van werk. Aan een baan sleutelen is de essentie van het werk van de arbeidsdeskundige, zegt Barbara. 'Voor mij is jobcarving een vast onderdeel van mijn werk. Ik ga uit van de kwaliteiten en wensen van de individuele werkzoekende of werkende.' Barbara is arbeidsdeskundige bij UWV Werkbedrijf in Arnhem en van daaruit aangesloten bij het team adviseurs werkgeversdienstverlening van het WerkgeversServicepunt Midden-Gelderland. Ook treedt ze op als adviseur en analist Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie (BIA). 'Jobcarving is een persoonsgericht instrument', vindt Marlies Ottink, adviseur inclusie bij het Servicepunt Inclusief, onderdeel van het Landelijk WerkgeversServicepunt van UWV. 'Er wordt niet zozeer vanuit de werkgever gedacht. Een groot deel van de taak van het servicepunt bestaat uit het ondersteunen bij bedrijfsanalyses om inclusief werkgeverschap te bevorderen.'

Bij elkaar

Door jobcarving worden vraag en aanbod bij elkaar gebracht, aldus Marlies. 'Het is een methodische benadering voor het anders inrichten van werkprocessen die bijdraagt aan de oplossing van ervaren personeelsknelpunten en tevens aan duurzame inzetbaarheid van het zittend en toekomstig personeel. Met het BIA worden baankansen voor het onbenut arbeidspotentieel gecreëerd.' Jobcarving begint volgens Barbara al voordat iemand aan het werk gaat. 'Wat heeft iemand nodig



Baansleutelen

Steeds meer belangstelling voor JOB CARVING en JOB CRAFTING

om werkfyt te zijn en aan het werk te komen? Daarna ga je langs bij de werkgever. Wat zijn de eisen aan het werk en hoe kan het werk worden aangepast aan het individu? Om voor een goede match te zorgen, kun je voorzieningen en hulpmiddelen inzetten als proefplaatsing en jobcoaching.'

Behalve jobcarving is er nog jobcrafting. De processen lijken op elkaar maar er is ook een groot verschil, vertelt Barbara. 'Bij jobcarving is de werkgever of manager verantwoordelijk voor de veranderingen, terwijl bij jobcrafting de werknemer zelf het initiatief neemt. Beide instrumenten hebben met elkaar gemeen dat zij zich richten op het verbeteren van de tevredenheid en het welzijn van de medewerker en van de productiviteit op de werkvloer.'

Marlies licht toe: 'Het gaat erom dat een medewerker zijn werk niet meer zinvol vindt en er geen plezier meer uit haalt. De medewerker kan dan in samenspraak met de manager of HR kijken naar een andere inrichting van zijn werkzaamheden. In het BIA nemen we samen met de medewerkers de werkprocessen en hun takenpakketten onder de loep. De werkzaamheden die passen bij het specialisme en de kernkwaliteiten van een medewerker, blijven behouden. Een niet-specialistische taak kan bij iemand anders worden belegd.'

Plaatsingsadvies

Het aanpassen van werk is ook van belang als een werkende dreigt uit te vallen. Barbara noemt het plaatsingsonderzoek waaruit het plaatsingsadvies rolt. 'Dit instrument is vrij nieuw voor UWV. De arbeidsdeskundigen in de regio Arnhem gaan het plaatsingsonderzoek uitvoeren samen met de adviseurs van de werkgeversdienstverlening. De adviseurs krijgen vaak vragen van werkgevers omdat de relatie met de werknemer niet helemaal matcht of omdat er iets is gebeurd met de medewerker en het nu minder gaat.'

Bij UWV is de visie voor een deel veranderd, vervolgt Barbara. 'Wij leggen tegenwoordig meer de nadruk op de duurzaamheid van werk. Het is belangrijk dat mensen niet alleen aan de slag gaan maar ook op een gezonde manier aan het werk blijven. Een plaatsingsadvies kan daarbij helpen.'

Op deze manier wordt ondersteuning preventief ingezet voordat iemand uitvalt en het kwaad al is geschied, voegt Marlies eraan toe. 'Het plaatsingsad-

vies stimuleert maatwerk. Door het advies zijn er meer mogelijkheden om op andere momenten dan tot nu toe gebruikelijk ondersteuning te bieden.' De belangstelling voor jobcarving, jobcrafting en daarmee het inclusief inrichten van werk is gegroeid door de krapte op de arbeidsmarkt, merkt Marlies op. Zij wordt steeds vaker gevraagd om bij een werkgeversbijeenkomst een toelichting op het Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie te geven. Dit advies is gebaseerd op de methode Inclusief Herontwerp van Werk, waarbij duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers centraal staat. Marlies noemt het BIA een cadeautje voor de werkgever. 'Ik zet hiermee op papier wat er op één dag binnen een bedrijf gebeurt. Bijvoorbeeld: deze taken en deze hoeveelheid tijd slijpen weg door eenvoudige werkzaamheden, waarvan jullie misschien denken dat het meevalt. Het is mooi om hierover met elkaar te brainstormen binnen het bedrijf. Het element van participatie is van groot belang.'

Spannend

Aan de andere kant is het BIA ook spannend voor de werkgever, vervolgt Marlies. 'Ik ga in gesprek met de leiding en met het personeel in alle lagen van de organisatie, waarbij we al hun werkzaamheden doorlopen. Ook aan mensen op de werkvloer stel ik de vraag: wat kan er beter? Dat kan heel wat problematische zaken blootleggen. En ook: welke wensen hebben zij voor hun eigen werk? Dit raakt weer aan jobcrafting. Daarna ga ik met iedereen om tafel zitten en gewoon puzzelen: hoe kan het werk het beste opnieuw worden ingericht? Het kan leiden tot een nieuwe functie die geschikt is voor iemand met een arbeidsbeperking.'

Marlies noemt enkele voorbeelden van het anders inrichten van werkzaamheden. Door de prefab voorbereiding in de bouw is het niet meer nodig dat specialisten de installatie op de bouwplaats uitvoeren. In de horeca is vaker te zien dat de ene helft van de medewerkers bestellingen opneemt en voor betalingen zorgt, terwijl de andere helft de bestellingen brengt en lege borden en glazen opruimt. Op vakantieparken worden allerlei taken gecombineerd in de functie van manusje van alles. 'Steeds meer gaat het initiatief voor zoiets uit van partijen in de sector. Werkgevers denken vanuit zichzelf steeds meer op deze manier, omdat iedereen zich wel



Barbara Visscher: 'Wij leggen tegenwoordig meer de nadruk op de duurzaamheid van werk'



Marlies Ottink: 'Ook aan mensen op de werkvloer stel ik de vraag: wat kan er beter? Dat kan heel wat problematische zaken blootleggen'





realiseert dat de specialist zeldzamer wordt.'

Barbara gaat nog in op het onderscheid in aanpak tussen jobcarving en jobcrafting. 'Arbeidsdeskundigen kijken bij deze instrumenten sterk vanuit het individu. Bij het BIA wordt vanuit het perspectief van de werkgever gedacht. Zo komt alles uiteindelijk in het midden bij elkaar.'

Inclusief

Zij vindt dat het werk van de arbeidsdeskundige niet wezenlijk is veranderd in de laatste tien jaar. 'Het uitgangspunt is nog steeds dat je sleutelt aan het individu en dan gaat matchen.' Het adviseren van de werkgever is wel steeds belangrijker geworden. Barbara verwijst naar de visie 'Iedereen doet mee' van de NVvA. 'Je komt als arbeidsdeskundige bij veel bedrijven en organisaties over de vloer en probeert de werkgever te ondersteunen bij inclusief werkgeverschap. Hiervoor zijn veel instrumenten en methoden, waarvan ik momenteel vanuit het AKC een overzicht aan het maken ben.' Marlies Ottink eindigt met een positieve noot. 'Het is toch fantastisch als jij een netwerk van werkgevers hebt waarin je kansen ziet voor werkzoekenden. Het levert altijd wat op om niet alleen de blik te richten op het individu maar ook op de werkgever. En ook op werknemers die open staan voor baansleutelen en hiermee misschien wel een stapje verder willen gaan.' Barbara Visscher wijst erop dat arbeidsdeskundigen ooit zijn begonnen met het sleutelen aan het individu. 'Dat kunnen we heel goed. Je kunt nu ook een beetje meer gaan sleutelen aan werkgeverskant. Help werkgevers bij het anders inrichten van werk. Daardoor wordt en blijft werk toegankelijk voor iedereen.'

PRAKTIJKVOORBEELD

Werkplezier bij gemeente Lingewaard bevordert met jobcrafting

De gemeente Lingewaard zet stevig in op jobcrafting en heeft hiervoor een training ontwikkeld. Met succes. Medewerkers die zelf aan hun baan sleutelen, hebben meer lol in hun werk en zijn sterker genegen om langer door te werken.

'Jobcrafting is een mooi instrument voor duurzame inzetbaarheid van werknemers. Ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door een fysieke beperking.' Dat is de overtuiging van Emile van Nassau, strategisch HR- en loopbaanadviseur bij de Gelderse gemeente Lingewaard. Er zijn volgens hem altijd mogelijkheden om het takenpakket te verbeteren, ook als iemand weinig regelruimte in zijn werk heeft. Emile rondde recent de academische leergang loopbaanmanagement aan de Open Universiteit af. Hij deed voor zijn masterscriptie onderzoek naar baansleutelen door werknemers van vijftig jaar en ouder die in de baancategorie 'deskundig' vallen. Jobcraften blijkt een positief effect te hebben op werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken. Dit valt op te maken uit de ervaringen van medewerkers van Lingewaard die meededen aan een door de gemeente ontwikkelde training om te sleutelen aan de eigen baan.

Eigen regie

Het onderzoek vloeit voort uit het boek "Mooi Werk" van Mark van Vuuren en Luc

Dorenbosch. Het gaat er volgens Emile om dat medewerkers op eigen initiatief, zonder toestemming van de leidinggevende, kunnen sleutelen aan hun taken. 'Je stuurt zelfbewust op waar je in jouw kracht staat, waarin jouw talent zit of wat je erg leuk vindt. Het instrument versterkt de eigen regie en draagt bij aan het weghalen van drempels.'

Hij raadt mensen aan om aan de hand van zestien sleutels (zie infographic) er actief over na te denken. 'Het is eigenlijk sleutelen op de taakeisen die energie vreten en de hulpbronnen die energie geven. De sleutels zijn ook voor arbeidsdeskundigen handig om in te zetten voor



Emile van Nassau, Carla Crum (links) en Francy Peters.

Aan een baan sleutelen is de essentie van het werk van arbeidsdeskundigen

het versterken van eigen regie en het stimuleren van duurzaam werk.'

Hetzelfde riedeltje

De training kwam als geroepen voor Francy Peters, senior salarisadministrateur en HR-controller. 'Als ik niet aan mijn baan had kunnen sleutelen, was ik vertrokken bij de gemeente.' Francy kreeg in 2021 een burn-out en werd toen al op weg geholpen door een coach. 'Ik heb mijn taken met haar geanalyseerd. Daaruit kwam naar voren dat het controleren van de salarisadministratie echt een energielek was. Het was iedere keer hetzelfde riedeltje. Ik wilde het gewoon niet meer.'

Helemaal afstoten van de taak bleek uit budgettaire overwegingen geen optie. Door de training heeft Francy een voor haar goede structuur aan kunnen brengen. 'Ik heb met mijn collega op de salarisadministratie de afspraak gemaakt dat zij wekelijks de mutaties verwerkt en ik wekelijks controleer. Daaraan besteed ik elke donderdag 1,5 uur. Nog steeds geen karwei waarin ik zin heb, maar de controle is nu gekaderd. Zo hebben we ook de druk vlak voor de salarisbetaling weggenomen. In de rest van de week kan ik me op het leuke werk richten. Hierdoor heb ik de energie teruggekregen.'

Blanco

Ook HR-medewerker Carla Crum heeft baat bij jobcrafting, al is het effect voor haar minder groot. Zij houdt zich bezig met alles tussen in dienst en uit dienst treding en heeft veel contact met medewerkers. 'Ik vind door de afwisseling mijn functie



Overzicht van de sleutels

(Bron: Mooi Werk, door Mark van Vuuren en Luc Dorenbosch)

superleuk maar dacht, het is nooit weg om de training te volgen. Ik ging er blanco in.' Het werd bij het beschrijven van haar taken duidelijk dat ze minder plezier beleefde aan het verwerken van gegevens in het systeem, zeker als zij erachter aan moest gaan omdat iets niet klopte. 'Een beetje het administratieve gedoe. Ik deed het erbij zonder er stil bij te staan, maar het kostte stiekem toch heel wat tijd.' Carla polste een directe collega hoe zij hierover dacht. 'Dat hadden we eigenlijk nooit eerder gedaan. Toen bleek dat mijn collega het puzzelen bij de gegevensverwerking juist leuk vindt en het uitleggen aan medewerkers minder leuk. We hebben taken geruild. Zo'n kleine verandering, puur door een vraag in een team of aan een collega te stellen, kan een grote impact hebben op je eigen werkplezier.'

Kleine aanpassingen

Naar aanleiding van deze ervaringen benadrukt Emile dat het gaat om kleine aanpassingen in de eigen baan. 'Dat leg ik steeds uit om geen onrealistische verwach-

tingen te wekken. Sommigen hopen dat het omdraaien van een knop een enorm effect heeft. Dat kan in de beleving zo zijn, maar is doorgaans niet het geval. Door de sleutels ga je wel kijken naar alternatieven voor standaardoplossingen waarvan je denkt dat die niet mogelijk zijn.'

Emile vindt dat elke organisatie een training voor baansleutelen zou moeten aanbieden om mensen optimaal inzetbaar te houden. 'Al is het alleen maar vanwege de krappe arbeidsmarkt en de vergrijzing van het personeelsbestand. Het totaalplaatje zal niet meteen veranderen; als werkgever investeer je hiermee in de inzetbaarheid van medewerkers op de langere termijn. De tijd die zij in de training steken, verdient je later drie keer zo hard terug.'

De gemeente Lingewaard gaat ermee door, vertelt Emile van Nassau. 'In het kader van het onderzoek konden alleen oudere werknemers meedoen. Nu dit is afgerond en de resultaten laten zien dat baansleutelen succesvol is, richten we ons op alle medewerkers, van alle niveaus. Iedereen is welkom.'

