



BUITEN DE

GEPAADE BANEN

**EEN X AANTAL
BAANTECHNIEKEN
VOOR EEN
ARBEIDSMARKT
OP MAAT**

BUITEN DE

GEPAADE BANEN

Over deze catalogus

In 2012 en 2013 organiseerde [TNO](#) samen met de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek ([NSvP](#)) een leernetwerk Job Engineering. In totaal bestond het project uit 5 leernetwerk-bijeenkomsten en een afsluitend symposium in april 2014. Deze catalogus en de bijbehorende website zijn een co-productie van TNO met subsidie van NSvP. Vanuit TNO is het uitgevoerd in het kader van het KIP-programma 'Duurzame Inzetbaarheid' met toegewezen overheidsfinanciering van het ministerie van SZW.

Klik [hier](#) voor de website 'Buiten de Gepade Banen'

Onder redactie van

De organisatie van de leernetwerkbijeenkomsten en de samenstelling van deze Job Engineering catalogus 2014 lag in handen van:

Luc Dorenbosch (TNO)
Sonia Sjollema (NSvP)
Ellen van Wijk (TNO)
Jos Sanders (TNO)

Deelnemers

We danken alle deelnemers aan de leernetwerkbijeenkomsten voor hun actieve bijdrage. In willekeurige volgorde:

Esmarinda van Gelder (G4S)
Annemieke Verbokkem (G4S)
Janneke Vollebergh-Barbiers (Politie Haaglanden)
Ria Stienen (Veolia)
Vanessa Roelse (Ministerie BZK)
Charissa Freese (Universiteit van Tilburg/Reflect)
Erwin Klappe (Amphia Ziekenhuis)
Rien Huiskamp (Arbeidssocioloog)
Thijs Winthagen (Wintkracht/Gemeente Den Bosch)
Mark van Vuuren (Universiteit Twente)
Erik van der Liet (Randstad)
Johan Lemans (CLR)
Ad de Ruijter (Ministerie BZK)
Jan Mathies (AWVN)
Gemma van Ruitenbeek (Universiteit van Maastricht)
Rob Cornelissen (Soweco)
Peter Hobbelen (De Meewerkers)
Remco Klomp (Activa)
Vincent Knehans (Knehans Advies)
Marinka Traas (Start Foundation)
Aukje Smit (TNO)
Elanda de Wit (USG Restart)
Paul van Os (WerkConsult)
Iris Goeree (Facilicom)

Betty Dalhoeven (Expliciet)
Marjan van Kampen (Ministerie van Financiën)
Alex Bunjes (NSvP)
Maria Dekker (HAN/KesselsSmit)
Thijs Polfliet (Gemeente Amsterdam)
Douwe Brouwer (ING)
Krista Schaap (Belastingdienst)
Jos Akkermans (VU Amsterdam)
Joost Mulders (WENB)
Matthijs Bal (VU Amsterdam)
Tugba Polat (VU Amsterdam)
Fenna Leijten (TNO)
Iko Kakes (NUON)
Frank Tros (UvA/AIAS)
Pieter Molijn (Molijn Professionals)
Marjolein ten Hoonte (Randstad)
Kirsten Eppink (InPerson)
Maurice Rojer (ABU)
Chantal Huinder (STOOF)
Harriet van Wijngaarden (Timing)
Marianne Verheij (Tence)

Gebruik

Bij gebruik van voorbeelden of afbeeldingen uit deze catalogus gaarne een bronverwijzing naar TNO/NSvP.¹ Vriendelijk dank!

¹ Als referentie: TNO/NSvP (2014). *Buiten de Gepade Banen: een X aantal baan-technieken voor een arbeidsmarkt op maat (Job Engineering Catalogus)*. Hoofddorp/Utrecht: TNO/NSvP

WAT IS JOB ENGINEERING?

Stilstand op de arbeidsmarkt is achteruitgang. Dat geldt voor werklozen die te lang uit het arbeidsproces zijn, maar ook voor werknemers die te lang in dezelfde baan verblijven. Dynamiek is echter ook niet heiligmakend. Van baan wisselen omdat het moet, brengt in slechte economische tijden onzekerheid en stress met zich mee. Bovendien kunnen in transities waardevolle kennis en vaardigheden verloren gaan. Job Engineering omvat een breed palet aan sleutelmogelijkheden om op taakniveau baanbeweging te creëren. Het houdt daarbij rekening met de individuele sterktes, wensen en vermogens van werknemers – voor een arbeidsmarkt op maat.

Betere aansluiting

Welke nieuwe baancomposities stimuleren meer werknemers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt om langer actief, gezond en productief aan het werk te komen en te blijven? Voor een goed functionerende arbeidsmarkt is een duurzame aansluiting van het banenaanbod op de kwaliteiten en vermogens van werknemers cruciaal. Voor verschillende groepen op deze arbeidsmarkt is die aansluiting of 'fit' echter minder vanzelfsprekend. Hierdoor kunnen ze moeilijker toetreden tot de arbeidsmarkt of wordt hun inzetbaarheid op de lange termijn bedreigd.

Innovatievere opmaak en inhoud van huidige banen

Naast de vraag of flexibilisering de arbeidsmarktwerking bevordert, is er de vraag hoe de opmaak en inhoud van huidige banen innovatiever kan worden ingericht. Maar hoe sleutel je aan banen zodat zowel werkgever als werknemer hier baat bij hebben? Om de diverse sleutelmogelijkheden te verkennen bouwden NSvP en TNO tussen 2012-2014 aan een leernetwerk waarbinnen experts uit

wetenschap en praktijk zich verenigden rondom het thema 'job engineering'.

Job Engineering, smart jobs en good jobs

Job engineering is een overkoepelende term voor verschillende typen baan-interventies die als doel hebben dat wat de werknemer wil en kan goed te laten aansluiten op wat de huidige werkgever of de toekomstige arbeidsmarkt biedt en vraagt. Interessant is daarbij te denken vanuit het idee van de 'smart job' (Hall & Las Heras, 2010), waarbij de baanopmaak en -inhoud nieuwe kansen biedt voor groei, ontwikkeling, gezondheid en mobiliteit. Naast aparte gezondheids- of opleidingsprogramma's of eenmalige interventies gericht op duurzame inzetbaarheid, is het de vraag of structurele aanpassingen in de vormgeving van banen ook kunnen helpen. Hall en Las Heras (2010) mikken in de notie van de 'smart job' op een verbinding van het traditionele job design onderzoek met loopbaan/cariëre onderzoek. Het gaat daarmee niet alleen om 'good jobs' waarin werknemers gezond en productief kunnen

werken, maar ook om slimme banen waarin ontwikkeling en/of nieuwe arbeidsmarkt-kansen worden versleuteld om duurzaam inzetbaar te blijven op de toekomstige arbeidsmarkt.

Catalogus

Met deze Job Engineering catalogus willen we de sleutelmogelijkheden zo concreet mogelijk maken. Het zijn kleine maar veelsoortige baantechnieken die niet pretenderen dat ze altijd en overal werken. Al dan niet bekend zijn ze allemaal reeds toegepast in interventie-onderzoek of praktijk. Ze zijn onderverdeeld in 4 thema's:

- **Ontwikkelbanen:** wat zijn manieren om bestaande banen door te ontwikkelen?
- **Combinatiebanen:** welke vormen van het combineren van meerdere banen zijn er?
- **Springplankbanen:** hoe creëer je nieuwe banen uit bestaande banen?
- **Baangereedschap:** wat is er aan Job Engineering tooling nodig voor implementatie en monitoring?

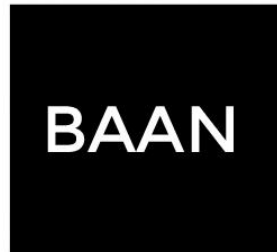
Job Engineering: taken als baanonderdelen

Een belangrijk startpunt voor Job Engineering is het beschouwen van banen als een verzameling van kleine en grotere kern- en bijtaken. Taken of taakclusters zijn van elkaar te onderscheiden omdat ze bijvoorbeeld verschillende kennis, vaardigheden of psychische/fysieke vermogens van werknemers vragen, of omdat ze alleen of juist samen met anderen moeten worden verricht. Je kunt taken ook van elkaar onderscheiden op basis van de technologie of locatie die met verschillende taken gepaard gaat. Ook de bekende driedeling in ondersteunende, voorbereidende en uitvoerende taken is te maken.

Arbeidsmarkt in taken

Hoe het ook zij, op het moment dat banen worden opgedeeld in verschillende taaksoorten opent zich een andere kijk op de arbeidsmarkt. Een arbeidsmarkt in taken, zoals de titel van een in 2013 verschenen [CPB-rapport](#) luidt. Want op het niveau van banen of beroepen zien we slechts een functielabel en de harde vraag naar of het aanbod van loodgieters, verpleegsters, of Oracle-specialisten etc.. Op taakniveau zien we echter meer, bijvoorbeeld:

- waarom een loodgieter van nu niet meer hetzelfde werk heeft als een loodgieter in 1996,
- waarom een verpleegster in een academisch ziekenhuis niet hetzelfde werk heeft als een verpleegster in een regionaal ziekenhuis of
- waarom een Oracle-specialist niet hetzelfde werk heeft als zijn directe collega met dezelfde functietitel.



Inzicht in de dynamiek op de arbeidsmarkt in taken biedt beleidsmakers een beeld van wat de duurzame inzetbaarheid van werknemers nu daadwerkelijk bedreigt. Op welke taken zijn werknemers minder inzetbaar dan voorheen? En welke kunnen ze nog prima? Of: welke taken dreigen van de arbeidsmarkt te verdwijnen door automatisering of off-shoring?

Voor de HR-praktijk biedt het taakperspectief echter ook inzicht in kansen ter verbetering van de inzetbaarheid van werknemers. Het zijn dan niet de grote van-werk-naar-werk transities of de generieke vitaliteitsprogramma's. Nee, het gaat dan over (individuele) taakgerichte interventies, om daarmee het probleem aan te pakken bij de taak waar het optreedt. Je komt daarmee niet aan de vertrouwde met de baan of aan de persoon, maar je sleutelt samen met werknemers aan de afzonderlijke baanonderdelen - voor een arbeidsmarkt op maat. Dat klinkt allemaal logisch, maar is allerminst vanzelfsprekend.

Phonebloks = Jobbloks

Datzelfde gevoel kan Phonebloks je geven. [Phonebloks](#) is het idee dat je een mobiele telefoon modulair maakt. Dat houdt in dat je mobiele telefoon als een Lego-constructie bestaat uit verschillende Phonebloks naar eigen keuze en smaak.

Wil jij een betere camera, dan klik je een nieuwe camera op je telefoon. Wil je een betere batterij, dan klik je die erin. Niet alleen biedt Phonebloks mogelijkheden voor maatwerk, het is ook een oplossing voor *techno-waste*. Als er iets kapot is hoeft je niet heel je telefoon weg te gooien; je vervangt alleen het haperende onderdeel. Logisch, maar niet vanzelfsprekend, aangezien Google er nu pas werk van aan het maken is.

Deze Job Engineering catalogus beoogt eenzelfde reactie. De hierna gepresenteerde baanoplossingen op taak(cluster) niveau zijn logisch op het moment dat banen modulair worden benaderd (zie het figuur hierboven). Helemaal nieuw is het natuurlijk niet. Denk aan: functie-differentiatie, passend werk creëren bij re-integratie of de outsourcing van onderdelen. Het gebeurt allemaal al (lang). Maar laat deze catalogus u ideeën geven die verder strekken en zich vooraleerst richten op het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van huidige werknemers in traditionele banen of in een werkloosheidspositie.

Tot slot: deze catalogus is allerminst definitief. Via de [website](#) blijven we informatie toevoegen. Dus als u tips, opmerkingen of toevoegingen heeft, laat het [ons](#) weten. Sleutel ze!

ONTWIKKELBANEN



Na verloop van tijd lopen werknemers het risico vast te lopen in hun huidige baan. Men heeft bijvoorbeeld meer kennis en ervaring opgebouwd dan de baan nog vraagt of men heeft meer moeite dan voorheen met de psychische of fysieke eisen van het werk. Er is sprake van een misfit die de inzetbaarheid op termijn kan bedreigen. Hoe kun je in dit geval de baan laten meeontwikkelen met de veranderingen die werknemers doormaken? De baanoplossingen in dit onderdeel richten zich op het creëren van ontwikkelbanen – banen waarin ontwikkeling en gezondheid is ingebouwd met nieuwe groeimogelijkheden en een kleinere kans om vast te lopen.

IN DIT ONDERDEEL:

**#1
TAAKVERRIJKING**

**#2
TAAKVARIATIE**

**#3
SKILL
VARIATIE**

**#4
TAAKUITDAGING
AANGAAN**

**#5
TAAKTRANSFER**

**#6
TAAKRUIL**

**#7
TAAKROULATIE**

**#8
TAAKLAST DELEN**

**#9
TAAKLOCATIE
VERANDEREN**

**#10
TAAKVOLGORDE
OMGOOIEN**

**#11
TAAKSYNCEN**

**#12
TAAK TEAMING-UP**

**#13 TAAK(INTER)
DEPENDENTIE**

**#14
TAAK
EMPOWERMENT**

**#15
TAAKRUIJTE
TOEVOEGEN**

**#16
TAAK
AUTOMATISERING**

**#17
TAAKFOCUS
SWITCH**

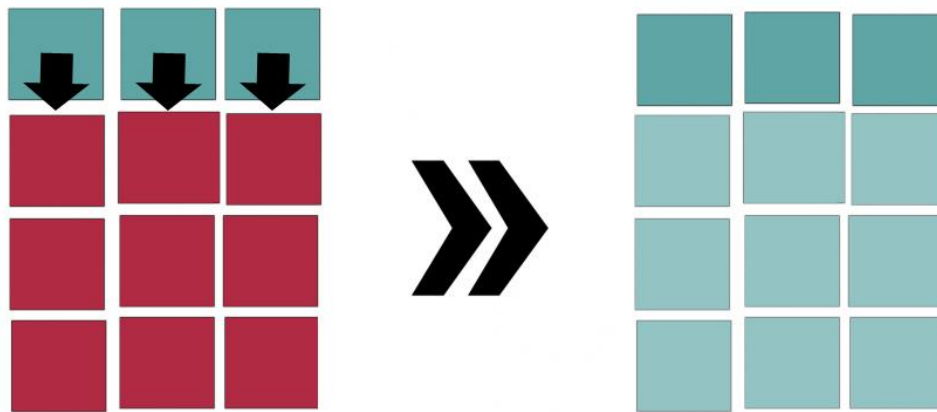
**#18
TAAKSOCIALISATIE**

**#19
TAAKBETEKENIS
TOEVOEGEN**

**#20
TAAK
HERINTERPRETATIE**

**#21
TAAK
HERLABELING**

#1 TAAKVERRIJKING



INZICHT

Taakverrijking is een bekende techniek om ontwikkeling in banen te bouwen. Door het toevoegen van verticale taken, zoals meer verantwoorde-lijkheden of leidinggevende taken, kunnen werknemers toch groeien - ook wanneer hiërarchische doorgroeikansen beperkt zijn. Taakverrijking wordt vaak afgezet tegen (horizontale) taakverbreding. Maar hoe de functie ook groeit, interventie-onderzoek toont dat het toevoegen van taken ook leidt tot bijvoorbeeld een grotere mentale belasting, het maken van fouten en inefficiënties. Taakverrijking is niet gebaat bij een te grote toename aan taken, en ook niet bij meer verantwoordelijkheden zonder bevoegdheden.

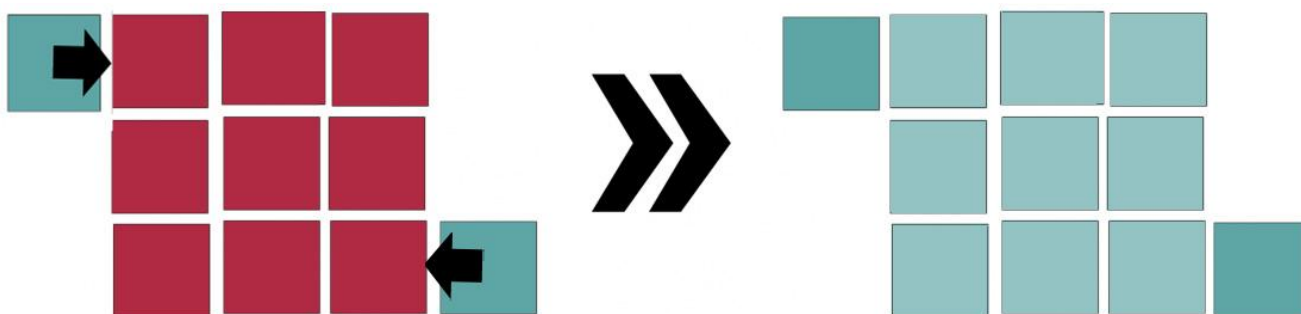
VOORBEELD

Taakverrijking zie je terug in de notie van zelfsturende teams. Recentelijk ook steeds meer in publicaties over 'managerloze' of 'holocratische' arbeidsorganisaties. Het kan ook kleiner en op maat: na een samenvoeging, groeit een afdeling van 20 naar 50 mensen. Als de leidinggevende individuele gesprekken met de nieuwe club voert, bemerkt ze dat er enkele medewerkers zijn met leidinggevende kwaliteiten. Om hun kwaliteiten te benutten besluit ze een informeel afdelingsbestuur in te stellen. Zij is formeel het hoofd, maar 4 anderen krijgen deelverantwoordelijkheden en -bevoegdheden.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > Kosten/baten van het toevoegen van taken
- [Artikel](#) > 'Zappos is going holacratic'
- [Artikel](#) > 'Making Sense Of Zappos And Holacracy'
- [Artikel](#) > 'Het einde van de manager'
- [Artikel](#) > 'Er zijn geen managers meer nodig'
- [Artikel](#) > Wel verantwoordelijkheden, geen bevoegdheden
- [Cijfers](#) > % NL werknemers naar functieuitbreiding in de laatste 2 jaar

#2 TAAKVARIATIE



INZICHT

Door aan het bestaande takenpakket 'horizontale' of functie-overschrijdende taken toe te voegen is meer taakvariatie in banen te bouwen (ook wel taakverbreding genoemd). Dit geeft een ontwikkelimpuls, omdat werknemers bekender raken met meer activiteiten. Het biedt mogelijkheden om meer ervaring op te doen en het werk afwisselender te maken. Recent onderzoek toont dat vooral bij jongere werknemers (< 35 jaar) taakvariatie samenhangt met minder burnout en een lagere intentie het bedrijf te verlaten. Bij ouderen (35+ jaar) vergroot taakvariatie juist de kans op burnoutklachten. Variatie kan ook teveel zijn.

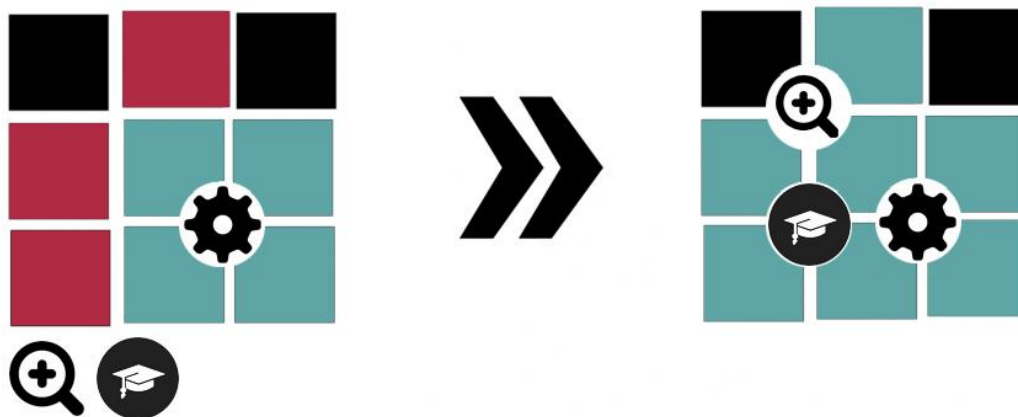
VOORBEELD

De pers bracht het met verontwaardiging. Een conciërge van een ziekenhuis in het Zweedse Kristianstad verwijderde organen bij autopsies, terwijl hij hiervoor geen medische opleiding had. De chef Pathologie gaf toe dat het niet ideaal was, maar de conciërge had al vaker geassisteerd bij autopsies, waardoor het de chef geen probleem leek. Hij had het zich aangeleerd, bleek competent en het ziekenhuis had daarbij te kampen met personeelstekort. Ook de conciërge had er weinig moeite mee dat zijn takenpakket iets was uitgebreid. "Het voelde goed", zei hij in reactie.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > 'Can job scope be too high?'
- [Onderzoek](#) > Taakvariateit meer geschikt voor jongere werknemers
- [Artikel](#) > 'Janitor removes organs at short-staffed morgue'
- [Artikel](#) > 'Conciërge ziekenhuis klust bij in mortuarium'
- [Cijfers](#) > % NL werknemers naar gevarieerd werk

#3 SKILL VARIATIE



INZICHT

Skill variatie biedt ontwikkelkansen in het werk door het beter benutten van verschillende kennis en vaardigheden die reeds aanwezig zijn bij werknemers. Het remt o.a. atrofie, waarbij het te lang niet gebruiken van kennis en vaardigheden ervoor zorgt dat men ze kwijtraakt (*if you don't use them, you'll lose them*). Uit onderzoek blijkt ook dat skill variatie een betere kosten/baten verhouding kent dan enkel taakuitbreiding - zeker ook voor oudere werknemers. Voor hen is ontwikkeling vooral het beter benutten van wat men al kan of kent i.p.v. iets nieuws leren.

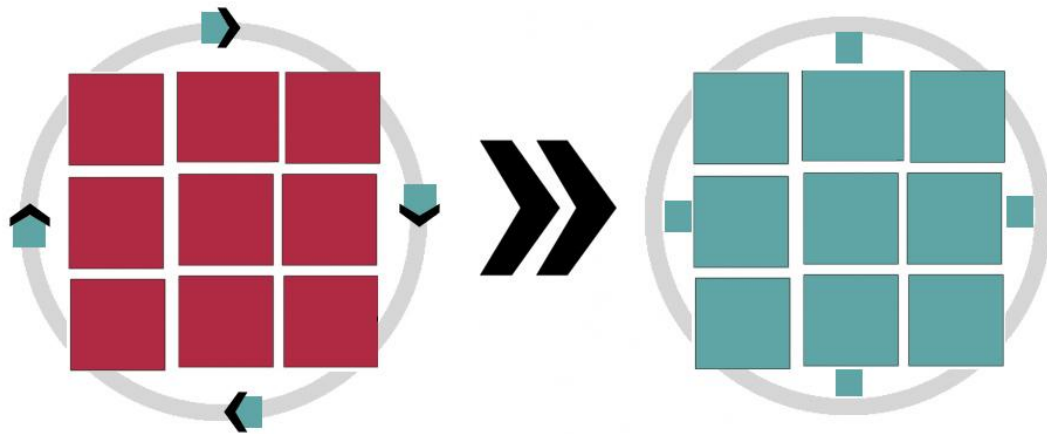
VOORBEELD

Een medewerker (56 jaar) van een afdeling Onderzoek en Statistiek bij een grote gemeente zag dat de rapportage van resultaten beter kon. Er werd vaak niet meer gevraagd dan een simpele heldere tabel of grafiek, maar zijn vaardigheden reikten verder. Zo was hij goed bekend met software pakketten waarmee hij data beter en leuker kon visualiseren in de vorm van een kort filmpje. Hij onderzocht de wijze waarop ze anders zouden kunnen gaan rapporteren. Ook is hij nog een extra infographic cursus gaan doen.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > Skill variatie meer geschikt voor oudere werknemers
- [Onderzoek](#) > Kosten/baten van het toevoegen van kennisdomeinen
- [Onderzoek](#) > Kwalificatieveroudering in Nederland
- [Artikel](#) > Incl. voorbeeld medewerker Onderzoek en Statistiek
- [Cijfers](#) > % NL werknemers naar goede aansluiting skills op het huidige werk

#4 TAAKUITDAGING AANGAAN



INZICHT

Voor het inbouwen van meer ontwikkelingskansen is het niet altijd nodig een permanente baanwijziging door te voeren. Baanontwikkeling kan ook een kwestie zijn van het periodiek/tijdelijk aangaan van taakuitdagingen in de vorm van het toevoegen van zgn. *developmental of challenging assignments*. Een taakuitdaging kenmerkt zich door activiteiten die nieuw zijn in de mate dat ze nieuwe vaardigheden, verantwoordelijkheden, contacten en onzekerheden met zich meebrengen. Onderzoek toont samenhang tussen taakuitdagingen, meer informeel leren, minder vetrekintenties en (deels) betere werkprestaties.

VOORBEELD

De Train Je Collega (TJC)-week is een initiatief waarbij in 2013 zo'n 650 collega's uit de (semi-)publieke sector zich vrijwillig hebben aangemeld voor een tijdelijke trainerstaak. Idee: je geeft korte trainingen aan collega's over een onderwerp waar jij iets meer van weet dan zij. Naast informele kennisdeling, is het meedoen aan TJC voor de trainers ook een uitdaging. Trainingen geven was soms een nieuwe ervaring, het was niet ieders vak en getrainde collega's waren vaak onbekenden. Persoonlijke opbrengsten waren bijv. nieuwe contacten, zelfvertrouwen en waardering.

MEER WETEN?

- [Boek](#) > 'Developmental Assignments'
- [Rapport](#) > 'Development through job experiences'
- [Onderzoek](#) > Taakuitdagingen, informeel leren en vertrekintenties
- [Onderzoek](#) > De timing van taakuitdagingen en werkprestaties
- [Factsheet](#) > Het ontstaan van Train je Collega (TJC)
- [Evaluatie](#) > TJC-week 2013
- [Filmpje](#) > TJC in Gemeente Noordenveld
- [Cijfers](#) > % NL werknemers naar vereiste om nieuwe dingen te leren

#5 TAAKTRANSFER



INZICHT

Taaktransfer is het overhevelen van taken van hogere ('A') naar lagere functieniveaus ('B', 'C'). Situatie B toont dat er geen taakgroei plaatsvindt: er is taaktransfer van A naar B is, maar ook van B naar C. Taaktransfer gebeurt door het afstoten, overdragen en aantrekken van taken. Een formele variant vind je in de zorg (taakherschikking). Informeel kan de aanleiding zijn dat routineuze taken of een teveel aan taken juist uitdagend voor een lager niveau kunnen zijn. Zo wordt de hiërarchische keten zelf gebruikt voor verticale groei en/of werkdrukbeheersing.

VOORBEELD

Een logopediste in het speciaal onderwijs ziet dat er veel nieuwe rapportagetaken haar werk zijn ingeslopen. Het behandelen van kinderen vindt ze leuk, maar ze is veel tijd kwijt aan protocollen invullen en rapporten schrijven. Dat levert stress op. Er vindt een informele taaktransfer plaats door een stagiaire in te schakelen. Die laat ze nu - met een goede voor- en nabespreking - een middag in de week kinderen behandelen, terwijl zij dan de rapportages doet. Dat werkt zowel voor de stagiaire als voor haarzelf motiverend.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > Hoe de verpleegkundig specialist haar taakjurisdictie vergroot
- [Rapport](#) > Taakherschikking en taakoverheveling in de zorg
- [Artikel](#) > Incl. voorbeeld logopedist in het speciaal onderwijs
- [Cijfers](#) > % NL werknemers naar promotie gemaakt in de afgelopen 2 jaar
- [Cijfers](#) > % NL werknemers naar demotie gemaakt in de afgelopen 2 jaar

#6 TAAKRUIL



INZICHT

Het ruilen van taken tussen collega's is een techniek voor horizontale baanontwikkeling. Ook hier komen er niet meer taken bij, maar wisselen collega's van taken om er beide beter van te worden. In de loop der tijd kunnen werknemers onbedoeld 'eigenaar' worden van bepaalde werkzaamheden die ooit op hun bordje kwamen. Na verloop van tijd hoeven die niet meer te passen bij hun wensen en/of vermogens. Wanneer blijkt dat een collega dit herkent op een andere taak dan kunnen ze permanent ruilen van taak.

VOORBEELD

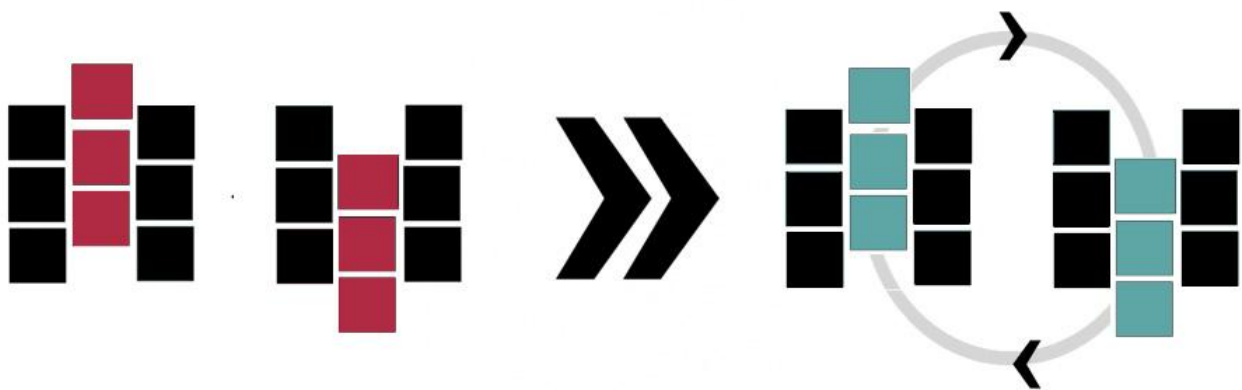
Een oudere hovenier is de enige die met een bladblazer werkt; het is over de jaren 'zijn' privilege-taak geworden. Het lawaai belet echter het contact met collega's die de bladeren vervolgens opharken. Tevens is de blazer steeds meer een belasting voor zijn rug.

Hij besluit de bladblaastaak in de aanbieding te doen bij zijn harkende collega's. Een paar van de jongere collega's vindt het werken met een professionele blazer 'gaaf'. Ze ruilen van taak waardoor hij weer het lichtere en socialere harkwerk doet.

MEER WETEN?

- [Nieuws](#) > 'Wethouders ruilen taken'
- [Artikel](#) > Banenruil voor ambtenaren

#7 TAAKROULATIE



INZICHT

Taakrotatie/*job rotation* is een veelgehoorde techniek. Collega's wisselen horizontaal werkzaamheden uit door over verschillende taken, functies of afdelingen te roteren. Onderzoek bevestigt deels dat dit dynamisch taakruilen leidt tot minder eenzijdig werk, meer motivatie en de ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden. Maar er zijn ook nadelen. Zo kan er onvrede en grotere werkdruk ontstaan bij niet-roteerders, zijn er inwerkkosten en leren roteerders niets als ze te snel roteren. Ook: in ons ontslagsysteem wil men niet graag als laatste in een nieuwe functie belanden.

VOORBEELD

Het onderscheid tussen taakrotatie, afdelingsrotatie of functierotatie is van praktisch belang. Taakrotatie t.b.v. baanontwikkeling en gezondheidsbevordering biedt het voordeel dat je meerdere vaardigheden in een roterende rol als bijvoorbeeld operator, heftruckchauffeur en planner kunt aanleren en dus flexibeler inzetbaar bent. Afdelingsrotatie kan organisatieontwikkeling in de hand werken, wanneer medewerkers/leidinggevenden beter weten wat er speelt op andere afdelingen. Functierotatie biedt eerder betere carrièrekansen; je laat zien dat je je op meerdere posities kunt handhaven en dat je daarmee promotable bent (bv. ambassadeurs).

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > Kosten en baten van taakrotatie
- [Onderzoek](#) > Waarom adopteren bedrijven taakrotatie?
- [Artikel](#) > Taakrotatie bij Nederlands bedrijf
- [Artikel](#) > 'Afdelingsrotatie bij Duits bedrijf
- [Onderzoek](#) > 'An evidence-based model of job rotation'
- [Cijfers](#) > Taakrotatie weinig gebruikt als langer doorwerkmaatregel

#8 TAAKLAST DELEN



INZICHT

Als voor werknemers bepaalde taken fysiek of psychisch te zwaar worden hoeft dat niet altijd tot rigoureuze maatregelen te leiden. Net als bij de blootstelling aan UV-straling is het niet zo dat de schadelijke effecten alleen maar kunnen worden opgelost door helemaal uit de zon te blijven. Het gaat erom binnen de gezonde norm te blijven. Door een te zware taaklast (soms) te delen valt een taak voor beide collega's binnen die gezonde norm, terwijl die bij een van hen een substantieel gezondheidsrisico zou opleveren.

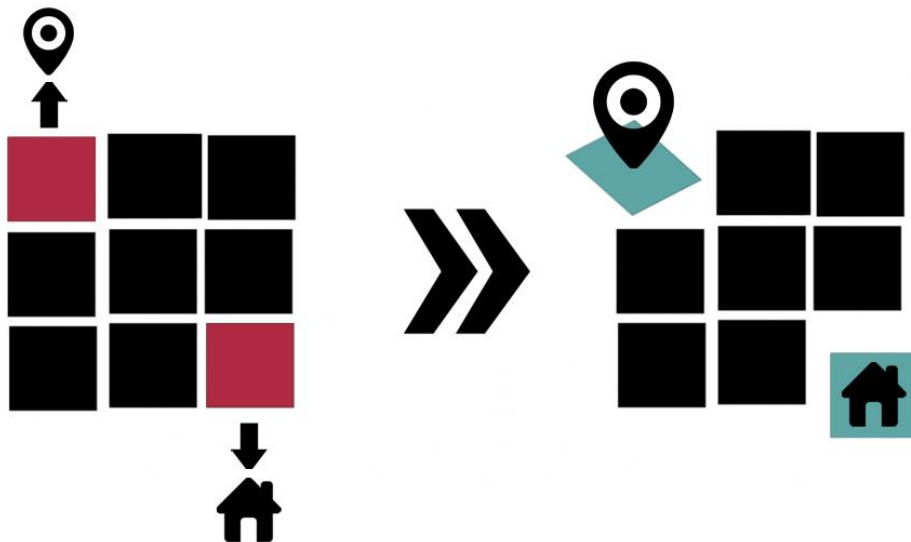
VOORBEELD

Twee medewerkers van een verzorgingstehuis merken dat het in en uit bed tillen van bewoners steeds zwaarder wordt - ook met tilmiddelen. Reden: met de tijd worden zijzelf maar ook de bewoners ouder, wat zowel de belasting als de belastbaarheid onder druk zet. Ze weten welke bewoners vooral zwaar zijn, maar doen in hun rondes ieder een verschillende verdieping. De ene collega vraagt daarom de ander de zware bewoners meteen aan het begin van de bedrondes samen te doen, want dan zijn ze nog fit.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > 'Wat maakt werken in de zorg zwaar?'
- [Rapport](#) > Incl. voorbeeld zorgmedewerkers
- [Cijfers](#) > % NL werknemers dat vindt dat collega's elkaar helpen het werk gedaan te krijgen

#9 TAAKLOCATIE VERANDEREN



INZICHT

Een term die steeds vaker valt is *activity-based working* (ABW); de inhoud van de activiteit of taak bepaalt wat de meest effectieve taaklocatie is. Vaak is werk winkel- of machinegebonden, maar voor de veelsoortige taken in een kantooromgeving zie je steeds meer maatwerk. Onder de HNW-vlag ontstaan er kantoren met even zoveel soorten ruimtes als er taken zijn (bv. concentratie-, bel-, ontmoetings-, vergader-, brainstormruimtes). En dan is er nog thuiswerken, werken in een hub of bij de klant.

VOORBEELD

Van taaklocatie veranderen kan op simpele wijze zorgen voor een betere productiviteit, gezondheid of meer betekenis in het werk. Denk aan een IT-er die als enige van zijn team ook programmeert. Alleen die taak doet hij thuis, waar hij zich kan concentreren. Ook: in bepaalde stadswijken is het lichter schoonmaken, omdat deze toegankelijker zijn met de veegwagens. In deze wijken werken reinigingswerkers met fysieke klachten. En: betekenis werd toegevoegd toen ambtenaren een geboorteaangifte-loket in het lokale ziekenhuis openden - dichtbij de actie.

MEER WETEN?

- [Voorbeeld](#) > Geboorteloket in het ziekenhuis
- [Onderzoek](#) > Het nieuwe werken (HNW) is maatwerk
- [Artikel](#) > Activity-based Working
- [Cijfers](#) > Gemiddeld aantal uur dat per week thuis wordt gewerkt
- [Cijfers](#) > % NL werknemers dat thuiswerkmogelijkheden belangrijk vindt

#10 TAAKVOLGORDE OMGOOIEN



INZICHT

Het veranderen van taakvolgorde is een techniek die kan helpen in het beter uitvoeren van taken met minder stress. Onderzoek in een ziekenhuis leert dat interrupties de netto tijdsbesteding aan taken verlengen. Dat gold niet voor langdurige taken (met een grotere kans onderbroken te worden). Deze grote taken bleken bij interrupties juist eerder te worden afgerond, wat duidde op het 'afraffelen' van taken. De taakvolgorde van grotere taken aanpassen aan tijden met minder kans op interrupties kan de werkkwaliteit verbeteren en de werkdruk verlagen.

VOORBEELD

Werkinterrupties zijn aan de orde van de dag (door e-mail, vragen van collega's etc.). Het aanpassen van de volgorde van belangrijke taken die concentratie vereisen is daarom niet raar. Een juriste ging meteen op maandagochtend relevante jurisprudentie bijhouden, in plaats van aan het eind van week. Dan had ze er de rust voor, omdat de waan van de week nog niet aan de orde was. Een ander voorbeeld is het 's ochtends doen van grote taken en 's middags de kleinere taken die makkelijker verstoord kunnen worden.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > Interrupties en tijdsbesteding aan taken in een ziekenhuis
- [Onderzoek](#) > E-mail interrupties en stress
- [Onderzoek](#) > Specifieke verzameling onderzoek naar interrupties en werkstress, werkprestaties
- [Cijfers](#) > % NL werknemers die zelf volgorde van taken kan bepalen

#11 TAAKSYNCEN



INZICHT

Taaksynchronisatie is het gelijktijdig met collega's uitvoeren van dezelfde taken. Het is een techniek waarmee collega's op simpele wijze de voordelen van elkaars aandacht voor dezelfde taak kunnen benutten en meteen elkaars stok achter de deur zijn. Het zelf inbouwen van informele controle, waar directe controle van een leidinggevende ontbreekt, wordt ook wel peer monitoring genoemd. Onderzoek toont dat, bij afwezigheid van management controle, peer monitoring samenhangt met meer probleemvrije werkprestaties (minder fouten, onderlinge conflicten etc.).

VOORBEELD

Docenten van een middelbare school stellen hun nakijkwerk van proefwerken uit, waardoor het werk zich gaat ophopen. Het nakijkwerk wordt zodoende een vervelende klus die tussendoor of thuis moet gebeuren. Drie docenten maken nu een nakijkafpraak om gezamenlijk in één klaslokaal hun nakijkwerk te doen. Waar ze individueel vaak gestoord werden bij het nakijken, maakte een officiële afspraak het mogelijk andere collega's makkelijker (vriendelijk) de deur te wijzen. Naast een schild voor interrupties van buiten waren ze ook elkaars stok achter de deur.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > Peer monitoring en probleem-vrije werkprestaties
- [Artikel](#) > Incl. voorbeeld docenten
- [Cijfers](#) > % NL werknemers naar tevredenheid om zelf werktijden kunnen bepalen

#12 TAAK TEAMING-UP



INZICHT

Waar een werknemer stressvolle solotaken heeft die het werkplezier teniet doen, kan het oppakken van een samenwerking met een andere collega al snel uitkomst bieden. Enerzijds omdat werkrelaties toevoegen het gevoel van verbondenheid vergroot (een belangrijke psychologische behoefte), maar zeker ook omdat het inbouwen van de mogelijkheid tot sociale steun bij taken een belangrijke stressbuffer is. *Teaming-up* met een andere collega (i.p.v. het meteen instellen van formele teams) is een techniek die inzet op het sleutelen aan de sociale context van een taak.

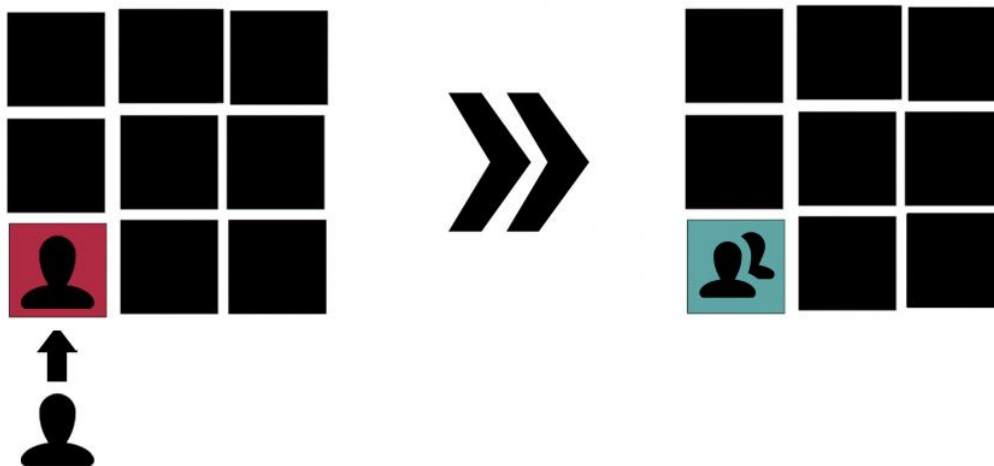
VOORBEELD

De behoefte aan samenwerking en steun van collega's bij solowerkers is er. Dat bleek toen een groep groenvoorzieners die bij bedrijven het kantoor groen verzorgt de mogelijkheid kreeg om hun eigen klantroutes te bepalen. Waar men voorheen allemaal alleen naar de voor hen ingeplande bedrijven reed, bood de nieuwe situatie mogelijkheden om bij bepaalde bedrijven samen langs te gaan - als op vrijdag het werk maar gedaan was. Een deel van de groep greep deze kans meteen aan, een ander deel bleef solo werken.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > 'Steun collega's goed tegen stress'
- [Onderzoek](#) > Effecten van sociale taakkenmerken
- [Onderzoek](#) > 'The power of social connections'
- [Rapport](#) > Incl. voorbeeld groenvoorzieners
- [Cijfers](#) > % NL werknemers naar sociale steun van collega's

#13 TAAK(INTER)DEPENDENTIE



INZICHT

Verder dan enkel samenwerken op taken gaat het inbouwen van taak(inter)dependentie. Deze techniek betreft het toevoegen van onderlinge afhankelijkheid, vooral wanneer het werken op een taak als groep chaotisch verloopt. Afhankelijkheid houdt elkaar scherp, en door bepaalde taken op te delen en vervolgens in lijn met elkaar te plaatsen, wordt de output van de een de input voor de ander. Als werknemers op basis van hun kwaliteiten worden gekoppeld aan bepaalde deeltaken, biedt dat kansen tot kwaliteitsverbetering en tot meer werkplezier voor allen.

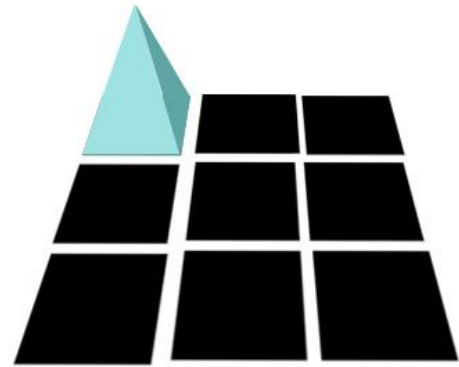
VOORBEELD

Iedereen heeft wel eens iemand moeten helpen verhuizen. Veelal begint dat met het pakken van iets uit de verhuishagen en het 3 trappen omhoog in de lege kamer te zetten. De hele sjouwketen ligt dan bij een persoon, die op de trap moet wachten op de ander die hem weer met lege handen tegemoet komt. Chaotisch. Totdat er als vanzelf een slinger wordt gemaakt. Degene met inzicht bij de wagen, de sterke jongens op elk van de 3 trappen en de meest sociale brengt het de nog lege kamer binnen. Zo doen verhuisprofs het ook.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > Taakinterdependentie en team prestaties
- [Cijfers](#) > % NL bedrijven waarin werknemers onderling bepalen wie en hoe taken worden uitgevoerd

#14 TAAKEMPOWERMENT



INZICHT

In banen waarin weinig ruimte zit voor nieuwe uitdaging en verticale groei, kan het inbouwen van meer taakempowerment een oplossing bieden.

Taakempowerment legt de beslissingsbevoegdheid (via bv. transformationeel leiderschap) rondom daarvoor geschikte taken op een lager hiërarchisch niveau waarbij men zelf naar oplossingen moet zoeken voor mogelijke problemen. Empowerment zet hierbij in op meer betekenis van het werk, beroep doen op vakmanschap en controle over taakresultaat. Onderzoek toont effecten van empowerment op zowel hogere taakprestaties als minder stressverschijnselen.

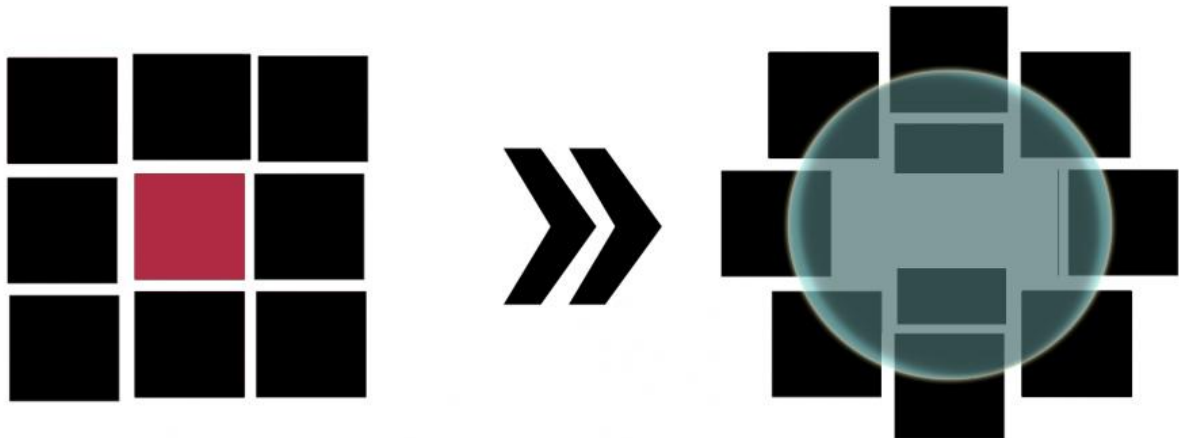
VOORBEELD

Stadswachten waren oorspronkelijk Melkert-banen, in het leven geroepen als werkgelegenheidsproject. In het begin was het een functie zonder enige bevoegdheden; men was 'een extra paar ogen en oren voor de politie'. Bij een overtreding moest men het aan hen overdragen. Dat heeft de beeldvorming geen goed gedaan. In de loop der jaren zijn de bevoegdheden toegenomen voor de stadswachten die ook tot BOA (buitengewoon opsporings-ambtenaar) worden opgeleid. Zo zijn de toezichtstaken uitgebreid met bevoegdheden tot zelfstandig optreden en handhaven.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > Meta-analyse naar determinanten en effecten van empowerment
- [Onderzoek](#) > Transformationeel leiderschap en empowerment
- [Website](#) > Stadswacht Helmond professionaliseert
- [Cijfers](#) > % NL werknemers naar zelf oplossingen moeten bedenken

#15 TAAKRUIMTE TOEVOEGEN



INZICHT

De een noemt het experimenteertijd, de ander fröbeltijd - verwijzend naar de term *fröbelen* die vooral verbonden is met vrijblijvend creatief bezig zijn. Het inbouwen van taakruimte in banen, om daarmee ideeën te stimuleren die anders frustrerend blijven liggen, klinkt intuïtief. Onderzoek is er ook als het gaat om de effecten van bijv. personal projects of workplace self-expansion. Vrije taakruimte waarin werknemers aan persoonlijke of nieuwe dingen werken blijkt voordelen te hebben. Een spanningsveld is het verlies aan korte termijn productiviteit.

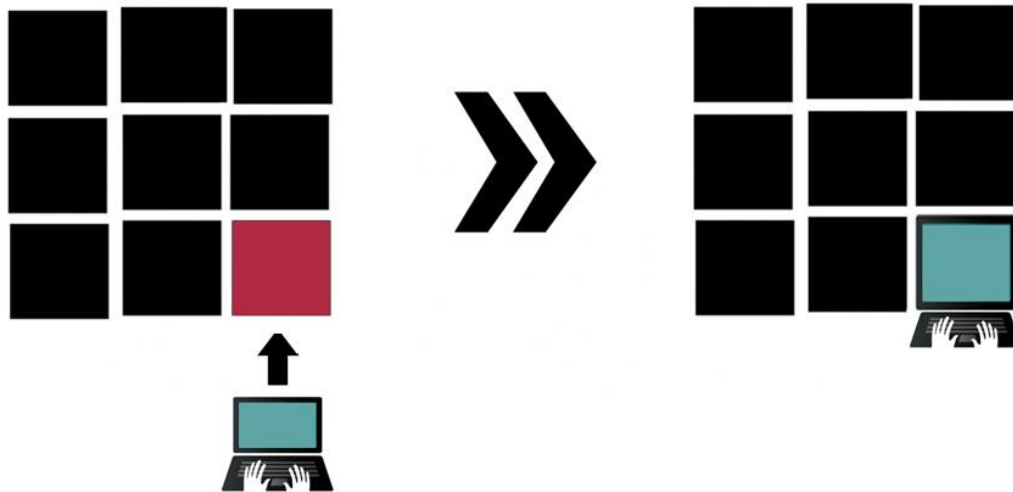
VOORBEELD

De 20% time-methode van Google is inmiddels alom bekend. Het houdt in dat Googlers 20% van hun werktijd kunnen besteden aan taken die niet in hun reguliere takenpakket zitten, maar toch relevant zijn voor Google. Er wordt gesteld dat hieruit verschillende nieuwe producten zijn ontstaan, zoals Google Now of Gmail. Niet iedereen gebruikt de '20% time' bij Google - vaak betekent het dat de 20% toch nog op je 100% werktijd komt. Door een nieuw performance management systeem staat de methode momenteel onder druk.

MEER WETEN?

- [Factsheet](#) > Google 20% Time
- [Artikel](#) > 'Google couldn't kill 20 percent time even if it wanted to'
- [Boek](#) > 'The 20% Doctrine'
- [Onderzoek](#) > Workplace self-expansion
- [Onderzoek](#) > Personal Projects
- [Interview](#) > Googler legt uit wat er met het 20% project is gebeurd

#16 TAAKAUTOMATISERING



INZICHT

De gevolgen van de voortschrijdende technologie zijn voor de arbeidsmarkt een belangrijk thema. Recent onderzoek stelt dat technologisch gezien steeds meer non-routine en cognitieve taken de kans lopen op automatisering. Banen met vooral taken die perceptie, complexe bewerking, maar ook sociale, creatieve intelligentie en interactie vereisen zijn minder vatbaar. Bij voldoende andere taken biedt automatisering kansen voor taakverlichting en interessanter werk, wanneer technologie taken kan verrijken met nieuwe ontwikkelmogelijkheden en er meer tijd vrijkomt voor (empathische) mens-tot-mens taken.

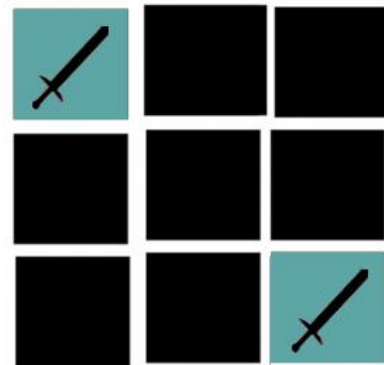
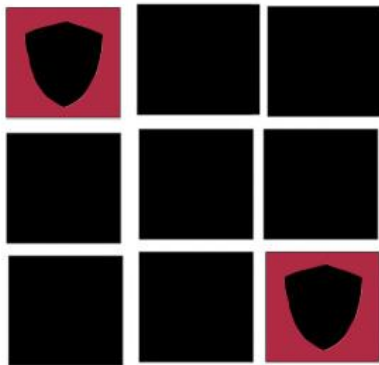
VOORBEELD

Al werkende een taal leren? In een Amerikaanse sandwichketen moesten klanten zelf hun bestelling invoeren. Aan de andere kant stond een werknemer die de Engelse taal niet sprak, maar de bestelling in zowel het Engels als in de eigen ingestelde taal zag + de plaatjes. Zo kon iemand toch werken 'onder de mensen' en gaandeweg de taal machtig worden. Wat betreft het verminderen van saaie repetitieve taken is het voor IT'ers vaak een uitdaging om deze zelf weg te programmeren. Robotask.com helpt een handje.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > The Future of Employment
- [Boek](#) > The Second Machine Age
- [Filmpje](#) > TED-talk: 'What will Future Jobs Look Like?'
- [Artikel](#) > 'The fate of jobs in relation of robotics is confusing'
- [Artikel](#) > 'If I had a Hammer'
- [Website](#) > Robotask.com

#17 TAAKFOCUS SWITCH



INZICHT

Taken kunnen verschillen in hun zgn. 'regulatory focus' met 2 smaken: aanvalstaken met een promotiefocus (=zwaard) en verdedigingstaken met een preventiefocus (=schild). Bij aanvalstaken valt een goede prestatie op en is een fout niet desastreus (bv. sales- of helpdesktaken, creatieve taken). Bij verdedigingstaken vallen fouten op, maar goede taakprestaties zijn moeilijk zichtbaar (bv. boekhoudtaken, veiligheids- of surveillance taken). Onderzoek toont dat de taakfocus ook een proactieve of juist een voorzichtige werkhouding beïnvloedt. Een taakfocus-mix bevordert innovatiedrag, maar ook vermoeidheid.

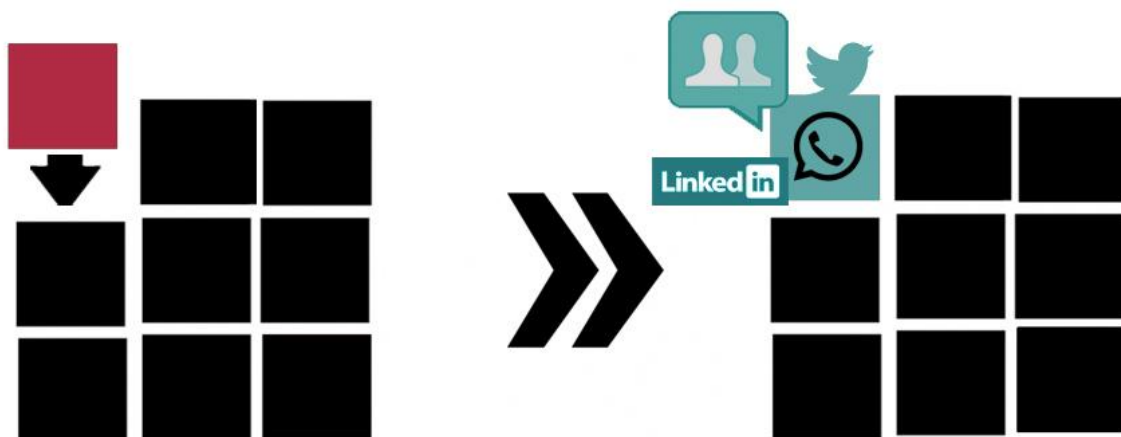
VOORBEELD

Werknemerontwikkeling is meer gebaat bij een promotiegerichte dan bij een preventiegerichte werkhouding. Preventie is het houden van de nul; bij promotiefocus hebben ontwikkelingskansen meer waarde. Belastingambtenaren hebben veel taken met een preventiefocus. Fouten in de aanslag leveren bezwaarschriften op die weer zeer precies moeten worden verweerd. Dat er bezwaarschriften komen is evident, maar door het combineren van het verweer met proactief telefonisch contact wordt de snelheid van het sluiten van het dossier een aanvalstaak, waar je positief op kan uitblinken - een switch in taakfocus.

MEER WETEN?

- [Filmpje](#) > Wat is regulatory focus?
- [Onderzoek](#) > Regulatory task focus, motivation and performance
- [Onderzoek](#) > 'Innovatief waar het kan, verantwoordelijk waar het moet'

#18 TAAKSOCIALISATIE



INZICHT

Wanneer een nieuwe taak onbekend is en niemand in de directe omgeving je ermee kan helpen, dan blijken werknemers baat te hebben bij informatieve netwerken. Onderzoek naar socialisatieprocessen toont dat nieuwkomers in organisaties of functies nieuwe taken sneller aanleren, als ze veel mensen in de buurt hebben met eenzelfde achtergrond, maar van een hiërarchisch hoger niveau. Maar waar kom je die tegen? Op de vele specialistische LinkedIn groepen, of door het op Twitter volgen van ervaren experts op een nieuw taakgebied. Makkelijker dan ooit.

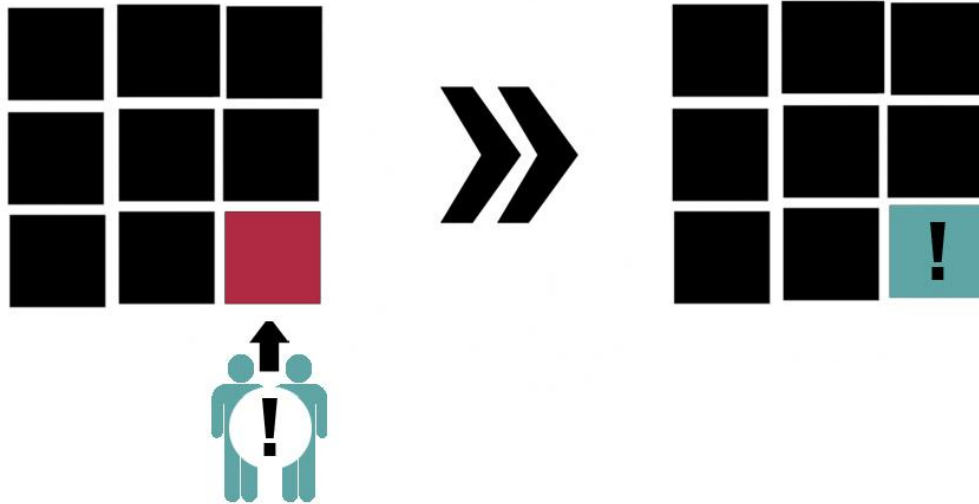
VOORBEELD

Hoeveel werktijd spendeerde men in 1999 aan het lezen en bijhouden van berichten van mensen buiten de eigen organisatie? Waar stelde je toen een vraag over een werkgerelateerd probleem en had je 4 uur later allemaal tips/tricks van ervaren professionals uit je eigen werkveld? Sinds de oprichting van LinkedIn in 2003 telt dit netwerk in 2013 in Nederland zo'n 4 miljoen leden. Wereldwijd zijn er 2.1 miljoen LinkedIn groepen. Gemiddeld is men lid van 7 LinkedIn groepen. Er was blijkbaar behoefte aan.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > Socialization, Informational Networks and Task Mastery
- [Onderzoek](#) > Feedback seeking from peers
- [Cijfers](#) > '80 amazing LinkedIn Statistics'
- [Cijfers](#) > Enquete naar LinkedIn gedrag in Nederland
- [Cijfers](#) > % NL bedrijven met sociaal platform voor medewerkers onderling

#19 TAAKBETEKENIS TOEVOEGEN



INZICHT

Taken waarbij medewerkers zich na een tijdje gaan afvragen “Waar doe ik het voor?” zijn motivatiekillers. Onderzoek laat zien dat bv. callcenter medewerkers te kampen hebben met betekenisloos werk, wanneer ze aan de telefoon steeds weer opnieuw nul op het rekest krijgen. Een letterlijk antwoord op de vraag “Waar doe ik het voor?” is dan een uitkomst. Het simpelweg de externe opdrachtgever naar een callcenter halen voor een presentatie over het verkoopproduct bleek – bij transformationeel leiderschap – de verkoopcijfers te bevorderen.

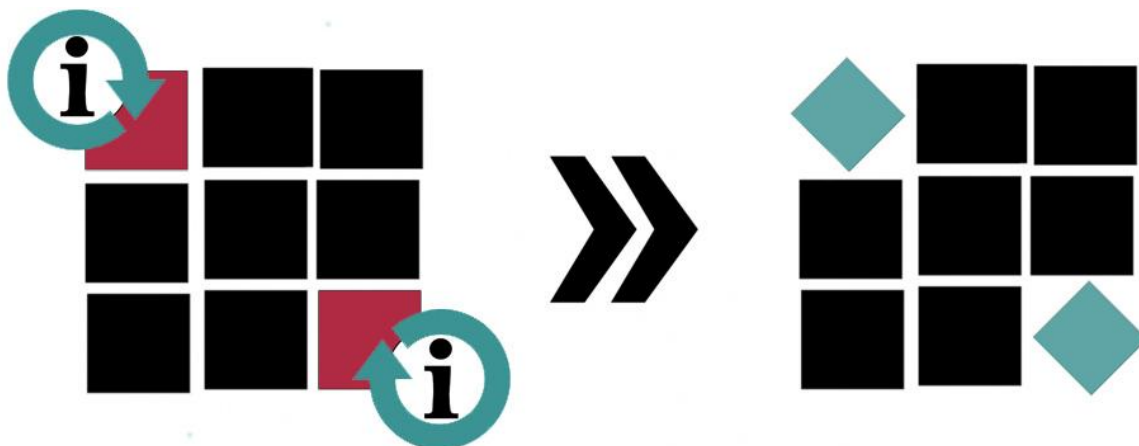
VOORBEELD

Twee administratief medewerkers doen in een centrum voor kinderen met een gehoorbeperving de intake met ouders en kind. Zij zijn het eerste contact en na enkele vragen worden de kinderen doorverwezen naar een audioloog die de verdere behandeling doet. Ze missen het feit dat ze niet weten hoe het de kinderen vervolgens verder vergaat. Dat is hun werk niet. Voor meer taakbetekenis schuiven ze tijdens de wekelijkse vergadering, waar de behandelingsvoortgang wordt besproken, nu informeel aan met hun lunchpakket. Om bij te blijven.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > Beneficiary contact and sales performance effects
- [Onderzoek](#) > ‘The significance of task significance’
- [Cijfers](#) > % NL werknemers naar tevredenheid met interessant werk
- [Cijfers](#) > % NL werknemers dat interessant werk belangrijk vindt

#20 TAAKHERINTERPRETATIE



INZICHT

Wanneer een baan gebukt gaat onder een negatief imago of stigma, dan brengt dit ook schade toe aan het psychologisch welbevinden van werknemers. Sociaal-psychologen (door de Affaire Stapel) en bankiers (door bankencrisis) hadden er de laatste tijd last van. Structureler hebben 'dirty jobs' zoals rioleurs, slachters, grafdelvers of lijkenafleggers het imago: 'Als ik het maar niet hoeft te doen'. Onderzoek toont echter dat werknemers in 'dirty jobs' deze negatieve invloeden van buiten actief bestrijden door taken te herinterpreteren.

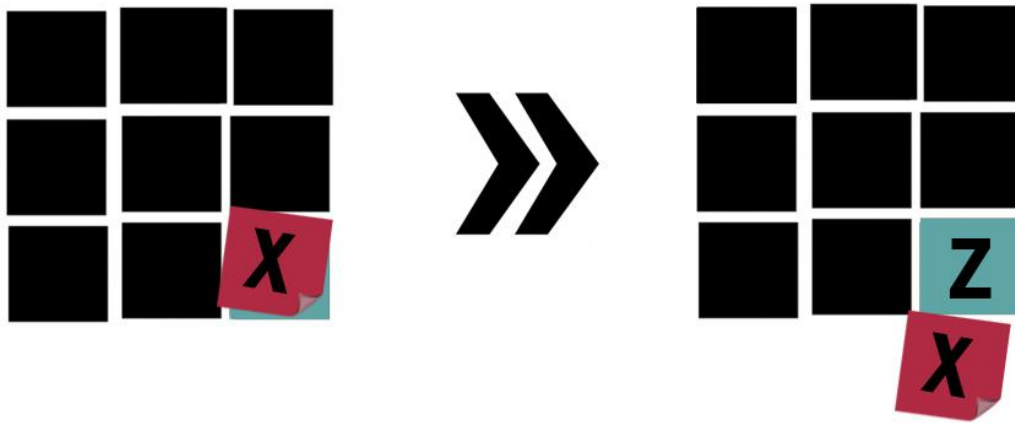
VOORBEELD

Managers van 'dirty jobs' vormen een belangrijke spil door op regelmatige basis werknemers te informeren waarom het werk belangrijk is, en dat zij uniek zijn omdat vele anderen het werk niet aan zouden kunnen. Het vakmanschap benadrukken en actief naar buiten toe communiceren is een manier om ook externen aan te zetten tot herinterpretatie van de taakinhoud. Maar zeker ook het toelaten van humor en zelfspot brengt verlichting - zie de 'Dirty Jobs'-serie met Mike Rowe op Discovery Channel.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > Normalizing Tactics for Dirty Jobs
- [Filmpje](#) > Mike Rowe: Learning from Dirty Jobs
- [Artikel](#) > Lijst met alle Dirty Jobs in de gelijknamige TV-serie
- [Cijfers](#) > % NL werknemers met gevaarlijk werk

#21 TAAKHERLABELING



INZICHT

Functietitels zijn niet zomaar een labeltje op de baan of taken die je hebt. Onderzoek toont dat ze fungeren als zgn. 'identity badges' - iets waar mensen zich mee identificeren. Een vage of verwarrende functietitel, zoals 'hoofd interne processen' of 'retailofficer B2B' kan (als je je niet thuis voelt bij deze formele titel) de psychologische weerbaarheid verlagen. Een wetenschappelijk experiment met het creëren en actief uitdragen van een zelfbedachte functietitel door Amerikaanse zorgmedewerkers bleek een licht positieve buffer te zijn voor hun emotionele uitputting in het werk.

VOORBEELD

In het kleine Amerikaanse experiment bedachten 31 deelnemers zgn. 'self-reflective job titles'.

Zo (her)labelde een bacterioloog haar functie als 'Germ Slayer' en een röntgentechnicus noemde zichzelf 'Bone Seeker'. Er werd vervolgens goed nagegaan in welke situatie ze deze nieuwe functietitels zouden kunnen gebruiken (bv. als ijsbreker, in e-mails, bij jongere patiënten, tussen collega's onderling). De officiële titel verdween daarmee niet, maar werd alleen gebruikt wanneer echt nodig. Zestig procent van de deelnemers wist actief gebruik te maken van hun persoonlijke 'fun-ctietitels'.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > 'Job Titles as Identity Badges'
- [Artikel](#) > '10 job titles that didn't exist 5 years ago'
- [Artikel](#) > 'The biggest BS Job Titles in Tech'
- [Artikel](#) > 'Pleidooi voor heldere functietitels'
- [Artikel](#) > 20 humoristische functietitels
- [Artikel](#) > 50 erg zelf-reflectieve functietitels
- [Tool](#) > 'Job Title Generator'

COMBINATIEBANEN



Een combinatiebaan betreft een arbeidssituatie waarbij taken van één werknemer over meerdere banen of functies zijn verspreid. Werknemers hebben dan bijvoorbeeld (tijdelijk) twee banen in loondienst of ze combineren een baan in loondienst met zzp-schap. Dit is geen uitzonderlijk verschijnsel. Er zijn ongeveer een half miljoen Nederlanders die op een bepaalde manier banen combineren. Er zijn verschillende doelen die deze 'multi-jobbers' nastreven, bv. meer inkomen, meer taakafwisseling of het kunnen doen wat men (ook) leuk vindt. Ook voor de zekerheid van werk en inkomen spreidt multi-jobbing de kansen. In dit onderdeel bespreken we verschillende varianten.

IN DIT ONDERDEEL:

**#22
MULTI-JOBGING
(TIJDELIJK)**

**#23
MULTI-JOBGING
(IDEAAL)**

**#24
MULTI-JOBGING
(TRANSITIE)**

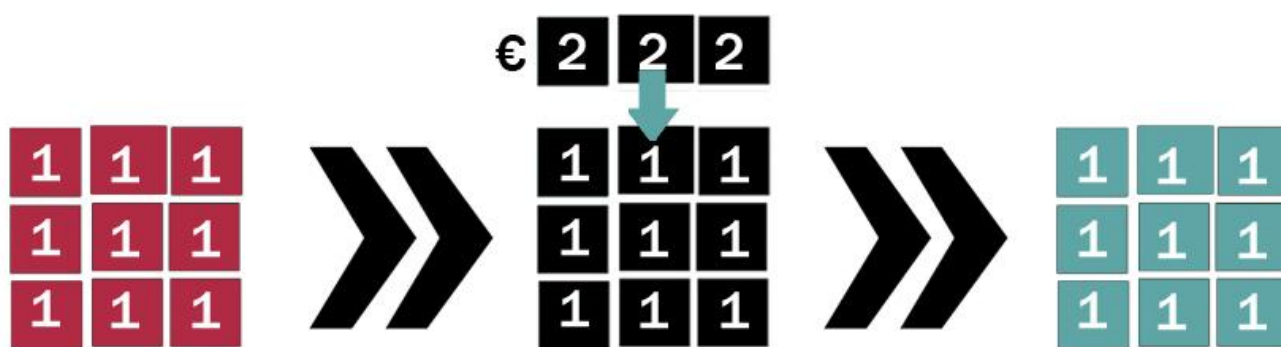
**#25
TAAK
OUTSOURCING**

**#26
TAAKUITLEEN/
DETACHERING**

**#27
TAAK
HYBRIDISATIE**

**#28
TAAK
POOLING**

#22 MULTI-JOBGING (TIJDELIJK)



INZICHT

Een deel van de werknemers dat naast de hoofdbaan ('1') een tweede baan heeft ('2'), ziet dit als tijdelijke (nood)situatie. Met multi-jobbing als individuele arbeidsmarkt-techniek streeft men aanvulling op het inkomen na waar één baan te klein is om te voorzien in het levensonderhoud of waar men hoopt op termijn een groter aantal uren in de hoofdbaan te kunnen werken. In onderzoek verwijst dit naar de 'hours-constraint' variant van multi-jobbing. Ten onrechte denkt men dan vaak aan een bijbaan bovenop een fulltime baan. In Nederland hebben multi-jobbers juist veelal 2 parttime banen.

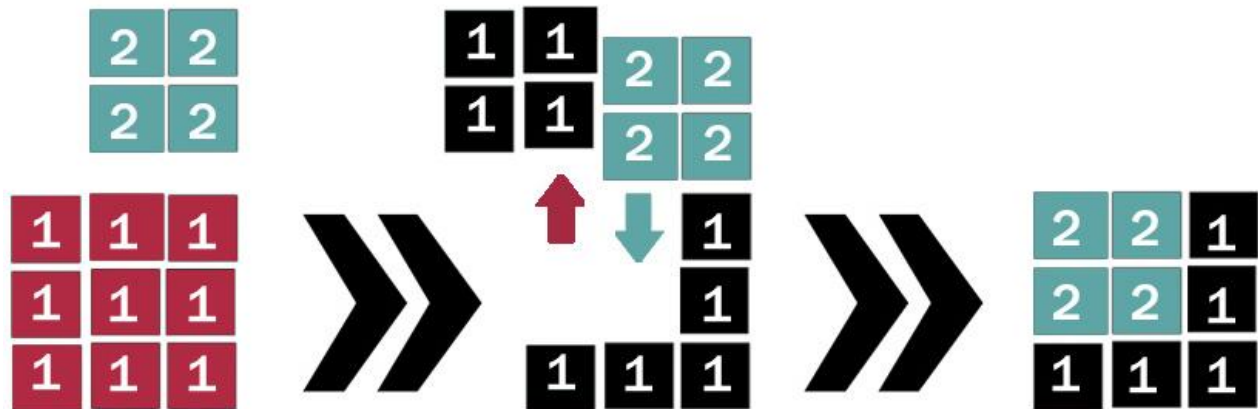
VOORBEELD

Een medewerker van een electronicawinkel ziet zich na een scheiding genoodzaakt om ook een dag in de week als software-ontwikkelaar aan de slag te gaan. Als zijn twee dochters (financieel) zelfstandig zijn is hij voornemens weer met zijn tweede baan te stoppen. De extra baan doet hij op maandag als de winkel korter open is. Druk is het wel. Hij compenseert dit door - in afspraak met zijn leidinggevenden - geen overuren meer te maken. Ook zijn sociale contacten leiden er onder, wat hij opvangt door meer social media-gebruik.

MEER WETEN?

[Onderzoek](#) > 'The Economics of Dual Job Holding'
[Onderzoek](#) > 'Meerdere banen: noodzaak of uitdaging?'
[Onderzoek](#) > 'Redenen voor het combineren van meerdere banen'
[Artikel](#) > '2 banen = onrust, inflexibiliteit en langere werkweek'
[Cijfers](#) > Werkuren per multi-jobber per baan
[Cijfers](#) > % NL werknemers met meer dan 1 baan
[Cijfers](#) > % NL werknemers naar hoofdreden voor meerdere banen

#23 MULTI-JOBGING (IDEAAL)



INZICHT

Multi-jobbing kan voorzien in de behoefte aan afwisseling, gezondheid of ontwikkeling. Multi-jobbing is dan de ideaalsituatie. Waar de hoofdbaan routine of zwaar is geworden, kan een herverdeling van taken over een deel van de hoofdbaan ('1') en een nieuwe baan ('2') uitkomst bieden. Dit is de 'job heterogeneity' of 'job slashing' variant. Men kan bv. in een tweede baan een vaardigheid door ontwikkelen waar daar binnen de hoofdbaan geen ruimte voor is. Soms is de hoofdbaan voor 40 uur te zwaar, maar voor 24 uur prima te doen.

VOORBEELD

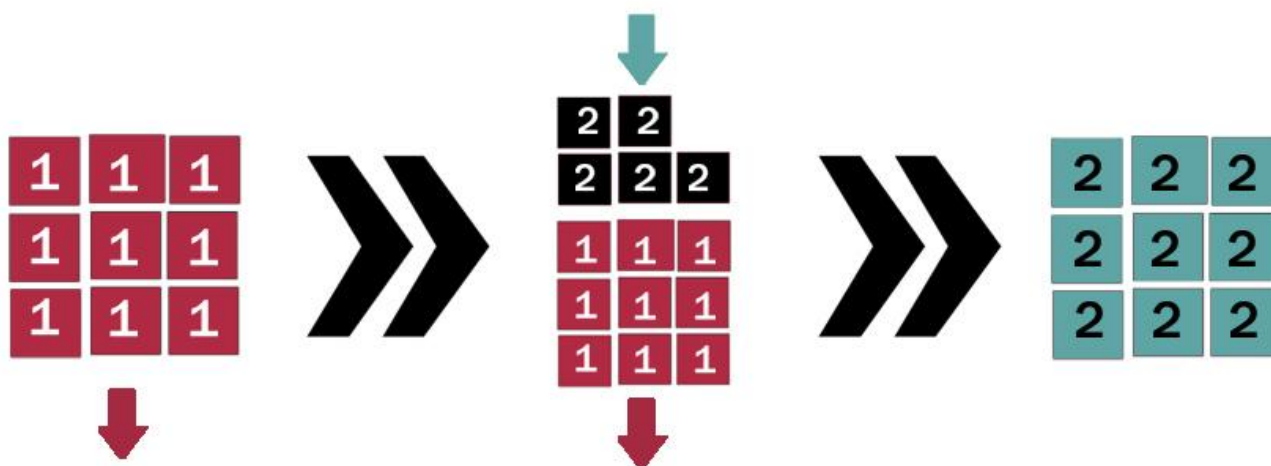
Een jonge leerkracht werkt op vast contract op een basisschool. De andere twee dagen maakt hij samen met vrienden audiovisuele producties, daar was hij al tijdens zijn studie actief in. Hij kiest bewust voor het afwisselen van creatief werk achter de computer met drie dagen lesgeven onder de mensen.

Er kan ook vanuit gezondheidsbeleid worden gedacht wanneer meerdere werkgevers gezonde baancombinaties maken tussen fysiek licht en zwaar werk of combinaties van zittend en actiever staand werk.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > 'Meerdere banen: noodzaak of uitdaging?'
- [Onderzoek](#) > 'Redenen voor meerdere banen'
- [Boek](#) > Job Slashing
- [Artikel](#) > Job slashing : Eén baan is geen baan
- [Artikel](#) > 'Voordelen van twee banen'
- [Artikel](#) > Incl. voorbeeld van leerkracht/videoproducent (p.18)
- [Cijfers](#) > Aantal werkuren per multi-jobber per baan
- [Cijfers](#) > % NL werknemers met meer dan 1 baan
- [Cijfers](#) > % NL werknemers naar hoofdreden meerdere banen

#24 MULTI-JOBGING (TRANSITIE)



INZICHT

Onderbelicht is de functie van multi-jobbing als werkzekerheidstechniek. In deze zgn. 'hedging' variant, is een tweede baan ('2') een baan om te schuilen tegen dreigend ontslag of een krimp in uren in de hoofdbaan ('1'). Multi-jobbing fungeert dan als een risicospreiding, door niet enkel in de baan te blijven die op termijn onzeker is. Men maakt dan bewust een geleidelijke transitie naar een nieuwe meer zekere baan of activiteit. Dit is te verkiezen boven een transitie via werkloosheid, waarbij oudere werknemers veel meer moeite hebben om weer aan werk te komen.

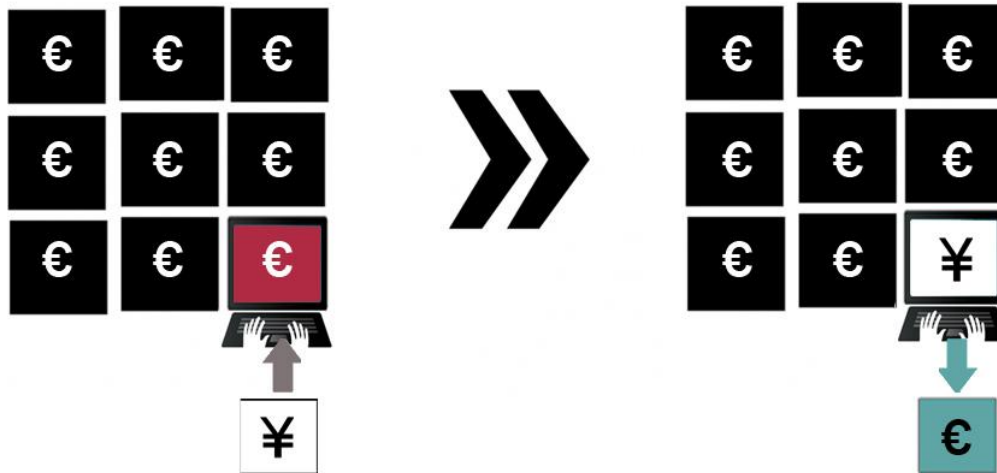
VOORBEELD

Ook werkgevers kunnen multi-jobbing toepassen als een HR instrument om werkzekerheid te kunnen bieden in een situatie waarin fulltime werk niet meer vanzelfsprekend is. PostNL en Facilicom zijn hiertoe een proef gestart met beveiligers die ook post bezorgen. Door ook als werkgevers de koppen bij elkaar te steken kan er gedeeltelijke mobiliteit plaatsvinden. Vakbonden zijn wel kritisch. Een ander voorbeeld is de postbezorger die in het zicht van een kleiner wordend contract alvast een webwinkel in telefoonhoesjes is begonnen. Proactief arbeidsmarktgedrag.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > 'Redenen voor het combineren van meerdere banen'
- [Artikel](#) > 'Beveiligers die ook post bezorgen'
- [Artikel](#) > 'Voordelen van twee banen'
- [Artikel](#) > Incl. voorbeeld van postbezorger/webwinkelier (p.17)
- [Cijfers](#) > Aantal werkuren per multi-jobber per baan
- [Cijfers](#) > % NL werknemers met meer dan 1 baan
- [Cijfers](#) > % NL werknemers naar hoofdreden meerdere banen

#25 TAAKOUTSOURCING



INZICHT

Outsourcing gaat over werk dat bij een ander persoon of bedrijf in binnen/buitenland wordt ondergebracht, waar dat eerst door eigen werknemers werd gedaan. Zonder hele banen te outsourcen, zijn ook routineuze of specialistische taken te outsourcen. Vaak gebeurt dit al door de tijdelijke inkoop van specialistische kennis op projecten. Maar kunnen werknemers ook particulier werkzaamheden outsourcen? Net zoals ouders het helpen van een kind met hun huiswerk uitbesteden aan huiswerkbegeleiders. Kun je tegelijkertijd uitvoerder én opdrachtgever zijn, net zoals je bij onderhuur huisbaas én huurder bent?

VOORBEELD

Bekend is het voorbeeld van programmeur Bob. Deze goedbetaalde Amerikaanse software-developer had zijn programmeertaken zelfstandig naar China geoutsourcet. Hij betaalde zelf een Chinese programmeur om zijn kerntaken te doen. Het bedrag dat hij naar China overmaakte was een fractie van het salaris wat hijzelf kreeg - terwijl hij wel gewoon zijn targets haalde. Ze kwamen erachter. Bob werd ontslagen, omdat hij wachtwoorden niet had mogen verstrekken aan derden. Maar afgezien daarvan: wat was er in de kern mis met zijn particuliere taakoutsourcing-strategie? Modern werknemerschap?

MEER WETEN?

- [Artikel](#) > Programmeur Bob (zie vooral de lezereacties onderaan)
- [Artikel](#) > 'Programmer Bob was a model modern employee' (zie ook de peiling onderaan)
- [Filmpje](#) > Nieuwsbericht Programmeur Bob
- [Boek](#) > *4-hour work week* over dit soort 'workhacks'

#26 TAAKUITLEEN/DETACHERING



INZICHT

Wanneer taakspecialismen en -expertise van werknemers binnen de eigen baan ('1') minder gevraagd worden dan kan taakuitleen/detachering uitkomst bieden. In zo'n geval kan een werknemer ook tijdelijk ingezet worden op de vraag ('?') naar soortgelijke taken bij banen in andere afdelingen ('2'). Daarmee kunnen werknemerssterktes optimaal benut blijven, wat bijdraagt aan het werkplezier van zeker ook oudere werknemers. De baan en arbeidsvoorwaarden die men had worden hierbij niet gewijzigd en er is terugkeergarantie ('!'). Er wordt dan enkel op taak- of projectniveau intern uitgeleend voor bepaalde tijd.

VOORBEELD

Een medewerker van een bank is het afgelopen jaar intensief betrokken geweest bij de implementatie van nieuwe klantsoftware. Zij kende de programmatuur nog van een andere organisatie waar ze voorheen werkte en verzorgde daaraan gerelateerd trainingen voor collega's. Nu voor haar bankfiliaal eigenlijk alles op poten stond, miste ze zo'n special project. Een filiaal van dezelfde bank in een nabijgelegen stad ging werken met dezelfde klantsoftware. Ze werd er voor 3 maanden gedetacheerd om de implementatie mede te begeleiden. Daarna keerde ze weer terug.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > 'Vernieuwende arbeidsrelaties bij overheid'
- [Artikel](#) > Voorbeeld '100-uren klus' binnen de gemeente Utrecht
- [Filmpje](#) > Interne detachering bij de Gemeente Amsterdam
- [Cijfers](#) > % NL werknemers naar interne functieverandering

#27 TAAKHYBRIDISATIE



INZICHT

Taakhybridisatie betreft een techniek waarbij werknemers specifieke goed gedefinieerde specialismes of -expertise onderbrengen in een eigen bedrijf ('ZP'). Door het verzelfstandigen van bepaalde taken kan men deze ook breder en voor andere bedrijven verrichten zonder afhankelijk te zijn van de vraag naar dat werk binnen de eigen organisatie. Niet alle taaksoorten lenen zich voor hybridisatie (bv. wetshandhavende taken) en het is ook oppassen voor schijnconstructies. In hybride banen combineert men dus taken in loondienst en taken als zzp'er - permanent of als geleidelijke overgang naar volledig zzp-schap.

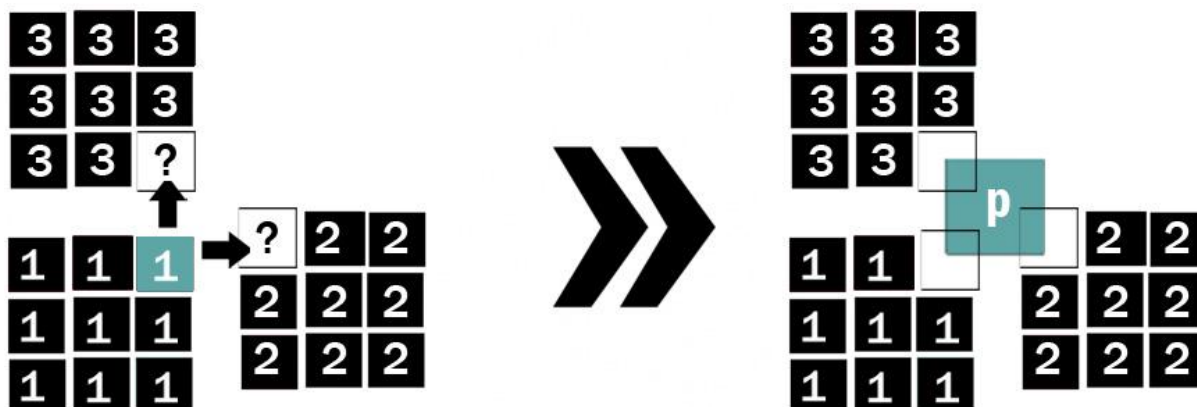
VOORBEELD

Een teamleider *business intelligence* werd in zijn werk gevraagd enkele mindmap-workshops te verzorgen. Hij volgde een cursus in *mindmapping* en merkte dat dit een leuke afwisseling bood. Een vriend nodigde hem ook uit om in zijn organisatie een workshop te verzorgen. Dat pakte de teamleider in eigen uren op, maar hij kreeg de smaak te pakken. Na overleg met zijn baas geeft hij nu als zzp'er mindmap workshops voor andere bedrijven ('€€€'). Dat zijn er zo'n 2 per maand - hij is een dag minder gaan werken en heeft de cursuskosten ('€') terugbetaald.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > Should I Quit my Day Job?
- [Onderzoek](#) > Hybrid Entrepreneurship
- [Artikel](#) > Naar een Hybride Arbeidsmarkt
- [Onderzoek](#) > Hybride Ambtenaar: kansen voor groei
- [Filmpje](#) > Hybride Ambtenaar
- [Cijfers](#) > % NL werknemers in loondienst/zzp

#28 TAAKPOOLING



INZICHT

Wanneer blijkt dat verspreid over meerdere banen in meerdere afdelingen dezelfde taken zitten kunnen deze ook worden samengevoegd in een zogenaamde taakpool. Anders dan een werknemerpool, heeft de taakpool als functie om sterktes en expertise van werknemers te blijven benutten zonder dat het eigen werk sterk veranderd. Taakpooling kan hiermee kwalificatieveroudering tegengaan. Het kan ook anderen verlichten van nieuwe taken, wanneer blijkt dat elders in de organisatie iemand al eerder met het bijltje heeft gehakt en juist graag deze taken overneemt. Taakpooling wordt vaak ondersteund door online klussenbanken.

VOORBEELD

Een secretaresse bij een universiteit deed voorheen ook veel van de organiserende taken voor een intern congresbureau. Taken bij het congresbureau zijn de afgelopen jaren afgebouwd, omdat nu veel congressen op andere locaties dan de universiteit worden gehouden - een groeimarkt buiten de universiteit. In een jaar dat er veel onderwijs/ onderzoeksvisitaties plaatsvonden werden de taken om deze officiële gelegenheden te organiseren bij verschillende faculteiten 'gepooled'. In feite was het werk voor haar hetzelfde en het was leuk. In totaal ging het om een taakpool voor 4 weken werk in het jaar.

MEER WETEN?

- [Onderzoek](#) > 'Vernieuwende arbeidsrelaties bij overheid'
- [Onderzoek](#) > Gedeeld werkgeverschap
- [Artikel](#) > Opzet van een interne klussenbank
- [Website](#) > Zo kan het ook! Best Practices in Gemeenteland
- [Website](#) > FlexBee - online klussenbank

SPRINGPLANKBANEN

Springplankbanen hebben als functie duurzame instroom of doorstroom van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te bevorderen. Het gaat dan vaak over banen voor arbeidsgehandicapten of langdurig werklozen. De nieuwe Participatiewet uit 2014 stelt dat het werk steeds meer in regulier verband moet worden verricht. Dat betekent in de praktijk dat er nog flink aan banen moeten worden gesleuteld om voor kwetsbare groepen nieuwe arbeidsmarktkansen / springplanken te creëren. In dit onderdeel komen verschillende technieken aan bod waarbij bijvoorbeeld nieuw werk uit bestaand werk wordt gecreëerd waar ook zittende werknemers van profiteren.

IN DIT ONDERDEEL:

#29
TAAK
SCHRAPEN

#30
TAAK
INSOURCING

#31
TAAK
AFSPLITSING
(domme variant)

#32
TAAK
AFSPLITSING
(slimme variant)

#33
TAAK
STAPELEN

#34
SLIMME
VACATURES

#35
MICRO-
TASKING

#29 TAAKSCHRAPEN



INZICHT

Voor het creëren van nieuw vacant werk ('V') op de arbeidsmarkt kan taakschrapen een techniek zijn. Het klinkt wat oneerbiedig, maar het omvat het op alle taakgebieden van de bestaande baan identificeren van losse onderdelen of activiteiten. Functies die in de jaren mogelijk uit hun taakjasje zijn gegroeid bieden kansen voor schrapen. Als gevolg hiervan zie je dat nieuwe allround functies worden gecreëerd voor nieuwe werknemers die op diverse taakgebieden kunnen inspringen/assisteren. Het zijn veelal geen kerntaken en ze kunnen ingevuld worden door een lager kwalificatieniveau.

VOORBEELD

Een voorbeeld op grote schaal is het extra geld dat onlangs is vrijgemaakt voor meer conciërges en klassenassistenten in het onderwijs. Deze maatregelen moeten er volgens Minister Bussemaker toe leiden dat de werkdruk voor leraren op basisscholen, in het voortgezet onderwijs en op het middelbaar beroepsonderwijs wordt verlaagd. Het toont een aanpak die niet per se is gericht op het aannemen van meer docenten, maar op het taakschrapen en daarmee het ontlasten van docentfuncties van ondersteunende taken. Het creëert werk én ruimte bij docenten voor professionalisering.

MEER WETEN?

- [Artikel](#) > Extra geld voor conciërges en klassenassistenten
- [Filmpje](#) > "Meer conciërges en klassenassistenten mogelijk"

#30 TAAKINSOURCING



INZICHT

Een voor de hand liggende tactiek om vacante taken ('V') te creëren is het weer terughalen van eerder uitbestede activiteiten - taakinsourcing. Waar eerder niet-kernactiviteiten bij een andere partij zijn neergelegd, worden deze weer teruggedaald naar de organisatie. Outsourcing ('O') kan na langere tijd toch duurder of van mindere kwaliteit zijn dan beloofd. Het idee is gelijk aan reshoring, waarbij activiteiten die eerder in het buitenland waren ondergebracht weer naar het eigen land worden gehaald. Op arbeidsmarktniveau schiet je er niet veel mee op. Door taken te insourcen verdwijnt elders werk.

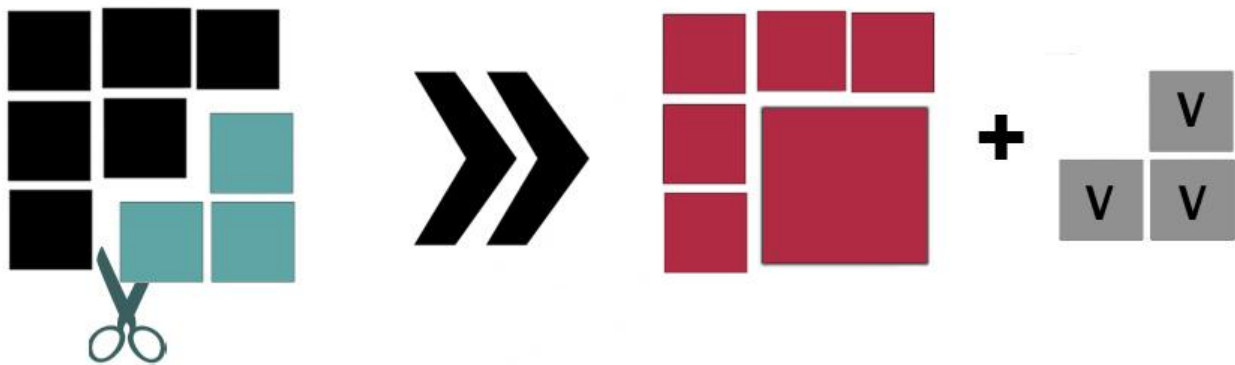
VOORBEELD

In het herfstakkoord 2013 is afgesproken dat de overheid de schoonmaak van overheidsgebouwen weer in eigen beheer gaat nemen. De maatregel loopt mee met de afspraken in de nieuwe Participatiewet waarin binnen de overheid 25.000 garantiebannen voor arbeidsgehandicapten moeten worden gecreëerd. Kritiek valt de overheid hierbij ten deel vanwege het feit dat het geen extra werkgelegenheid is en ook niet per se goedkoper. In de reshoring-variant experimenteert VDL Parree met het terughalen van een assemblagelijijn uit China en deze in Nederland in te richten voor werknemers met arbeidsbeperkingen.

MEER WETEN?

- [Artikel](#) > Insourcen biedt soms voordelen t.a.v. outsourcen
- [Artikel](#) > Wanneer insourcen goedkoper blijkt dan outsourcen
- [Artikel](#) > Zorgen over inbesteding facilitair werk door overheid
- [Artikel](#) > Insourcing bij VDL Parree (zie case 3)

#31 TAAKAFSPLITSING (DOMME VARIANT)



INZICHT

Taken van bestaande functies afsplitsen om daarmee nieuw vacant werk ('V') te creëren gebeurt al veel. Het kan zijn dat op den duur bepaalde taken gewoon niet meer in het takenpakket thuishoren; werknemers zijn daarvoor te duur geworden.

Afwegingen om taken af te splitsen vanwege hun mindere complexiteit of niveau (bijvoorbeeld kopieerwerk) lijken dan plausibel. Aan de buitenkant is echter niet altijd te zien wat de waarde van taken voor de uitvoerder is. Soms bieden ze de mogelijkheid in contact met anderen te staan, of zijn het recuperatietaken. Dan zouden voor de uitvoerder belangrijke taken onterecht worden weggeknipt.

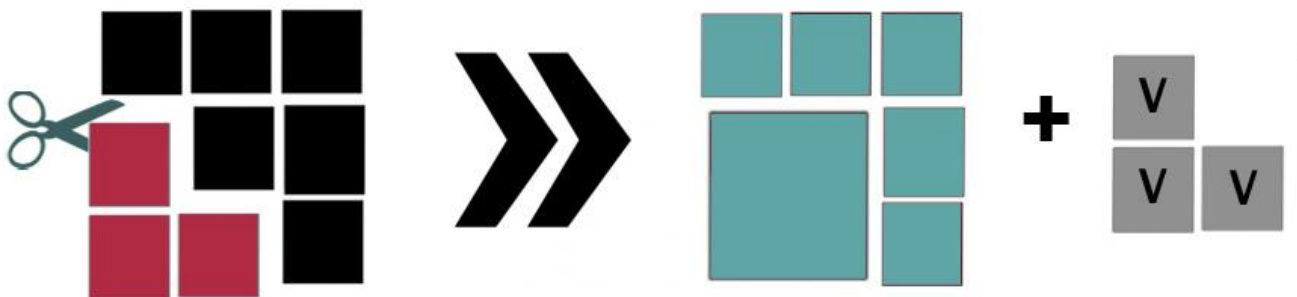
VOORBEELD

Dom afsplitsen is het toepassen van deze techniek op taken die juist wel waarde voor werknemers hebben. In een verzorgingshuis ging het over het rondbrengen van thee aan bewoners. Een deel van de verzorgers vond dit een cateringklus die niet bij hun werk hoorde. Deze kon wat hen betreft worden afgesplitst. Een ander deel labelde de thee-taak echter als 'vocht toedienen' - een medische taak. Door dit onder elkaar uit te spreken, bleek in tweede instantie de thee-taak een essentiële kerntaak te zijn. Deze kon daardoor niet van de functie worden afgesplitst.

MEER WETEN?

- [Rapport](#) > Incl. voorbeeld thee-taak verzorgingshuis
- [Rapport](#) > Methode Maakwerk
- [Rapport](#) > Handleidingen voor functiecreatie

#32 TAAKAFSPLITSING (SLIMME VARIANT)



INZICHT

Taken van bestaande functies afsplitsen om daarmee nieuw vacant werk ('V') te creëren gebeurt al veel. Het kan zijn dat op den duur bepaalde taken gewoon niet meer in het takenpakket thuishoren; werknemers zijn daarvoor te duur geworden. Afwegingen over de taken die in aanmerking komen voor afsplitsing zijn gebaat bij zowel een proces-gerichte analyse als een uitvoerder-gerichte analyse. Wat goed is voor het algehele werkproces is niet altijd goed voor de alle individuele uitvoerders (de eindgebruikers). Slim taak afsplitsen betreft alle werknemers bij afsplitsingskeuzes.

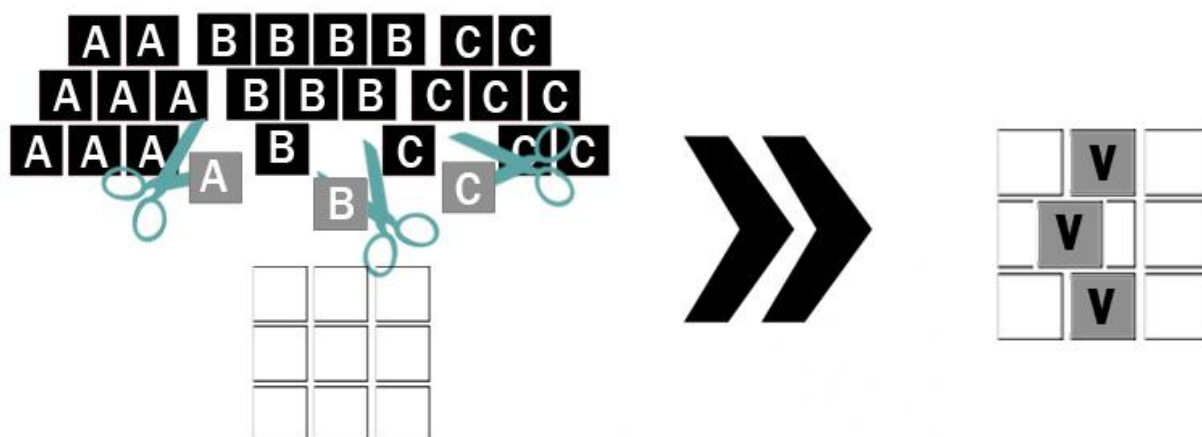
VOORBEELD

In de slimme variant van taakafsplitting biedt afsplitsing zowel kansen op nieuw werk voor anderen als kansen voor betere inzetbaarheid van de zittende werknemers. Kijkend naar de mogelijke belemmeringen die individuele werknemers in hun werk ervaren zitten er dan overeenkomsten in? Kan dit worden opgelost door gezamenlijk iets af te splitsen in nieuwe vacante taken? En laat het afsplitsen dan ruimte voor werknemers die deze taken wel graag behouden? (Dit is mogelijk aan te vullen met het begeleiden van nieuwe mensen). Betrek medewerkers daarom bij hun werk.

MEER WETEN?

- [Rapport](#) > Diversiteit en gemengd werken in teams
- [Rapport](#) > Job carving: Methode Maakwerk
- [Rapport](#) > Handleidingen voor functiecreatie

#33 TAAKSTAPELEN



INZICHT

Taakstapelen is een techniek om met meerdere werkgevers in een stad, regio of bedrijventerrein nieuw vacant werk ('V') te creëren. Hierbij worden kleine taken bij verschillende werkgevers afgesplitst en vervolgens gestapeld in een substantiële baan van een x-aantal uur per week. Het maakt gebruik van het idee van 'verborgen werkgelegenheid' - een heleboel taakkrumels brengen toch brood op de plank. Nadelen zitten in de coördinatie en aansturing van dergelijke stapelbanen. UWV-werkpleinen of uitzendbureaus fungeren vaak al als intermediair voor deze krumelwerkgelegenheid.

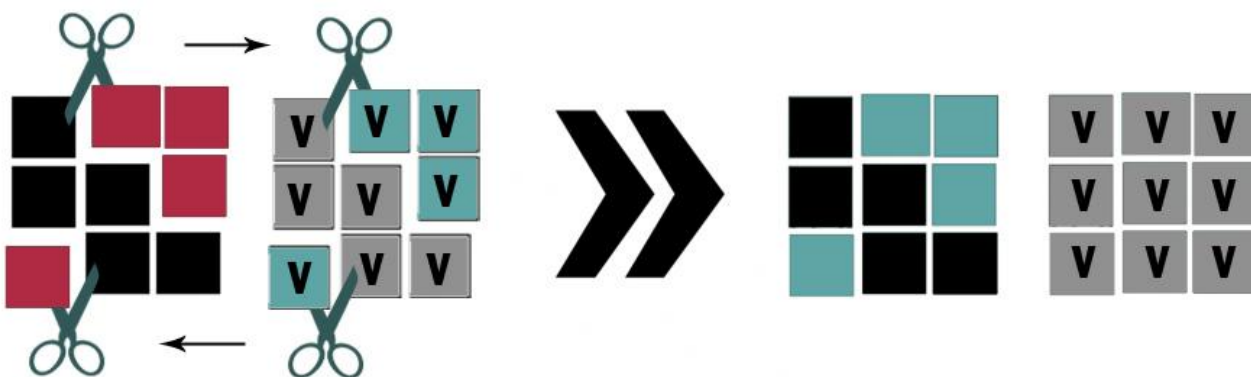
VOORBEELD

Jerry was werkloos, maar heeft nu een stapelbaan bestaande uit 2 banen. Hij werkt als reiniger in een wasserij én hij maakt bouwketen schoon. Beide bedrijven bevinden zich op hetzelfde Rotterdamse bedrijventerrein: 'Ik kan heel eenvoudig van de ene naar de andere werkgever'. Jerry is nu niet meer afhankelijk van een uitkering. Ook in Apeldoorn wordt werk bij verschillende werkgevers gestapeld. Dit zijn vooral werkgevers die grossieren in parttime werk en dus alleen door gezamenlijk te stapelen fulltime werk kunnen bieden - al is een grote parttime baan ook al winst.

MEER WETEN?

- [Artikel](#) > Stapelbanen voor werkloze jongeren
- [Artikel](#) > 'Werk bij meerdere bedrijven is de nieuwe baan met toekomst'
- [Artikel](#) > 'Stapelbanen oplossing voor tekort in gezondheidszorg'
- [Artikel](#) > Voorbeeld Jerry: 'Blij met stapel kleinere banen'

#34 SLIMME VACATURES



INZICHT

Een nieuwe vacature biedt per definitie nieuwe vacante taken ('V'). Maar wordt er wel slim gebruik gemaakt van vacatures? Een vacature is de ideale kans om eens naar reeds bestaande banen te kijken. Zijn er taken in de vacature die juist voor zittende werknemers interessant zijn om meer te gaan doen? Kun je in een vacature taken uit bestaand werk kwijt die routineus of zwaar zijn geworden? Kun je een vacature gebruiken om bestaande banen te upgraden en ondertussen werk voor lager gekwalificeerden te creëren?

VOORBEELD

Een medewerker van een bakkerij stapt op en er komt een nieuwe vacature. Een collega leest de vacature die eigenlijk identiek is aan haar baan. Als ze naar haar eigen baan kijkt is veel van het machinale werk niet haar ding. Ze is blij als ze in een van de winkels van de bakkerij de verkooptaken mag doen. Ze kaart bij haar leidinggevende aan of zij niet de verkooptaken uit de vacature erbij kan doen in ruil voor wat minder tijd aan de bakmachine. Een andere vacature is het resultaat. De heringerichte vacature voor operator aan de bakmachine kon snel worden ingevuld door een langdurig werkloze.

MEER WETEN?

- [Rapport](#) > Job carving: Methode Maakwerk
- [Artikel](#) > Special Functiecreatie (SBCM)

#35 MICRO-TASKING



INZICHT

Niet direct zichtbaar is het online oprukkende fenomeen van *crowdsourced labour*. Hierbij worden taken die zich daarvoor lenen opgesplitst in vele micro-taken die mensen online (over de hele wereld) kunnen verrichten. Het zijn zodoende vacante micro-taken ('V') die op een online marktplaats worden verhandeld (denk aan data-invoer taken, het overtypen van handgeschreven documenten, het ordenen van foto's op kleur). Tegen stukloon kunnen mensen die veel microtaken doen toch geld verdienen. Op de freelance IT-markt zie je micro-tasking op meer hooggekwalificeerd werk ontstaan.

VOORBEELD

Een interessante website is [Microtask.com](#). Zij werden bekend toen zij voor het Fins Nationaal Archief een spel bedachten (Mole Bridge) waarmee - al gamende - handgeschreven woorden uit archiefdocumenten werden ingetikt door de spelers. Daarmee werd het archief gedigitaliseerd door (in dit geval) gamende vrijwilligers. Amazon's Mechanical Turk is een van de grootste microtask-websites; zij passen hun kennis van een boekensite toe op de online arbeidsmarkt. Het Nederlandse Mobbr ontwikkelde een soort PayPal systeem voor het online uitbetalen van micro-salarissen.

MEER WETEN?

- [Artikel](#) > 'Crowdsourcing Startup Microtask Gets Gamers to Do Some Real Work'
- [Artikel](#) > Voordelen en nadelen van Microwork
- [Filmpje](#) > Microtask demo
- [Filmpje](#) > Mole Bridge demo
- [Website](#) > Project Fins Nationaal Archief
- [Website](#) > Microtask
- [Website](#) > Mechanical Turk
- [Artikel](#) > The Sheep Market - hilarisch kunstproject o.b.v. micro-tasking
- [Artikel](#) > Mobbr - PayPal voor online werk

BAANGEREEDSCHAP

Verschillende methodieken kunnen de baanoplossingen in deze Job Engineering catalogus ondersteunen. Hieronder zijn er 6 kort beschreven. Het betreft baangereedschap in de vorm van analysemethoden, methoden voor het creëren van bewustwording of manieren om maatwerkafspraken te maken tussen medewerker en leidinggevende. Goed getest en werkbaar baangereedschap is belangrijk; het sleutelen aan banen is geen makkelijke opgave. Belangrijk is zowel de medewerker, collega's en de leidinggevende gezamenlijk onderdeel te laten uitmaken van het Job Engineering proces. Eenzijdig sleutelen kan weerstand opwekken en het resultaat teniet doen.



Job Crafting

[Job crafting](#) interventies nemen het 'craften' of 'sleutelen' aan bestaande banen door medewerkers zelf als uitgangspunt. Doelstelling is om in individuele of groepstrajecten medewerkers uit te nodigen hun eigen werk (weer) beter aan te laten sluiten bij sterktes, wensen of vermogens. Door middel van kleine aanpassingen in banen wordt geëxperimenteerd met de maatwerkruimte die het werk biedt voor de verduurzaming van inzetbaarheid. Over het algemeen behoeven deze aanpassingen geen formele goedkeuring van leidinggevenden en kunnen ze vrij snel in bestaande banen geïmplementeerd worden. Typisch is de indeling van Wrzesniewski & Dutton (2001) in taakcraften, relationeel craften en cognitief craften.



I-deals

[Idiosyncratic deals](#) zijn formele, maar niet-standaard afspraken over werk en arbeidsvoorwaarden die medewerkers en hun leidinggevende onderling sluiten en die gunstig zijn voor zowel de medewerker als de organisatie (Rousseau, 2005). I-deals zijn dus op maat gesneden voor een individuele werknemer en gelden niet automatisch voor collega's in vergelijkbare functies. Medewerkers en leidinggevende kunnen I-deals sluiten op het gebied van bijvoorbeeld ontwikkeling, opleiding, taken, salaris of werktijden. Typisch aan I-deals is dat ze goede gespreks- en onderhandelingsvaardigheden vereisen van beide partijen. Dit is een voorwaarde voor een constructieve/creatieve dialoog waar beide partijen bij winnen.



Job Carving

[Job carving](#) is het losknippen van functies of taken om daarmee nieuwe functies te creëren voor anders- of lagergekwalficeerde werknemers die nu moeilijk kunnen toetreden tot de arbeidsmarkt (Griffin & Hammis, 2002). Dit kan op baanniveau of op procesniveau, waarbij werkprocessen worden nagelopen op simpele, elementaire taken die kunnen worden afgesplitst om nieuw werk te vormen. Het opknippen of afsplitsen wordt veelal door (externe) arbeidsdeskundigen gedaan, die bijvoorbeeld ook de specifieke vermogens en problematiek van de kwetsbare doelgroep goed kennen. Typisch aan job carving/functiecreatie is de creatie van *nieuwe* vacante functies, waarvoor vaak ook extra financieringsregelingen zijn.



Job Twinning/Shadowing

Job Twinning is het nemen van een kijkje in de keuken van een andere baan. Het omvat het daadwerkelijk een tijd meelopen met iemand in een andersoortige baan om daarmee de taken en eisen die een andere baan stelt te leren kennen. Oorspronkelijk stamt het principe uit het onderwijs waarbij een student die bijna klaar is een beroeps-beoefenaar schaduwet.

Bewustwording van de mores van een andere baan kan helpen bij het maken van een onderbouwde keuze - ook voor bv. een combinatiebaan.

In de vorm van proefplaatsingen, snuffelstages, startersbanen zie je ook dat 'first contact' wordt ingebouwd om kennis te kunnen maken met taken. Het kan een smeermiddel zijn om koud-watervrees van medewerkers bij Job Engineering te ondervangen.



ICT hulpmiddelen

In deze catalogus is bij diverse baanoplossingen melding gemaakt van het gebruik van nieuwe technologie, bijvoorbeeld websites die gebruik maken van zogenaamde 'crawlers' en de arbeidsmarkt enorm transparant maken. Automatische crawlers struinen 24/7 het web af naar alles wat op vacaturegebied beschikbaar is. Andere digitale toepassingen kunnen vacatures 'lezen' en de bijbehorende taken identificeren. Ook de ontwikkeling van micro-tasking is niet denkbaar zonder ICT. Verder bieden IT-toepassingen meer mogelijkheden om werk op maat te verrichten. Dat kan door een toename in de tijd/ plaats-onafhankelijkheid, maar ook omdat medewerkers nu makkelijker nieuwe taken kunnen verrichten die vroeger veel inwerktijd kostten.



Job Analytics

Job analytics is een tak van HR analytics die zich richt op het kwantificeren van vraag- en aanbodsvraagstukken op banengebied. Bijvoorbeeld: wanneer uit in-, door- en uitstroomcijfers van organisaties blijkt dat er een steeds hoger verloop onder verse instroom is, dan kun je anders gaan werven of je kunt eens kritisch naar de instapbanen kijken. Zijn deze banen nog wel geschikt voor de jongere doelgroep van nu?

Ook het testen van het effect van Job Engineering interventies kan in (middel)grote organisaties helpen. Laat een afdeling waarin aandacht wordt besteedt aan skill variatie andere verloop- en verzuimcijfers zien dan een afdeling die hier geen aandacht aan geeft? Gebrekkige analyse-technieken en weinig data zijn vaak het probleem niet meer.

ZIE OOK

[www.innovatiefinwerk.nl/
buiten-de-gepade-banen](http://www.innovatiefinwerk.nl/buiten-de-gepade-banen)

JOB ENGINEERING CATALOGUS 2014



EEN CO-PRODUCTIE VAN

