

Een groepsdiscussie op LinkedIn

Is job carving de oplossing voor het creëren van nieuwe banen voor Wajongers?

Door: Roel Cremer

Onder de kop 'Is job carving de oplossing voor het creëren van nieuwe banen voor wajongers?' startte in het begin van de zomer een groepsdiscussie op het sociaal netwerk LinkedIn. Een impressie van de discussie.



De discussiegroep op LinkedIn stond open voor leden van de groep en was daarmee niet toegankelijk voor derden. Nadat het thema geplaatst werd of erop gereageerd werd, ontvingen aangesloten leden hierover via hun reguliere mail een bericht. De aanleiding van dit initiatief was een verkenning van Crossover onder 273 bedrijven met de vraag naar de bereidheid van deze bedrijven om een Wajongere in dienst te nemen. Ruim veertig procent van de bedrijven gaf aan hiervoor open te staan. Impliciete vraag is dan: welke aanpak kan helpen om dit percentage hoger te krijgen? De groepsdiscussie op LinkedIn leverde 41 reacties op van professionals die zich bezighouden met mogelijkheden voor werk voor Wajongers. Vraag was of job carving bij kan dragen aan meer werk voor Wajongers.

Wat is job carving eigenlijk?

Voor de discussie werd de volgende beschrijving gebruikt: *job carving is het creëren van nieuwe functies die blijven liggen door bepaalde, simpele werkzaamheden te bundelen in een nieuwe functie.*

Een andere beschrijving luidt: *job carving¹ (Griffin & Hammis, 2002) omvat het op een andere wijze naar functies kijken, waarbij onder andere individuele functies worden opgeknipt of omgezet naar groeps- of teamfuncties en medewerkers breed ingezet worden op taken die het beste aansluiten bij zijn/haar capaciteiten. Het losknippen van functies of taken waar werknemers eigenlijk te hoog voor gekwalificeerd zijn, kan werk betekenen voor anders- of lagergevoerde werknemers die nu moeilijk kunnen toetreden tot de arbeidsmarkt of moeilijk voor de organisatie kunnen worden behouden.*

Een eerste irritatie die uitgesproken wordt, gaat over misplaatste generalisatie van de groep Wajongers. Het betreft hier niet een homogene groep die werk zoekt. Als er dan toch al iets 'gecarft' moet worden, waarom dan niet uitgaan van een verfijndere beschrijving van de groep? Bijvoorbeeld, wat is er nodig om functies aan te passen voor de hoger opgeleide Wajonger?

Uit de discussie blijkt verder dat deelnemers een specifiek beeld van het concept job carving gebruiken. Zo wordt het concept in verband gebracht met het 'vormgeven' of samenstellen van een functie, ook wel *job composing*. Hierbij komt de vrees tot uitdrukking dat het samenbrengen van allerlei klusjes die zijn blijven liggen tot een derderangs functie kan leiden die door

één van de gesprekspartner cynisch met 'job scraping' wordt aangeduid. Dit zou dan toch niet voldoen aan een volwaardige inclusiegedachte en het verkrijgen van een functie met perspectief.

Deelnemers aan de discussie worstelen met het begrip 'volwaardig werk' en de vraag in hoeverre aanpassingen haalbaar zijn, welke investeringen nog realistisch te noemen zijn, zoals scholing en aanpassingen en hoe inzetbaarheid en talenten benut kunnen worden. Hiermee ligt een vraag op het bordje van de bemiddelende instantie en later de werkgever. De vraag luidt: hoe schat je in of aangeboden talenten en vaardigheden opwegen tegen (veronderstelde) beperkingen? Leiden investeringen tot volwaardig kunnen werken?

Het scheppen van een nieuwe baan voor Wajongers kan er ook uitzien als een vorm van herverdeling van werkzaamheden die om redenen blijven liggen. Het kan gaan om 'rest-werkzaamheden' die eigenlijk niet een volledige functie waard zijn, de 'klikjes' volgens een van de woordvoerders. Anderzijds kan carving ook betekenen dat Wajongers werkervaring opdoen en zodoende ontdekken waar ze goed in zijn. Of dat een volledige baan opgesplitst wordt voor twee deelwerkers.

Baantjes creëren (crafting dus), heeft dus nadelen; er kunnen 'onvolwaardige' baantjes uit voortkomen. Er lijken criteria nodig te zijn om baantjes een 'volwaardig' karakter te geven. Anderen zeggen daarop dat dit vraaggestuurde denken vervangen moet worden door hoe de werkzoekende denkt over de vormgeving van een functie om vervolgens te zien hoe dit zich verhoudt met wat het bedrijfsleven te bieden heeft. Met andere woorden: in hoeverre zijn de wensen, of in te zetten competenties, de maat voor het vinden van werk? Anderzijds wordt er betoogd dat er te lage verwachtingen gesteld worden aan 'gehandicapte mensen'. Een proces dat leidt tot onbenut talent. Er zit dan iets fout met het verwachtingenpatroon van externen en de persoon zelf. Een interactie die talent geen goed doet

'externen zeggen te makkelijk dat iets niet kan'. Een discussant wijst opnieuw op realiteitszin door te stellen: volwaardig werk is werk waar een werkgever brood in ziet. Winst hoeft niet altijd het criterium te zijn, maatschappelijk verantwoord ondernemen of diversiteitsbeleid kunnen uitgangspunten zijn. Kwaliteit en talent kunnen doorslaggevend zijn, maar toch laat de praktijk vaak zien dat werkgevers dit niet voldoende vinden. Dit maakt de Wajonger kwetsbaar en twijfelachtig over de vraag of openheid over handicap en talent besproken kunnen worden zonder bij voorbaat kansen verloren te laten gaan.

Conclusies

In de hier beschreven verkenning geven professionals hun visie op het scheppen van plaatsingsmogelijkheden. De inbrenners nuanceren het begrip job carving en geven aan hoe het onrecht doet aan de competenties van de groep. Job carving als methode om werk samen te stellen, komt niet sympathiek over bij professionals die Wajongers bemiddelen. Een van de discussanten concludeert dat kunstmatig creëren van niet bestaande jobs (crafting) niet altijd de beste oplossing biedt en dat aanpassingen van bestaande jobs (carving) wellicht een geschiktere aanpak is. Het is echter een zienswijze op de mogelijkheden van job carving die uitgaat van de nadelen. Er staat tegenover dat job carving ook een opening biedt met het scheppen van mogelijkheden die uit kunnen groeien naar een baan die groeit in volwaardigheid. Hierbij is een belangrijke en richtinggevende taak weggelegd voor de coach. De professionele inbreng is in sterke mate bepalend voor de vorm en kwaliteit van samengestelde werkzaamheden.

Voorgaande roept de vraag op of job carving echt leidt tot derderangs functies of juist tot de samenstelling van passende taken die tezamen een volwaardige functie vormen. De discussie roept enigszins het beeld op van werkgevers die misbruik maken van Wajongers, wat zou pleiten voor richtlijnen en helderheid. Tenslotte lijkt het gebruik van de concepten carving en crafting in de discussie wat door elkaar te

lopen wat op zich in de praktijk goed moet kunnen (zie ook voetnoot).

De discussie op het sociaal netwerk LinkedIn laat zien dat het medium een mooie gelegenheid biedt als follow-up voor 'harde' onderzoeksresultaten. Het teruggeven van resultaten aan direct betrokkenen, is goed mogelijk via een interactieve website. Als ook nog eens aanvullende vragen beantwoord kunnen worden, ontstaat echte meerwaarde. Thematische groepsdiscussies binnen een sociaal netwerk op het internet kunnen gezien worden als een kwalitatief onderzoek. Het is een vorm van *crowdsourcing* die wint aan belangstelling. Een methode die meer impact krijgt als het aantal inbrenners groeit en sturing gegeven wordt aan de discussie. Het blijft altijd wel de vraag of de selectieve benadering (themagedreven internetgebruikers) representatief genoemd kan worden voor de doelgroep.

Roel Cremer

Noot:

1 Volledigheidshalve: naast job carving betekent job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001) een kwalitatieve benadering waarin de vaak door managers vastgelegde functies door werknemers verder worden aangepast, zodat ze langer voldoening blijven halen uit hun werk. Deze participatieve wijze van taakontwerp kan ertoe leiden dat organisaties de verborgen kwaliteiten van werknemers beter kunnen benutten evenals motiverende elementen van een baan beter tot hun recht komen, waardoor ook oudere laagopgeleide werknemers langer productief en met plezier in hun werk aan de slag kunnen blijven. In praktijk kunnen job carving en job crafting elkaar aanvullen.