



Herdenken van jobs: naar een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen in Vlaanderen

Bart Moens, Brigitte van Lierop & Wim Peersman

Met dank aan adviseurs David Ducheyne & Bart Henssen

Herdenken van jobs: naar een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen in Vlaanderen

Bart Moens, Brigitte van Lierop & Wim Peersman
Met dank aan adviseurs David Ducheyne & Bart Henssen

VIONA-onderzoek in opdracht van het Departement Werk en Sociale Economie

Gepubliceerd door
Odisee vzw
Warmoesberg 26
1000 Brussel
www.odisee.be

© 2022 Odisee
Alle rechten voorbehouden.

Mits de bronvermelding correct is, mag deze uitgave of onderdelen van deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Een correcte bronvermelding bevat in ieder geval een duidelijke vermelding van de naam van de auteurs en het jaartal van uitgave.

D/2022/3241/318

Inhoudstafel

Figuren en tabellen.....	6
Aanleiding.....	7
Deel 1 – Probleemstelling en onderzoeksopzet.....	9
1. Inleiding.....	9
1.1. Vacatures geraken amper ingevuld.....	9
1.2. ... ondanks veel ‘werklozen’.....	10
1.3. Mismatch tussen vraag en aanbod.....	10
1.3.1. Kwalitatief tekort aan arbeidskrachten.....	11
1.3.2. Kwantitatief tekort aan arbeidskrachten.....	13
1.3.3. Specifieke arbeidsomstandigheden.....	14
1.3.4. Andere mogelijke oorzaken voor het moeilijk ingevuld geraken van vacatures.....	14
1.4. Mismatches wegwerken.....	15
1.5. Fitting in or making jobs fit?.....	16
1.6. ‘Herdenken’ van jobs.....	16
1.7. Herdenken van jobs: een oplossing voor het knelpuntberoepenprobleem?.....	17
2. Onderzoeksopzet.....	18
2.1. Onderzoeksvraag.....	18
2.2. Onderzoeksmethode.....	18
2.2.1. Een verkennende literatuurstudie rond job redesign.....	18
2.2.2. Studie naar goede praktijken in binnen- en buitenland.....	19
2.2.3. Verdiepende case studies in Vlaanderen.....	20
Deel 2 – Literatuurstudie.....	21
3. Knelpuntberoepenprobleem bekeken door een hr-bril.....	21
3.1. Mismatch of beter: misfit.....	21
3.2. Persoon-job (mis)fit.....	22
3.3. Persoon-job (mis)fit bij instroom.....	24
3.4. Persoon-job (mis)fit bij retentie.....	26
3.4.1. DA-misfit door veranderingen in werkeisen en capaciteiten van medewerkers.....	26
3.4.2. SN-misfit door veranderingen in wat het werk biedt en wat medewerkers zoeken in werk... ..	27
3.5. Voorkomen en/of herstellen van persoon-job misfit.....	28
4. Herdenken van jobs ofwel job redesign.....	29
4.1. Job design.....	29
4.2. Job redesign.....	30
5. Job redesign-methoden nader bekeken.....	32
5.1. Job crafting.....	32
5.1.1. Kenmerken van de methode job crafting.....	32
5.1.1.1. Sleutelen aan de grenzen van het werk (<i>role crafting</i>).....	33
5.1.1.2. Sleutelen aan de werkeisen en werkhulpbronnen (<i>resource crafting</i>).....	34
5.1.1.3. <i>Role</i> en <i>resource crafting</i> in één overkoepelend model.....	34
5.1.2. Motieven voor job crafting.....	34
5.1.3. Verwachte uitkomsten van job crafting.....	34
5.1.4. Antecedenten van job crafting en de uitkomsten ervan.....	35
5.1.4.1. Individuele factoren.....	35
5.1.4.2. Sociale factoren.....	36
5.1.4.3. Contextuele factoren.....	38
5.2. Idiosyncratic deals (i-deals).....	39
5.2.1. Kenmerken van de methode i-deals.....	39
5.2.1.1. Inhoud van de i-deals.....	40
5.2.1.2. Timing van de i-deals.....	41
5.2.2. Motieven voor i-deals.....	42
5.2.3. Verwachte uitkomsten van i-deals.....	42

5.2.3.1.	Verwachte uitkomsten naargelang de inhoud van de i-deal.....	43
5.2.3.2.	Verwachte uitkomsten naargelang het motief van werkgevers om i-deals toe te kennen.....	45
5.2.4.	Antecedenten van i-deals en de uitkomsten ervan.....	46
5.2.4.1.	Individuele factoren.....	46
5.2.4.2.	Sociale factoren.....	47
5.2.4.3.	Contextuele factoren.....	49
5.3.	Job carving.....	50
5.4.	Inclusief job design.....	52
5.4.1.	Kenmerken van de methode inclusief job design.....	52
5.4.1.1.	Van een eerder exclusieve naar een meer inclusieve methode.....	52
5.4.1.2.	Van een aanbodgestuurde naar een vraaggerichte methode.....	53
5.4.2.	Motieven voor inclusief job design.....	53
5.4.3.	Verwachte uitkomsten van inclusief job design.....	54
5.4.4.	Antecedenten van inclusief job design en de uitkomsten ervan.....	54
6.	Job redesign in de organisatie stimuleren en faciliteren: inclusief job design.....	56
6.1.	Verandernoodzaak of -wens.....	56
6.1.1.	Organisatie- en hr-strategie.....	56
6.1.2.	Externe context.....	57
6.2.	Veranderbereidheid.....	57
6.2.1.	Moeten veranderen.....	58
6.2.2.	Willen veranderen.....	58
6.2.3.	Geloven in het kunnen veranderen ofwel het verandervermogen.....	59
6.3.	Verandervermogen.....	59
6.4.	Conceptueel denkkader voor het stimuleren en faciliteren van inclusief job design.....	60
7.	Job redesign in de organisatie stimuleren en faciliteren: over job crafting en i-deals.....	62
7.1.	Aanpassen en op elkaar afstemmen van het individu en zijn omgeving.....	62
7.1.1.	Het individu.....	62
7.1.1.1.	Proactieve persoonlijkheid.....	62
7.1.1.2.	Motivatie.....	63
7.1.1.3.	Vaardigheden.....	63
7.1.2.	De interne omgeving.....	64
7.1.2.1.	Ondersteunend klimaat.....	64
7.1.2.2.	Leiderschap.....	64
7.2.	Organisatie.....	65
7.2.1.	Organisatiestrategie.....	65
7.2.2.	Hr-strategie en -praktijken.....	66
7.3.	Externe context.....	68
7.4.	Conceptueel denkkader voor het stimuleren en faciliteren van job crafting en i-deals.....	69
Deel 3 – Ingeschatte toepasbaarheid van job redesign als strategie voor een betere instroom en retentie bij knelpuntberoepen.....		71
8.	Herdenken van jobs voor een betere instroom en retentie bij knelpuntberoepen.....	71
8.1.	Inleiding.....	71
8.2.	Job redesign met het oog op een betere instroom van medewerkers.....	72
8.2.1.	Beroepen zonder specifieke vereisten.....	74
8.2.2.	Middengeschoolde beroepen.....	75
8.2.3.	Hooggeschoolde beroepen.....	77
8.3.	Job redesign met het oog op een betere retentie van medewerkers.....	78
8.4.	Samenvattend.....	79
Deel 4 – Praktijkstudie.....		81
9.	Goede praktijken in Vlaanderen en de landen om ons heen.....	81
9.1.	Inleiding.....	81
9.2.	Exploratie naar goede praktijken in binnen- en buitenland.....	81
9.3.	Goede praktijken van de verschillende methoden.....	83
9.3.1.	De methode job crafting in de praktijk.....	83

9.3.1.1.	Overzicht voorbeelden uit de praktijk van job crafting	84
9.3.1.2.	Job crafting als methode	86
9.3.1.3.	Job crafting en knelpuntberoepen	87
9.3.1.4.	Job crafting en randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering	87
9.3.2.	De methode i-deals in de praktijk	88
9.3.2.1.	Overzicht voorbeelden uit de praktijk van i-deals	89
9.3.2.2.	I-deals als methode	91
9.3.2.3.	I-deals en knelpuntberoepen	92
9.3.2.4.	I-deals en randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering	92
9.3.3.	De methode inclusief job design in de praktijk	93
9.3.3.1.	Overzicht voorbeelden uit de praktijk van inclusief job design	94
9.3.3.2.	Inclusief job design als methode	97
9.3.3.3.	Inclusief job design en knelpuntberoepen	98
9.3.3.4.	Inclusief job design en randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering	98
9.4.	Samenvattend	100
10.	Verdiepende cases studies in Vlaanderen	103
10.1.	Inleiding	103
10.2.	OLO-Rotonde vzw (social profit zorg voor mensen met een beperking)	104
10.3.	Tonuso vzw (social profit jeugdzorg)	107
10.4.	Infano vzw (social profit kinderopvang)	110
10.5.	Felies vzw (social profit kinderopvang)	113
10.6.	Kim's Chocolates nv (techniek voedingsindustrie)	115
10.7.	Restaurantketen (horeca restaurant)	117
10.8.	Touch Catering & Wijnen bv (horeca catering & restaurant)	119
10.9.	Bouwgroep (bouw)	120
10.10.	Samenvattend	122
Deel 5 – Conclusies & aanbevelingen		124
11.	Conclusies	124
11.1.	Is job redesign een toepasbare strategie om de instroom en retentie van medewerkers te bevorderen in knelpuntberoepen? Voor welke knelpuntberoepen wel of niet?	124
11.1.1.	Inclusief job design	125
11.1.2.	Job crafting	127
11.1.3.	I-deals	129
11.2.	Welke voorwaarden in en/of buiten de organisatie zijn nodig om job redesign mogelijk te maken?	130
11.2.1.	Inclusief job design	131
11.2.2.	Job crafting en i-deals	133
12.	Aanbevelingen	135
12.1.	Wat kan het beleid doen om job redesign te stimuleren en te faciliteren?	135
12.2.	Wat kunnen organisaties doen om job redesign te stimuleren en te faciliteren?	139
Referenties		140

Figuren en tabellen

Figuren

- Figuur 1. Moeilijkheden om de voorbije 6 maanden personeel te vinden. Bron: NBB, 2021 (p. 9)
- Figuur 2. Openstaande VDAB-vacatures volgens studieniveau, eind oktober 2007 vs. eind oktober 2021. Bron: VDAB Arvastat (p. 11)
- Figuur 3. Persoon-job fit. Bron: Dorenbosch, 2013 (p. 22)
- Figuur 4. Work adjustment theory. Bron: Dawis en Lofquist, 1984 (p. 23)
- Figuur 5. Oorzaken knelpuntberoepen bekeken vanuit persoon-job fit bril. Bron: eigen bewerking op basis van Dorenbosch, 2013 (p. 25)
- Figuur 6. Waardestrategieën. Bron: Treacy & Wiersema, 1993 (p. 61)
- Figuur 7. Conceptueel denkkader voor het stimuleren en faciliteren van inclusief job design (p. 65)
- Figuur 8. Conceptueel denkkader voor het stimuleren en faciliteren van job crafting en i-deals (p. 70)
- Figuur 9. Oorzaken knelpuntberoepen bekeken vanuit een persoon-job fit bril. Bron: eigen bewerking op basis van Dorenbosch, 2013 (p. 72)

Tabellen

- Tabel 1. Diverse oorzaken voor het knelpuntberoepenprobleem. Bron: Rekenhof, 2014 (p. 15)
- Tabel 2. Overzicht van de verschillende typen i-deals naar timing en hun mogelijke voordelen en risico's. Bron: Rousseau, 2016 (p. 44)
- Tabel 3. Overzicht van de verschillende typen i-deals naar inhoud en hun mogelijke risico's. Bron: Rousseau et al., 2016 (p. 45)
- Tabel 4. Knelpuntberoepen top 20 'Geen specifieke vereisten' Bron: VDAB (eigen bewerking) (p. 74)
- Tabel 5. Knelpuntberoepen top 20 'Middengespoold'. Bron: VDAB (eigen bewerking) (p. 76)
- Tabel 6. Knelpuntberoepen top 20 'Hooggeschoold'. Bron: VDAB (eigen bewerking) (p. 77)
- Tabel 7. Overzicht van de in dit onderzoek besproken job redesign-methoden en hun toepasbaarheid als strategie voor een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen (p. 80)
- Tabel 8. Overzicht van benaderde personen voor de goede praktijken (p. 82)
- Tabel 9. Beknopt overzicht van de verschillende cases (p. 104)

Aanleiding

Organisaties in Vlaanderen blijven kampen met een tekort aan personeel door een gebrekkige instroom en/of retentie van werknemers.

De oorzaken voor het personeelstekort zijn divers. Zo kan het personeelstekort te maken hebben met een tekort aan beschikbare potentiële werkrachten, in de hand gewerkt door een toegenomen vraag naar personeel, een pensioneringsgolf en/of een grote uitstroom van personeel richting andere sectoren/jobs. Die uitstroom kan te maken hebben met de werkbaarheid van de job in kwestie, zoals een hoge werkdruk, moeilijke werkuren of fysiek belastende taken. Het tekort kan ook te maken hebben met het feit dat kandidaten niet voldoen aan de vereisten van de job (bv. inzake opleiding, ervaring).

Het is van groot belang dat de instroom en retentie van werknemers in knelpuntberoepen (en ruimer jobs die moeilijk ingevuld raken) bevorderd worden. De aandacht voor de instroom en retentie van werknemers in knelpuntberoepen is niet nieuw. Beleidsmatig werden en worden er initiatieven genomen om eraan te verhelpen. Maar het probleem is nog niet van de baan.

De Vlaamse overheid wil daarom bijkomende pistes in kaart brengen om de instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen te verbeteren. Met dit onderzoek focust zij in het bijzonder op het 'herdenken' van jobs ofwel job redesign, zowel wat betreft de inhoud van de jobs als de context ervan. Doel van dit onderzoek is het verkennen van de voor- en nadelen, de toepasbaarheid en de haalbaarheid van *job redesign* – meer bepaald job crafting, i-ideals, job carving en inclusief job design – als strategie voor een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen in Vlaanderen.

Leeswijzer

Deel 1 beschrijft de probleemstelling en de onderzoeksopzet. In hoofdstuk 1 gaan we dieper in op de achtergrond van deze studie. We beschrijven de oorzaken van de huidige tekorten op de arbeidsmarkt en lichten toe hoe het herdenken van jobs mogelijk een deel van de oplossing kan zijn. We eindigen dit hoofdstuk met een beschrijving van het doel van dit onderzoek. In hoofdstuk 2 formuleren we onze onderzoeksvragen en beschrijven we de gekozen onderzoeksopzet om deze vraag te beantwoorden.

In deel 2 is vanuit de literatuur beschreven hoe het herdenken van jobs kan bijdragen tot een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen. In hoofdstuk 3 benaderen we het probleem van de mismatch en de knelpuntberoepen vanuit het perspectief van individuele organisaties en bekijken we deze door een hr-bril. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 4 en 5 dieper in op job (re)design en de verschillende methoden ervan (job crafting, i-deals, job carving en inclusief job design). In hoofdstuk 6 en 7 beschrijven we de factoren die van invloed blijken op de implementatie van de verschillende job redesign-methoden.

Deel 3 gaat dieper in op de ingeschatte toepasbaarheid van job redesign als strategie voor een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen. Daarbij formuleren we in hoofdstuk 8 aannames – gebaseerd op de inzichten uit de literatuurstudie – over de mate waarin de verschillende job redesign-methoden de instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen kunnen bevorderen.

Deel 4 geeft de resultaten van de praktijkstudie weer. In hoofdstuk 9 beschrijven we de goede praktijken in binnen- en buitenland in verband met de toepassing van de verschillende job redesign-methoden. In hoofdstuk 10 verkennen we via verdiepende case studies het potentieel en de haalbaarheid van de job redesign-methoden in Vlaanderen.

In deel 5 volgen conclusies en aanbevelingen. In hoofdstuk 11 beantwoorden we op basis van de inzichten uit de literatuur- en de praktijkstudie een antwoord op de centrale vraagstelling. Tot slot formuleren we in hoofdstuk 12 aanbevelingen met betrekking tot de toepassing van job redesign als strategie voor een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen.

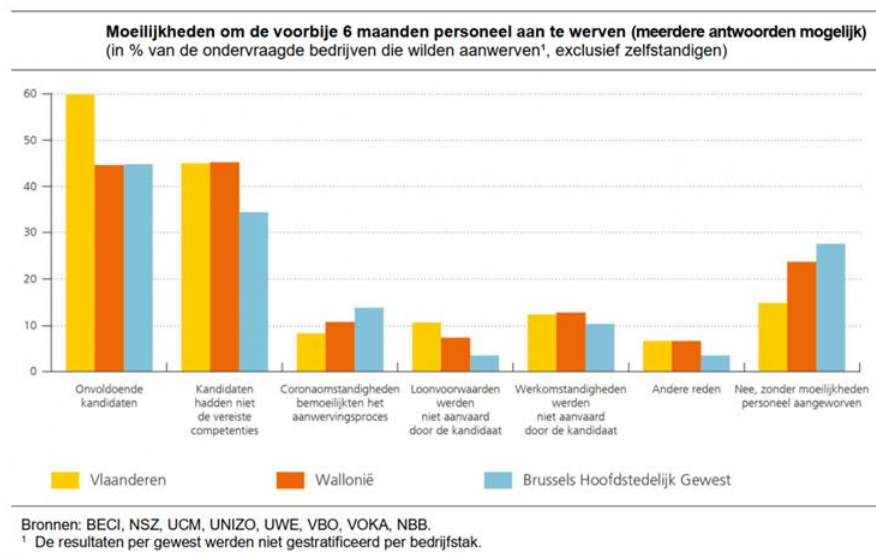
Deel 1 – Probleemstelling en onderzoeksopzet

1. Inleiding

In dit eerste deel van het rapport gaan we dieper in op de achtergrond van deze studie. We beschrijven de oorzaken van de huidige tekorten op de arbeidsmarkt en lichten toe hoe het herdenken van jobs mogelijk een deel van de oplossing kan zijn. We eindigen dit deel met de probleemstelling, het doel en de opzet van dit onderzoek.

1.1. Vacatures geraken amper ingevuld

De activiteit van de Belgische bedrijven is midden 2021 boven het niveau van net voor het begin van de COVID-pandemie gestegen, maar het economisch herstel wordt afgeremd door toenemende bevoorradingsproblemen en een tekort aan arbeidskrachten. Bijna drie op vier organisaties geeft aan te kampen met moeilijkheden om personeel aan te werven (zie figuur 1). Dat blijkt uit een enquête van de Nationale Bank en werkgeversorganisaties bij 2.100 ondernemingen (Statistiek NBB, 2021). De moeilijke zoektocht naar personeel resulteert ook in steeds meer geannuleerde vacatures bij de VDAB. Zo blijkt uit een schriftelijke vraag (nummer 691) die Vlaams parlements lid Robrecht Bothuyne (CD&V) op 8 juni 2022 voorlegde aan minister van Werk Jo Brouns (CD&V), dat er in 2021 iets meer dan 40.000 vacatures bij de VDAB geannuleerd werden, omdat ze niet ingevuld raakten.



Figuur 1. Overzicht van de ervaren moeilijkheden om de voorbije 6 maanden personeel te vinden.
Bron: NBB, 2021

Organisaties blijven kampen met een tekort aan personeel door een gebrekkige instroom van medewerkers. In 2022 staan 207 beroepen op de knelpuntberoepenlijst, de lijst met beroepen waarvoor de invulling van de vacatures moeilijker verloopt dan voor andere beroepen (VDAB, 2022). Dit zijn er 17 meer dan het jaar voordien. In de hoop hun vacatures ingevuld te krijgen, trekken sommige werkgevers alle registers open: aantrekkelijkere loons- en arbeidsvoorwaarden, betere arbeidsomstandigheden, extra premies voor medewerkers, een dure employer branding campagne,

een team van gekwalificeerde recruiters en slimme wervings- en rekruterings technieken (AWVN, 2019; NBB, 2021). Allemaal ‘noodsprongen’ van werkgevers in de hoop zo hun openstaande vacatures ingevuld te krijgen. Helaas vaak zonder het verhoopte resultaat. Echt onverwacht is dit tegenvallend resultaat echter niet. Immers, de werkzaamheidsgraad¹ van het door werkgevers gegeerd talent – hooggeschoolde Vlamingen – bedroeg in 2020 88,1% en loopt bij de 25- tot 54-jarigen verder op tot 91,7% (Statistiek Vlaanderen, 2021c).

1.2. ... ondanks veel ‘werklozen’

Tegelijkertijd hebben in Vlaanderen bijna 1.000.000 mensen op beroepsactieve leeftijd geen betaald werk, waarvan ongeveer 185.000 werkzoekenden en iets meer dan 800.000 niet-beroepsactieven. Als we inzoomen op de werkzaamheidsgraad, dan zien we dat vooral 55-plussers, personen met een beperking, gezondheidsproblematiek of een migratieachtergrond en kortgeschoolden een kwetsbare positie hebben op de arbeidsmarkt (Statistiek Vlaanderen, 2021c). Uit het verslag van 2020 van de Hoge Raad voor Werkgelegenheid blijkt dat het scholingsniveau² de belangrijkste determinant is van de arbeidsmarktparticipatie, ongeacht het geslacht, de leeftijd, de woonplaats, de nationaliteit of de afkomst van de betrokken personen (HRW, 2021). In 2020 was 17,7% van de Vlamingen van 25 tot 64 jaar kortgeschoold (dat wil zeggen: bezit geen eindexamen van het secundair onderwijs). Dit percentage is (licht) hoger bij mannen (19,1%), 50- tot 64-jarigen (29,1%) en personen van buitenlandse afkomst (22,8% voor wie van Europese origine is en 38% voor wie van buiten de EU afkomstig is). Kortgeschoolden hebben bovendien ook vaker een beperking (22%) dan middengeschoolden (15%) en hooggeschoolden (12%). Het aandeel kortgeschoolden bij werkenden ligt met 12,2% lager dan bij werkzoekenden (20,7%) en niet-beroepsactieven (38,7%) (Statistiek Vlaanderen, 2021a). De werkzaamheidsgraad van Vlaamse kortgeschoolden tussen 25 en 64 jaar bedroeg in 2021 51,2%, terwijl het gemiddelde voor de Vlaamse bevolking tussen 25 en 64 jaar 78,3% bedraagt (Statistiek Vlaanderen, 2021c) Deze resultaten liggen onder het Europese gemiddelde (64%) en ver onder de participatiegraad van de best presterende landen: Portugal (69,9%), IJsland (69,8%), Zweden (66,6%) en Nederland (69,4%). In de periode 1999-2020 is de werkzaamheidsgraad bij kortgeschoolden nagenoeg ongewijzigd gebleven. Ook de werkloosheidsgraad³ van kortgeschoolden ligt systematisch hoger dan de gemiddelde werkloosheidsgraad voor Vlaanderen (Statistiek Vlaanderen, 2021b).

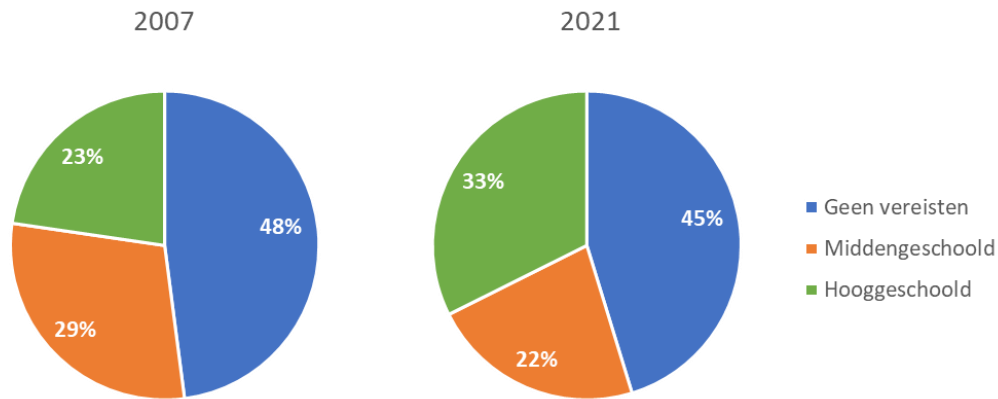
1.3. Mismatch tussen vraag en aanbod

Bovenstaande cijfers geven een belangrijke verklaring voor het knelpuntenberoepenprobleem: het scholingsniveau (en de bijhorende competenties van de beroepsbevolking) sluit niet of onvoldoende aan bij het scholingsniveau (en de bijhorende competenties) dat werkgevers vragen (Zimmer, 2012). Zo zien we dat werkgevers meer en meer op zoek zijn naar hooggeschoolde profielen (zie figuur 2), terwijl werkzoekenden en niet-beroepsactieven vaker laaggeschoold zijn en/of een lager gekwalificeerde job als jobdoelwit hebben.

¹ De werkzaamheidsgraad is het aandeel werkenden, voltijds of deeltijds, binnen de bevolking op arbeidsleeftijd (15-64 jaar of 20-64 jaar).

² Persoonlijke aanvulling: het gaat niet alleen over het scholingsniveau van de werkzoekende zelf, maar ook van de job die de werkzoekende zoekt. Onderzoek laat een toename zien van het aandeel middengeschoolden in laaggekwalificeerde functies (van Vliet & van Doorn, 2021).

³ De werkloosheidsgraad geeft het percentage werklozen in de beroepsbevolking (werkende personen + werklozen) binnen een bepaalde (leeftijd)groep weer.



Figuur 2. Openstaande VDAB-vacatures volgens studieniveau, eind oktober 2007 vs. eind oktober 2021. Bron: VDAB Arvastat. Noot: 'geen vereisten' wil niet noodzakelijk zeggen dat het om laaggeschoolde arbeid gaat. Vaak hecht de werkgever meer belang aan ervaring en/of kennis."

Naast dit kwalitatief tekort aan arbeidskrachten onderscheidt VDAB (2022) nog twee andere oorzaken voor het knelpuntberoepenprobleem:

- Kwantitatief: er zijn te weinig werkzoekenden beschikbaar op de arbeidsmarkt;
- Specifieke arbeidsomstandigheden: werkzoekenden stellen zich niet beschikbaar voor vacatures omwille van de specifieke arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.

Ongeveer 72% van de knelpuntberoepen heeft een kwalitatief tekort als oorzaak, 61% een kwantitatief tekort en 47% specifieke arbeidsomstandigheden. Een derde van alle knelpuntberoepen kent slechts één oorzaak. De anderen zijn te wijten aan twee (52%) of drie (13%) oorzaken (VDAB, 2022). Hieronder gaan we dieper in op deze drie oorzaken.

1.3.1. Kwalitatief tekort aan arbeidskrachten

Ondanks de huidige werkloosheid is er tegelijkertijd sprake van schaarste aan 'the right person for the job'. Er zijn wel voldoende beschikbare arbeidskrachten, maar deze voldoen niet aan de door werkgevers gevraagde vaardigheden, ervaring, specifieke kennis (bijvoorbeeld talenkennis of kennis van bepaalde technieken of machines) en/of bepaalde eigenschappen (bijvoorbeeld commerciële vaardigheden, zelfstandigheid, leidinggevende capaciteiten, communicatieve vaardigheden). Er is met andere woorden een *skills mismatch*.

Oorzaak van deze mismatch is volgens de *skills mismatch theory* (Kasarda, 1989; Mair & Miller, 1989; Wilson, 1987) de verschuiving van taken en door werkgevers gevraagde competenties als gevolg van een toenemende complexiteit van werk (zie o.a. Zijlstra et al., 2012). In het begin van de 20^{ste} eeuw is het complexe werk van vakkundige medewerkers onder invloed van Taylor (1911) herleid tot een aaneenschakeling van eenvoudige, routinematige en repetitieve taken. Eerst in de industrie, later ook in andere sectoren. Daarbij werd het werk zodanig opgesplitst en gestandaardiseerd dat taken eenvoudig aan te leren waren, waardoor medewerkers inwisselbaar werden. Later bleek dat een dergelijke inrichting van werk negatieve gevolgen had voor de werkmotivatie en de betrokkenheid van medewerkers (Walker & Guest, 1952). Het werk sloot niet aan bij de behoeften van een groot deel van

de medewerkers, wat resulteerde in meer verzuim, meer verloop, meer ongewenst gedrag en bijgevolg een lagere productiviteit (Trist & Bamforth, 1951).

Als reactie hierop ontstonden nieuwe stromingen die de nadruk legden op de sociale en psychologische behoeften van medewerkers. Dat leidde tot een snelle groei van functies met meer taakvariatie en regelmogelijkheden als middel om de kwaliteit van het werk te verbeteren (Hackman & Oldham, 1976; Hackman & Oldham, 1980; Karasek, 1979). Met de opkomst van de socio-technische systeembenadering⁴ als strategie voor organisaties om zowel flexibel te kunnen inspelen op de turbulente omgeving als de kwaliteit van arbeid verder te verbeteren, kwam er meer oog voor het werken in (zelforganiserende) teams (De Sitter, 1981, 1994; Van Amelsfoort, 1989). Deze ontwikkelingen hebben de complexiteit van jobs vergroot. Werken in (zelforganiserende) teams stelt immers hogere eisen aan de kennis en vaardigheden van de teamleden. Functioneren in een team vraagt, naast vakkennis, ook sociale, communicatieve en organisatorische vaardigheden. Men moet immers met teamleden overleggen, onderhandelen en afstemmen (Cummings & Worley, 1997; Zijlstra et al., 2012).

Ook andere evoluties, zoals globalisering en technologisering, zorgen voor het complexer worden van werk. Globalisering heeft geleid tot de verschuiving van productiefaciliteiten naar lagelonenlanden. Een vaak gehoorde stelling is dat deze evolutie vooral kortgeschoolde medewerkers treft, terwijl niet zo zeer kortgeschoolde banen onder druk komen te staan door globalisering. Veel van de kortgeschoolde banen kunnen immers niet zomaar naar China of India verdwijnen, omdat er door medewerkers in deze banen vaak plaatsgebonden diensten (zoals schoonmaken, verzorging, beveiliging en catering) worden aangeboden (Blinder, 2009). De banen die door globalisering zijn verdwenen of dreigen te verdwijnen, zijn de zogenaamde '*tradable jobs*': middengeschoolde banen met routinematig werk die zich dankzij ICT relatief gemakkelijk laten verplaatsen en die ergens anders ter wereld vaak goedkoper kunnen worden uitgevoerd (Frocrain, 2018). Daarnaast is onze arbeidssamenleving door technologisering verder geëvolueerd van een industriële naar een diensten- of kenniseconomie, waarbij zich een aantal onmiskenbare veranderingen hebben voorgedaan in de aard van het werk. Automatisering, digitalisering en robotisering hebben geleid tot een verschuiving van routinematige fysieke en cognitieve taken naar niet-routinematige analytische en interactieve taken⁵ (Goos et al., 2014; Michaels et al., 2014; Oesch, 2014). Deze evolutie is overigens nog volop aan de gang en door de COVID-19-crisis wellicht in een nog sneller tempo (Baldwin, 2020). Niet-routinematige analytische taken vergen competenties zoals samenwerken, ICT-geletterdheid, kritisch denken, aanpassingsvermogen, probleemoplossend vermogen, creativiteit en flexibiliteit van de medewerker, de zogeheten *21st century skills* (Van den Berge & Ter Weel, 2015), en worden typisch uitgevoerd door hoger opgeleiden. Niet-routinematige interactieve taken, zoals bedienen in een restaurant en schoonmaken, zijn relatief onvoorspelbaar en daarom moeilijk te programmeren (Acemoglu & Autor, 2011; Autor et al., 2003). Banen met dergelijke niet-routinematige interactieve taken zijn veelal laagbetaald en worden vaker

⁴ Deze benadering doorbreekt het vergaand delen en standaardiseren van de arbeid door het samenvoegen van bestuurlijke en uitvoerende taken in teams of groepen die binnen de organisatie de kleinste organisatorische eenheid vormen.

⁵ Den Butter & Milhaylov (2013) onderscheiden de volgende taken: routinematige fysieke taken, niet-routinematige fysieke taken, routinematige cognitieve taken, niet-routinematige analytische taken en niet-routinematige interactieve taken. Een voorbeeld van een routinematige fysieke taak is het besturen van machines. Het repareren van machines is een niet-routinematige fysieke taak. Het maken van berekeningen en boekhouden zijn voorbeelden van routinematige cognitieve taken. Onderzoek, evaluatie en planning zijn niet-routinematige analytische taken. Voorbeelden van niet-routinematige interactieve taken zijn taken als leidinggeven, onderhandelen en onderwijzen (Fouarge, Smits, Vries, & Vries, 2017).

uitgevoerd door lager opgeleiden. Het aandeel laaggekwalificeerde banen is de voorbije 25 jaar relatief stabiel gebleven, op ongeveer 10%. Tegelijkertijd daalde het aandeel van de middengekwalificeerde banen van 53% tot 42%, terwijl het aandeel hooggekwalificeerde banen toenam van net geen 40% tot bijna 50% (HRW, 2021).

Kortom, onze economie lijkt steeds meer te veranderen in een zogenaamde zandlopereconomie: een sterke toename van het aandeel hooggeschoold werk en een lichte toename van laaggeschoold werk, met weinig daartussenin (Massey & Hirst, 1998; Milkman & Dwyer, 2002). Door deze *upgrading* stellen werkgevers steeds hogere (opleidings-)eisen aan werknemers (De Vos et al., 2021). Gevolg is dat de competenties van een groeiende groep mensen niet langer aansluiten of dreigen aan te sluiten bij wat werkgevers vragen (mismatch vraag en aanbod arbeid). Hoewel sommige mensen hun baan weten te behouden of er in slagen om middels bijscholing (*upskilling*) of omscholing (*reskilling*) naar een andere (al dan niet hoger geschoolde) baan uit te stromen, blijkt het voor anderen – veelal diegenen met mindere cognitieve vaardigheden (Cortes, 2016; Wang, 2020) – moeilijker om mee te bewegen met de geschetste *upgrading*. Een deel van hen heeft de toevlucht gezocht en gevonden in een lager geschoolde baan (van Vliet & van Doorn, 2021), terwijl een ander deel het werk noodgedwongen heeft losgelaten en werkloos is achtergebleven. Vaak met langdurige werkloosheid of inactiviteit tot gevolg.

Een andere oorzaak van het kwalitatief tekort aan arbeidskrachten is dat er te weinig jongeren afstuderen in de studierichtingen die aansluiten op de beschikbare jobs. De hierboven beschreven verschuiving van taken en door werkgevers gevraagde competenties heeft volgens de *skills mismatch theory* relatief snel plaatsgevonden (Kasarda, 1989; Mair & Miller, 1989; Wilson, 1987). Dat maakt dat het voor het onderwijs bijzonder moeilijk was én nog steeds is om de snel veranderende noden van het organisatieleven bij te benen, waardoor de uitstroom vanuit het onderwijs minder goed aansluit bij de veranderende vraag vanuit de arbeidsmarkt (Lamberts, 2011). De gebrekkige aansluiting tussen onderwijs en knelpuntberoepen wordt ook deels veroorzaakt door een te lage instroom van jongeren in opleidingen die (kunnen) toeleiden naar knelpuntberoepen, bijvoorbeeld als gevolg van een minder goede perceptie van de beroepen in kwestie. Naast een mismatch tussen het werk en het behaalde scholingsniveau – ook wel verticale mismatch genoemd (Groot & Maassen van den Brink, 2000; Leuven & Oosterbeek, 2011) – is er dus ook een horizontale mismatch ofwel een mismatch tussen het werk en de inhoud van de gevolgde opleiding (Somers et al., 2019).

1.3.2. Kwantitatief tekort aan arbeidskrachten

Het knelpuntberoepenprobleem is echter niet alleen te wijten aan een tekort aan arbeidskrachten met door werkgevers gevraagde vaardigheden, ervaring, specifieke kennis en/of bepaalde eigenschappen. Er is ook een tekort aan arbeidskrachten die de openstaande jobs kunnen invullen, eenvoudigweg omdat er meer jobs dan arbeidskrachten zijn. De globale vraag naar arbeid is groter dan het globale aanbod. Demografische evoluties – vergrijzing, ontgroening en een latere arbeidsmarktintrede van jongeren veelal als gevolg van langer wordende studietrajecten – leiden tot een krimp van de potentiële beroepsbevolking. Momenteel verlaten de babyboomers de arbeidsmarkt, waardoor de vervangingsvraag toeneemt. Tegelijkertijd staan er onvoldoende jongeren klaar om het gat dat de babyboomers achterlaten, in te vullen (Theunissen et al., 2018). Louter kwantitatief bekeken is de mismatch tussen vraag en aanbod op de Vlaamse arbeidsmarkt door deze evoluties aan het oplopen, zo blijkt uit de spanningsratio – d.i. het aantal niet-werkende werkzoekenden per openstaande vacature

bij VDAB. In 2014 waren er gemiddeld 9,3 niet-werkende werkzoekenden per openstaande vacature, in 2017 nog 5,3 en in 2021 nog amper 2,4 (Van Impe et al., 2022).

Het kwantitatief tekort kan bovendien nog worden versterkt doordat arbeidskrachten niet altijd beschikbaar zijn voor een voltijdse job. In 2020 is 25% van de Vlaamse werknemers tussen 20 en 64 jaar deeltijds aan het werk. Uit de statistieken blijkt dat een groot aantal van de mensen die deeltijds werken vrouwen zijn (41,8% tegenover 10,1% bij mannen) (Werk, 2022). De redenen om deeltijds te werken blijken heel divers. Deeltijds werkende mannen doen dat in de eerste plaats om persoonlijke redenen of omdat ze geen voltijds werk vinden of omdat hun job enkel deeltijds wordt aangeboden. De zorg voor kinderen of andere zorgbehoevende familieleden wordt door mannen weinig genoemd als belangrijke reden om deeltijds te werken. Voor vrouwen is laatstgenoemde net wel het belangrijkste motief om deeltijds te werken, gevolgd door persoonlijke redenen, het niet vinden van een voltijdse job en het feit dat de gewenste job enkel deeltijds wordt aangeboden (Statbel, 2022). In het Loonkloofrapport van het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen lezen we dat 16,5% van de deeltijdse werkende vrouwen en mannen niet voltijds werkt omdat hun baan niet op voltijdse basis wordt aangeboden, alsook dat 11% van de deeltijdse werkende mannen en 5,5% van de deeltijdse werkende vrouwen niet voltijds werkt omdat ze geen voltijdse baan vinden. Deeltijds werken is bijgevolg niet altijd een vrijwillige keuze (Van Hove & De Vos, 2022).

1.3.3. Specifieke arbeidsomstandigheden

Een derde en laatste oorzaak voor het knelpuntberoepenprobleem zijn volgens VDAB (2022) de specifieke arbeidsomstandigheden van jobs. Bijvoorbeeld wat betreft loon, vuil of ongezond werk, stresserend, zwaar of gevaarlijk werk, uurrooster (o.a. onregelmatige werktijden, ploegenarbeid en weekendwerk), contract (deeltijds, tijdelijk), leer- en promotiemogelijkheden, een grote woon-werkafstand, en combinatie werk-privé.

Deze factoren spelen niet enkel een rol bij het vinden van nieuwe medewerkers. Werkgevers die intensief inzetten op werving en zodoende de voordeur van hun organisatie openzetten in de hoop hun vacatures ingevuld te krijgen, moeten er tevens over waken dat de achterdeur van hun organisatie niet wagenwijd blijft open staan. Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden zijn bepalend in het proces rondom het binden van medewerkers, aangezien deze een positief effect kunnen hebben op de gezondheid, tevredenheid, betrokkenheid en trots van medewerkers, en zodoende op het verloop in de organisatie. Het omgekeerde is echter ook waar: banen met onaantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden kennen vaker een groter verloop (Roodt, 2018).

1.3.4. Andere mogelijke oorzaken voor het moeilijk ingevuld geraken van vacatures

Naast de drie hierboven vermelde oorzaken benoemen diverse onderzoeken nog andere oorzaken waarom individuele vacatures van specifieke bedrijven niet of moeilijk ingevuld geraken. Zij maken daarbij een onderscheid tussen oorzaken aan de vraagzijde, de aanbodzijde, bij intermediairen en bij omgevingsfactoren (De Cuyper & Lamberts, 2008; Lamberts, 2011; Lamberts et al., 2000; Morissens, 2009; Zimmer, 2012). In tabel 1 volgt een beknopt overzicht (Rekenhof, 2014).

Organisatiegebonden oorzaken	Wervings- en selectiebeleid: bijvoorbeeld hogere kwalificaties vragen dan strikt nodig, organisatie-imago, statistische discriminatie, enz.
Persoonsgebonden factoren	Mobiliteitsproblemen, familiale situatie, zoekgedrag, enz.
Oorzaken die te maken hebben met de intermediaire publieke en private bemiddelingsdiensten	Slechte matching, ondoelmatige opleidingen, trajectval, enz.
Marktomgeving	Conjunctuur, demografische ontwikkelingen (vergrijzing en ontgroening leiden tot een toenemende vervangingsvraag en kleinere instroom en stellen zich niet alle bedrijfstakken even scherp), frictionele tekorten, concurrentievacatures (gewilde profielen in sterk concurrentiële branches), enz.

Tabel 1. Diverse oorzaken voor het knelpuntberoepenprobleem. Bron: Rekenhof, 2014, p. 32

1.4. Mismatches wegwerken

Het moeizaam ingevuld geraken van vacatures kent voordelen (bijvoorbeeld een hogere kans op werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt), maar ook diverse nadelen. In het rapport *'Naar een leer- en loopbaanoffensief'* noemen de auteurs nadelen voor de economie als geheel (o.a. stijgende inflatie, productiviteitsverlies en achteruitgang internationale concurrentiepositie), de organisaties (o.a. rem op de productie, minder groei en minder innovatie), de medewerkers (o.a. lagere werkbaarheid van het werk door meer werkdruk en/of de uitvoering van minder passende taken als gevolg van personeelstekort) én de werklozen (o.a. psychische stoornissen, zoals angst en depressie, ten gevolge van langdurige werkloosheid) (De Vos et al., 2021).

Om de vele vacatures van werkgevers in te vullen én de tewerkstellingskansen van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te verhogen, besteedt de overheid vandaag al heel wat middelen aan een activerend arbeidsmarktbeleid. Bij een activerend arbeidsmarktbeleid ligt de klemtoon traditioneel op het vergroten van arbeidskansen voor werkzoekenden; dit zijn personen zonder betaalde arbeid die als werkzoekende zijn ingeschreven bij een openbare tewerkstellingsdienst. Het kan hier gaan om heel uiteenlopende maatregelen zoals arbeidsbemiddeling, werkervaring- en leertrajecten, aanwervingssubsidies, tewerkstellingsmaatregelen, werk aantrekkelijker maken, etc. De overheid focust niet enkel op uitstroom naar werk, maar ook op het behoud van (duurzaam) werk. Denk bijvoorbeeld aan de inspanningen op vlak van werkbaar werk, levenslang leren of werk-naar-werk mobiliteit.

1.5. Fitting in or making jobs fit?

Zoveel mogelijk mensen activeren, hen matchen met de beschikbare jobs al dan niet na het volgen van een opleiding- en/of werkervaringstraject, en eventuele belemmeringen wegwerken die de terugkeer naar werk bemoeilijken, is noodzakelijk. Echter, zo lezen we in het 'Verslag 2019 van de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid', *"Het succes van een werkzoekende hangt niet alleen af van zijn eigen vaardigheden en capaciteiten, maar ook van [...] het soort banen dat beschikbaar is. Er zijn gewoonweg niet genoeg passende banen voor de mensen die we willen activeren."* (HRW, 2020, p. 14). Zo zijn we terug bij de mismatch waarmee we dit hoofdstuk zijn gestart, met name de *skills mismatch*.

Bijscholing (*upskilling*) en herscholing (*reskilling*) kan mensen uit kwetsbare groepen helpen om aan de toenemende eisen van het werk te (blijven) voldoen. Althans voor sommigen. Voor anderen niet. Zij hebben nood aan jobs die aansluiten bij hun competenties. Dat lezen we ook in het hierboven geciteerde verslag van de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid: *"Onderwijs en opleiding alleen zijn niet voldoende. We moeten bedrijven helpen zich te ontwikkelen en te innoveren, zodat zij hun productiviteit kunnen verhogen en tegelijkertijd kwaliteitsvolle banen kunnen bieden aan laaggeschoolden."* (HRW, 2020, p. 14). Het tekort aan arbeidskrachten krijgen we niet opgelost door louter een individuele benadering en maatwerk aan de kant van de werkzoekende. Ook aan werkgeverskant is actie en maatwerk nodig. Het is noodzakelijk dat werkgevers breed kijken naar het beschikbaar arbeidspotentieel – in én buiten de eigen organisatie – en een omslag maken naar een inclusieve duurzame werkvloer. Dat vraagt enerzijds dat werkgevers gestimuleerd en ondersteund worden om werk te maken van een *"breedgebouwd hr-beleid dat inzet op talenten, diversiteit, levenslang leren, preventie, retentie, en mobiliteit [als] (...) krachtadig instrument (...) om de krapte het hoofd te bieden en arbeidspotentieel maximaal in te zetten."* (Vansteenkiste et al., 2019, pp. 43-44). Anderzijds dat werkgevers anders omgaan met menselijk kapitaal, waarbij niet het werk of de functie centraal staat, maar de mens zelf met al zijn of haar talenten (Muffels et al., 2019). Daarvoor is een andere inrichting van de arbeidsorganisatie noodzakelijk, waarin de functie en bijbehorende taken continu zoveel mogelijk worden afgestemd op de talenten en behoeften van kandidaat-medewerkers én medewerkers. Dit vanuit het belang dat knelpuntvacatures beter ingevuld geraken én blijven. Medewerkers moeten immers in de gelegenheid zijn om in hun job te kunnen blijven functioneren (Van der Klink et al., 2010).

1.6. 'Herdenken' van jobs

Het herdenken van bestaand werk middels job redesign speelt daar op in. Job design gaat over *"how jobs, tasks, and roles are structured, enacted and modified and what the impact of these structures, enactments and modifications are on the individual, group, and organizational outcomes."* (Grant & Parker, 2009, p. 5). Job design wordt gewoonlijk gezien als een top-down proces waarbij de organisatie keuzes maakt in hoe ze het werk opdeelt in verschillende taken, deze daarna toewijst aan verschillende banen, en vervolgens mensen selecteert met de juiste kennis, vaardigheden en bekwaamheden voor de banen. De wijze waarop het werk in de organisatie is ingericht, kan echter steeds worden herbekeken of geredesigned. Werkgevers kunnen het werk in de organisatie – zowel wat betreft de inhoud van de jobs als de context ervan – herinrichten of aanpassen, zodoende dat wat het werk vraagt en biedt beter aansluit bij dat wat (kandidaat-)medewerkers kunnen en bereid zijn te doen, alsook wat zij uit 'werken' willen halen (Knight & Parker, 2019). Niet alleen werkgevers, maar ook medewerkers zelf kunnen het werk aanpassen. De afgelopen jaren zien we een groeiende interesse in de meer bottom-up benaderingen van job redesign, waarbij medewerkers zelf initiatief nemen om hun job bij te sturen (Berg et al., 2010).

Job redesign kan verschillende vormen aannemen. Hieronder lichten we deze vormen kort toe. Een uitvoerige bespreking volgt in hoofdstuk 4.

- Job crafting houdt in dat de medewerker zelf vorm geeft aan zijn of haar job door kleine aanpassingen te doen op het vlak van taken/inhoud, met of voor wie hij of zij werkt, waar en wanneer hij of zij werkt, en de invulling die hij of zij geeft aan de betekenis en doel van het werk (Wrzesniewski & Dutton, 2001).
- Bij het onderhandelen van idiosyncratic deals – “*individual work arrangements between an employee and an employer*” (Hornung et al., 2008, p.739) – ofwel i-deals stappen medewerkers naar hun leidinggevende, hr-verantwoordelijke of andere betrokkenen om bijvoorbeeld meer flexibiliteit, opleidingskansen en loon te vragen of hun takenpakket aan te passen.
- Bij job carving wordt er voor een bepaalde (kandidaat)-medewerker een baan op maat gecreëerd door de taken die niet binnen de belastbaarheid en/of de mogelijkheden van betrokken medewerker passen, uit het takenpakket te halen en eventueel te ruilen tegen beter passende taken van een collega (C. Griffin et al., 2007).
- Inclusief job design zoekt in het takenpakket bij geschoolde en/of meer ervaren medewerkers naar logistieke, administratieve en organisatorische taken van repetitieve aard, en kijkt of deze uit hun takenpakket gehaald kunnen worden en vervolgens gebundeld kunnen worden tot een nieuwe functie die geschikt is voor minder geschoolde en/of ervaren medewerkers (Van Lierop, 2016).

1.7. Herdenken van jobs: een oplossing voor het knelpuntberoepenprobleem?

Beleidsmatig werden en worden er initiatieven genomen om het knelpuntberoepenprobleem te verhelpen. Maar het probleem is nog niet van de baan. De Vlaamse overheid wil daarom bijkomende pistes in kaart brengen om de instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen te verbeteren. Met dit onderzoek focust zij in het bijzonder op het ‘herdenken’ van jobs, zowel wat betreft de inhoud van de jobs als de context ervan.

Doel van dit onderzoek is het verkennen van de voor- en nadelen, de toepasbaarheid en de haalbaarheid van *job redesign* – meer bepaald job crafting, i-ideals, job carving en inclusief job design – als strategie voor een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen in Vlaanderen.

In hoofdstuk 2 formuleren we onze onderzoeksvraag en beschrijven we de gekozen onderzoeksopzet om deze vraag te beantwoorden.

2. Onderzoeksopzet

2.1. Onderzoeksvraag

In dit onderzoek willen we een antwoord geven op onderstaande onderzoeksvragen:

‘Is job redesign een toepasbare en haalbare strategie om de instroom en de retentie van medewerkers te bevorderen in knelpuntberoepen? Voor welke knelpuntberoepen wel of niet? Welke voorwaarden in en/of buiten de organisatie zijn nodig om job redesign als strategie voor de instroom en de retentie van medewerkers in knelpuntberoepen mogelijk te maken?’

2.2. Onderzoeksmethode

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, maken we gebruik van:

- 1) een verkennende literatuurstudie rond job redesign,
- 2) een studie naar goede job redesign praktijken in binnen- en buitenland, en
- 3) verdiepende case studies in Vlaanderen.

2.2.1. Een verkennende literatuurstudie rond job redesign

De eerste fase van het onderzoek bestond uit narratieve (niet-systematische) literatuurstudie (Green et al, 2006). Het belangrijkste doel van een narratieve literatuurstudie is het exploreren van bestaand onderzoek zonder daarbij zeer strikte zoek- en selectie- en interpretatiecriteria te formuleren en na te volgen zoals bij een systematische literatuurreview (Petticrew & Roberts, 2006) om te komen tot een conceptueel *framework* dat in het vervolg van het onderzoek gebruikt wordt (Ferrari, 2015).

Doel van de literatuurstudie was enerzijds een breed overzicht te krijgen van de verschillende methoden van job redesign en de recente ontwikkelingen in deze methoden; anderzijds een eerste verkenning van de mogelijke toepassing van de methoden als strategie voor instroom en retentie, en de succes- en faalfactoren.

Voor de literatuurstudie hebben we gebruikgemaakt van academische rapporten (exclusief masterscripties, onderwijsmaterialen en handleidingen) en gepubliceerde artikelen in nationale en internationale tijdschriften (inclusief essays en proefschriften) in het Nederlands of Engels gepubliceerd in de periode na 1 januari 2000. Deze hebben we aangevuld met grijze literatuur uit dezelfde periode uitgegeven door professionele organisaties op nationaal, Europees en internationaal niveau. Voor het raadplegen van academische literatuur maakten we gebruik van diverse databronnen: KU Leuven (Limo), Google Scholar, Sociological Abstracts, ResearchGate, ScienceDirect, Elseviers, etc. Het doelgericht doorzoeken van vier of meer digitale databases verhoogt sterk de waarschijnlijkheid dat de literatuurstudie alle relevante studies beschouwt en verkleint zo het risico op vertekening voortvloeiend uit de keuze voor een narratieve literatuurstudie (Hart, 2018). De zoektocht naar literatuur gebeurde met behulp van variaties en combinaties van de volgende zoektermen in het Nederlands en Engels: i-deals, job design, job redesign, customized employment, job crafting, job carving, inclusief job design, functiecreatie en baancreatie. De selectie van de artikels is gebeurd op basis van titel. Bij het lezen van de geselecteerde artikels hebben we tevens gekeken naar de referenties van de relevante studies. Uit de referenties hebben we nog enkele bijkomende relevante artikels geselecteerd.

Deelonderzoeksvragen

- 1) Wat betekenen de methoden van job redesign?
- 2) Welke voorwaarden in en/of buiten de organisatie zijn nodig om de verschillende methoden van job redesign als strategie voor de instroom en de retentie van medewerkers in knelpuntberoepen mogelijk te maken?
- 3) Welke in- en externe partijen zijn betrokken bij de voorbereiding en implementatie van job redesign, en wat is hun rol, hun onderlinge relatie en belang?
- 4) Wat is de meerwaarde van het toepassen van deze methoden voor de verschillende actoren (organisatie, medewerkers, werkzoekenden, beleid)?
- 5) Is job redesign inzetbaar om de instroom en de retentie van medewerkers te bevorderen in knelpuntberoepen? Zo neen, waarom niet? Zo ja, voor welke knelpuntberoepen? Kunnen we een typologie opmaken?

2.2.2. Studie naar goede praktijken in binnen- en buitenland

In fase 2 zijn we op zoek gegaan naar goede praktijken van organisaties in binnen- en buitenland die versies van job redesign toepassen als strategie voor instroom en retentie bij knelpuntberoepen. Bij het zoeken naar goede praktijken hebben we gefocust op de vier sectoren die eerder door de begeleidingsgroep van dit onderzoek gekozen werden naar aanleiding van de vraag welke sectoren mee te nemen in het onderzoek. Het gaat om volgende sectoren: social profit, techniek (industrie), bouw en horeca. De motivatie vanuit de begeleidingsgroep om deze sectoren mee te nemen komt voort uit de grote vraag naar personeel en de ervaren tekorten vanuit het aanbod aan werkzoekenden om aan deze vraag te voldoen. Vervolgens hebben we in onderling overleg met de desbetreffende sectororganisaties – VIVO, Constructiv, Mtech+, Horeca Forma en Volta – een verdere selectie gemaakt van knelpuntberoepen. Hieronder volgt een overzicht van de beroepen per sector:

- Social profit: begeleider in de kinderopvang, opvoeder/begeleider
- Techniek (industrie): elektrotechnicus en elektrotechnisch installateur
- Bouw: metselaar, dakdekker, schilder-decorateur, vloerder en schrijnwerker
- Horeca: keukenhulp, kok, ober

Bij de selectie van landen en goede praktijken hebben we in eerste instantie gekeken naar de landen en goede praktijken die het meeste leerpotentieel bieden voor de Vlaamse praktijk. Belangrijk hierbij is dat we geen vergelijkend onderzoek uitvoeren. De selectie van goede praktijken zijn initiatieven die een unieke en inspirerende plaats in het landschap innemen, bijvoorbeeld omwille van hun innovatieve aanpak of omwille van hun ervaren successen. In ons onderzoek beschrijven we vooral waarom een bepaald praktijk inspirerend werkt en op welk gebied. Het onderzoek van deze goede praktijken is gebeurd middels online semigestructureerde interviews met degenen die betrokken zijn bij de uitvoering en/of implementatie van de verschillende job redesign-methoden. Voor deze interviews hebben we een interviewschema uitgewerkt met topics die gebaseerd zijn op de literatuurstudie en waarin alle deelaspecten van de onderzoeksvragen aan bod komen. Bijkomend aan de interviews hebben we relevante literatuur en documenten met betrekking tot het betreffende praktijkvoorbeeld bestudeerd en geanalyseerd.

Deelonderzoeksvragen

- 1) Zijn er in binnen- en buitenland goede, inspirerende praktijken van de verschillende methoden van job redesign, en de inzet ervan als strategie voor de instroom en de retentie van medewerkers in knelpuntberoepen?
- 2) Hoe krijgen de methoden van job redesign in die goede praktijken vorm?
- 3) Wat zijn de randvoorwaarden, zowel in als buiten de organisatie, die een succesvolle uitwerking mogelijk maken dan wel belemmeren?

2.2.3. Verdiepende case studies in Vlaanderen

Vervolgens hebben we in fase 3 het potentieel en de haalbaarheid van de toepassing van methoden van job redesign binnen enkele echte werkomgevingen in Vlaanderen geanalyseerd via verdiepende case studies. Voor deze verdiepende studie zijn we binnen de sectoren social profit, techniek (industrie), bouw en horeca op zoek gegaan naar organisaties in Vlaanderen die een initiatief rond job redesign wensten op te starten, recent opgestart of net afgerond hadden. Reden om hiervoor te kiezen is dat er in elke fase specifieke elementen spelen die van invloed zijn op het job redesign-proces en de uitkomsten ervan. Bij de keuze van de organisaties hebben we rekening gehouden met de eerder genoemde sectoren en knelpuntberoepen. Interessant is echter ook te weten hoe organisaties die nog geen ervaring met job redesign hebben, denken over job redesign als strategie voor een betere instroom en retentie van personeel. Daarom hebben we ook enkele diepte-interviews gehouden bij organisaties die geconfronteerd worden met een moeizame instroom en/of retentie van personeel, maar job redesign nog niet toepassen.

We hebben een bezoek gebracht aan deze organisaties en met de bedrijfsleider en/of verantwoordelijke van de organisatie een diepte-interview gevoerd aan de hand van de bevindingen uit de twee vorige fasen. Naast leren van hun ervaringen bij de overweging, de opstart en de uitvoering van hun initiatief inzake job redesign, hebben we aandacht besteed aan factoren die het initiatief bevorder(d)en dan wel belemmer(d)en. Ook hebben we de geïnterviewden bevraagd over welke ondersteuning vanuit het beleid en/of het bredere werkveld gewenst zou zijn.

Deelonderzoeksvragen

- 1) In welke mate zijn de in de vorige fase onderzochte goede praktijken (breder) toepasbaar in Vlaanderen als strategie voor de instroom en de retentie van medewerkers in knelpuntberoepen?
- 2) Welke uitdagingen en sterktes worden geïdentificeerd, indien toegepast in Vlaanderen?
- 3) Welke voorwaarden zijn nodig om de verschillende methoden van job redesign mogelijk te maken als strategie voor de instroom en de retentie van medewerkers in knelpuntberoepen?
- 4) In welke mate botsen de methoden van job redesign op juridische drempels (bv. inzake diplomaveren)? Om welke sectoren/beroepen gaat het? En hoe kunnen die drempels verholpen worden?

De inzichten uit de literatuurstudie, de goede praktijken in binnen- en buitenland, en de case studies in Vlaanderen laten ons toe om breed gedragen, relevante beleidsaanbevelingen en innovatieve beleidsantwoorden te formuleren inzake de toepassing van de verschillende methoden van job redesign als strategie voor instroom en retentie bij vacatures voor knelpuntberoepen.

Deel 2 – Literatuurstudie

In dit deel geven we aandacht aan job redesign en de verschillende methoden ervan (job crafting, i-deals, job carving en inclusief job design). Wat houden de verschillende methoden in? Wat zijn de motieven om de methoden toe te passen? Welke mogelijke uitkomsten bieden ze? En wat zijn de factoren die de toepassing van de methoden en de uitkomsten ervan beïnvloeden? We laten daarbij voor de verschillende actoren de waarde zien van het toepassen van deze methoden en we beschrijven, voor zover deze bekend zijn uit de literatuur, de voorwaarden voor de succesvolle toepassing. We eindigen dit deel van het rapport met het formuleren van aannames – gebaseerd op de inzichten uit de literatuurstudie – met betrekking tot de toepasbaarheid van de verschillende methoden als strategie voor een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen.

Voor we inzoomen op job redesign en de verschillende methoden ervan, is het belangrijk om een stap terug te zetten en tijd te nemen om het knelpuntberoepenprobleem door een andere bril te bekijken. In dit onderzoek verkennen we of job redesign een toepasbare strategie kan zijn om de instroom en retentie van personeel in deze knelpuntberoepen te bevorderen, en zodoende kan bijdragen aan het verhelpen van het knelpuntberoepenprobleem en de mismatch op de arbeidsmarkt. De mismatch op de arbeidsmarkt en knelpuntberoepen zijn economisch-sociologische fenomenen op macro- en mesoniveau (Kalleberg, 2008), terwijl job redesign een methode is uit de arbeids- en organisatiepsychologie en zich situeert op het micro-niveau van de onderneming (Parker, Morgeson, et al., 2017). Een belangrijke eerste stap in ons onderzoek is bijgevolg het probleem van de mismatch en de knelpuntberoepen te benaderen vanuit het perspectief van individuele organisaties en te bekijken door een hr-bril.

3. Knelpuntberoepenprobleem bekeken door een hr-bril

3.1. Mismatch of beter: misfit

Zoals in deel 1 aangegeven, is er sprake van een mismatch op de Vlaamse arbeidsmarkt: de vaardigheden en aspiraties van de beroepsbevolking sluiten niet aan bij de banen die werkgevers aanbieden. Op niveau van een organisatie gaat het om de (mis)match tussen de kenmerken van een persoon (in termen van kennis, vaardigheden, capaciteiten, gezondheid en motivatie) en zijn of haar werkomgeving. Deze (mis)match is wat we in de arbeids- en organisatiepsychologie kennen als de *'Person-Environment fit'* of kortweg PE-fit (Kristof-Brown et al., 2005). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat een goede aansluiting of fit tussen de persoon en zijn of haar werkomgeving samengaat met meer welzijn op het werk, een lagere verloopintentie, een hogere betrokkenheid, meer werktevredenheid en betere prestaties (Alniaçik et al., 2013; Chen et al., 2016; Erdogan & Bauer, 2005; Gul et al., 2018; Kristof, 1996; Krumm et al., 2013; Ostroff & Judge, 2012; Yaniv et al., 2010).

PE-fit is een multidimensionaal methode en omvat vier verschillende categorieën (Kristof-Brown et al., 2005):

- de fit tussen de persoon en de organisatie (persoon-organisatie of PO-fit)
- de fit tussen de persoon en andere personen op het werk (persoon-groep of PG-fit)
- de fit tussen de persoon en diens supervisor (persoon-supervisor of PS-fit)
- de fit tussen de persoon en de baan (persoon-job of PJ-fit)

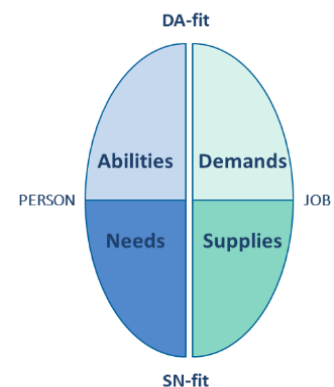
Bovenstaande categorieën maken duidelijk dat de ‘*passendheid*’ van medewerker en organisatie op verschillende manieren kan worden ingevuld. Een medewerker kan zodoende een fit ervaren met zijn of haar baan, leidinggevende en collega’s, maar tegelijkertijd ook een misfit ervaren met de algehele missie, beleid of cultuur van een organisatie (de Lange, 2014). Bij elk van de categorieën kunnen we nog een onderscheid maken tussen objectieve en subjectieve fit, naargelang men de feitelijke toestand en objectieve kenmerken van de persoon en het werk bekijkt, dan wel rekening houdt met de kijk van de medewerker (én diens werkgever) op zichzelf en het werk (Kristof, 1996).

De categorie die voor dit onderzoek – een onderzoek naar het herdenken van jobs ten behoeve van een betere instroom en retentie van personeel – het meest relevant is, is persoon-job fit (PJ-fit) ofwel de fit tussen de kenmerken van een bepaalde medewerker (in termen van kennis, vaardigheden, capaciteiten, interesses, gezondheid en motivatie) en die van een specifieke baan of van de taken (in termen van gevraagde kennis en vaardigheden, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden) die moeten worden uitgevoerd op het werk (Cable & DeRue, 2002; Edwards, 1991). Een goede PJ-fit is immers één van de kritische succesfactoren voor het aantrekken én behouden van medewerkers in een competitieve en gespannen arbeidsmarkt (Kristof, 1996). Onderzoek bevestigt dat PJ-fit (1) de beste voorspeller is van de intentie van de organisatie om iemand aan te nemen (Higgins & Judge, 2004), (2) de beste voorspeller is van de intentie van de sollicitant om een jobaanbieding te aanvaarden (Carless, 2005; Han et al., 2015), en (3) de grootste impact heeft op de intentie van de medewerker tot vrijwillig personeelsverloop (Berisha & Lajçi, 2020; Chhabra, 2015).

3.2. Persoon-job (mis)fit

Onderzoek naar PJ-fit maakt een onderscheid tussen twee typen fit, die samenvatten in hoeverre de medewerker kan leveren wat de organisatie nodig heeft enerzijds en anderzijds in hoeverre de organisatie kan leveren wat de medewerker nodig heeft en belangrijk vindt (Caplan, 1987; Edwards, 1991; Edwards et al., 2006):

- *Demands-Abilities fit* (DA-fit): een fit tussen wat het werk eist (o.a. werkinhoud, werkbelasting en werktempo) en wat de medewerker kan (o.a. kennis, competenties en fysieke vermogens).
- *Supplies-Needs fit* (SN-fit): een fit tussen wat het werk biedt (o.a. beloning, arbeidsomstandigheden, promotiekansen, inspraakmogelijkheden) en wat de medewerker zoekt in werk (o.a. persoonlijke doelen, verbondenheid, erkenning, autonomie, en werk-privé balans).

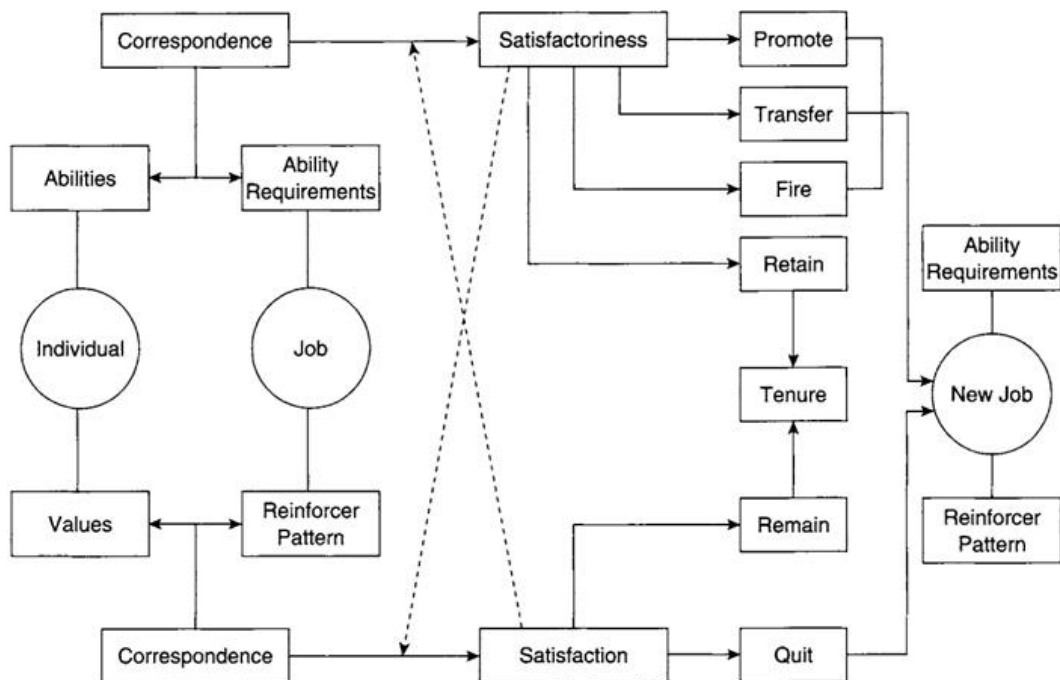


Figuur 3. Persoon-job fit.
Bron: Dorenbosch, 2013

Het onderscheiden van deze typen fit is belangrijk. Het kan immers zijn dat de ene fit goed is, maar de andere niet. Het werk kan aansluiten bij de cognitieve en/of fysieke vermogens van medewerkers (DA-fit), maar dat wil niet per se zeggen dat het werk ook voorziet in datgene wat de medewerker zoekt in werk of nodig heeft om het werk met succes te kunnen uitvoeren (SN-misfit). Omgekeerd kan het werk goed aansluiten bij de wensen en behoeften van de medewerker (SN-fit), terwijl hij of zij niet (meer) kan voldoen aan de cognitieve, emotionele en/of fysieke werkeisen (DA-misfit). De twee typen fit liggen voor zowel medewerkers als de organisatie niet altijd in elkaars verlengde (Dorenbosch & van Vuuren, 2017).

DA-fit heeft vooral effect op de gezondheid en de prestaties van de medewerker, terwijl SN-fit eerder effect heeft op de motivatie van de medewerker en diens houding ten aanzien van het werk en de organisatie (Dorenbosch et al., 2013). Passen persoon en werk bij elkaar, en is er dus sprake van een DA-fit én een NS-fit, dan leidt dat tot gezondheid, welbevinden en betere arbeidsprestaties. Is dit niet het geval, dan leidt dat tot demotivatie, cynisme, burn-out, ontevredenheid, verloop, allerlei spanningsklachten en ziekteverzuim (Edwards, 1991; Edwards & Shipp, 2007; Kristof-Brown et al., 2005).

De relatie tussen PJ-fit en de attitude en het gedrag van medewerkers kan worden verklaard vanuit de *work adjustment theory* van Dawis & Lofquist (1984) (zie figuur 4). Deze stelt dat een goede fit tussen de capaciteiten (*abilities*) van de medewerker en de werkeisen (*requirements*, cfr. *demands*) leidt tot goede prestaties (*satisfactoriness*), terwijl een goede fit tussen de waarden (*values*, cfr. *needs*) van de medewerker en de mate waarin het werk deze kan vervullen (*reinforcers*, cfr. *supplies*) zorgt voor meer werktevredenheid (*satisfaction*). Onderzoek toont aan dat werktevredenheid positief gerelateerd is aan prestaties (Judge et al., 2001), organisatiebetrokkenheid (de Moura et al., 2009), *organizational citizenship behavior*⁶ (Organ & Ryan, 1995) en verminderde verloopintentie (Randsley de Moura et al., 2008; van Dick et al., 2004).



Figuur 4. Work adjustment theory. Bron: Dawis en Lofquist, 1984

⁶ *Organizational citizenship behaviour* of extra rolgedrag is gedrag dat medewerkers vertonen dat buiten de formele functiebeschrijving valt. Deze extra rolgedragingen komen voort uit de bereidheid van medewerkers om meer te doen dan de formele functievereisten. Het kan gaan om de bereidheid over te werken, het helpen van een collega die overbelast is of het actief zijn binnen de personeelsvereniging (Morrison, 1994).

3.3. Persoon-job (mis)fit bij instroom

Het managen van optimale fit is voor werkgevers een voortdurende opdracht, die al begint bij het aannemen van mensen. PJ-fit wordt traditioneel – althans in individualistische, prestatiegerichte culturen (Aycan, 2005; Ramamoorthy & Carroll, 1998) – als het fundament van selectie beschouwd. De achterliggende gedachte hierbij is dat PJ-fit een basisvoorwaarde voor succesvolle tewerkstelling is. Immers, zonder de juiste motivatie en competenties zal de nieuwe medewerker niet succesvol presteren. Tijdens de selectiefase zullen werkgevers bijgevolg nagaan of de kandidaat-medewerker over de capaciteiten beschikt om de aangeboden baan met de daarbij horende taken naar behoren uit te voeren (Werbel & Gilliland, 1999). Een kandidaat-medewerker moet echter niet alleen over de juiste motivatie en vaardigheden beschikken; het is ook belangrijk dat hij of zij ook bij de organisatie past (Chatman, 1991). Bowen, Ledford en Nathan (1991) stelden een ‘nieuw model voor selectie’ voor waarbij sollicitanten ook aangeworven worden voor hun fit met de organisatie (PO-fit) en niet enkel op basis van de vereisten van een specifieke job (PJ-fit). Een veel voorkomend onderscheid dat in deze context gemaakt wordt, is die tussen de zogenaamde supplementaire en complementaire fit (Muchinsky & Monahan, 1987).

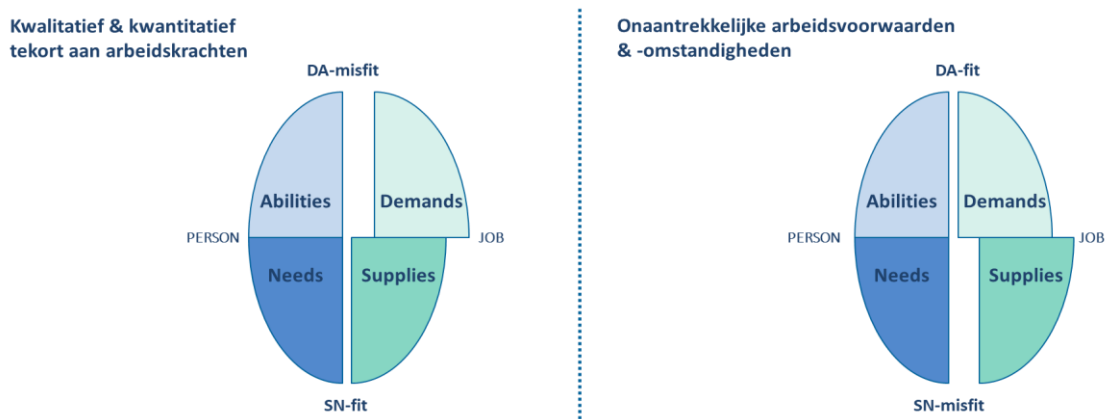
Een supplementaire fit betreft de overeenstemming tussen de ‘fundamentele kenmerken’ van de persoon en de organisatie (= PO-fit), met name tussen de cultuur, het klimaat, de doelen, normen en waarden van de organisatie enerzijds en anderzijds de waarden, doelen, persoonlijkheid en houding van de medewerker (Chatman, 1989). Zo hechten sommige organisaties bijvoorbeeld veel waarde aan teamwerk en andere aan individuele prestaties. Individuen met een hoge behoefte aan individuele prestaties zullen goed passen bij een organisatie die waarde hecht aan individuele prestaties, maar niet of veel minder in een organisatie die teamwerk waardeert (en omgekeerd). Een lage PO-fit kan leiden tot frustratie en ontevredenheid, wat op zijn beurt kan leiden tot een lagere organisatiebetrokkenheid en een hogere verloopintentie (Edwards & Shipp, 2007; Follmer et al., 2018; Kristof-Brown et al., 2005). Veel onderzoek omtrent de PO-fit volgt het *attraction-selection-attrition* (ASA) model (Schneider, 1987). Dit model stelt dat mensen aangetrokken worden, geselecteerd worden en in een organisatie blijven als de waarden van een organisatie matchen met hun persoonlijke waarden. Mensen kiezen bijgevolg niet willekeurig een organisatie om voor te werken; zij selecteren zichzelf in min of meerdere mate in of uit de organisatie (De Goede et al., 2013; Schneider et al., 1995).

Een complementaire fit komt tot stand wanneer de persoon en de organisatie elkaar aanvullen, elkaars behoeften wederzijds bevredigen. De ene partij voorziet de andere van iets dat deze (nog) niet heeft, maar wel graag wil hebben (Muchinsky & Monahan, 1987). Complementaire fit sluit in de zin aan bij de PJ-fit, waarbij gezocht wordt naar de overeenkomst tussen wat de organisatie nodig heeft en wat een persoon kan bieden, bijvoorbeeld vaardigheden en/of inspanning (DA-fit). En andersom heeft ook een medewerker behoeftes waaraan een organisatie moet voldoen, zoals loon en ontwikkelmogelijkheden (SN-fit) (Seong et al., 2015)

Op basis van voorgaande kunnen we bijgevolg de drie in hoofdstuk 1 besproken oorzaken van het knelpuntberoepenprobleem begrijpen als een DA- of een SN-misfit:

- Kwalitatief tekort aan arbeidskrachten kunnen we zien als een misfit tussen werkgever en sollicitant op basis van capaciteiten, en dus een DA-misfit;
- Kwantitatief tekort aan arbeidskrachten kunnen we tevens zien een misfit tussen werkgever en sollicitant op basis van capaciteiten, en dus ook een DA-misfit;
- Specifieke arbeidsomstandigheden kunnen we zien als een misfit tussen werkgever en sollicitant op basis van behoeften, en dus een SN-misfit.

Figuur 5 geeft een visuele voorstelling van de drie genoemde oorzaken als DA-/SN-misfit.



Figuur 5. Oorzaken knelpuntberoepen bekeken vanuit persoon-job fit bril. Bron: eigen bewerking op basis van Dorenbosch, 2013

Bij de selectie van nieuwe medewerkers hebben de meeste werkgevers vandaag aandacht voor PJ- en PO-fit (Sekiguchi, 2007). Dat een werkgever liefst iemand aanwerft die zowel goed bij de organisatie als goed bij de aangeboden job lijkt te passen, is niet verwonderlijk. Het aanwerven van een minder passende kandidaat kan immers leiden tot een lagere productiviteit, hogere kosten en een lagere winstgevendheid (Demir, 2010; Sekiguchi, 2004). Opvallend is wel dat werkgevers een voorkeur hebben voor een gemiddelde PO-fit en gemiddelde PJ-fit boven een combinatie van een hoge overeenkomst op het één in combinatie met een lage overeenkomst op het ander (Sekiguchi & Huber, 2011). Een gebrek aan motivatie en vaardigheden kan met andere woorden niet worden gecompenseerd met een goede match qua waarden, het omgekeerde evenmin. Ook de sollicitant zal beoordelen of het geboden werk aansluit bij zijn of haar kennis, vaardigheden, interesses, waardes en (financiële) behoeftes. Zodoende worden misfits in eerste instantie vermeden en bij onzekerheid is er altijd nog een tijdelijke arbeidsovereenkomst (Dorenbosch, Sanders, et al., 2012).

3.4. Persoon-job (mis)fit bij retentie

'Fit' is geen statisch, maar een dynamisch methode (Caplan, 1983), eenvoudigweg omdat zowel banen als mensen veranderen. Onderzoekers wijzen er bijgevolg op dat fit moet worden gezien als iets dat doorheen de tijd verandert (Boon & Biron, 2016; Jansen & Kristof-Brown, 2006; Kim et al., 2020; Shipp & Jansen, 2011; Yu, 2013). In de volgende alinea's zullen we dieper ingaan op hoe zowel banen als mensen kunnen veranderen, en hoe deze veranderingen ervoor kunnen zorgen dat er een misfit ontstaat tussen het werk en de medewerker met een hoger risico op stress, ontevredenheid en slechte prestaties op het werk tot gevolg. We maken daarbij een onderverdeling DA-misfits ofwel misfits als gevolg van veranderingen in werkeisen en de capaciteiten van de medewerker; en SN-misfits ofwel misfits als gevolg veranderingen in wat het werk biedt en wat de medewerker zoekt in werk.

3.4.1. DA-misfit door veranderingen in werkeisen en capaciteiten van medewerkers

De inhoud en de aard van het werk, alsook de omgeving waarin het werk plaatsvindt, verandert voortdurend onder invloed van allerlei maatschappelijke en contextuele factoren (Parker, Van Den Broeck, et al., 2017). Denk aan technologische ontwikkelingen, strategische organisatiekeuzes, wijzigingen in de personeelsbezetting, een pandemie, etc. Deze veranderingen zorgen op hun beurt voor veranderingen in kwantitatieve (bv. werkvolume, werktempo en deadlines) en kwalitatieve werkeisen (bv. complexiteit, fysieke inspanning en emotionele belasting) (Fried et al., 2007; van Veldhoven, 2014). Gevolg is dat medewerkers steeds vaker te maken krijgen met nieuwe, veelal hogere werkeisen. Zolang de medewerker de veranderingen in zijn of haar werk kan bijbenen, blijft de fit bestaan. Het kan ook zijn dat de medewerker meer tijd nodig heeft om zich aan te passen, waardoor hij tijdelijk een lagere PJ-fit (in het bijzonder DA-fit) ervaart. Onderzoek toont dat deze DA-misfit een leer- en ontwikkelproces op gang kan brengen bij medewerkers (Follmer et al., 2018; Kim et al., 2020). Veranderingen in het werk kunnen evenwel ook leiden tot lagere werkeisen. Zo kan robotisering ertoe leiden dat werk eentoniger wordt: het overblijven van resttaken die niet goed door robots kunnen worden verricht, kan het werk reduceren tot het houden van toezicht of het controleren van de eindproducten (Freese et al., 2018). Op het moment dat de medewerker er niet in slaagt zich aan te passen aan de toenemende werkeisen of bijkomende uitdagende taken op te pakken als de werkeisen verminderen, zal het werk steeds minder passen. Het risico bestaat dat hij of zij 'functie-ongeschikt' raakt doordat zijn of haar capaciteiten niet langer aansluiten bij wat de baan in de loop van de tijd is gaan vragen (Dorenbosch & van Vuuren, 2017).

Een DA-misfit kan evenwel ook te wijten zijn aan een verandering bij de medewerker zelf. Immers, cognitieve en fysieke vermogens van medewerkers veranderen doorheen de tijd. Zo kunnen medewerkers in sommige onderdelen van het werk beter worden vanwege de (leer)ervaring die ze opdoen in het werk of nieuwe kennis en vaardigheden verwerven door het volgen van een opleiding. Aan de andere kant kunnen vermogens en flexibiliteit afnemen, vanwege fysieke slijtage, een ziekte of ongeval, het (tijdelijk) niet of te weinig gebruiken van aanwezige competenties (atrofie) en bijvoorbeeld moeilijk af te leren werkrouines die niet meer volstaan (Caspi et al., 2005; De Lange et al., 2019; Feldman & Vogel, 2009; Kooij et al., 2008; Truxillo et al., 2015). Ook deze veranderingen beïnvloeden de fit tussen wat het werk vraagt en wat de medewerker kan of aankan (Kim et al., 2020; Sanders & Kraan, 2013).

3.4.2. SN-misfit door veranderingen in wat het werk biedt en wat medewerkers zoeken in werk

Veranderingen in werk kunnen niet alleen leiden tot veranderingen in wat het werk vraagt, maar ook in wat het werk biedt. Op basis van verkennende studies suggereren Nederlandse onderzoekers (Berkers et al., 2020; Smids et al., 2020) dat robotisering zowel bedreigingen als kansen creëren voor verschillende dimensies van betekenisvol werk – dit is werk dat persoonlijk belangrijk en de moeite waard is en een positieve betekenis heeft voor mensen (Lysova et al., 2019) – met name: autonomie van medewerkers, de sociale relaties op het werk, de taakidentiteit, het kunnen nastreven van doelen, de taakvariatie, het ontvangen van feedback en waardering, en het ontwikkelen van vaardigheden. Hoewel robots in theorie voor elke dimensie van betekenisvol werk zowel een bedreiging als kans kunnen zijn, zullen robots eerder bedreigingen vormen voor de betekenisvolheid van laagopgeleid werk en kansen creëren voor de betekenisvolheid van hoogopgeleid werk. Laagopgeleid werk wordt immers eerder versimpeld in plaats van verrijkt bij het introduceren van technologie dan hoogopgeleid werk (Parker, Van Den Broeck, et al., 2017). Bij laagopgeleid werk is robotisering meer gericht op vervangen (Autor et al., 2003). Er blijven echter vaak resttaken over die niet goed door robots kunnen worden verricht, waardoor het werk van mensen gereduceerd wordt tot het houden van toezicht of het controleren van eindproducten. De eentonigheid en de verarming van het werk die robotisering met zich mee kan brengen, maken dat werk minder betekenisvol kan zijn (Freese et al., 2018). Zo maakten zelfrijdende metro's het werk van metrobestuurders minder betekenisvol. Zelfrijdende metro's kunnen zelf tractie geven, remmen en stoppen. Het werk van de bestuurder wordt gereduceerd tot het openen en sluiten van de deuren, en het indrukken van de vertrekknop (Anteby & Nishani, 2016). Bij hoogopgeleid werk is robotisering veelal gericht op aanvullen en verbeteren, wat werk betekenisvoller maakt, zoals in het geval van operatierobots. Operatierobots zijn een aanvulling op het menselijk handelen. Deze robots zijn een tool voor de chirurg om nog efficiënter, nauwkeuriger en veiliger te werken. Het werken met een robot is bovendien ergonomisch minder belastend voor de chirurg (Sergeeva et al., 2015)

Een SN-misfit kan ook ontstaan door veranderingen in dat wat medewerkers willen en belangrijk vinden in werk (Dorenbosch et al., 2014). Zo lezen we bijvoorbeeld in onderzoeksverslagen dat jongeren door de band genomen meer gesteld zijn op feedback, leermogelijkheden en veel verschillende werkzaamheden om brede ervaring op te doen (Truxillo et al., 2015; Truxillo et al., 2012). Met het ouder worden komt hierin verandering. Zo laat een meta-analyse door Kooij (2011) zien dat het belang dat gehecht wordt aan uitdagend werk, het maken van promotie, het werken met mensen, erkenning en salaris afnemen met leeftijd, terwijl motieven gerelateerd aan autonomie, een interessante baaninhoud en het gebruiken van vaardigheden, het uitvoeren van zinvolle taken die iets bijdragen, het helpen van anderen en baanzekerheid toenemen met leeftijd. Een ander actueel voorbeeld is de impact die de coronapandemie heeft op de waarde en waardering van werk. Zo blijkt de centrale plek die betaald werk in de levens van mensen inneemt, wat afgenomen ten voordele van gezin en vrije tijd. In het werk zijn mensen vooral werkzekerheid, niet te veel druk of spanning en de maatschappelijke betekenis van het werk belangrijker gaan vinden (de Beer & Conen, 2021).

3.5. Voorkomen en/of herstellen van persoon-job misfit

Interventies voor het herstellen en/of voorkomen van PJ-misfit zijn veelal gericht op het versterken van de aansluiting van de persoon op het werk (Person → Job-fit) door te sleutelen aan de mens, bijvoorbeeld door te investeren in het *up-* of *reskillen* van de werkende of werkzoekende of door het laten bijstellen van diens verwachtingen (Dorenbosch et al., 2014). Een actuele getuige hiervan is de ambitie van voormalig Vlaams minister voor Economie en Werk Hilde Crevits⁷ om van dit decennium ‘*The Learning Twenties*’ te maken. Door werkzoekenden en medewerkers op te leiden, bij te scholen en om te scholen, wil het beleid hen alle tools in handen geven om in te haken op de maatschappelijke transitie (Crevits, 2021).

We kunnen echter een tweede interventierichting onderscheiden. In plaats van te sleutelen aan de mens kunnen we ook sleutelen aan het werk. Interventies zijn dan gericht op het aanpassen van het werk aan de mens (Job → Person-fit). De aandacht kan daarbij enerzijds gaan naar het verbeteren van de DA-fit door de werkinhoud te laten aansluiten bij de capaciteiten van (kandidaat-)medewerkers, anderzijds naar het verbeteren van de SN-fit door de arbeidsvoorwaarden of -omstandigheden aan te passen aan de behoeften van (kandidaat-)medewerkers. Deze interventierichting stelt met andere woorden niet zozeer het werk of de functie centraal, maar de mens zelf met al zijn of haar capaciteiten en behoeften (Muffels et al., 2019). Deze interventierichting is erop gericht om de banen zodanig aan te passen of anders in te richten dat deze aansluiten op wat individuele medewerkers kunnen, willen en belangrijk vinden in werk (Dorenbosch et al., 2014). Dit herinrichten van werk kennen we als job redesign.

In het voorgaande hebben we het knelpuntberoepenprobleem benaderd vanuit het perspectief van individuele organisaties en bekeken door de bril van persoon-job fit. Een eventuele misfit kan gedicht worden door te sleutelen aan de mens, alsook door te sleutelen aan het werk. Dat laatste kennen we als job redesign. In het volgende hoofdstukken gaan we hier dieper op in.

⁷ Op woensdag 18 mei 2022 heeft Jo Brouns (CD&V) de eed afgelegd als de nieuwe Vlaamse minister van Werk, Economie en Landbouw. Hij volgt zijn partijgenote Hilde Crevits op. Hilde Crevits neemt de bevoegdheden over van Wouter Beke die de week voordien ontslag nam als minister van Welzijn, Gezin, Volksgezondheid en Armoedebestrijding.

4. Herdenken van jobs ofwel job redesign

Job redesign ligt in het verlengde van job design. We starten met een blik op job design. Vervolgens zoomen we in op job redesign en formuleren we een definitie van job redesign. Tot slot duiden we kort de verschillende job redesign-methoden die in ons onderzoek centraal staan, met name job crafting, i-deals, job carving en inclusief job design, en hoe deze bijdragen tot aan een betere 'fit' tussen de persoon en werk.

4.1. Job design

Job design gaat over *"how jobs, tasks, and roles are structured, enacted and modified and what the impact of these structures, enactments and modifications are on the individual, group, and organizational outcomes."* (Grant & Parker, 2009, p. 5). Job design wordt gewoonlijk gezien als een top-down proces waarbij de organisatie keuzes maakt in hoe ze het werk opdeelt in verschillende taken, deze daarna toewijst aan verschillende banen, en vervolgens mensen selecteert met de juiste kennis, vaardigheden en bekwaamheden voor de banen (Knight & Parker, 2019). De voorbije decennia zijn er verschillende job design-theorieën en -modellen ontwikkeld die beschrijven welke gevolgen bepaalde werkkenmerken hebben, waaronder de Two-factor Theory (Herzberg et al., 1959), het Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1975), het Job Demands-Control Model (Karasek, 1979) en het Effort-Reward Imbalance Model (Siegrist, 1996). Voor een diepgaande bespreking van de verschillende job design-theorieën en -modellen verwijzen we naar reviews van Fried et al. (2008), Grant et al. (2008), Griffin (1987), Morgeson & Campion (2012), Morgeson & Humphrey (2008), Oldham (1996), Parker & Ohly (2008), Parker & Wall (1998) en Wall & Martin (1987).

Het meest samenvattende model dat momenteel in de job design-literatuur voorhanden is, is het *'Job Demands Resources model'* of *'JD-R model'* (Demerouti et al., 2001). Dit model maakt een onderscheid tussen twee soorten werkkenmerken waarmee medewerkers geconfronteerd worden: werkeisen (*job demands*) en werkhulpbronnen (*job resources*). Werkeisen zijn werkkenmerken die stress of gezondheidsklachten kunnen veroorzaken wanneer ze de capaciteiten van de medewerker overstijgen. Meer specifiek verwijzen werkeisen naar de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die een bepaalde inspanning van de medewerker verlangen. Denk aan aspecten als werkdruk, fysieke en emotionele belasting, en rolonduidelijkheid. Werkeisen hoeven niet noodzakelijk negatief te zijn. Zo is er een onderscheid te maken tussen belemmerende en uitdagende werkeisen. Belemmerende taakeisen staan het behalen van werkdoelen in de weg en worden daardoor ervaren als obstakels die moeten worden overwonnen. Uitdagende taakeisen vragen ook wel extra inzet, maar worden toch als positief ervaren omdat ze ertoe leiden dat nieuwe kennis of vaardigheden worden ontwikkeld en (uitdagende) werkdoelen behaald worden (Lepine et al., 2005; Podsakoff et al., 2007). Wanneer medewerkers evenwel frequent worden blootgesteld aan te hoge taakeisen zonder voldoende recuperatiemomenten kan dit leiden tot bepaalde psychologische of lichamelijke klachten. Werkhulpbronnen zijn aspecten van het werk die helpen bij het bereiken van werkgerelateerde doelen en die persoonlijke groei en ontwikkeling kunnen stimuleren, zoals autonomie, taakafwisseling, waardering en sociale steun (Bakker & Demerouti, 2007).

Beide werkkenmerken in het JD-R model hangen elk samen met specifieke uitkomsten en dat als gevolg van het optreden van twee parallelle processen, met name een gezondheidsaantastings- of uitputtingsproces en een motivationeel proces. Dus, terwijl werkeisen over het algemeen de

belangrijkste voorspellers zijn van uitkomsten als uitputting, psychosomatische gezondheidsklachten en RSI-klachten⁸ (Bakker et al., 2003; Hakanen et al., 2006), zijn werkhulpbronnen over het algemeen de belangrijkste voorspellers van werkplezier, motivatie, en bevoegenheid (Bakker & Demerouti, 2007). Verkeisen en werkhulpbronnen kunnen interacteren en zo tot verminderde uitputting en verhoogde motivatie leiden. Kwalitatief hoogstaand werk – werk met veel werkhulpbronnen en uitdagende, maar niet te hoge verkeisen – leidt tot minder burn-out en meer bevoegenheid, en gaat bovendien gepaard met een goede mentale en fysieke gezondheid, tevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie, prestaties en innovatie (Crawford et al., 2010; Lesener et al., 2019; Schaufeli & Taris, 2014).

Het JD-R model biedt organisaties handvatten om het werk zodanig in te richten dat medewerkers voldoende uitdagende verkeisen ervaren en tegelijkertijd voldoende werkhulpbronnen ter beschikking hebben om met deze verkeisen om te gaan. Met deze ‘blauwdruk’ van kwalitatief hoogstaand werk kunnen organisaties het werk op zo een manier inrichten dat de kwaliteit van werk verbeterd wordt met als uitkomst dat medewerkers meer gemotiveerd, gezond en productief zijn (Van Veldhoven et al., 2020). Wanneer het evenwicht tussen verkeisen en -hulpbronnen na verloop van tijd – bijvoorbeeld door veranderingen in het werk als gevolg van globalisering of robotisering – niet langer optimaal is en de motivatie, het welbevinden en de prestaties van medewerkers onder druk komen te staan, kunnen organisaties de inrichting van het werk herbekijken en waar nodig herinrichten of aanpassen door te sleutelen aan de verkeisen en/of hulpbronnen, en zodoende over de hele linie een betere fit met werk realiseren (Knight & Parker, 2019).

4.2. Job redesign

Zoals hierboven beschreven, gaat job design om het inrichten van werk. Wanneer blijkt dat de wijze waarop het werk is ingericht niet langer voldoet, kan de organisatie kiezen om het werk anders in te richten. Dat anders inrichten van werk kennen we als job redesign. Simpel gezegd focust job redesign op de vraag: *‘Wat kan/moet de organisatie veranderen aan de banen – zowel wat betreft de inhoud als de context ervan – om het welbevinden, de motivatie en de prestaties van haar medewerkers te bevorderen?’* Job redesign wordt, net als job design, eerder gezien als een top-down proces, waarbij de organisatie besluit iets structureel te veranderen in de functies, taken en rollen van medewerkers. Dit kan worden gedaan voor de organisatie als geheel, maar ook voor afzonderlijke locaties, afdelingen, teams en functiegroepen (Knight & Parker, 2019; Parker, Van Den Broeck, et al., 2017).

Nadeel van het top-down herinrichten van werk is dat het meestal gebeurt vanuit een *one-size-fits-all* benadering (Hornung et al., 2010; Nielsen, 2013; Rousseau et al., 2006), wat maakt dat de aanpassingen niet of onvoldoende afgestemd zijn op de specifieke capaciteiten, behoeften en interesses van individuele medewerkers (Wrzesniewski et al., 2013). Medewerkers verschillen onderling op de beoordeling van werkkenmerken (Stamov Rosznagel & Hertel, 2010; Stamov-Roßnagel & Biemann, 2012; Van den Broeck et al., 2010; Warr, 2008); wat voor de een bijvoorbeeld gevarieerd of belastend werk is, is dat voor de ander minder of zelfs helemaal niet. Ook Hackman en Oldham erkennen dat *“not everyone responds positively to large, challenging jobs”* (2010, p. 464). Mensen reageren verschillend op ogenschijnlijk goed en kwalitatief werk. Dit maakt het (her)inrichten van goed werk met het oog op

⁸ RSI staat voor Repetitive Strain Injury. Het is een verzamelnaam voor klachten, symptomen en syndromen die voor komen in bovenrug, nek- en schoudergebied, armen, ellebogen, polsen, handen en vingers. De klachten worden doorgaans veroorzaakt door repeterende bewegingen, een langdurige statische houding of een combinatie van beide.

een betere PJ-fit van individuele medewerkers niet eenvoudig. Als mogelijke oplossing voor dit probleem wordt het personaliseren van werk en maatwerk naar voren geschoven. Personaliseren van werk houdt in dat medewerkers zelf initiatief nemen om het werk aan te passen aan hun sterktes, hun behoeftes en hun voorkeuren door job crafting of door *idiosyncratische deals* (i-deals) te onderhandelen. Met andere woorden: van *one-size-fits-all* naar *my-size-fits-me* (Freese et al., 2013).

De vraag naar maatwerk doet zich overigens ook voor bij bepaalde doelgroepen waarvan blijkt dat zij geen passend werk kunnen vinden wanneer ze proberen in te stromen. Job redesign is veelal gericht op het aanpassen en/of anders inrichten van het werk van mensen die al in de organisatie werken, en biedt in die zijn geen oplossing voor de instroom van mensen die nu niet participeren vanwege een arbeidsbeperking of een beperkte opleiding (van Ruitenbeek et al., 2013). In een krappe arbeidsmarkt kunnen werkgevers het zich echter niet permitteren om potentieel talent verloren te laten gaan. Werkgevers die het potentieel talent niet aan hun neus voorbij willen laten gaan, kunnen onderzoeken hoe ze toch werk op maat voor dit talent kunnen creëren in plaats van het af te wijzen. Mogelijke methoden om dit werk te creëren, zijn job carving (C. Griffin et al., 2007) en inclusief job design (Van Lierop, 2016; Zijlstra et al., 2012).

Onder job redesign verstaan we bijgevolg het herinrichten of aanpassen van het werk, de werkomgeving en/of de arbeidsvoorwaarden, zowel op initiatief van de werkgever (top-down) als van de medewerker (bottom-up), met het oog op een betere fit tussen het wat het werk vraagt en biedt en dat wat (kandidaat-)medewerkers kunnen, willen en belangrijk vinden in werk.

In de volgende hoofdstukken zullen we de hierboven aangehaalde job redesign-methoden – job crafting, i-deals, job carving en inclusief job design – verder bespreken en onderzoeken of en hoe deze methoden een interessante invalshoek vormen in de context van het knelpuntberoepenprobleem.

5. Job redesign-methoden nader bekeken

Voor we een antwoord kunnen geven op de vraag of en hoe job crafting, i-ideals, job carving en inclusief job design de instroom en de retentie van medewerkers in knelpuntberoepen kunnen bevorderen, is het noodzakelijk om eerst een goed zicht te krijgen op deze methoden. In dit hoofdstuk zoomen we in op de verschillende methoden. We lichten de methoden toe en beschrijven de motieven om de methoden toe te passen, de verwachte uitkomsten, en de factoren die de toepassing van de methoden en de uitkomsten ervan beïnvloeden.

5.1. Job crafting

Tot de jaren '90 werd aangenomen dat vooral organisaties verantwoordelijk waren voor het vormgeven van jobs die voor iedereen passen en werden medewerkers gezien als passieve ontvangers van die jobs. Met de verschuiving van een industriële naar een diensten- of kenniseconomie is het werk voor het overgrote deel van de medewerkers veranderd van werk dat grotendeels was voorgeprogrammeerd binnen een strak gereguleerd productieproces naar werk waarbij het product voor een belangrijk deel in de interactie met klanten ontstaat. Dit betekent meer verantwoordelijkheid, het maken van keuzen, maar ook meer regelruimte om die keuzen te kunnen maken. De veranderingen in het werk voltrekken zich parallel aan ontwikkelingen in de maatschappij, waarin mensen steeds autonomer worden en geacht worden eigen verantwoordelijkheid te nemen voor hun leven (van der Klink et al., 2011). Deze ontwikkelingen weerspiegelen zich in het denken over job (re)design: medewerkers worden steeds meer gezien als actieve spelers die zelf ook verantwoordelijkheid kunnen dragen in het vormgeven van hun job en hun inzetbaarheid (Grant & Parker, 2009; Nielsen et al., 2010). Dit vertaalt zich in een groeiende interesse in de meer bottom-up benaderingen van job redesign, waarbij medewerkers zelf initiatief nemen om hun job zo bij te sturen dat deze beter fit met hun ambities, interesses en capaciteiten met het oog op een hogere motivatie, inzetbaarheid en duurzaamheid (Berg et al., 2010). Eén van die benaderingen is job crafting.

Het begrip 'job crafting' is voor het eerst geïntroduceerd door de Amerikaanse psychologen Wrzesniewski en Dutton als "*the physical and cognitive changes individuals make in the task or relational boundaries of their work.*" (2001, p. 179). Job crafting gaat uit van de gedachte dat medewerkers zelf proactief veranderingen initiëren of aanbrengen in hun werk en niet louter reageren op of geleefd worden door hun werk (Grant & Ashford, 2008; M. A. Griffin et al., 2007). Initieel heeft job crafting weinig aandacht gekregen in de academische literatuur. In de periode tot 2009 wordt het artikel van Wrzesniewski en Dutton minder dan 20 keer per jaar geciteerd. Vanaf 2010 zien we hier een kentering. Jaar na jaar stijgt het aantal verwijzingen. In 2020 wordt het artikel maar liefst 446 geciteerd (Dimensions, 2022).

5.1.1. Kenmerken van de methode job crafting

Job crafting kent vandaag verschillende operationalisering, maar de meest gangbare benaderingen zijn role crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001) en resource crafting (Tims et al., 2012). Het onderscheid tussen beide benaderingen zit in 'wat' er gecraft wordt: respectievelijk de grenzen van het werk of de werkeisen en werkhulpbronnen (Bruning & Campion, 2018).

5.1.1.1. Sleutelen aan de grenzen van het werk (*role crafting*)

Wrzesniewski en Dutton (2001) onderscheiden drie vormen waarop medewerkers de grenzen van het werk kunnen aanpassen, met name *task*, *relational* en *cognitive crafting*. Later zijn hieraan nog twee extra vormen toegevoegd, namelijk *contextual crafting* (Sanders et al., 2011) en *time and spatial crafting* (Wessels et al., 2019). Hieronder geven we een korte omschrijving van de vijf vormen:

- *Task crafting*, waarbij medewerkers concrete veranderingen aanbrengen in hun taken (bv. taken toevoegen aan hun werk of juist afstoten) of in de manier waarop de taken gedaan worden (Wrzesniewski & Dutton, 2001);
- *Relational crafting*, waarbij medewerkers veranderingen aanbrengen in de sociale relaties die zij op het werk hebben, zowel met mensen van binnen als buiten de organisatie (Wrzesniewski & Dutton, 2001);
- *Cognitive crafting*, waarbij medewerkers hun werkzaamheden cognitief herwaarderen. Dit houdt in dat zij hun gedachten over (bepaalde aspecten van) het werk kunnen herdefiniëren, zodat de taak of het werk als betekenisvoller wordt ervaren (Wrzesniewski & Dutton, 2001);
- *Contextual crafting*, waarbij medewerkers veranderingen aanbrengen in de werkomgeving, bijvoorbeeld door de werkplek persoonlijker te maken (Sanders et al., 2011);
- *Time and spatial crafting*, waarbij medewerkers veranderingen aanbrengen in waar en wanneer zij hun werk uitvoeren (Wessels et al., 2019).

Kenmerkend voor deze aanpassingen is dat ze vaak eerder klein van omvang zijn en mogelijk niet door anderen worden opgemerkt. Het gaat bij job crafting om zelf-geïnitieerd en vrijwillig gedrag waarvan de leidinggevende niet noodzakelijk op de hoogte is (Tims & Bakker, 2010), dit in tegenstelling tot *i-deals*, waarbij specifieke afspraken met de werkgever worden gemaakt over arbeidsvoorwaarden, werktijden of werkomstandigheden (zie hoofdstuk 5.2). Verder wordt job crafting in het algemeen beschouwd als een continu proces van aanpassingen en veranderingen (d.w.z. een vorm van aanpassingsgedrag) – in tegenstelling tot eenmalige of tijdelijke veranderingen (Berg et al., 2010) – dat medewerkers kan helpen beter met een dynamische omgeving om te gaan (Fried et al., 2007).

In het oorspronkelijke werk van Wrzesniewski en Dutton (2001) wordt job crafting vooral als een individuele activiteit beschouwd. Later hebben Leana, Appelbaum en Shevchuk (2009) hieraan toegevoegd dat medewerkers ook gezamenlijk aan hun werk kunnen sleutelen. *Team crafting*. Leana en collega's omschrijven deze vorm van gezamenlijk of team craften als het "*process by which two or more team members collectively determine how they can alter the task, relational and cognitive boundaries of their work to meet their shared work goals.*" (Leana et al., 2009, p. 1173).

Onderzoek naar job crafting gebaseerd op het oorspronkelijke werk van Wrzesniewski en Dutton (2001) is op enkele uitzonderingen na kwalitatief van aard. De kwalitatieve studies zijn zeer informatief geweest; hierdoor kunnen er uitspraken gedaan worden over het bestaan van job crafting en het proces ervan, alsook over waarom medewerkers job craften en hoe zij dat ervaren. Deze studies zijn echter minder interessant om de antecedenten en de uitkomsten van job crafting goed te kaderen. Het ontbreken van een helder theoretisch kader en een daarop gebaseerd gevalideerde meetinstrument maakt het bovendien moeilijk om op een systematische manier vergelijkbare resultaten te genereren (Lazazzara et al., 2020).

5.1.1.2. Sleutelen aan de werkeisen en werkhulpbronnen (*resource crafting*)

In een poging de theoretische basis voor job crafting te verstevigen, hebben Tims en Bakker (2010) een koppeling gemaakt met het hierboven beschreven Job Demands-Resources Model en definiëren job crafting als: “de aanpassingen die medewerkers maken om werkeisen (*job demands*) en werkhulpbronnen (*job resources*) te laten aansluiten bij hun individuele capaciteiten en behoeftes.” (Tims & Bakker, 2010, p. 4). Zij onderscheiden vier mogelijke manieren waarop medewerkers hun werk kunnen aanpassen, met name (1) het verhogen van structurele hulpbronnen (bv. bevorderen van autonomie, vaardigheidsbenutting en ontwikkelingsmogelijkheden), (2) het verhogen van sociale hulpbronnen (bv. het krijgen van feedback, coaching en sociale steun), (3) het verhogen van uitdagende werkeisen (bv. het aangaan van nieuwe projecten of vragen van cognitief uitdagend) en (4) het verlagen van belemmerende werkeisen (bv. verminderen rolconflict, rolonduidelijkheid en emotionele belasting) (Tims & Bakker, 2010).

5.1.1.3. Role en *resource crafting* in één overkoepelend model

Verschillende studies hebben getracht om de hierboven beschreven benaderingen – *role* en *resource crafting* – samen te brengen in een overkoepelend model, waarbij ze de verschillende vormen van job crafting onderverdelen in twee categorieën. Bruning en Campion (2018) maken een onderscheid tussen *approach* (aanpakken) en *avoidance* (vermijden) crafting. *Approach crafting* verwijst naar het sleutelen aan werk met het oog op het bereiken van positieve of gewenste uitkomsten. Het is gericht op het aanpakken van problemen, het verbeteren van de werksituatie, het streven naar een doel of het op een positieve manier interpreteren van zaken die moeilijk gaan. *Avoidance crafting* is sleutelen aan werk met het oog op het vermijden of verwijderen van of het omgaan met negatieve aspecten van het werk (Bruning & Campion, 2018; Zhang & Parker, 2019). Andere onderzoekers maken met *promotion* en *prevention* crafting een gelijkaardig onderscheid (Bindl et al., 2019; Lichtenthaler & Fischbach, 2019).

5.1.2. Motieven voor job crafting

Een meta-synthese van studies naar job crafting die expliciet refereren aan het oorspronkelijke werk van Wrzesniewski en Dutton (2001) toont dat medewerkers heel uiteenlopende motieven hebben om te job craften (Lazazzara et al., 2020). De onderzoekers maken daarbij een onderscheid tussen proactieve en reactieve motieven. Proactieve motieven houden in dat medewerkers aan hun werk willen sleutelen met het oog op het realiseren van positieve of gewenste uitkomsten (*approach crafting*), bv. meer controle over het eigen handelen, een positiever zelfbeeld, betere relaties met collega's of klanten, een betere werk-privé balans en inzetten van talenten, terwijl reactieve motieven te maken hebben met de behoefte van medewerkers in het kunnen omgaan met of het verminderen van negatieve aspecten van het werk (*avoidance crafting*), bv. een gebrek aan autonomie, rolonduidelijkheid en jobonzekerheid. Niet alleen het motief bepaalt het soort job crafting. Ook de (sociale) context speelt een belangrijke rol: als een individu steun ervaart voor het aanpassen van het werk, is het mogelijk om de veranderingen ook daadwerkelijk door te voeren, ongeacht het motief dat tot dat gedrag heeft geleid (Lazazzara et al., 2020). In 3.5.4.1.2 en 3.5.1.4.3 gaan we hier dieper op in.

5.1.3. Verwachte uitkomsten van job crafting

Dankzij het werk van Tims en haar collega's (2010), en later vele andere onderzoekers, zijn de positieve effecten van job crafting empirisch goed onderbouwd. Een meta-analyse door Rudolph et al. (2017) bevestigt dat het actief craften van de werkeisen en -hulpbronnen door de medewerker bijdraagt aan

een betere persoon-job fit, wat op zijn beurt een positief effect heeft op het gedrag (o.a. *organizational citizenship behavior*, job tevredenheid en verloopintentie), het welbevinden (o.a. werkdruk, betrokkenheid en bevoegheid) en de prestaties van medewerkers én hun organisatie.

Recentere meta-analyses nuanceren deze positieve uitkomsten enigszins (Bruning & Campion, 2018; Lazazzara et al., 2020; Lichtenthaler & Fischbach, 2019). Job crafting blijkt vooral gunstige gevolgen te hebben bij *approach crafting*. De bevindingen omtrent *avoidance crafting* zijn minder eenduidig. De theoretische aanname van Tims en Bakker (Tims & Bakker, 2010) dat het verminderen van belemmerende werkeisen het welzijn en de prestaties zou verbeteren, lijkt empirisch niet houdbaar. Integendeel, het verminderen van belemmerende werkeisen lijkt geen of eerder een negatieve invloed te hebben op de individuele performantie en contraproductief gedrag in de hand te werken. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers zich door *avoidance crafting* vooral focussen op de negatieve aspecten van het werk en eerder geneigd zijn zich ervan terug te trekken, wat mogelijk kan uitmonden in het verwaarlozen of verlaten van het werk (o.a. als gevolg van onverschilligheid of cynisme). Ook kan *avoidance crafting* het risico op burn-out bij collega's vergroten, aangezien het verminderen van de eigen werkeisen tot hogere werkeisen voor collega's kan leiden. Dat kan bovendien tot frustraties en conflicten op de werkvloer leiden (Lazazzara et al., 2020).

Medewerkers kunnen *approach* en *avoidance crafting* evenwel tegelijkertijd toepassen. Mäkikangas (2018) en later Petrou en Xanthopoulou (2021) hebben onderzocht of en op welke wijze beide vormen op elkaar inwerken. Uit hun onderzoek blijkt dat het verhogen van werkeisen en hulpbronnen (*approach crafting*) de negatieve gevolgen van het verlagen van belemmerende werkeisen (*avoidance crafting*) kan bufferen.

5.1.4. Antecedenten van job crafting en de uitkomsten ervan

Volgens Wrzesniewski en Dutton (2001) heeft elke baan 'vrijheidsgraden' om te job craften. Hun onderzoek bevat talloze voorbeelden van job crafting bij mensen uit uiteenlopende beroepsgroepen, zoals koks, (ziekenhuis)schoonmakers en kinderopvangmedewerkers. Job crafting wordt bijgevolg niet alleen ondernomen door hoogopgeleide medewerkers met veel autonomie in het werk. Dit wordt kracht bijgezet door recente onderzoeken over job crafting bij diverse kwetsbare groepen (Svicher & Di Fabio, 2021), waaronder lager opgeleiden (Dorenbosch et al., 2011; Fuller & Unwin, 2017), oudere medewerkers (Kooij et al., 2020; Moghimi et al., 2017; Nagy et al., 2019), migranten (Arasli et al., 2019), tijdelijke medewerkers (Plomp et al., 2019) en mensen met een handicap (Brucker & Sundar, 2020; Sundar & Brucker, 2021).

Of medewerkers daadwerkelijk aan hun werk sleutelen is evenwel afhankelijk van zowel individuele, contextuele als sociale factoren (Lazazzara et al., 2020; Rudolph et al., 2017). In de volgende alinea's lichten we deze verschillende factoren uitgebreid toe.

5.1.4.1. Individuele factoren

Er is heel wat onderzoek verricht naar welk type medewerker met name aan job crafting doet. Een samenvatting van de resultaten van dat onderzoek vinden we terug in de meta-analyse van Rudolph et al. (2017). Uit deze studie blijkt dat medewerkers met een proactieve persoonlijkheid en een promotiefocus meer geneigd zijn om te job craften dan medewerkers die deze kenmerken in mindere mate bezitten. Hetzelfde geldt voor medewerkers die er vertrouwen in hebben dat zij hun werk en hun

werkomgeving succesvol kunnen beïnvloeden (een hoge self-efficacy). Deze drie kenmerken – proactieve persoonlijkheid, self-efficacy en promotiefocus – hangen sterk samen met alle job crafting vormen in het model van Tims en Bakker (2010) met uitzondering van verminderen van belemmerende werkeisen (Rudolph et al., 2017).

Naast een proactieve persoonlijkheid en self-efficacy toont het werk van Rudolph en collega's (2017) ook een positief verband tussen job crafting en de persoonlijkheidskenmerken vriendelijkheid, extraversie, openheid en ordelijkheid. Er zijn evenwel verschillen tussen de persoonlijkheidskenmerken en de wijze waarop medewerkers hun job craften. Zo blijkt er een positief verband tussen ordelijkheid en het verhogen van structurele hulpbronnen en uitdagende werkeisen; tussen extraversie en het verhogen van uitdagende werkeisen en sociale en structurele hulpbronnen; tussen openheid en het verhogen van structurele hulpbronnen en uitdagende werkeisen; en tussen vriendelijkheid en alle job crafting vormen in het model van Tims en Bakker (2010). Verder blijkt neuroticisme negatief gerelateerd aan het verhogen van structurele hulpbronnen en het verhogen van uitdagende taakeisen, en positief aan het verminderen van belemmerende taakeisen. Dat laatste suggereert dat minder emotioneel stabiele medewerkers meer moeite doen om belemmerende werkeisen te verminderen dan meer emotioneel stabiele medewerkers (Rudolph et al., 2017).

5.1.4.2. Sociale factoren

Een tweede aspect dat job crafting gedrag bij medewerkers stimuleert of belemmert en de uitkomsten ervan beïnvloedt, zijn de betrokkenen in de sociale omgeving van de medewerker. Het gaat dan met name om leidinggevend en de directe collega's van de medewerker (Wang et al., 2020).

Leidinggevend

Leidinggevend zijn sleutelfiguren in het creëren van een stimulerende context waarin medewerkers zelf vorm mogen én kunnen geven aan hun job (Wang et al., 2020). Van een stimulerende werkomgeving is onder meer sprake wanneer medewerkers een goede werkrelatie (Leader-Member Exchange of LMX) met de leidinggevende hebben (Carnevale et al., 2017) en wanneer de werkomgeving medewerkers uitdaagt tot leren en presteren (Maurer et al., 2003).

Een goede LMX kenmerkt zich door onderling vertrouwen, respect en loyaliteit tussen de leidinggevende en de medewerkers. Leidinggevend die een goede LMX opbouwen met hun medewerkers geven hun medewerkers meer hulpbronnen, onder andere uitdagende taken, ontwikkelmogelijkheden, ondersteuning, autonomie, feedback en inspraak bij het nemen van beslissingen (Audenaert & Bos-Nehles, 2019). Daarmee bieden ze hun medewerkers de ruimte en de stimulans om hun baan zelf vorm te geven (Kim & Beehr, 2017). Dergelijk stimulerende leiderschapsgedragingen tonen een grote overlap met de transformationele (= gericht op de vrijheid van de medewerker om naar eigen inzicht vooraf vastgestelde en overeengekomen resultaten te realiseren) en empowerende (= gericht op het in staat stellen van medewerkers om leiding te geven aan zichzelf) stijl van leidinggeven. Uit de meta-analyse van Wang en collega's (2020) blijkt dat beide leiderschapsstijlen positief gerelateerd zijn aan *approach crafting* (d.i. het verhogen van hulpbronnen en uitdagende werkeisen). Deze resultaten liggen in lijn met onderzoek dat aantoonde dat empowering leiderschap positieve effecten heeft op de werkeisen en hulpbronnen van medewerkers (Tuckey & Dollard, 2012), alsook met onderzoek dat laat zien dat transformationeel leiderschap zich vertaalt in het aanreiken van voldoende hulpbronnen zodat medewerkers die kunnen inzetten wanneer het werk

zwaar of uitdagend wordt (Breevaart et al., 2014). Medewerkers die daarentegen aangestuurd worden door een leidinggevende met een directieve, autoritaire of transactionele leiderschapstijl, zijn eerder geneigd om belemmerende werkeisen te verlagen (*avoidance crafting*) (Oprea et al., 2020; Wang et al., 2020).

Leidinggevendenden kunnen niet alleen job crafting gedrag bij medewerkers stimuleren, zij hebben ook invloed op de uitkomsten ervan. Dat blijkt uit onderzoek door Fong et al. (2021), waarin onderzocht is of leidinggevendenden job crafting gedrag, en dan met name *avoidance crafting*, bij medewerkers opmerken en zo ja, hoe zij hierop reageren. Vastgesteld wordt dat leidinggevendenden *avoidance crafting* wel degelijk opmerken en het eerder evalueren als ongewenst, contraproductief gedrag. Een verklaring hiervoor vinden de onderzoekers bij het door Parker et al. (2019) ontwikkelde methode *wise proactivity*, wat staat voor proactief gedrag dat zowel gunstig is voor de context, de anderen als het individu. Het uit de weg gaan van bepaalde taken of het vermijden van zaken die energie vreten (*avoidance crafting*) kan gunstig zijn voor de medewerker zelf, maar is niet per se gunstig voor de andere collega's of de organisatie, bijvoorbeeld omdat collega's die taken moeten overnemen. Leidinggevendenden kunnen dergelijk job crafting gedrag als onverstandig worden beschouwen en bijgevolg geneigd zijn om negatief te reageren op het gedrag (verminderen steun). Hierdoor verkleint de kans dat de medewerker de beoogde uitkomsten van zijn gedrag zal ervaren. Deze resultaten verklaren waarom *avoidance crafting* kan resulteren in negatieve medewerkersuitkomsten (Fong et al., 2021).

Collega's

Teamwerk is inmiddels niet meer uit organisaties weg te denken. Werk wordt alsmear meer georganiseerd in projecten en teams, waardoor collega's meer en meer met elkaar moeten samenwerken. Zowel met collega's binnen het team als met collega's van andere afdelingen (Tims & Parker, 2019). Gevolg is dat het job crafting gedrag van medewerkers invloed heeft op de collega's, alsook dat het job crafting gedrag en de uitkomsten ervan door de collega's worden beïnvloed.

Job crafting kan zowel een positieve als negatieve invloed hebben op de collega's. Medewerkers die job craften, laten hun collega's zien dat job crafting kan en mag in de organisatie. Zij kunnen bovendien een rolmodel zijn voor hun collega's. Een studie van Bakker, Rodriguez-Munoz en Sanz Vergel (2015) laat zien dat het waarnemen van job crafting gedrag (*approach* en *avoidance*) collega's stimuleert om ook te job craften. Een hoge werkdruk, een lage autonomie en een goede interpersoonlijke relatie met de job craftende collega versterkt dit effect (Demerouti & Peeters, 2018). Echter job crafting kan ook een negatieve invloed hebben op collega's. Het verminderen van belemmerende werkeisen (*avoidance crafting*) door een medewerker kan frustraties bij collega's teweegbrengen – bijvoorbeeld omdat zij taken moeten overnemen van een collega's die deze taken niet langer uitvoert – en zodoende leiden tot conflicten op de werkvloer, alsook de werkeisen van collega's verhogen en zodoende hun risico op werkstress en mogelijk een burn-out verhogen (Lazazzara et al., 2020).

Collega's hebben op hun beurt een invloed op de uitkomsten van het job crafting gedrag van de job craftende medewerker. Hoe collega's de veranderingen in het werk waarnemen en erop reageren, bepaalt of de job crafter positieve (bv. plezier in het werk) of negatieve (bv. stress) uitkomsten zal ervaren. De mate waarin het job crafting gedrag een positieve dan wel negatieve impact op de collega's heeft, speelt daarbij een belangrijke rol. Bij een positieve impact zullen de collega's het job crafting gedrag eerder ervaren als prosociaal gedrag (d.i. vrijwillig gedrag waarmee medewerkers hun collega's

of de organisatie een dienst bewijzen), wat resulteert in een positieve collega-respons. Bij een negatieve impact zal het job crafting gedrag eerder als pro-self gedrag (d.i. vrijwillig gedrag waarmee medewerkers vooral zichzelf een dienst willen bewijzen) worden gezien met een negatieve collega-respons als gevolg (Tims & Parker, 2020). Uit onderzoek van Fong en collega's blijkt dat collega's bij ervaren *approach crafting* meer bereid zijn om samen te werken met de job crafter. Zij verwachten daarbij minder risico's op conflicten. Het omgekeerde geldt voor ervaren *avoidance crafting*. Deze reacties beïnvloeden op hun beurt het werkplezier van zowel de collega's als de job crafter (Fong & Tims, 2019; Fong et al., 2022).

5.1.4.3. Contextuele factoren

Job crafting gebeurt niet los van de context. De manier waarop het werk is vormgegeven, kan medewerkers ruimte verschaffen om een eigen invulling aan het werk te geven, zonder dat expliciet bepaald wordt welke aanpassingen gemaakt worden (Leana et al., 2009; Petrou et al., 2012). Verschillende werkkenmerken zijn bepalend voor de mate waarin medewerkers job crafting toepassen, de wijze waarop zij dat doen en de uitkomsten ervan (Park & Park, 2021). We staan stil bij taakafhankelijkheid, autonomie, uitdagend werk en werkdruk.

Taakafhankelijkheid

Wrzesniewski en Dutton (2001) zien twee belangrijke obstakels die het zicht op de individuele mogelijkheden tot job crafting kunnen belemmeren. Een eerste obstakel is een grote mate van taakafhankelijkheid ofwel *“the degree to which taskwork is designed so that members depend upon one another for access to critical resources and create workflows that require coordinated action.”* (Courtright et al., 2015, p. 1829). In teams met een hoge taakafhankelijkheid moeten medewerkers informatie uitwisselen, onderling afstemmen en met elkaar rekening houden bij de uitvoering van hun werk. Dat maakt het moeilijker om zelf aanpassingen aan het werk te doen zonder dat collega's daar last van hebben en/of het werkproces daardoor beïnvloed wordt. Een lage taakafhankelijkheid vraagt minder afstemming tussen collega's onderling, waardoor medewerkers meer ruimte ervaren om te sleutelen aan het werk (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Autonomie

Een tweede obstakel voor job crafting volgens Wrzesniewski en Dutton (2001) is een gebrek aan autonomie. Grant en Parker (2009) hebben aangegeven dat autonomie effect heeft op de proactiviteit van medewerkers. Van autonomie is bekend dat medewerkers die een grote mate van autonomie ervaren, de vrijheid hebben om zelf te bepalen wanneer ze welke taken doen (Hackman & Oldham, 1980) en dat autonomie bijdraagt aan het ontwikkelen van nieuwe gedragspatronen (Karasek, 1979). Uit de studie van Ghitulescu (2007) bleek al dat autonomie gerelateerd was aan het aanpassen van de taken. Het positief verband tussen autonomie en job crafting – met opvallende uitzondering van het verminderen van belemmerende werkeisen – wordt bevestigd in de eerder genoemde meta-analyse van Rudolph et al. (2017). Met andere woorden, de vrijheid die medewerkers in hun werk ervaren, zullen zij inzetten om hun werk zo vorm te geven dat het optimaal aansluit bij hun kwaliteiten en interesses.

Uitdagend werk

Ook de complexiteit van het werk of uitdagend werk kan bijdragen aan proactiviteit, flexibiliteit en een gevoel van verantwoordelijkheid waardoor mensen meer geneigd zijn om initiatief te nemen, zoals het aanpassen van hun werk (Grant & Parker, 2009). Wel geldt dat gemiddelde niveaus van complexiteit

beter zijn dan te veel complexiteit waarin medewerkers niet meer weten wat zij aan moeten met het werk (Tims, 2013).

Onderzoek door Bai en collega's (2021) suggereert dat een gemiddelde complexiteit medewerkers aanzet tot *approach crafting* (verhogen van werkeisen en structurele en sociale hulpbronnen) en zodoende uitputting kan voorkomen, terwijl een te hoge complexiteit medewerkers dermate kan uitputten dat zij eerder kiezen voor *avoidance crafting* (verlagen belemmerende werkeisen) met mogelijke nadelen voor henzelf (o.a. lagere self-efficacy en negatiever zelfbeeld) en hun collega's (o.a. extra werkdruk). In dit geval craften medewerkers niet uit eigen initiatief (proactief motief) om de persoon-baan fit te vergroten, maar eerder uit noodzaak om met de complexiteit van het werk om te kunnen gaan of om deze te verminderen (reactief motief) (Lazazzara et al., 2020).

Werkdruk

Een ander werkkenmerk is werkdruk. Er bestaat zowel theoretisch als empirisch bewijs dat werkdruk een grote impact heeft op hoe medewerkers zich voelen en gedragen op het werk (Prem et al., 2018). De bevindingen inzake de effecten van werkdruk op job crafting gedrag zijn in de meta-analyse van Rudolph en collega's (2017) niet eenduidig. Knight et al. (2021) hebben hier verder onderzoek naar verricht. Hun onderzoek suggereert dat medewerkers met een hoge werkdruk eerder geneigd zijn om belemmerende werkeisen te verlagen in de verwachting meer controle te krijgen over hun werk, terwijl medewerkers met een lage werkdruk eerder kiezen voor het verhogen van structurele hulpbronnen en zodoende meer uitdaging of voldoening uit hun werk te halen. Net zoals bij uitdagend werk gebeurt het craften aan werkdruk eerder vanuit een reactief dan een proactief motief met dezelfde nadelige gevolgen van dien (Lazazzara et al., 2020).

5.2. Idiosyncratic deals (i-deals)

Een gerelateerde strategie naast job crafting die medewerkers toelaat om het werk meer aan te passen aan hun persoonlijke capaciteiten, voorkeuren en behoeften, is het onderhandelen over persoonlijke afspraken met hun werkgever over o.a. werkinhoud, arbeidsvoorwaarden, werktijden en werkomstandigheden (Hornung et al., 2010). Dit soort individuele regelingen kennen we als *idiosyncratic deals* of kortweg i-deals.

5.2.1. Kenmerken van de methode i-deals

Het begrip 'i-deals' is voor het eerst geïntroduceerd door de Amerikaanse hoogleraar Denise Rousseau (2001) en gedefinieerd als "*voluntary, personalized agreements of a nonstandard nature negotiated between individual employees and their employers.*" (Rousseau et al., 2006, p. 978).

I-deals hebben vier kenmerkende karakteristieken (Rousseau et al., 2006). Ten eerste gaat het om niet-standaard – meestal mondelinge – afspraken over werk en/of arbeidsvoorwaarden die het resultaat zijn van een onderhandeling tussen een individuele medewerker en diens werkgever, wat meteen ook het centrale verschil met job crafting duidelijk maakt (Simosi et al., 2021). De onderhandeling gebeurt meestal op initiatief van de medewerker, al laat onderzoek zien dat ook werkgevers de totstandkoming van de deal initiëren (Liao et al., 2016). Een i-deal wijkt met andere woorden af van standaardregelingen rondom werk en arbeidsvoorwaarden, die meestal zijn vastgelegd in de cao of in het hr-beleid van de organisatie. Ten tweede, i-deals zijn heterogeen. Het maken van dergelijke individuele niet-standaard

afspraken zorgt er namelijk voor dat aan bepaalde medewerkers speciale (arbeids)voorwaarden worden toegekend die afwijken van degene die collega's hebben die hetzelfde werk doen (Hornung et al., 2008). Ten derde zijn i-deals gunstig voor zowel werkgever als medewerker (zie '5.2.3 Verwachte uitkomsten van i-deals'), en niet nadelig voor de collega's (Rousseau et al., 2006). Dat is, zoals in het vorige hoofdstuk aangegeven, bij job crafting niet altijd het geval. Tot slot kan de precieze inhoud van een i-deal sterk uiteen lopen. Waar job crafting primair gericht is op de inhoud van het werk en dus hoe de taken worden uitgevoerd, kunnen i-deals gaan over aspecten als ontwikkeling, flexibiliteit en werktijden, taakhoud en beloning (Hornung et al., 2010; Liao et al., 2016).

Uit voorgaande alinea blijkt dat er duidelijke verschillen zijn tussen i-deals en job crafting. Beide praktijken kunnen evenwel op verschillende wijzen met elkaar gerelateerd zijn. Medewerkers die hun job craften en zodoende zelf initiatief nemen om hun werk aan te passen, kunnen de wijzigingen formaliseren in concrete afspraken met de leidinggevende. De informele aanpassing mondt zo uit in een formele i-deal. Omgekeerd kan job crafting ook het gevolg zijn van een i-deal. Medewerkers die met hun leidinggevende over i-deals hebben onderhandeld, kunnen de onderhandelde discretionaire ruimte benutten om zelf verder proactief kleine aanpassingen aan te brengen in hun werk (van der Meij & Bal, 2013).

In de praktijk wordt weinig gebruikgemaakt van i-deals. Onderzoek in Nederland bij duizenden hr-professionals toont dat slechts een derde van de Nederlandse werknemers daadwerkelijk i-deals onderhandelt. Laatstgenoemden werken vaker in kleine organisaties (Van de Ven & Nauta, 2018). Vergelijkbare resultaten vinden we terug in een kwalitatieve case study in het Verenigd Koninkrijk, waarbij amper een vijfde van de ambtenaren aangeeft te hebben onderhandeld over een i-deal (Davis & Van der Heijden, 2018). Voor zover ons bekend zijn er geen cijfers voor Vlaanderen.

I-deals kunnen op basis van verschillende elementen worden gecategoriseerd. Ten eerste kunnen i-deals ingedeeld worden naar hun inhoud. Het gaat dan met name over het aspect van de arbeidsrelatie waarover de medewerker met de werkgever afspraken maakt. Ten tweede kunnen i-deals ingedeeld worden op basis van het moment waarop ze onderhandeld worden. In de volgende alinea's gaan we hier dieper op in.

5.2.1.1. Inhoud van de i-deals

Rousseau en collega's (2006) maken bij de inhoudelijke indeling van i-deals gebruik van het resource model van Foa en Foa (1975) en komen zo initieel tot drie soorten i-deals, meer bepaald ontwikkel i-deals, flexibiliteit in werkuren i-deals en i-deals die de werklast reduceren. Op basis van empirisch onderzoek onderscheiden Hornung et al. (2010) later vier soorten i-deals, met name: flexibiliteit in uren i-deals, taak i-deals, ontwikkel i-deals en i-deals die de werkdruk verminderen. Andere onderzoekers maken een nog ander onderscheid, waarbij een aantal soorten overlappen met de indeling van Rousseau et al. (2006) en Hornung et al. (2010) alsook enkele geheel nieuwe soorten worden onderscheiden, met name flexibiliteit in locatie i-deals en financiële i-deals (Ng & Feldman, 2010; Rosen et al., 2013).

Alles bij elkaar genomen kunnen we inhoudelijk grosso modo onderstaande vijf typen i-deals onderscheiden (Rousseau et al., 2016):

- Flexibiliteit i-deals, zowel wat werktijden (bv. aangepast werkrooster of vaste vrije dag) als werklocatie (bv. thuis werken indien dat niet gebruikelijk is in de organisatie) betreft
- Loopbaanontwikkeling i-deals (bv. speciale opleidingen of een bijzondere promotie)
- Taak i-deals (bv. meer uitdagende taken), hoewel dit type ook gezien kan worden als subtype van i-deals over ontwikkeling
- Werklastvermindering i-deals (bv. kortere werkdagen of minder belastende taken)
- Financiële i-deals (bv. extra salaris of eenmalige bonus)

Verder is het zo dat i-deals kunnen variëren in reikwijdte, waarbij de ene medewerker een individuele afspraak maakt over slechts één bepaald aspect van het werk (bv. extra flexibiliteit in de werktijden) en een andere persoonlijke regelingen treft over meerdere aspecten van de werkrelatie tegelijkertijd (bv. gaande van salaris, tijdschema, taakhoud tot werklocatie (Liao et al., 2016; Rousseau et al., 2006).

5.2.1.2. Timing van de i-deals

Naast deze indeling naar inhoud kunnen we ook een indeling maken naargelang het tijdstip waarop de i-deal onderhandeld wordt. I-deals kunnen onderhandeld en toegekend worden op verschillende tijdstippen: vóór de aanwerving (ex ante), wanneer de medewerker in dienst is (ex post) en wanneer de medewerker aangeeft de organisatie te willen verlaten (Hornung et al., 2014; Rousseau et al., 2016).

In de praktijk komen ex ante i-deals veel minder voor dan ex post i-deals (Liao et al., 2016; Rousseau et al., 2016). Ex ante i-deals worden onderhandeld tijdens het aanwervingsproces, meer bepaald bij de onderhandeling over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Werkgevers kunnen in deze fase terughoudend zijn in het tegemoetkomen aan specifieke wensen van kandidaat-medewerkers. Een mogelijke verklaring hiervoor vinden we bij de sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964) en het principe van wederkerigheid (Gouldner, 1960). Sociale uitwisselingen zijn vrijwillige acties van individuen tegenover anderen met als doel om er uiteindelijk wat voor terug te krijgen. I-deals kunnen in die zijn gezien worden als een speciale gunst van de organisatie, die een gevoel van wederkerige verplichting oproept bij de ontvanger. Deze wederkerige verplichting kan zich uiten in een positieve houding ten opzichte van degene die de gunst verleent, en tot een gevoel dat de gunst terugbetaald dient te worden. Dit doet de ontvanger van de gunst door zich extra in te spannen (Rousseau, 2005). Een dergelijke sociale uitwisseling vereist vertrouwen. Een sociale uitwisselingsrelatie betekent immers dat mensen altijd een beetje schuldig aan elkaar zijn, vanuit het vertrouwen dat zij hun verplichtingen later zullen inlossen. Dat vertrouwen wordt bij de werkgever bemoeilijkt door de gebrekkige voorkennis die hij heeft over de kandidaat-medewerker en diens wil en/of potentieel om de gunst daadwerkelijk terug te betalen. Het beperkt vertrouwen en de beperkte voorkennis maken het voor veel kandidaat-medewerkers moeilijk om ex ante i-deals te onderhandelen (Rousseau et al., 2016).

Een mogelijke uitzondering hierop zijn kandidaten die hoog scoren op de criteria van de *'resource based view of the firm'* (Barney, 1991): *"having resources that are valuable, rare, inimitable and non-substitutable is necessary in order for organizations to gain a sustained competitive advantage."* (Barney, 1991, p. 100). Het gaat hier immers om waardevolle gekwalificeerde en zeer gewilde

kandidaten voor de organisatie. Zij hebben arbeidsmacht. Een tegemoetkoming aan hun wensen kan voor de organisatie van grote waarde zijn (van Zijderveld & Sonnenberg, 2012). Ex ante i-deals hebben, in tegenstelling tot ex post i-deals, meestal enkel betrekking op financiële arbeidsvoorwaarden (bv. loon, arbeidsduur en functieniveau). Eenvoudigweg omdat kandidaat-medewerkers minder kennis hebben van andere aspecten van de arbeidsrelatie dan medewerkers die reeds in de organisatie werkzaam zijn (Rousseau et al., 2016).

5.2.2. Motieven voor i-deals

Onderzoek naar de motieven waarom medewerkers i-deals onderhandelen is bijzonder schaars. Eén van de eerste onderzoeken hieromtrent is van de hand van Bal (2018). Middels een kwalitatief onderzoek komt Bal tot de vaststelling dat medewerkers twee primaire motieven hebben om i-deal onderhandelingen te starten: 1) willen groeien in hun werk en zodoende productiever en efficiënter te worden, 2) een probleem op het werk willen oplossen (bv. een misfit tussen gewenste en werkelijke werktijden). Op basis van deze resultaten maken Bal en Vossaert (2019) later een onderscheid tussen 'groei' en 'ontzie' i-deals.

Groei-i-deals zijn individuele afspraken voortkomend uit de behoefte of de wens van medewerkers om te kunnen groeien en zich te kunnen ontwikkelen op het werk of om de fit tussen de eigen capaciteiten, interesses en noden en het werk te verbeteren. Ontzie-i-deals zijn daarentegen gericht op het oplossen van door medewerkers ervaren problemen of moeilijkheden in het werk. De vraag naar ontzie-i-deals ontstaat met andere woorden in situaties waarin medewerkers moeite hebben om te (blijven) voldoen aan de werkeisen. Ontzie-i-deals komen met andere woorden voort uit de behoefte of de wens van medewerkers om een misfit in het werk te herstellen. Het betreft bijvoorbeeld afspraken om taken af te stoten of minder te werken (Bal & Vossaert, 2019).

Ontzie-i-deals maken het werk lichter, minder belastend en/of gemakkelijker. Groei-i-deals maken het werk daarentegen leerzamer, uitdagender en interessanter. Ze 'stretchen' medewerkers om meer en/of complexere taken en verantwoordelijkheden aan te kunnen (van de Ven et al., 2012). Zowel groei-i-deals als ontzie-i-deals kunnen de fit tussen de medewerker en het werk (PJ-fit) bevorderen (Bal & Vossaert, 2019).

Het onderscheid tussen groei- en ontzie-i-deals ligt in lijn met de regulatiefocus-theorie van Higgins (1997, 1998), dewelke twee individuele motivatiestijlen onderscheidt: promotie- en preventiefocus. Een promotiefocus kenmerkt zich door een gerichtheid op groei en vooruitgang. Deze komt voort uit iemands ambities, wensen en persoonlijke idealen. Vanwege hun gerichtheid op vooruitgang kiezen mensen met een promotiefocus een werkwijze gericht op het binnenhalen van positieve uitkomsten. Een preventiefocus daarentegen betreft een motivationele gerichtheid op veiligheid. Deze komt voort uit iemands verantwoordelijkheden en plichten. In die zin vloeien groei-i-deals voort uit een streven naar positieve uitkomsten/promotiefocus en ontzie-i-deals uit een streven naar het voorkomen van of omgaan met negatieve uitkomsten/preventiefocus (Bal & Vossaert, 2019).

5.2.3. Verwachte uitkomsten van i-deals

Een belangrijk kenmerk van i-deals is dat deze individueel onderhandelde afspraken voor zowel de werkgever als de medewerker gunstig zijn (Rousseau et al., 2006). Een recente meta-analyse door Liao en collega's (2016) bevestigt dat i-deals voordelen opleveren voor zowel de medewerker als de

werkgever. Het toekennen van i-deals blijkt een positief effect te hebben op persoon-job fit, werk-privé balans, 'organizational citizenship behavior, voice behaviour'⁹, betrokkenheid, bevlogenheid, werktevredenheid, prestaties, proactief gedrag, verzuim en verloop. De positieve effecten van i-deals worden theoretisch verklaard aan de hand van de sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964) en het principe van wederkerigheid (Gouldner, 1960). Zoals hierboven reeds aangehaald, is de achterliggende gedachte dat medewerkers het verkrijgen van een i-deal 'terugbetalen' door positieve gedragingen en attitudes.

Onderzoek laat evenwel zien dat i-deals niet altijd een gevoel van wederkerigheid creëren. In de literatuur wordt bijvoorbeeld aangenomen dat het toekennen van een i-deal ervoor zorgt dat medewerkers meer gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor de organisatie (Hornung et al., 2008). Uit de meta-analyse van Liao en collega's (2016) blijkt echter dat werklastvermindering i-deals en flexibiliteit i-deals niet leiden tot meer motivatie bij medewerkers. Loopbaanontwikkeling i-deals zorgen daarentegen wel voor een toename in de motivatie van medewerkers. Deze resultaten suggereren niet alleen dat niet alle typen i-deals dezelfde uitkomsten hebben, maar ook dat de sociale uitwisselingstheorie en het principe van wederkerigheid onvoldoende zijn om de uitkomsten van i-deals te verklaren. Volgens de onderzoekers zouden de uitkomsten ook bepaald worden door het motief waarom de medewerker de i-deal onderhandelt (cfr. groeien versus ontzien), de relatie van de medewerker met zijn leidinggevende, en de impact van de i-deal op de collega's en hun reactie hierop (Liao et al., 2016).

5.2.3.1. Verwachte uitkomsten naargelang de inhoud van de i-deal

Zoals hierboven aangegeven, laat onderzoek zien dat niet alle typen i-deals dezelfde uitkomsten hebben. Uit de meta-analyse van Liao et al. (2016) blijkt dat:

- flexibiliteit i-deals een consistent positief effect hebben op werktevredenheid, affectieve betrokkenheid, motivatie om door te werken na pensionering, *voice behavior* en werk-privé balans.
- ontwikkeling i-deals een consistent positief effect hebben op werktevredenheid, affectieve betrokkenheid, motivatie om te werken na pensionering, *organizational citizenship behavior*, *voice behavior*, en verloopintentie.
- taak i-deals een consistent positief effect hebben op zowel affectieve, normatieve als continuïteitsbetrokkenheid, werktevredenheid, ervaren rechtvaardigheid, prestaties en verloopintentie. Verder bevorderen taak i-deals de autonomie en uitdaging in het werk, en verminderen ze de werkstress. Dit resulteert in meer proactief gedrag en betrokkenheid bij medewerkers.
- werklastvermindering i-deals een positief effect hebben op de werk-privé balans en het omgaan met gezondheidsproblemen.
- financiële i-deals enkel een positief effect hebben op continuïteitsbetrokkenheid (= betrokken bij de organisatie vanuit een kosten-baten inzicht van de medewerker).

⁹ *Voice behaviour* houdt in dat medewerkers hun ongenoegen en suggesties voor verbeteringen durven aan te geven aan hun leidinggevend en het management (Martins & Terblanche, 2003), en dit vanuit de oprechte intentie dat zaken verbeterd worden (Van Dyne & LePine, 1998, p. 109).

Empirisch onderzoek heeft tot voor kort enkel de positieve uitkomsten van i-deals belicht (Ng, 2017). De laatste jaren zien we een toename van onderzoek naar de negatieve uitkomsten van i-deals. Deze onderzoeken suggereren dat er op langere termijn ook mogelijke risico's verbonden zijn aan i-deals. Deze risico's zouden groter zijn bij ontziet i-deals (Liao et al., 2016). Flexibiliteit i-deals kunnen op korte termijn de balans tussen privé en werk herstellen en zodoende leiden tot meer werktevredenheid. Echter, na verloop van tijd kunnen deze i-deals ertoe leiden dat leidinggevenden deze medewerkers als minder betrokken en minder inzetbaar beschouwen, wat op zijn beurt kan leiden tot lagere prestatiebeoordelingen en minder promotiekansen. Een ander voorbeeld zijn werklustvermindering i-deals. Op korte termijn bevorderen deze i-deals de inzetbaarheid en de retentie van medewerkers doordat zij in staat worden gesteld om hun werk te kunnen blijven doen. Die inzetbaarheid en retentie kan op langere termijn in gevaar komen, aangezien werkgevers eerder geneigd zijn om deze medewerkers minder carrièrekansen te bieden (Liao et al., 2016; Simosi et al., 2019). Onderstaande tabel (tabel 3) geeft een overzicht van de typen i-deals en hun mogelijke voordelen en risico's (Rousseau et al., 2016).

TIMING	BENEFITS	POTENTIAL RISKS
Ex ante	For the organization: Recruit talented candidates For the employee: Obtain sought-after economic rewards and other benefits	Little effect on attitudes toward organization Increased costs Peer dissatisfaction
Ex post	For the organization: Motivate employees Reward/keep good performers Address performance problems For the employee: Meet personal needs and career aspirations Reinforce bond with employer	Peers' reaction when mismanaged Non-compliance with norms Coordination problems Decreased career opportunity if mismanaged
Threat to quit	For the organization: Retain valued employees For the employee: Meet personal needs Gain economic rewards	Repeated bargaining Coworker inequity Undermined loyalty Being seen as difficult or unreliable Resentment by colleagues

Tabel 2. Overzicht van de verschillende typen i-deals naar timing en hun mogelijke voordelen en risico's.
Bron: Rousseau, 2016, p. 186

CONTENT	BENEFITS	POTENTIAL RISKS
Development	For the organization: Increased employee performance and commitment For the employee: Support for career goals	Co-worker competition, if not managed appropriately Jealousy form colleagues
Task	For the organization: Increased job satisfaction, organizational commitment, engagement For the employee: More interesting work Better person/job fit Reduced stress	May trigger competition with colleagues, if not managed appropriately Being seen as not doing their job
Flexibility (Preferred schedule/location)	For the organization: Retain employees close to retirement longer Increased job satisfaction For the employee: Well-suited to workers close to retirement to ease transition	Co-ordination problems with colleagues/clients Employee effort needed to make contributions more visible Reduced performance ratings and career opportunities
Reduced work-load	For the employee: Better work-life balance Adaptation to health issues	Marginalization Shift to transactional employment relationship Reduced performance ratings and career opportunities
Financial (increased pay/perks)	For the organization: Enable employer to attract/retain talented employees For the employee: Financial benefits	Shift to transactional employment relationship Reduced socio-emotional bond with employer Issues of pay equity and fairness Reduced cooperation among employees Resentment by colleagues

Tabel 3. Overzicht van de verschillende typen i-deals naar inhoud en hun mogelijke voordelen en risico's.

Bron: Rousseau, 2016, p. 189

5.2.3.2. Verwachte uitkomsten naargelang het motief van werkgevers om i-deals toe te kennen

Niet alleen de inhoud van deze i-deal beïnvloedt de uitkomsten van i-deals. Ook het moment waarop de i-deals door de werkgever toegekend wordt en daarmee ook diens motief om de i-deal toe te kennen, lijken een belangrijke rol te spelen in de uitkomsten van i-deals (Liao et al., 2016). Het aantrekken, motiveren en behouden van medewerkers zijn drie belangrijke motieven waarom werkgevers i-deals toekennen (Rousseau et al., 2006).

Het toekennen van ex ante i-deals gebeurt vooral met het oog op het aantrekken en binnenhalen van kandidaat-medewerkers. Op dat moment is er nog geen persoonlijke relatie tussen beide partijen. Aangenomen wordt dat het ontbreken van deze relatie maakt dat het effect van de ex ante i-deals op de motivatie en de betrokkenheid van de nieuw aangeworven medewerker eerder beperkt is. De medewerker heeft immers weinig informatie over de werkelijke motieven van de werkgever om de i-deal toe te kennen (Rousseau et al., 2006). Dankt de medewerker de i-deal aan zijn marktwaarde (en verdient hij deze dus) of aan de goede wil van de werkgever? Empirisch onderzoek naar ex ante i-deals en de uitkomsten ervan is evenwel erg schaars (Liao et al., 2016). Het beschikbaar onderzoek suggereert dat medewerkers eerder geloven dat zij de i-deal te danken hebben aan zichzelf (bv. hun talenten) en/of de vraag op de arbeidsmarkt (bv. krapte) en minder aan de goede wil van de werkgever. In die zin beschouwt de medewerker de i-deal gewoon als iets waarop hij of zij recht heeft. Het toekennen van ex ante i-deals kan voor werkgevers interessant zijn om kandidaat-medewerkers te motiveren om voor hun organisatie te kiezen, maar verwacht wordt dat deze i-deals weinig effect hebben op hun motivatie en betrokkenheid na de aanwerving (Rousseau et al., 2016).

Het motiveren en aan boord houden van medewerkers zijn belangrijke motieven waarom werkgevers ex post i-deals toekennen aan medewerkers. Ex post i-deals worden toegekend wanneer de medewerker in dienst is. Medewerkers die een ex post i-deal toegekend krijgen, geloven vaak dat hun werkgever hen steunt en waardeert. Zij zullen de i-deal meer beschouwen als gunst en deze terugbetalen door zich extra in te spannen en bij de organisatie te blijven (Rousseau, 2005; Rousseau et al., 2016). Ex post i-deals werken echter niet zonder meer motiverend. Het kan ook voorkomen dat de medewerker de toekenning van de i-deal als niet als een bijzondere gunst van diens werkgever beschouwt, maar van mening is dat de werkgever deze toekent als beloning in ruil voor geleverde prestaties of als lapmiddel voor ervaren onrechtvaardigheid. In dat geval zal de medewerker eerder geneigd zijn de i-deal te zien als iets waarop hij recht heeft gezien. Het toekennen van een i-deal aan een ontevreden medewerker kan diens onrechtvaardig ervaren positie bovendien juist benadrukken. Dit kan het gevoel bij de ontevreden medewerker bevestigen dat het reguliere beleid tekort schiet, en dus bijdragen aan diens demotivatie (Kroon & Freese, 2012).

5.2.4. Antecedenten van i-deals en de uitkomsten ervan

Nu volgt een overzicht van (1) de factoren die ervoor zorgen dat een medewerker een onderhandeling naar een i-deal start, (2) de factoren die ervoor zorgen dat een leidinggevende de gevraagde i-deal toekent, en (3) de factoren die de uitkomst van de i-deal beïnvloeden. Onderzoek naar factoren is vandaag nog steeds schaars en heeft vooral de individuele kenmerken van de bij de i-deal betrokkenen belicht (Knering et al., 2019).

5.2.4.1. Individuele factoren

Proactief gedrag en dan met name persoonlijk initiatief van medewerkers – d.i. gedrag dat resulteert in een actieve en zelf-startende vervulling van werkdoelen en taken, dat ook volhardt bij het tegenkomen van obstakels (Fay & Freese, 2001) – blijkt een belangrijke voorspeller voor het onderhandelen van i-deals. I-deals onderhandelen vergt immers dat medewerkers hun wensen en behoeften uitspreken, en aan hun leidinggevende duidelijk aangeven dat ze hierover met hem of haar graag in gesprek willen gaan. Onderzoek door Hornung et al. (2008, 2009) laat zien dat flexibiliteit en/of loopbaanontwikkeling i-deals samengaat met een hoge score op persoonlijk initiatief.

Om de onderhandeling naar de i-deal te laten slagen, is het ook belangrijk dat de medewerker over de nodige sociale vaardigheden beschikt. Het gaat dan met name om onderhandelingsvaardigheden en politieke vaardigheden (Rosen et al., 2013). Politieke vaardigheid wordt door Ferris, Davidson et al. (2005, p. 7) gedefinieerd als *“the ability to understand others at work and to use that knowledge to influence others to act in ways that enhance one’s personal or organizational objectives.”*. Dezelfde onderzoekers stellen dat er pas sprake is van politieke vaardigheid als de medewerker én sociaal slim én beïnvloedingsvaardig én netwerkvaardig is én echt en oprecht overkomt. Mensen die politiek vaardig zijn, weten sociale signalen nauwkeuriger te interpreteren, tussen de regels door te lezen, en de ware intentie van anderen te herkennen. Ook zouden zij beter in staat zijn de juiste timing te bepalen voor een onderhandelingspoging. Uit onderzoek door Rosen et al. (Rosen et al., 2013) blijkt dat flexibiliteit en taak i-deals vaker voorkomen bij medewerkers die hoog scoren inzake politieke vaardigheden.

Verder hebben andere onderzoekers een positief verband gevonden tussen het onderhandelen en verkrijgen van i-deals en zaken als loopbaanvaardigheden (Guerrero et al., 2016), ondernemingszin (Tuan, 2014) en de motivationele drijfveren van de medewerker (cfr. *achievement, status en communion striving*) (Ng & Lucianetti, 2016).

5.2.4.2. Sociale factoren

I-deals en de daadwerkelijke uitkomsten ervan komen tot stand binnen de zogenaamde driehoeksverhouding tussen de ontvanger van de i-deal, de leidinggevende en de collega's (Greenberg et al., 2004; Rousseau et al., 2006). Hieronder gaan we dieper in op de twee laatstgenoemde betrokkenen.

Leidinggevenden

Leidinggevenden zijn belangrijke sleutelfiguren in het tot stand komen van i-deals. Het onderhandelen van i-deals gebeurt meestal op initiatief van de medewerker, maar uiteindelijk is het de leidinggevende die de i-deal al dan niet toekent (Rousseau et al., 2006). Dat vraagt dat zij open staan voor het onderhandelen van i-deals en inzien dat i-deals niet zozeer ‘precedenten scheppen’ maar belangen van medewerker en organisatie op unieke wijze overbruggen (van de Ven & Nauta, 2015). Bij het toekennen van i-deals is het noodzakelijk dat de leidinggevende – als formele vertegenwoordiger van de organisatie – er op toe ziet dat de gemaakte afspraken met de betrokken medewerker tevens de belangen van de organisatie dienen en de belangen van de collega’s niet schaden (Hornung et al., 2009). I-deals zijn immers individuele afspraken die gunstig zijn voor zowel de werkgever als de medewerker, en minstens niet nadelig zijn voor collega’s. Rousseau en collega’s (2006) laten zien dat leidinggevenden hun beslissing om een i-deal al dan niet toe te kennen baseren op drie factoren, met name:

- Contextuele factoren, zoals grootte van het team, taakafhankelijkheid en aard van het werk
- Hun perceptie over het proactief gedrag en het persoonlijk initiatief van medewerkers
- Hun beoordeling over de mate waarin de organisatie al dan niet tegemoetkomt aan haar verplichtingen ten aanzien van de medewerker (cfr. het toekennen van een i-deal als compensatie voor een door de organisatie geweigerde loonsverhoging of promotie aan medewerkers die dat eigenlijk wel verdienen)

I-deals komen tot stand in creatieve dialogen tussen leidinggevenden en medewerkers (Rousseau, 2005). Dergelijke dialogen zijn waarschijnlijker wanneer de medewerker en de leidinggevende een

goede werkrelatie (*Leader-Member Exchange* of LMX) hebben. Zoals eerder reeds gezien, kenmerkt een goede LMX-relatie zich door onderling vertrouwen, respect en loyaliteit tussen de leidinggevende en de medewerkers. Leidinggevend die een goede LMX-relatie opbouwen met hun medewerkers, bieden hen de ruimte en de stimulans om hun baan zelf vorm te geven (Kim & Beehr, 2017). Onderzoek laat een positieve samenhang zien tussen LMX en i-deals. Leidinggevend die positiever oordelen over de LMX-relatie met de medewerker, zijn meer geneigd om i-deals toe te kennen. Bovendien zijn medewerkers ook meer geneigd om i-deals te vragen als zij een goede LMX-relatie ervaren (Hornung et al., 2014; Nauta et al., 2011; Rosen et al., 2013).

Desalniettemin lijken veel leidinggevend aarzelend om i-deals toe te kennen (Nauta, 2018). Ze maken liever geen uitzonderingen voor persoonlijke wensen en behoeften van medewerkers uit angst voor het creëren van precedentes of privileges waar noch de organisatie, noch collega's beter van worden, en houden bijgevolg vast aan bestaande procedures en afspraken (Greenberg et al., 2004; Nauta, 2018). Deze terughoudend kan mogelijk verklaard worden door het feit dat leidinggevend zelden opgeleid en/of gewend zijn om i-deals te onderhandelen met individuele medewerkers, waardoor zij de nodige kennis en vaardigheden missen om i-deals succesvol te onderhandelen en achteraf te managen. De terughoudendheid om i-deals toe te kennen kan bij medewerkers de perceptie voeden dat het verkrijgen van i-deals een bijna onmogelijke zaak is, waardoor zij ook minder geneigd zullen zijn om i-deals onderhandelingen te starten (Bal, 2018).

Collega's

Onderzoek naar i-deals heeft lang enkel gekeken naar de medewerkers die de i-deal onderhandelen (Liao et al., 2016). De laatste jaren zien we meer onderzoek naar de impact van i-deals op collega's en de invloed van hun reactie hierop op de uitkomsten van de i-deal. Dit onderzoek staat vandaag evenwel nog in zijn kinderschoenen (Kong et al., 2020; Marescaux et al., 2019; Zhang et al., 2021).

I-deals betreft het maken van individuele niet-standaard afspraken tussen een medewerker en diens leidinggevende. Het komt er in feite op neer dat de leidinggevende aan een bepaalde medewerker (arbeids)voorwaarden toekent die afwijken van wat collega's hebben die hetzelfde werk of een gelijkaardige functie uitvoeren. I-deals blijven meestal niet onopgemerkt binnen de organisatie. Het opmerken van i-deals bij collega's kan andere collega's er toe aanzetten om zichzelf met elkaar te vergelijken (Vidyarthi et al., 2014). Hierdoor kunnen mogelijk de principes van billijkheid en rechtvaardigheid onder druk komen. De sociale vergelijkingstheorie (Festinger, 1954) suggereert dat er bij mensen een natuurlijke neiging bestaat om zichzelf met anderen te vergelijken. De perceptie minder te krijgen dan iemand anders kan volgens de billijkheidstheorie (Adams, 1963) gevoelens van oneerlijkheid of onrechtvaardigheid opwekken. De i-deal is dat geval feitelijk niet langer een i-deal, maar een *shady deal* (Rousseau, 2005). Organisaties zouden kunnen kiezen om de i-deal geheim te houden. Echter, het uitgangspunt van i-deals is dat zowel de organisatie als de medewerker er beter van wordt. Geheimhouding past daar niet bij, aangezien geheimhouding de perceptie van onrechtvaardigheid op de werkplek kan vergroten (Greenberg et al., 2004).

Belangrijk hierbij is dat zowel procedurele als distributieve rechtvaardigheid van belang is. Procedurele rechtvaardigheid betreft de billijkheid van gevolgde procedures en gehanteerde normen om tot een beslissing te komen. Medewerkers accepteren sneller een i-deal wanneer ze de indruk hebben dat ze in (de toekomst) zelf ook een i-deal kunnen onderhandelen. De precieze inhoud van de i-deal mag per

persoon verschillen, maar het proces van het toekennen van i-deals dient voor iedereen gelijk te zijn. Zo niet bestaat het risico dat er een praktijk van bevoordeling en vriendjespolitiek ontstaat (Lai et al., 2009). Onderzoek toont dat dit risico niet ondenkbeeldig is: zonder beleid blijken vooral jongere medewerkers, medewerkers die uit zichzelf kansen grijpen en medewerkers waarover leidinggevend al tevreden zijn, i-deals te sluiten. Distributieve rechtvaardigheid betreft de verdeling van middelen of uitkomsten. Hierbij ligt de nadruk op de rechtvaardigheid van de uitkomst (in dit geval het krijgen van de i-deal) (van de Ven et al., 2012).

Of collega's meer of minder geneigd zijn om een i-deal rechtvaardig te vinden, hangt af van de inhoud van de i-deal (Rousseau et al., 2006). Zo lijken collega's werklastvermindering i-deals als rechtvaardiger te beschouwen dan flexibiliteit i-deals. Volgens Marescaux en De Winne (2016) komt dit doordat werklastvermindering i-deals vaak gepaard gaan met een loonsverlaging. In vergelijking met flexibiliteit en werklastvermindering i-deals worden financiële i-deals als minst rechtvaardig ervaren. Geld is een betrekkelijk schaars goed. Het toekennen ervan aan één medewerker maakt dat er minder geld beschikbaar is voor andere collega's of andere doeleinden. Collega's kunnen hun kans op eenzelfde i-deal lager inschatten en de i-deal bijgevolg als distributief onrechtvaardig ervaren (Marescaux et al., 2019).

De billijkheidstheorie (Adams, 1963) stelt dat dergelijke percepties van oneerlijkheid individuen motiveren om de billijkheid te proberen herstellen. Onderzoek door Marescaux (2013) laat zien dat medewerkers dat op een voor de organisatie constructieve of destructieve manier kunnen doen. De onderzoekers onderscheiden vier verschillende reacties: (1) het vragen van compensatie voor de i-deal die de collega gekregen heeft; (2) de i-deal aanklagen en ongedaan proberen maken; (3) zelf minder inspanningen leveren; (4) de i-deal proberen saboteren of tegenwerken. Hun onderzoek toont verder aan dat alle vier bovenstaande negatieve reacties kunnen voorkomen. Het aanklagen van de i-deal bij de leidinggevende of hoger management komt evenwel het vaakst voor, gevolgd door het tegenwerken of saboteren van de i-deal en het verlagen van de inspanningen op het werk. Collega's zullen het minst vaak een compensatie eisen (Marescaux, 2013). Dergelijke reacties zijn bij ex ante i-deals mogelijk niet van toepassing. Deels omdat er op dat moment nog geen relatie is tussen de *i-dealer* en de collega's, deels omdat financiële i-deals mogelijk minder waarneembaar zijn (Marescaux et al., 2019).

5.2.4.3. Contextuele factoren

Diverse werkkenmerken, o.a. de grootte van het team, en de aard en de organisatie van het werk, vergemakkelijken of bemoeilijken het personaliseren van het werk. Deze werkkenmerken beïnvloeden bijgevolg de beslissing van leidinggevend om een i-deal al dan niet toe te kennen. Zo zullen zij bijvoorbeeld meer geneigd zijn om flexibiliteit i-deals toe te staan wanneer het werk niet gebonden is aan een vaste plaats of tijdstip (Hornung, 2018). Een werkkenmerk dat i-deals bemoeilijkt, is het aantal medewerkers waarover de leidinggevende de leiding heeft. Hoe meer teamleden het team telt, hoe minder bereid leidinggevend zijn om individuele afspraken te maken met medewerkers. Die bereidheid daalt nog meer wanneer er sprake is van een hoge onderlinge taakafhankelijkheid. Dat kan enerzijds verklaard worden doordat de collega's die in team samenwerken, zich vaak in een gelijkaardige werksituatie met een gelijke inbreng bevinden. Een gelijke verdeling van middelen wordt dan als het meest eerlijk beschouwd. Een i-deal kan in dat geval als distributief onrechtvaardig worden beschouwd (Marescaux, 2013; Marescaux et al., 2019). Anderzijds is het opvolgen en coördineren van veel individuele regelingen in grote teams erg ingewikkeld en dus tijdrovend (en kostelijk) (Lai et al., 2009).

5.3. Job carving

In een krappe arbeidsmarkt moet elk talent worden benut en dus ook dat van werkzoekenden wiens profiel niet in het plaatje van werkgevers past, zoals kortgeschoolden en mensen met een arbeidsbeperking. De job redesign-methodieken die we tot nu toe hebben beschreven, bieden werkgevers hiertoe echter niet de nodige handvatten. Immers, job crafting is een job redesign-methode voor mensen die reeds aan het werk zijn in de organisatie, en richt zich op duurzame retentie van deze mensen. De facto geldt dat ook voor i-deals, aangezien ex ante i-deals in de praktijk weinig voorkomen en bovendien door werkgevers enkel toegekend worden aan waardevolle gekwalificeerde en zeer gewilde kandidaten.

Onderzoek gericht op de ontwikkeling van methoden om in reguliere organisaties structureel werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te creëren, is eerder schaars. Enig onderzoek is wel verricht naar job carving (Groothoff et al., 2008).

Job carving is een vorm van functiedifferentiatie. De expliciete doelstelling is om de arbeidsparticipatie van dat individu mogelijk te maken binnen een specifieke arbeidsorganisatie. Vaak gaat het daarbij bijvoorbeeld om personen met een beperking (Citron et al., 2008; Nietupski & Hamre-Nietupski, 2000). Griffin (2007) definieert job carving als: *“the act of analyzing work duties performed in a given job and identifying specific tasks that might be assigned to an employee with severe disabilities.”*

Job carving is een methode die toegepast wordt binnen de context van *‘customized employment’*. Customized employment wordt gezien als een doorontwikkeling en verbetering van supported employment (Griffin et al., 2008). *‘Supported employment’* betekent letterlijk ‘begeleid werken’¹⁰ en is bedoeld om mensen met beperking te laten werken in bestaande functies binnen een reguliere organisatie. Kenmerken voor deze methode is dat de persoon met een beperking het uitgangspunt is, waarbij met behulp van training en begeleiding van deze persoon en fysieke werkplekaanpassingen wordt getracht de persoon te re-integreren in de bestaande functie (Kregel & Dean, 2002; Schneider, 2008; Wehman et al., 2013). In tegenstelling tot supported employment ligt de focus bij customized employment niet op bestaande banen of vacatures: er worden maatwerkbanen gecreëerd met behulp van job carving. Het creëren van deze banen gebeurt op een zodanige manier dat zowel de werkgever als de medewerker met een beperking hier voordeel bij heeft. Enerzijds is het gericht op het bepalen van de sterke punten en behoeften van de individuele (kandidaat-)medewerker; anderzijds komt het tegemoet aan de specifieke verwachtingen en behoeften van de werkgever (Griffin & Hammis, 2003; Van Lierop & Van Soest, 2008; van Soest et al., 2007).

Supported employment en customized employment kennen een gelijk begin en dat is het opstellen van het profiel van de kandidaat, los van de banen die op een bepaald moment beschikbaar zijn. Zodra men de persoon kent, kan er gestart worden met het zoekproces naar werk. Vervolgens start de zoektocht naar werkplekken die min of meer aansluiten bij de mogelijkheden en behoeften van de kandidaat. Eens die gevonden, volgt een onderhandeling met de werkgever met het oog op het afstemmen van diens wensen en behoeften op deze van de kandidaat. Supported employment onderscheidt zich hierbij van customized employment omdat deze methode nog veelvuldig reageert op de situatie op de

¹⁰ Niet te verwarren met het regelgevende kader van begeleid werken dat vanuit Het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAPH) wordt gesubsidieerd.

arbeidsmarkt. Dat wil zeggen dat het zoekproces naar werk grotendeels wordt ingegeven door banen die op de arbeidsmarkt beschikbaar zijn. Door scholing, trainingen of het toepassen van andere strategieën wordt geprobeerd de werkzoekende persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten passen bij een bepaalde baan of vacature. Wanneer de situatie op de arbeidsmarkt als uitgangspunt van het zoekproces naar werk genomen wordt, versterkt dat de neiging om te blijven zoeken naar 'typische' banen voor mensen met een beperking. Customized employment gaat verder dan het proberen in te vullen van beschikbare banen. Deze methode redeneert vanuit de persoon met een beperking bij het richting geven aan het ontwikkelproces van een baan. Er wordt gezocht naar mogelijkheden om een werkrelatie op te bouwen die zowel voor de werkzoekende als de potentiële werkgever succesvol is. Zo kan er middels job carving een passende baan binnen een organisatie gecreëerd worden die er voorheen nog niet was (Griffin & Hammis, 2003; Van Lierop & Van Soest, 2008; van Soest et al., 2007).

Formeel gezien gaat het bij job carving om het creëren van een passende functie voor één persoon. Veelal iemand die om wat voor reden dan ook uit het arbeidsproces is gevallen, en die men (opnieuw) wil laten deelnemen aan het arbeidsproces. Een dergelijke individuele maatwerkstrategie heeft in sommige contexten en/of voor sommige mensen zeker meerwaarde, maar kent evenwel ook beperkingen. Het belangrijkste punt is wellicht dat het een 'individuele benadering' is, wat maakt dat de gecreëerde baan meestal niet duurzaam is. Wanneer deze medewerker de organisatie verlaat, vervalt ook deze functie omdat deze speciaal 'op maat' gemaakt is (Borghouts-van de Pas & Wilthagen, 2011; Van Lierop, 2016). Een andere beperking is dat deze methode weinig geschikt is voor toepassing op grotere schaal binnen organisaties (van Ruitenbeek et al., 2013).

Voortbouwend op deze beperkingen is er aan de Universiteit Maastricht een alternatieve benadering ontwikkeld, met name '*inclusief herontwerp van werk*' (IHW) waarmee werk anders georganiseerd en verdeeld zodat het past bij de (veranderende) capaciteiten en ambities van medewerkers én werkzoekenden met minder ervaring, minder productiviteit of een lagere opleiding (Mulders et al., 2020; van Ruitenbeek et al., 2013; Zijlstra et al., 2017; Zijlstra et al., 2012). IHW gaat verder dan het carven van één functie en beslaat het aanpassen van taakverdelingen in de gehele organisatie. Deze methode houdt een meer ingrijpende organisatieverandering in die draagvlak en investering vergt, maar ook een methode die veel netto-baten kan opleveren voor de werkgever (Van Ruitenbeek et al., 2013). In het volgende hoofdstuk gaan we hier dieper op in.

We besluiten om job carving als 'het analyseren en differentiëren van werkzaamheden in een bepaalde functie met als doel om specifieke taken in een (nieuwe) functie bij een bepaald individu met een beperking neer te leggen' niet verder mee te nemen in het onderzoek. Redenen voor deze beslissing zijn (1) het niet duurzaam karakter van de gecreëerde baan en (2) de ongeschiktheid van de methode voor toepassing op grotere schaal binnen organisaties, wat de methode bijgevolg ook weinig interessant maakt als strategie voor het oplossen van knelpuntberoepen.

5.4. Inclusief job design

Begin 2000 is de Universiteit Maastricht in samenwerking met het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) – de overheidsinstelling die in Nederland bevoegd is voor het organiseren van de begeleiding naar werk (het beste vergelijkbaar met VDAB) – gestart met onderzoeken of en hoe functiedifferentiatie een oplossing kan bieden voor het probleem dat we in hoofdstuk 1 schetsten, met name de alsmaar toenemende eisen van het werk met als gevolg dat een groeiende groep mensen moeite heeft om werk te vinden en/of te behouden en vacatures moeilijker ingevuld geraken. Dit onderzoek heeft geresulteerd in de ontwikkeling van een nieuwe job redesign-methode genaamd inclusief herontwerp van werk (IHW) (Nijhuis et al., 2011; Zijlstra et al., 2012).

In tegenstelling tot job carving vertrekt IHW niet vanuit het individu of individuele functies, maar wel vanuit de organisatie, de organisatieprocessen en het werk in de organisatie. Met andere woorden, het gaat niet om het analyseren van taken binnen een bepaalde functie maar wel om het analyseren van taken binnen een bepaalde organisatie, afdeling of team (Van Ruitenbeek et al., 2011). IHW onderscheidt zich van zowel supported employment als customized employment. Daarom wordt deze methode gegroepeerd onder de nieuwe term *'integrated employment'* (ODEP, z.d.): een methode die uitgaat van volwaardige participatie van mensen met beperkingen door het creëren van duurzame betaalde banen in een reguliere werkomgeving waar de medewerker met een handicap continu in contact komt of kan komen met collega's zonder beperking, en de kans heeft op promotie en arbeidsmobiliteit.

Later is IHW door het kennis- en onderzoekscentrum Disworks verder doorontwikkeld in een meer vraag- of werkgeversgerichte benadering met aandacht voor verdienmodel, matching, implementatie en borging (Van Lierop, 2016). Deze methode kennen we als inclusief job design. Inclusief job design is in 2015 voor het eerst door Voka – Kamer van Koophandel Vlaams-Brabant en Job-link vzw in Vlaanderen geïntroduceerd via het ESF-innovatieproject 'Functiecreatie in Vlaanderen'. Deze methode is nadien ook binnen andere ESF-projecten toegepast, o.a. 'Geknipt' (promotor: Jobcentrum vzw), 'All Inclusive@work' (promotor: WEB vzw) en vandaag 'Sleutelen en laten sleutelen aan werk' (promotor: Odisee).

5.4.1. Kenmerken van de methode inclusief job design

Van Lierop (2016) definieert inclusief job design als het creëren van jobs die geschikt zijn voor minder geschoolde en/of ervaren medewerkers door waar mogelijk en gewenst logistieke, facilitaire, administratieve en organisatorische taken van repetitieve aard uit het takenpakket van hoger geschoolde en/of meer ervaren medewerkers te halen en deze vervolgens te bundelen in een nieuwe functie. Uitgangspunt is dat het anders inrichten van het werk gebeurt vanuit de nood van de werkgever, zoals het niet ingevuld krijgen van vacatures.

5.4.1.1. Van een eerder exclusieve naar een meer inclusieve methode

Initieel was inclusief job design gericht op het creëren van werk voor mensen met een beperking (Zijlstra et al., 2012). In de praktijk blijkt inclusief job design echter ook geschikt om aangepast werk te creëren voor de brede groep werkzoekenden die er niet in slagen om aansluiting te vinden op de arbeidsmarkt, alsook ook voor de grote groep medewerkers die is uitgevallen wegens ziekte of het risico loopt om uit te vallen (Mulders et al., 2020).

Het gaat bij inclusief job design niet om het creëren van nieuwe of bijkomende taken, maar wel om het zoeken naar taken die geschikt zijn voor minder geschoolde en/of minder ervaren medewerkers binnen de takenpakketten van de huidige medewerkers. De taken die hierbij worden geselecteerd dienen bij voorbaat aan te sluiten bij de capaciteiten en vaardigheden van werkzoekenden die in de regio van de organisatie beschikbaar zijn. De kandidaten worden niet bij voorbaat geselecteerd, wel wordt altijd gekeken in hoeverre de mogelijke taken aansluiten bij de doelgroep die beschikbaar is op de arbeidsmarkt. Veelal gaat het om minder complexe taken, aangezien deze taken makkelijker uit banen los te weken zijn, waarbij dit altijd in overleg en samenspraak met de betreffende medewerkers plaatsvindt. Door het losweken en in een nieuwe functie bundelen van deze taken ontstaan er laagdrempelige jobs of instapjobs die mensen in de gelegenheid stellen om in arbeid te (blijven) participeren en zich vervolgens in hun werk verder te ontwikkelen én die toegevoegde waarde creëren voor de werkgever (Van Lierop, 2016).

5.4.1.2. Van een aanbodgestuurde naar een vraaggerichte methode

Het doorontwikkelen in een meer vraaggerichte benadering bleek in de praktijk een noodzakelijkheid. In de eerste periode van implementatie van implementatie van IHW wordt de methode veelal aanbodgericht toegepast. De focus lag vooral op het aan het werk krijgen van mensen, zonder daarbij de nodige aandacht te besteden aan de noodzakelijke nazorg en begeleiding. Deze aanpak resulteerde in plaatsingen die van korte duur zijn, relatief veel geld en energie kosten, en leidden tot productiviteitsverlies (van Ruitenbeek et al., 2018). Het is om die reden dat een meer vraaggerichte benadering wenselijk was en in de aanpak momenteel ook is gerealiseerd.

5.4.2. Motieven voor inclusief job design

Anders dan job crafting en i-deals is inclusief job design niet of moeilijk door individuele medewerkers zelf te initiëren. Het initiatief en de regie ligt hier bij het management van de organisatie. Zij hebben diverse motieven om met inclusief job design aan de slag te willen. Deze motieven zijn standaard gerelateerd aan strategische personeelsvraagstukken. Het is om die reden dat we voor het beschrijven van deze motieven gebruikmaken van strategisch HRM en de verschillende uitkomsten zoals beschreven in het Harvard-model van Beer (1984).

Strategisch HRM omvat de strategische keuzes van organisaties die betrekking hebben op het managen van personeel (cfr. werving en selectie, beloning, opleiding, etc.) en van arbeid (cfr. de inrichting van het werk) gericht op het realiseren van strategische doelen (Boxall & Purcell, 2016). Een antwoord op de vraag wat strategische doelen zijn, vinden we in het Harvard-model van Beer en collega's (1984). Dit model onderscheidt drie typen doelen of, in de woorden van Borghouts en Freese (2016), drie dominante hr-perspectieven: organisatie-effectiviteit, individueel welzijn van medewerkers en maatschappelijk welzijn. De strategische keuzes van de organisatie bepalen welke hr-perspectieven meer of minder nadruk krijgt. Bovendien is het zo dat de verschillende perspectieven op gespannen voet met elkaar kunnen staan. Beleid dat bijdraagt aan organisatie-effectiviteit kan bijvoorbeeld ten koste gaan van het welzijn van medewerkers, of andersom (Beer et al., 2015; Beer et al., 1984).

Uit deze drie hr-perspectieven kunnen we drie verschillende motieven afleiden waarom werkgevers met inclusief job design aan de slag willen:

- 1) Motieven gerelateerd aan organisatie-effectiviteit, zoals productiviteit, flexibiliteit, kwaliteit en efficiëntie. Het gaat dan met name om werkgevers die het werk in de organisatie anders willen indelen met het oog op hogere opbrengsten (bv. een efficiëntere inzet van personeel of voldoen aan sociale clausules in openbare aanbestedingen) en/of lagere kosten (bv. een snellere invulling van vacatures of de inzet van goedkopere arbeidskrachten voor het minder complexe werk).
- 2) Motieven gerelateerd aan individueel welzijn van medewerkers, zoals werktevredenheid, werk-privé balans en werkbaar werk. Het anders inrichten van werk is voor sommige werkgevers een antwoord op de door medewerkers ervaren werkdruk als gevolg van personeelstekorten. Voor andere werkgevers is het een manier om te komen tot een betere persoon-job fit bij de medewerkers en zodoende hun werktevredenheid, welbevinden, inzetbaar (en prestaties) te verbeteren.
- 3) Motieven gerelateerd aan het maatschappelijk welzijn, o.a. maatschappelijk verantwoord ondernemen. De wens om het werk anders in te richten, komt bij deze werkgevers voort uit een motivatie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werkkansen te bieden in de organisatie en hen zodoende de mogelijkheid te geven om volwaardig deel uit te maken van de samenleving.

5.4.3. Verwachte uitkomsten van inclusief job design

Het anders inrichten van het werk middels inclusief job design laat werkgevers toe om het beschikbaar talent in én buiten de organisatie optimaler te benutten. Het waar mogelijk en door de zittende medewerkers gewenst weghalen van minder complexe logistieke, facilitaire, administratieve en organisatorische taken uit hun takenpakket laat hen toe zich meer te focussen op hun kerntaken. Door de minder complexe taken in één of meerdere nieuwe laagdrempelige functies te bundelen kunnen werkgevers het talent benutten van mensen die vandaag moeilijk aan het werk geraken, maar wel goed in staat zijn deze taken uit te voeren. In die zin is de aanname dat het 'mes aan twee kanten snijdt': de methode haalt bij zittende medewerker werk weg dat niet (goed) meer bij hen past (= minder misfit) en bundelt dat in een nieuwe baan met werk dat wel goed past bij een nieuwe medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt (= nieuwe fit) (Dorenbosch & van Vuuren, 2017).

De aanname is dat werkgevers door het aanbieden van banen die beter aansluiten bij het beschikbaar talent op de arbeidsmarkt, hun vacatures sneller ingevuld krijgen en zodoende besparen op werving- en selectiekosten en kosten als gevolg van personeelstekorten (o.a. productiviteitsverlies, verzuim, verloop ...), alsook beter in staat zijn om in te spelen op vragen vanuit de markt (Mulders et al., 2020).

5.4.4. Antecedenten van inclusief job design en de uitkomsten ervan

Inclusief job design is nog een vrij jonge methode waarnaar, in tegenstelling tot job crafting en i-deals, nog minder onderzoek is verricht. We kunnen bijgevolg in de wetenschappelijke literatuur weinig terugvinden over de antecedenten ervan. Daar inclusief job design betrekking heeft op de structurele duurzame inbedding van medewerkers met een afstand tot arbeidsmarkt in een organisatie – met andere woorden 'inclusief ondernemen' – kunnen we mogelijk wel antecedenten afleiden uit wat we weten uit onderzoek naar inclusief ondernemen. Zowel in de micro-, macro- als meso-omgeving vinden

we factoren die inclusief ondernemen stimuleren dan wel tegenwerken. Voor een grondige uitwerking van de hefboomen en barrières van inclusief ondernemen verwijzen we naar de evalueerbaarheidsstudie van de projecten binnen de ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen' (Moens et al., 2022). In deze studie zijn de methoden die samenhangen met inclusief ondernemen/werkgeven in kaart gebracht en dit vanuit drie invalshoeken: '*opportunity*' (de omgevingsfactoren die invloed hebben op inclusief ondernemen), '*capacity*' (de factoren die een invloed hebben op de capaciteiten en competenties van werkgevers om inclusief te ondernemen) en '*motivation*' (de psychologische drijfveren van werkgevers om inclusief te ondernemen). Deze verschillende methoden zijn vervolgens samengebracht in een samenhangend denkmodel teneinde een meer integraal overzicht te bieden in hoe deze individuele methoden inclusief ondernemen stimuleren dan wel afremmen en hoe de methoden met elkaar samenhangen.

6. Job redesign in de organisatie stimuleren en faciliteren: inclusief job design

In dit hoofdstuk beschrijven we de factoren die van invloed blijken op de implementatie van de methoden job crafting en i-deals. In het volgende hoofdstuk beschrijven we de factoren die van invloed blijken op de implementatie van inclusief job design.

Zoals in hoofdstuk 4 aangegeven, worden job design en job redesign beschouwd als een top-down proces waarbij de organisatie jobs creëert en daarna besluit om deze jobs waar nodig en gewenst aan te passen (Knight & Parker, 2019; Parker, Van Den Broeck, et al., 2017). Een dergelijke top-down benadering vinden we ook terug bij inclusief job design. Het initiatief en de regie om het werk anders in te richten ligt bij de organisatie zelf.

Het herinrichten van het werk middels inclusief job design brengt een organisatieverandering met zich mee (van Ruitenbeek et al., 2018). Net zoals ieder andere organisatieverandering begint de implementatie van inclusief job design met de erkenning of overtuiging van de noodzaak, de behoefte of wens van de top voor verandering (Jones, 2007).

6.1. Verandernoodzaak of -wens

Aangezien de top voornamelijk door bedrijfseconomische prestaties gemotiveerd wordt (Boxenbaum, 2006; Slater et al., 2008), zal zij mogelijk pas de benodigde tijd, geld en menskracht voor de implementatie van inclusief job design vrijmaken als zij dit als een strategische opportuniteit ziet of overtuigd is dat het de arbeidsorganisatie ten goede komt.

6.1.1. Organisatie- en hr-strategie

Een eerste vraag die een organisatie zichzelf kan stellen is of het anders inrichten van het werk via inclusief job design bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen en/of het aanpakken van de strategische uitdagingen waar zij vandaag of morgen mee geconfronteerd wordt. Deze vraag is vanuit strategisch hrm-perspectief zeer belangrijk. Het uitgangspunt voor strategisch hrm is immers dat er hr-praktijken ontwikkeld worden die afgestemd zijn op de algemene organisatiestrategie, zodoende hr bijdraagt aan de organisatieprestaties. Dit wordt *strategische of verticale fit* genoemd (Boon et al., 2011; Wood & Wall, 2002).

Door de vraag “Hoe past inclusief job design bij de organisatiestrategie?” te beantwoorden, kan de meerwaarde (business case) van inclusief job design voor de organisatie concreet gemaakt worden. Het beantwoorden van deze vraag kan gebeuren aan de hand van de drie in de strategisch hrm-literatuur onderscheiden strategische hr-perspectieven ofwel de soorten uitkomsten waarop hr kan sturen met het oog op het realiseren van de organisatiestrategie (Beer et al., 1984; Borghouts & Freese, 2016), met name:

- 1) Organisatie-effectiviteit, zoals productiviteit, flexibiliteit, kwaliteit en efficiëntie. Zorgt het anders inrichten van werk tot hogere opbrengsten (bv. een betere productiviteit door een efficiëntere inzet van personeel of voldoen aan sociale clausules in openbare aanbestedingen) en/of lagere kosten (bv. een snellere invulling van vacatures of de inzet van minder ervaren en/of minder geschoolde en daardoor goedkopere arbeidskrachten voor het minder complexe werk)?

- 2) Individueel welzijn van medewerkers, zoals werktevredenheid, werk-privé balans en werkbaar werk. Biedt het anders inrichten van werk een antwoord op de door medewerkers ervaren werkdruk als gevolg van personeelstekorten? Ontlast het medewerkers van taken die niet of minder in hun takenpakket passen, waardoor hun werktevredenheid, welbevinden en inzetbaarheid (en prestaties) verbeteren?
- 3) Maatschappelijk welzijn, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen, integriteit en inclusiviteit. Helpt het anders inrichten om (extra) kansen te creëren voor mensen voor wie het vinden en/of behouden van werk een uitdaging is? Biedt het kansen voor de organisatie om in hun personeelsbestand een (betere) afspiegeling te zijn van de samenleving?

Als inclusief job design binnen de organisatiestrategie kan worden gepositioneerd, is de vraag waarom de organisatie hierin investeert beantwoord en ontstaat er een beginnend draagvlak voor verandering.

6.1.2. Externe context

De externe context waarbinnen een organisatie opereert, beïnvloedt ook het gepercipieerde belang of de noodzaak van inclusief job design. Ontwikkelingen in deze context leiden tot strategische organisatie- en hr-besluiten (Heene et al., 2011; Paauwe, 2004). Zo kunnen economische groei en een krappe arbeidsmarkt organisaties bijvoorbeeld pushen om het werk anders in te richten met het oog op het creëren van meer laagdrempelige jobs in de hoop zo een bredere pool van kandidaten te kunnen bereiken. Een economische crisis en een ontspannen arbeidsmarkt kunnen er daarentegen toe leiden dat organisaties hun aanwervingseisen verhogen en meer overgekwalificeerde sollicitanten aanwerven (Modestino et al., 2020). Achterliggende gedachte is dat deze sollicitanten, vergeleken met minder gekwalificeerde kandidaten, even goed of zelfs beter presteren, minder inwerktijd hoeven, meer bereid zijn ideeën te delen, enthousiaster en loyaler zijn, en sneller kunnen doorgroeien of nieuwe rollen opnemen als het economisch weer beter gaat (Hu et al., 2015; Kulkarni et al., 2015).

Wet- en regelgeving kan een hefboom zijn voor inclusief job design in die zin dat het werkgevers kan aanmoedigen om mensen aan te werven die het moeilijk hebben om werk te vinden en/of te behouden (Nishii et al., 2018). Denk bijvoorbeeld aan financiële prikkels, zoals loonkostsubsidies en andere ondersteuningsmaatregelen. Uit de literatuur blijkt echter dat wet- en regelgeving ook een knelpunt kan zijn. Vaak weten werkgevers niet precies waar ze met vragen terecht kunnen of verliezen ze veel tijd aan het aanvragen van verschillende regelingen en subsidies (Smit & Minderhoud, 2003; Smit et al., 2007). Dit zou het creëren van banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen belemmeren.

6.2. Veranderbereidheid

Commitment vanuit de top is essentieel, maar zonder commitment, steun, inzet en betrokkenheid van alle betrokkenen in de organisatie zal de implementatie van inclusief job redesign niet slagen. Inclusief job design vraagt, net als elke andere organisatieverandering, om een breed draagvlak in de organisatie. Een organisatieverandering brengt onzekerheden voor een organisatie en voor de mensen binnen de organisatie met zich mee. Deze onzekerheden kunnen leiden tot veranderangst: angst voor de nieuwe ontwikkelingen en daardoor vasthouden aan het bekende. Zo ontstaat er weerstand tegen veranderen (Madsen et al., 2005; Metselaar et al., 2018; Oreg et al., 2011). Zaltman & Duncan (1977) definiëren weerstand als *'iedere actie die zich richt op behoud van de oude situatie, ondanks druk van anderen om deze situatie te veranderen'* (p. 63).

Diverse auteurs – o.a. Courpasson et al. (2012), Ford et al. (2008), Goldstein (1988) en Merron, (1993) – hebben de voorbije jaren kritische bedenkingen geplaatst bij weerstand als negatieve kracht in de praktijk van organisatieverandering. De genoemde auteurs gaan uit van een visie waarin weerstand wordt gezien als een bron van veranderenergie; *‘resistance as a resource’*. Medewerkers geven hiermee aan dat ze zich betrokken voelen bij de verandering, maar dat ze tegelijkertijd vinden dat de organisatie niet goed genoeg met hen omgaat. Er is op dat moment onbegrip over wat de organisatie wil, waarom het dat wil en hoe een organisatie dat gaat aanpakken (Courpasson et al., 2012; Ford et al., 2008; Goldstein, 1988; Merron, 1993).

Bij een positieve kijk op weerstand past ook een ander taalgebruik. Zo gebruiken Metselaar et al. (2018) de term veranderingsbereidheid, waarbij zij volgende definitie hanteren: *“Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen”* (p. 69). Deze definitie is gebaseerd op Ajzen’s *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991, 2005). Dit model is gebaseerd op het idee dat de intentie (bedoeling) van een persoon om bepaald gedrag te vertonen de beste voorspeller van dat gedrag is, en dat aan deze intentie een aantal motivationele krachten ten grondslag liggen, zijnde: de subjectieve norm ten aanzien van dat gedrag, de attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag en de controle die de persoon ervaart over het gedrag (Ajzen, 1991, 2005). Ajzen’s model volgend, wordt de veranderbereidheid van medewerkers volgens Metselaar et al. (2018) bepaald door drie motivatoren, met name *moeten, willen en geloven in het eigen kunnen* veranderen.

6.2.1. Moeten veranderen

Voor acceptatie van de verandering is het belangrijk dat medewerkers de noodzaak van de verandering, in dit geval het anders inrichten van het werk, voor de organisatie én voor zichzelf inzien. Dat vraagt enerzijds van het management dat zij een ondubbelzinnig antwoord weet te formuleren op de vragen ‘waarom moet de organisatie veranderen?’ en ‘waarom moet ik als medewerker mee veranderen?’ (van den Heuvel et al., 2016), en anderzijds dat zij de urgentie voor de verandering actief uitdraagt en deelt met de medewerkers (Janssens, 2002).

6.2.2. Willen veranderen

Meerwaarde van de verandering voor de organisatie

Naast het creëren van een *burning platform* is het ook belangrijk dat het management het belang of de meerwaarde van het anders inrichten van het werk duidelijk kan maken. Onderzoek toont immers aan dat medewerkers een organisatieverandering willen begrijpen. Zij willen het grotere plaatje begrijpen, zodat ze inzien wat de visie achter de verandering is, wat het overkoepelende doel is en hoe de verandering helpt bij het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie (van den Heuvel et al., 2016).

Gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerkers en de emoties die deze bij hen oproepen

Met inclusief job design wordt het werk anders ingericht en worden taken herverdeeld. De methode heeft dus gevolgen voor het werk van medewerkers. Bepaalde taken zullen niet langer deel uitmaken van hun takenpakket, terwijl de vrijgekomen tijd mogelijk ingevuld wordt met extra of nieuwe taken. Onderzoek wijst uit dat medewerkers sterker reageren wanneer een verandering de status quo op individueel niveau aantast – in dit geval iemands eigen werkzaamheden raken – dan wanneer een

verandering een 'ver van mijn bed show' is. Of medewerkers positief of negatief op de verandering reageren, wordt vooral bepaald door hun perceptie over wat de gevolgen van de verandering voor hen persoonlijk zullen zijn. Een medewerker zal pas positief reageren op een verandering wanneer de individuele voordelen (bv. meer autonomie, verbeterde werkomstandigheden of betere person-job fit) overduidelijk zijn, ook al zijn de voordelen van de verandering voor de organisatie als geheel te begrijpen, zoals verbeterde effectiviteit of efficiëntie. De perceptie van individuele medewerkers zal dus per definitie per persoon verschillen (van den Heuvel et al., 2016).

Betrokkenheid van medewerkers bij het veranderproces

Bovenstaande maakt het belang duidelijk van het overleg over inclusief job design met het management en de medewerkers. Medewerkers moeten voldoende en goed geïnformeerd worden over het doel, de meerwaarde van het anders inrichten van het werk en de gevolgen die dit kan hebben voor hun werk. Om de kwaliteit van de arbeid van alle betrokken medewerkers te kunnen bewaken in het herontwerpproces is het noodzakelijk om medewerkers zoveel en zo nauw mogelijk te betrekken in het proces en in samenspraak met hen te onderzoeken welke taken herschikt zouden kunnen worden en onder welke randvoorwaarden dit zou moeten gebeuren (van Ruitenbeek et al., 2018). Nauwe betrokkenheid laat medewerkers bovendien toe om hun gevoelens en emoties te delen en gemakkelijker informatie te verkrijgen, wat resulteert in meer acceptatie, proactiviteit en motivatie bij de verandering (van den Heuvel et al., 2016).

6.2.3. Geloven in het kunnen veranderen ofwel het verandervermogen

Medewerkers willen niet alleen de noodzaak en de meerwaarde van de verandering begrijpen. Zij willen ook het veranderproces zelf begrijpen, dus waar de verandering toe moet leiden, in welke richting de organisatie zal bewegen, hoe de verschillende fasen van de verandering eruit zullen zien en naar welke eindsituatie wordt gestreefd (van den Heuvel et al., 2016). Het veranderproces begrijpen is van belang voor het vertrouwen in de organisatie om de verandering daadwerkelijk met succes uit te voeren en dus ook voor hun bereidheid om risico's te nemen en om te gaan met de onzekerheid die de verandering met zich meebrengt (Metselaar et al., 2018).

6.3. Verandervermogen

Het feit dat een organisatie een noodzaak of wens ervaart om het werk anders in te richten, alsook medewerkers en leidinggevenden heeft die daartoe bereid zijn, wil nog niet zeggen dat ze daadwerkelijk kán veranderen. Of de organisaties kan veranderen hangt sterk samen met haar verandervermogen, waarbij het letterlijk gaat om de vraag of zij de competenties en resources (zoals capaciteit, budget en tijd) heeft om de verandering duurzaam in te voeren en te implementeren (Kuipers et al., 2013). Metselaar et al. (2018) noemen op basis van hun onderzoek naar organisatieveranderingen volgende zeven factoren die bepalen of organisaties de gewenste veranderingen met succes kunnen waarmaken:

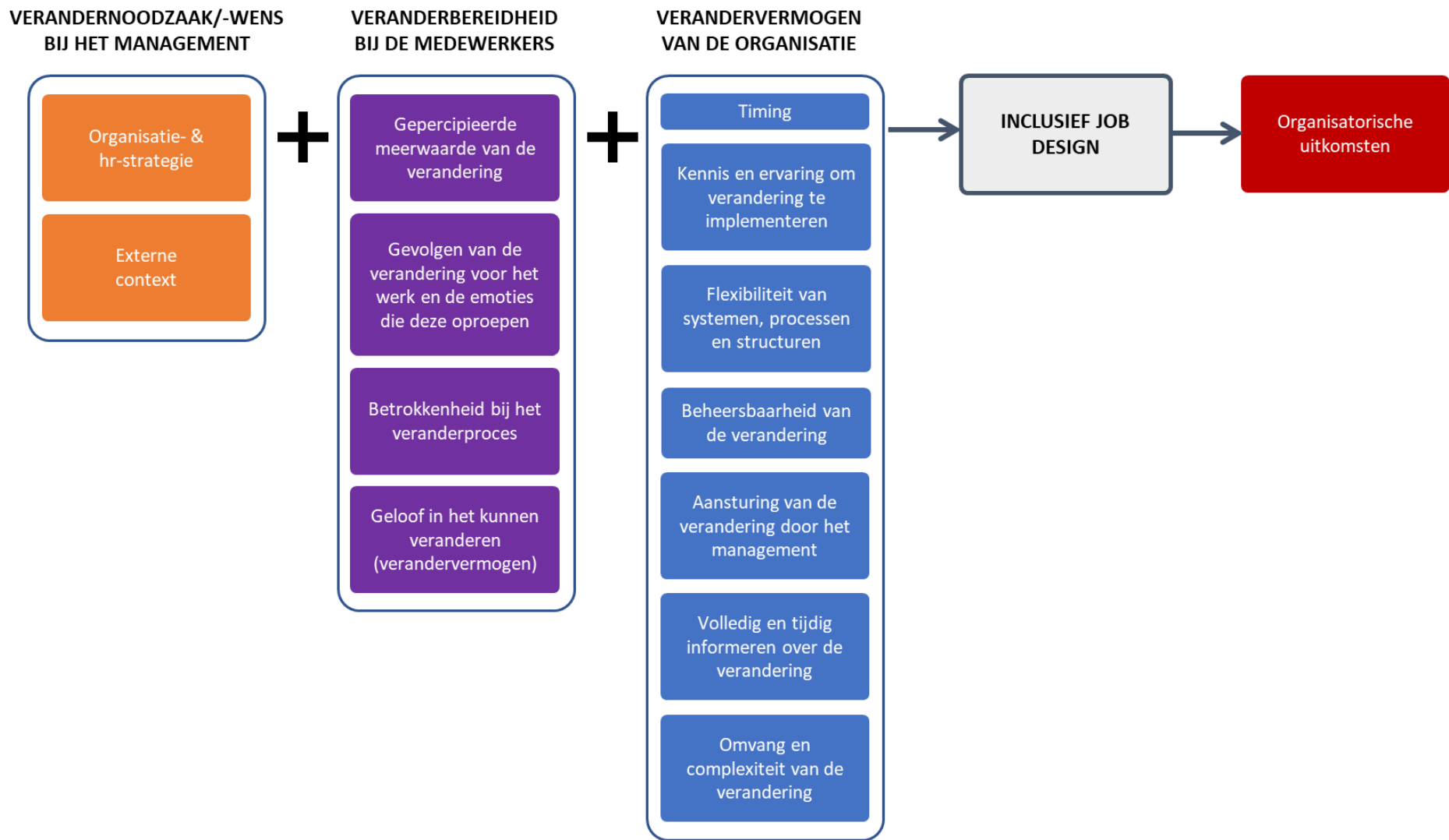
- Timing van de verandering
- Kennis en ervaring om de verandering met succes te implementeren
- Flexibiliteit van systemen, processen en structuren
- Beheersbaarheid van de verandering
- Aansturing van de verandering door het management, zoals haalbare doelen en een duidelijke projectfasering

- Volledig en tijdig informeren van medewerkers over de verandering
- De omvang en de complexiteit van de verandering

Het vergt kennis en ervaring om aan de slag te gaan met inclusief job design en het creëren van banen voor een doelgroep die vandaag moeilijk aan het werk geraakt. Externe adviseurs kunnen organisaties hierin adviseren en ondersteunen door de uitdaging waar de organisatie voor staat op managementniveau te analyseren, te verhelderen en te vertalen naar een passende aanpak (van Ruitenbeek et al., 2018).

6.4. Conceptueel denkkader voor het stimuleren en faciliteren van inclusief job design

Hieronder presenteren we een denkkader waarin we, op basis van bovenstaande inzichten, de verschillende factoren die aandacht behoeven bij het stimuleren en faciliteren van inclusief job in een organisatie (figuur 6 onder).



Figuur 6. Conceptueel denkkader voor het stimuleren en faciliteren van inclusief job design

7. Job redesign in de organisatie stimuleren en faciliteren: over job crafting en i-deals

Zoals bij het begin van vorig hoofdstuk aangegeven, ligt het initiatief en de regie om het werk anders in te richten via inclusief job design bij de organisatie zelf. Bij job crafting en i-deals is dat anders. Hier nemen medewerkers zelf initiatief en regie om hun job bij te sturen, zodat deze beter fit met hun ambities, interesses, capaciteiten en behoeften (Berg et al., 2010). Deze betere fit heeft voordelen voor de medewerker zelf, maar ook de organisatie heeft er baat bij. Denk aan de hoger genoemde positieve effecten op de houding (o.a. *'organizational citizenship behavior'*, job tevredenheid en verloopintentie), het welbevinden (o.a. werkdruk, betrokkenheid en bevlogenheid) en de prestaties van medewerkers.

De verwachte baten van job crafting en i-deals zouden organisaties ertoe kunnen aanzetten om zelf initiatief te nemen en hun medewerkers te stimuleren tot en te faciliteren bij het toepassen ervan. In dat geval gaat het om een top-down benadering, waarbij organisaties hun medewerkers ruimte geven om het eigen werk proactief aan te passen in plaats van dergelijk gedrag op te leggen. Daarmee is er een overeenkomst tussen job crafting en i-deals enerzijds en inclusief job design anderzijds. Er is echter ook een essentieel verschil. Job crafting en i-deals bieden de medewerkers die op eigen initiatief aan het werk sleutelen, een onmiddellijk voordeel. Bij inclusief job design ligt het initiatief om te sleutelen aan werk bij iemand anders en, ook al is het een duidelijk participatieve benadering, in de praktijk blijkt het voordeel van het anders inrichten van het werk voor medewerkers zelf niet altijd meteen duidelijk. Dit heeft veelal te maken met de aarzeling van het zittend personeel om taken over te dragen aan een nieuwe, minder ervaren en/of geschoolde medewerker van wie ze niet weten in hoeverre deze de taken even goed kan uitvoeren als zij zelf kunnen. We veronderstellen dat dit belangrijke consequenties heeft voor de implementatie van de verschillende job redesign-methoden. Terwijl bij job crafting en i-deals de nadruk eerder zal liggen op het stimuleren en faciliteren van job crafting gedrag, zal de nadruk bij inclusief job design meer liggen op het veranderingsproces en het omgaan met een mogelijke weerstand bij direct leidinggevenden en medewerkers.

In dit hoofdstuk beschrijven we de factoren die van invloed blijken op de implementatie van de methoden job crafting en i-deals.

7.1. Aanpassen en op elkaar afstemmen van het individu en zijn omgeving

Job crafting en i-deals gaat om zelf-geïnitieerd proactief gedrag van medewerkers. Of en in welke mate medewerkers zelf initiatief nemen om hun werk aan te passen, wordt beïnvloed door zowel individuele als interne omgevingsfactoren. De aansluiting van die factoren op elkaar – de Person-Environment fit (PE-fit) – kan meer of minder goed zijn. Hieronder gaan we dieper in op de individuele en interne omgevingsfactoren, en hoe organisaties deze kunnen aanpassen en op elkaar afstemmen.

7.1.1. Het individu

7.1.1.1. Proactieve persoonlijkheid

Individuele verschillen in proactief gedrag worden onder meer bepaald door een proactieve persoonlijkheid (Fuller & Marler, 2009; Parker & Collins, 2010). Bateman en Crant (1993) definiëren een proactieve persoonlijkheid als: *"One who is relatively unconstrained by situational forces, and who effects environmental change"* (p. 105). Volgens hen zoeken proactieve personen continu naar opportuniteiten of mogelijkheden om de omgeving te veranderen of te verbeteren, spelen hierop in, tonen initiatief en zetten door tot de gewenste verandering bereikt is. Personen die laag scoren op

proactiviteit zijn daarentegen relatief passief. Ze reageren op de omgeving in plaats van actief te ageren, ze zijn tevreden met de status quo en geven sneller op als ze doelen niet bereiken (Bateman & Crant, 1993). Persoonskenmerken zijn niet zo makkelijk te veranderen, maar mensen kunnen wel geprikkeld worden om nieuwsgieriger te zijn of met kleine stapjes en positieve feedback meer vertrouwen krijgen in hun eigen kunnen.

7.1.1.2. Motivatie

Ondanks het feit dat onderzoek suggereert dat een proactieve persoonlijkheid een voorspeller is van proactief gedrag, is het hebben van een proactieve persoonlijkheid echter geen garantie dat proactief gedrag zal plaatsvinden (Fuller & Marler, 2009). Uit onderzoek naar variabelen die de relatie tussen persoonlijkheid en gedrag beïnvloeden, kwam naar voor dat motivationele variabelen het effect ervan kunnen versterken of verzwakken (Parker et al., 2006). Parker en collega's (2010) hebben een model ontwikkeld dat inzicht geeft in wat mensen motiveert om tot actie over te gaan. Zij omschrijven proactief gedrag als *proactive goal-setting*. Het gaat om "a goal driven process involving both the setting of a proactive goal and striving to achieve that proactive goal" (Parker et al., 2010, p. 1). Een proactief doel ligt in de toekomst. In het geval van job crafting of i-deals omvat dit doel een goede person-job fit om daardoor bijvoorbeeld langer gezond, betekenisvol, bevlogen en/of productief aan het werk te kunnen blijven (van Wingerden et al., 2013). Parker en collega's (2010) stellen dat in het proactieve doelenproces de motivatie om een doel na te streven afhankelijk is van de inschatting dat:

- men het toekomstige doel kan bereiken, cfr. self-efficacy ('can do'),
- men een reden heeft omdat er belang wordt gehecht aan dat doel ('reason to'),
- men zich gesteund en gestimuleerd voelt om het doel te bereiken ('energized to').

Deze inschattingen kunnen per persoon en per situatie verschillen, en vormen de voorwaarden voor proactief gedrag.

7.1.1.3. Vaardigheden

Het stellen en nastreven van proactief gedrag, in dit geval aan job crafting doen en het onderhandelen van i-deals, vraagt niet alleen dat medewerkers dat willen doen. Ze moeten er ook de kennis en vaardigheden toe hebben. Job crafting en i-deals gaan over het werk aanpassen met het oog op een betere fit met de eigen ambities, interesses, capaciteiten en behoeften. Dat vraagt dat mensen enerzijds over de nodige zelfkennis beschikken, dat zij zicht hebben op hun ambities, interesses, capaciteiten en behoeften, en anderzijds inzicht hebben in de mate waarin deze al dan niet fitten met het werk dat zij doen. Verder is het nodig dat zij, wanneer deze fit er niet of minder is, in staat zijn om zicht te krijgen op de toekomstige wenselijke werksituatie en de juiste concrete acties kunnen bepalen om deze gewenste situatie te bereiken (Berg et al., 2008). Zoals hoger aangegeven, heeft elke baan volgens Wrzesniewski en Dutton (2001) 'vrijheidsgraden' om te job craften. Niet iedereen heeft echter voldoende kennis van die vrijheidsgraden, wat maakt dat veel mensen zinvolle job crafting kansen niet benutten (Berg et al., 2008). Onderzoek naar de effectiviteit van job crafting interventies (bv. een job crafting training) laat zien dat job crafting gedrag kan worden aangeleerd (Devotto & Wechsler, 2019; Oprea et al., 2019). Dergelijke interventies bevorderen bovendien het gevoel van self-efficacy ('can do'), en vergroten zo de kans dat medewerkers daadwerkelijk met job crafting aan de slag gaan (Roczniewska et al., 2020). De door de medewerker gewenste aanpassingen kunnen ook voorbij de eigen

vrijheidsgraden gaan en bijgevolg toestemming vereisen van diens leidinggevende. Het succesvol onderhandelen van dergelijke i-deals vraagt om de nodige sociale vaardigheden, zoals onderhandelingsvaardigheden en politieke vaardigheden (Rosen et al., 2013).

7.1.2. De interne omgeving

Proactief gedrag draait om willen en kunnen, maar ook mogen. Medewerkers moeten de gelegenheid krijgen om proactief gedrag te kunnen stellen. Ze moeten het gevoel hebben dat ze het mogen proberen. Het proactief gedrag in kwestie moet mogelijk en haalbaar zijn binnen de omgeving of context waarin de medewerkers het gedrag moeten uitvoeren (Triandis, 1980). Omgeving kan begrepen worden als 'alle ruimte buiten de persoon' (Sallis & Owen, 1997). In deze omgeving kunnen diverse factoren aanwezig zijn die het gewenst gedrag stimuleren dan wel inhiberen.

7.1.2.1. Ondersteunend klimaat

Het positief beïnvloeden van 'willen, kunnen en mogen' vraagt om een ondersteunende en veilige (werk)omgeving waarin ruimte en stimulans geboden wordt aan medewerkers. Zowel bij job crafting als i-deals nemen medewerkers zelf het initiatief om veranderingen in hun werk aan te brengen. De organisatie moet hierin wel faciliteren en stimuleren. Zij dient een klimaat te creëren waarin job crafting en i-deals kunnen plaatsvinden.

Onder klimaat verstaan we *"the shared meaning organizational members attach to the events, policies, practices, and procedures they experience and the behaviors they see being rewarded, supported, and expected."* (Ehrhart et al., 2014, p. 69). Deze definitie suggereert dat een medewerker niet of minder het initiatief zou nemen om te job craften en/of i-deals te onderhandelen als hij of zij de perceptie heeft dat dergelijk gedrag in de organisatie niet verwacht, aangemoedigd, ondersteund en beloond wordt. Het creëren van een ondersteunend klimaat is bijgevolg een belangrijke voorwaarde om job crafting en i-deals mogelijk te maken. Het gaat dan om een klimaat waarin medewerkers de vrijheid ervaren om proactief gedrag te stellen en zich hiertoe aangemoedigd en ondersteund voelen (Bal, 2018). Een klimaat waarin er in alle openheid en transparantie gecommuniceerd kan worden over het bestaan en de reden van job crafting en i-deals (Rousseau, 2005). In een dergelijk klimaat zullen medewerkers hun job crafting gedrag minder snel verbergen voor hun leidinggevende en collega's. Dat draagt bij tot het normaliseren van job crafting in de organisatie, maar laat de leidinggevende en de collega's ook toe om de wijze waarop de medewerker zijn job craft te evalueren en indien gewenst bijkomende ondersteuning te bieden ofwel bij negatieve neveneffecten alternatieven voor te stellen (Bruning & Campion, 2019). Openheid en transparantie is nog meer van belang bij i-deals. Immers, hoe opener en transparanter, hoe groter de kans dat i-deals op rechtvaardige wijze worden gesloten én door collega's als rechtvaardiger worden ervaren (Rousseau, 2005).

7.1.2.2. Leiderschap

Zoals hoger aangegeven, zijn leidinggevendens belangrijke sleutelfiguren in het creëren van een ondersteunend klimaat waarin medewerkers zelf vorm willen, kunnen én mogen geven aan hun job (Fuller et al., 2015; Wang et al., 2020; İşçi et al., 2015). Het is belangrijk dat leidinggevendens zich bewust zijn van deze rol, alsook dat zij weten wat zij kunnen en moeten doen om een dergelijk klimaat te creëren. Denk aan het voorzien in uitdagend werk, gevarieerde takenpakketten, experimenteerruimte, feedback/-forward en aandacht voor individuele talenten en noden van medewerkers (Xuanfang &

Rong, 2021), het ontwikkelen van vertrouwensrelaties met hun ondergeschikten (Kim & Beehr, 2017; van Dam et al., 2013) en het hanteren van een positieve coachende leiderschapsstijl, zoals transformationeel leiderschap (Belschak & Den Hartog, 2010; Den Hartog & Belschak, 2012; Hong et al., 2016). In het bijzonder bij i-deals gaat het ook om de kennis en vaardigheden om i-deals te onderhandelen en achteraf te managen (inclusief over gemaakte i-deals transparant en onderbouwd communiceren, zowel naar de betrokken medewerker, de directe collega's en de organisatie), alsook om niet toegekende i-deals op een correcte manier terug te koppelen naar de betrokken medewerker (Varma et al., 2022).

7.2. Organisatie

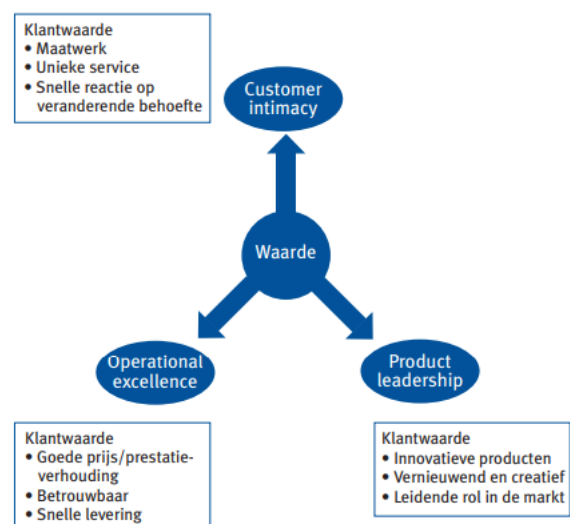
Hierboven hebben we de individuele en interne omgevingsfactoren beschreven die bepalen of en in welke mate medewerkers zelf initiatief nemen om hun werk beter te laten aansluiten bij hun competenties, talenten, behoeften en wensen. Werkgevers kunnen job crafting gedrag en het onderhandelen van i-deals in de organisatie stimuleren en faciliteren – en zodoende de houding, het welbevinden en de prestaties van hun medewerkers bevorderen – door te sleutelen aan en het op elkaar afstemmen van de individuele en de interne omgevingsfactoren. Naast deze *Person-Environment fit* is er nog een andere fit die aandacht behoeft, met name de strategische fit. Deze fit gaat om de afstemming tussen het hr-beleid en de strategische doelen van de organisatie, en de mate waarin het hr-beleid bijdraagt aan het langetermijnsucces van de organisatie alsook aan haar duurzaam competitief voordeel (Chan & Mak, 2012; Chang & Huang, 2005).

7.2.1. Organisatiestrategie

Elke organisatie streeft naar een duurzaam competitief voordeel en ontwikkelt daartoe een strategie waaruit de toegevoegde waarde en het onderscheidend vermogen van de organisatie blijkt. Johnson & Scholes (2008, p. 3) omschrijven strategie als *“the direction and scope of an organisation over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations.”*

Treacy & Wiersema (1995; 1993) onderscheiden drie organisatiestrategieën – gebaseerd op drie strategische waardedisciplines – waaruit ondernemingen kunnen kiezen om zich van de concurrenten te onderscheiden en om toegevoegde waarde aan het product of de dienst van de onderneming te leveren, zijnde *operational excellence* (proces is koning), *product leadership* (product is koning) en *customer intimacy* (klant is koning) (zie figuur 7).

Willen organisaties succesvol zijn, dan moeten zij volgens de auteurs uitblinken in één van deze drie strategieën en tegelijkertijd op een acceptabel niveau presteren in de andere twee strategieën (Treacy & Wiersema, 1995; 1993).



Figuur 7. Waardestrategieën Treacy & Wiersema (1993)

Strategie is kiezen en uitlijnen. In de praktijk blijkt het maken van keuzes echter nog steeds niet echt goed doorgedrongen in het management van organisaties. Organisaties proberen in alle drie de disciplines te excelleren, met het gevolg dat ze in geen van de drie uitblinken (Sheppeck & Militello, 2008). Door veel claims tegelijkertijd en onvoldoende focus ontbreekt het managers en medewerkers bovendien aan een richtinggevend kader, wat betreft de keuzen die in het licht van de strategie gemaakt moeten worden. Het gevolg is dat de organisatie – in de woorden van Porter (1985) – ‘*stuck in the middle*’ raakt.

7.2.2. Hr-strategie en -praktijken

Elke organisatiestrategie vraagt om specifiek gedrag van medewerkers. Veel hrm-onderzoek stelt dat hrm effectief is wanneer het bijdraagt aan het realiseren van organisatiedoelstellingen door het gewenste medewerkersgedrag te faciliteren en aan te moedigen (Jackson & Schuler, 1995; Truss et al., 2012). Dit wordt gedaan door het ontwerpen en implementeren van een hrm-configuratie bestaande uit een overkoepelende hrm-strategie en bijhorende individuele hr-praktijken (Collou et al., 2019). Bijvoorbeeld: een organisatie met *operational excellence* als strategie zal vanuit een focus op kostenreductie geneigd zijn tot standaardiseren. Standaardisering leidt immers tot eenvoud in processen, tot verhoging van de kwaliteit en tot grotere efficiëntiewinsten. Vanuit die optiek zal de organisatie functies zo inrichten (of uitkleden) dat medewerkers tot efficiënt en foutloos werken gestimuleerd worden, en hr-praktijken zo inrichten en op elkaar afstemmen dat ze in staat is om nauwgezette, resultaatgerichte en kostenbewuste mensen te werven en te behouden (de Leede & Verkerk, 2007; Jolink et al., 2007).

In deze opvatting maakt hrm integraal onderdeel uit van de organisatiestrategie en draagt het bij aan de strategische doelen. Dit roept de vraag op wat strategische doelen zijn. Boxall & Purcell (2003) onderscheiden drie doelen: (1) productiviteit bij werknemers, (2) flexibiliteit van de organisatie en (3) sociale legitimiteit zowel binnen als buiten de organisatie (cfr. ethiek, rechtvaardigheid, duurzaamheid, diversiteit en integriteit). Het gaat met andere woorden om de kosten van personeel, de flexibele inzet van personeel op korte en lange termijn, en de opdracht een goede en maatschappelijk betrokken werkgever te zijn. De mate waarin deze doelen meer of minder nadruk krijgen, is afhankelijk van de strategische keuzes die het management van de organisatie maakt. Opgemerkt dient te worden dat de verschillende doelen met elkaar op gespannen voet kunnen staan. (Een te grote) nadruk op één van de doelen kan een ander doel negatief beïnvloeden. Zo kan beleid dat bijdraagt aan organisatieflexibiliteit bijvoorbeeld ten koste gaan van het welzijn van medewerkers, of andersom (Boxall & Purcell, 2003).

Zowel in de hr-literatuur als in de praktijk valt op dat de economische rationaliteit overheerst. Het organisatiebelang (productiviteit en flexibiliteit) krijgt veelal voorrang op of gaat ten koste van het medewerkersbelang en in bredere zin het maatschappijbelang (sociale legitimiteit) (Bal & Dóci, 2018; Beer et al., 2015; Kaufman, 2015). Deze benadering wordt bovendien veelal gekoppeld aan een controlegerichte strategie om werknemers aan te sturen (Boselie, 2014), waarbij organisaties een controle-werksysteem uitwerken gericht op controle, beheersing, sturing, formele regels en procedures, duidelijk afgebakende banen, volgzzaamheid, direct toezicht en vrijheidsbeperking (Arthur, 1994; Guest, 2007). Voorbeelden van hr-praktijken die sturen op regelgeving zijn: nauw omschreven taken, directief leiderschap en centraal vastgelegde werkprocessen. Sturen op controle betekent dat werkgedrag van medewerkers zoveel mogelijk wordt voorgeschreven en gemonitord. Medewerkers worden in dit systeem eerder beschouwd als een louter materiële bron – ‘human resource’ – die in

dezelfde rationele, onpersoonlijke manier gemanaged wordt als elke andere bron/middel (Lepak et al., 2006).

Maatwerk zoals job crafting en i-deals gedijt slecht in organisaties met een controle-werksysteem (Hu et al., 2020; Van der Heijden et al., 2021). In dit systeem zijn hr-praktijken gericht op het standaardiseren en voorschrijven van passend gedrag met het oog op het bevorderen van de in-rol prestaties¹¹ van medewerkers en de werkefficiëntie (Su et al., 2018). Dergelijke praktijken beperken de gepercipieerde autonomie van medewerkers (Castanheira & Chambel, 2010) en zodoende ook hun gepercipieerde mogelijkheden om hun job te craften (Rudolph et al., 2017) en/of i-deals te onderhandelen (Bal & Vossaert, 2019). Bovendien kunnen strikte controle-hr-praktijken, zoals nauwlettend toezicht en straffen voor het overtreden van regels, medewerkers het gevoel geven dat ze vastzitten in een rigide bureaucratie waar geen speelruimte is om zelf geïnitieerde veranderingen in het werk of de werkomgeving aan te brengen (Su et al., 2018).

Job crafting en i-deals gedijen beter in organisaties met een commitment-werksysteem, waarin hr-praktijken gericht zijn op het cultiveren van de betrokkenheid van medewerkers, het opbouwen van langdurige relatie met hen en het bevorderen van een ondersteunend klimaat (Castanheira & Chambel, 2010). Denk aan hr-praktijken als decentralisatie van *decision making*, participatiebevordering, interne mobiliteit, training en coachend leiderschap (Hauff et al., 2014; Karadas & Karatepe, 2019; Posthuma et al., 2013). Organisaties die sturen op commitment, leggen de nadruk op het maximaliseren van opbrengsten door medewerkers zelf te laten bepalen hoe ze hun persoonlijke doelen met die van de organisatie kunnen verbinden (Arthur, 1994; Pfeffer & Veiga, 1999). Medewerkers worden niet als een passieve input in het productieproces beschouwd, maar worden gezien als waardevolle activa – ‘human capital’ – die de strategische doelen van de organisatie bepalen en helpen realiseren (Legge, 2006). In dergelijke organisaties zullen medewerkers zich zekerder en meer gemotiveerd voelen om te job craften en/of onderhandelingen over i-deals te starten vanuit de perceptie dat er in de organisatie een grotere openheid en bereidheid is voor creatieve dialogen (Meijerink et al., 2020; Van der Heijden et al., 2021).

Controle- en commitment-hr-praktijken lijken twee uitersten die niet met elkaar te verenigen zijn. Desalniettemin laat onderzoek zien dat veel organisaties in de praktijk een mix van beide praktijken gebruiken, alsook dat deze mix ervoor zorgt dat organisaties beter presteren. De onderzoekers schrijven dit gunstig effect toe aan de positieve uitkomsten van controle-hr-praktijken op de in-rol prestatie van medewerkers (Hauff et al., 2014; Su & Wright, 2012; Su et al., 2018). Een dergelijke mix van hr-praktijken zou volgens diverse onderzoekers (o.a. Hu et al., 2020; Varma et al., 2022; Vossaert et al., 2022) wenselijk en noodzakelijk zijn wanneer werkgevers job crafting en i-deals strategisch willen inzetten in de organisatie. Naast hr-praktijken die proactief gedrag bij medewerkers stimuleren en hen daartoe de ruimte geven, is het ook belangrijk dat organisaties de kaders bepalen waarbinnen medewerkers en leidinggevendenden kunnen en mogen handelen. Passende controle-hr-praktijken – zoals algemene richtlijnen, principes en spelregels – kunnen medewerkers en leidinggevendenden wegsturen van aanpassingen aan het werk die nadelig zijn voor de organisatie, maar bieden hen ook toetsstenen en

¹¹ Betreffende de arbeidsprestatie kunnen we een onderscheid maken tussen in-rol en extra-rol prestatie. In-rol prestatie heeft betrekking op het uitvoeren van werkzaamheden die behoren tot het takenpakket van de medewerker, dit is het werk waarvoor de medewerker betaald wordt. Extra-rol prestatie heeft betrekking op het vrijwillig uitvoeren van werkzaamheden die buiten het takenpakket vallen, bijvoorbeeld het helpen of inwerken van collega's en het vrijwillig onbetaald overwerken om een klus af te maken (Goodman & Svyantek, 1999).

handvatten bij het zoeken, bepalen en/of onderhandelen van individuele aanpassingen aan het werk waar zowel de medewerker zelf als de organisatie baat bij heeft (Hu et al., 2020; Varma et al., 2022).

7.3. Externe context

De hierboven besproken factoren zijn factoren in de interne omgeving van de organisatie en kunnen bijgevolg door de organisatie worden beïnvloed. Er spelen echter ook factoren in de externe omgeving die job crafting gedrag en het onderhandelen van i-deals kunnen bevorderen dan wel belemmeren. Deze externe factoren zijn voor organisaties een gegeven en dus weinig of niet beïnvloedbaar. Organisaties kunnen er echter wel effectief op inspelen door er rekening mee te houden in hun strategisch beleid.

Organisaties opereren niet in een vacuüm, maar maken deel uit van een constant evoluerende en veranderende samenleving. Een in het kader van dit onderzoek belangrijke maatschappelijke evolutie is individualisering. Individualisering steunt op de overtuiging dat in de wereld vele mogelijkheden open liggen en dat individuen in toenemende mate zelf, individueel, hun leven kunnen inrichten volgens hun eigen opvattingen, wensen en verlangens (Geldof, 2008). Deze evolutie werkt door op de werkvloer en zet organisaties zo voor nieuwe vraagstukken (De Prins et al., 2015). Medewerkers verwachten behandeld te worden als een individu met unieke behoeften, voorkeuren en talenten en zijn hier openhartig over ten opzichte van hun werkgever (Lawler & Finegold, 2000). Een toenemende individualisering op de werkvloer vraagt dat organisaties willen en kunnen inspelen op individuele vragen met individuele oplossingen, zoals met job crafting en i-deals (De Prins et al., 2015; Marescaux, 2013).

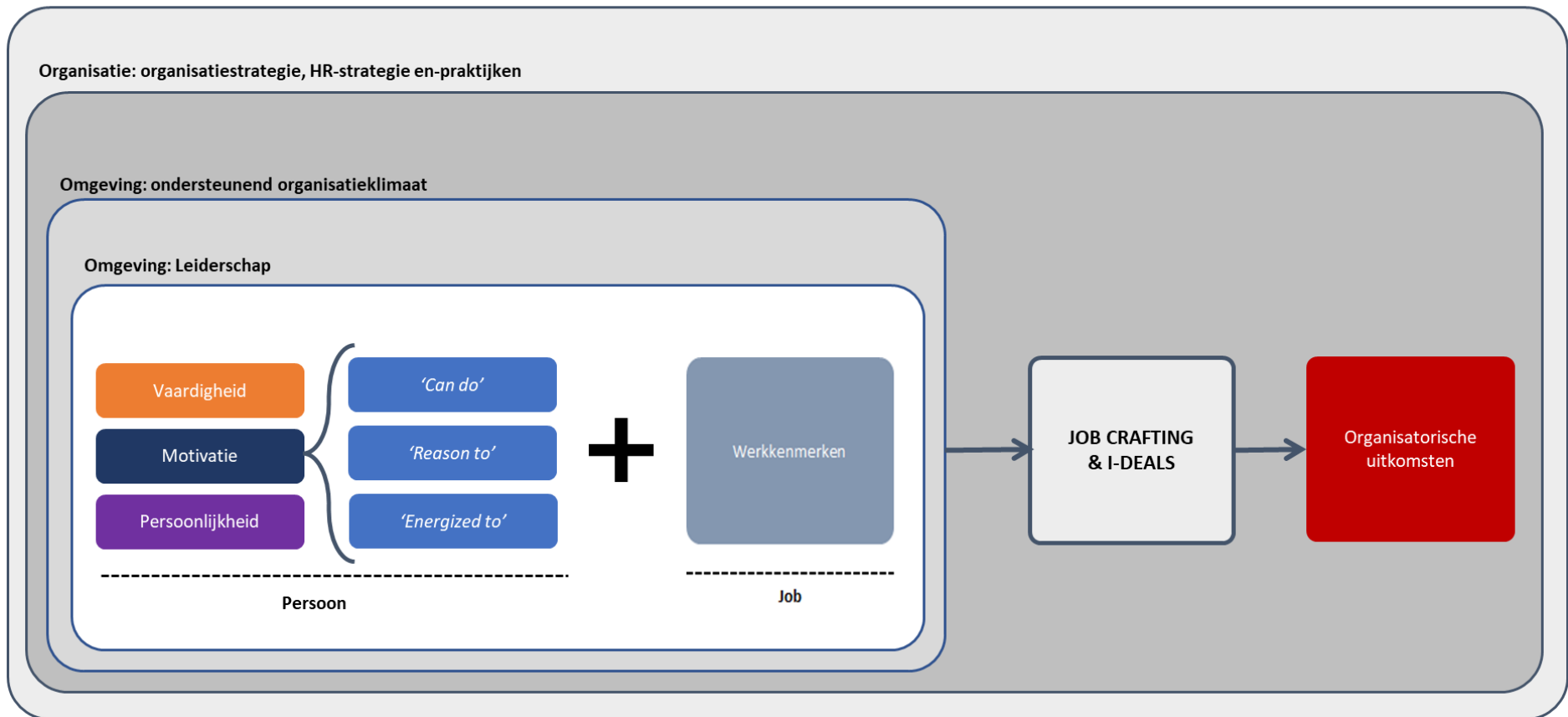
Een andere maatschappelijke evolutie die het gebruik van job crafting en i-deals in organisaties zou kunnen stimuleren, is de vergrijzing van de beroepsbevolking. Om de maatschappelijke kosten van deze vergrijzing op te vangen, wil de overheid dat mensen langer doorwerken. Zij moedigt 50+'ers aan om langer aan het werk te blijven en zet werkgevers aan om hen in dienst te houden. Tot op hogere leeftijd kunnen en willen doorwerken is het resultaat van persoon-job fit (PJ-fit) op het werk (Kooij et al., 2015). 'Kunnen' blijven werken verwijst naar het fysiek en psychologisch in staat zijn om te werken, wat het gevolg is van een fit tussen de eisen van het werk en de capaciteiten van de werknemer (ofwel *demands-abilities fit*). 'Willen' blijven werken verwijst naar de motivatie om door te werken, vaak als gevolg van de fit tussen wat de werkomgeving biedt en de motieven van de medewerker (ofwel *needs-supplies fit*). Het voortdurend op pijl houden en herstellen van de PJ-fit is van cruciaal belang om tot op hogere leeftijd door te werken, omdat werkmotieven en capaciteiten veranderen met de leeftijd en de werkomgeving aan deze veranderingen moet worden aangepast. Langer productief, gezond en gemotiveerd doorwerken vraagt inspanningen van werkgevers om blijvend passend werk te faciliteren en medewerkers te stimuleren tot proactief gedrag gericht op het behouden en/of verbeteren van de PJ-fit (Kooij, 2020). Dat impliceert een meer individuele benadering (ofwel maatwerk) in plaats van een *'one fits all'*-aanpak. Onderzoek toont de meerwaarde en het belang aan van zowel job crafting (Kooij et al., 2017; Kooij et al., 2020; Kuijpers et al., 2020) als i-deals – en dan met name taak en loopbaanontwikkeling i-deals (Bal & Jansen, 2015; Jonsson et al., 2021; Rice, 2018) – voor succesvol langer doorwerken.

Naast meer stimulerende factoren zijn er ook externe factoren die de toepassing van job crafting en i-deals kunnen tegenwerken. Eén van die factoren is wet- en regelgeving. In België zijn veel loon- en arbeidsvoorwaarden – bijvoorbeeld werktijden, loonschalen, vakantiedagen, scholing, welzijn op het werk of tijdskrediet – geregeld via collectieve arbeidsovereenkomsten. Verwacht wordt dat in een dergelijke context i-deals moeilijker ingang zullen vinden (De Prins et al., 2015; Dorenbosch, van Zwieten, et al., 2012; Kroon & Freese, 2012).

7.4. Conceptueel denkkader voor het stimuleren en faciliteren van job crafting en i-deals

Nu we zicht hebben op de verschillende factoren die job crafting gedrag en het onderhandelen van i-deals stimuleren en faciliteren, kunnen we overgaan tot het presenteren van een denkkader (figuur 8 onder). Dit denkkader bevat de elementen die aandacht behoeven van organisaties wanneer zij job crafting gedrag en het onderhandelen van i-deals op de werkvloer willen stimuleren en faciliteren. De kern van het denkkader is dat organisaties aandacht moet besteden aan zowel individuele als omgevingsfactoren binnen de organisatie om zo positieve organisatorische uitkomsten te realiseren. Deze twee elementen moeten op een juiste manier op elkaar worden afgestemd. Tenslotte moet het stimuleren en faciliteren van job crafting gedrag en het onderhandelen van i-deals op de werkvloer in de bredere organisatorische en externe context worden geplaatst.

Externe context: individualisering, cao's, wet & regelgeving, arbeidsmarktkrapte, etc.



Figuur 8. Conceptueel denkkader voor het stimuleren en faciliteren van job crafting en i-deals

Deel 3 – Ingeschatte toepasbaarheid van job redesign als strategie voor een betere instroom en retentie bij knelpuntberoepen

In voorgaand deel hebben we de verschillende job redesign-methoden uitvoerig besproken. Ook hebben we antwoord gegeven op de vraag onder welke condities de verschillende methoden succesvol in een organisatie kunnen worden toegepast. Nu we er een beter begrip van hebben, kunnen we in dit deel ingaan op de vraag of deze methoden – en dan met name job crafting, ex ante i-deals, ex post i-deals en inclusief job design – voor organisaties een toepasbare strategie kunnen zijn om de instroom en de retentie van medewerkers in knelpuntberoepen te bevorderen, en zo ja, voor welke knelpuntberoepen.

Job carving als ‘het analyseren en differentiëren van werkzaamheden in een bepaalde functie met als doel om specifieke taken in een (nieuwe) functie bij een bepaald individu met een beperking neer te leggen’ nemen we, zoals op het einde van hoofdstuk 5.3 aangegeven, niet verder mee in het onderzoek met als voornaamste reden dat deze methode ongeschikt is voor toepassing op grotere schaal binnen organisaties en daardoor ook weinig interessant als strategie voor het invullen van knelpuntberoepen.

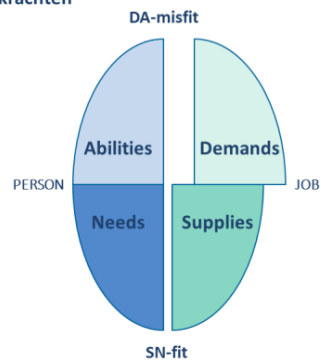
8. Herdenken van jobs voor een betere instroom en retentie bij knelpuntberoepen

8.1. Inleiding

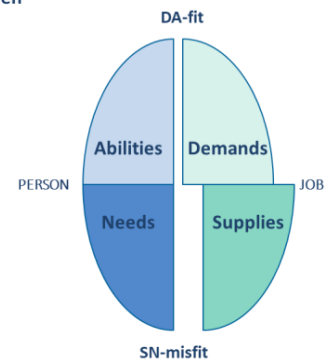
Zoals in hoofdstuk 1 besproken, worden de knelpuntberoepen door VDAB ingedeeld in drie categorieën naargelang hun oorzaak: (1) een kwalitatief tekort aan arbeidskrachten; (2) een kwantitatief tekort aan arbeidskrachten en (3) specifieke arbeidsomstandigheden die werkzoekenden tegenhouden te kandideren. Om een antwoord te kunnen geven op de vraag of en hoe job redesign voor organisaties een zinvolle strategie kan zijn voor een betere instroom en retentie van personeel in deze beroepen, hebben we het knelpuntberoepenprobleem in hoofdstuk 3 benaderd vanuit het perspectief van individuele organisaties en bekeken door de bril van persoon-job fit, en op basis hiervan de drie oorzaken van het knelpuntberoepenprobleem vertaald naar een (zie figuur 9):

- Kwalitatief tekort aan arbeidskrachten kunnen we zien als een misfit tussen werkgever en sollicitant op basis van capaciteiten, en dus een DA-misfit;
- Kwantitatief tekort aan arbeidskrachten kunnen we tevens zien een misfit tussen werkgever en sollicitant op basis van capaciteiten, en dus ook een DA-misfit;
- Specifieke arbeidsomstandigheden kunnen we zien als een misfit tussen werkgever en sollicitant op basis van behoeften, en dus een SN-misfit.

Kwalitatief & kwantitatief tekort aan arbeidskrachten



Onaantrekkelijke arbeidsvoorwaarden & -omstandigheden



Figuur 9. Oorzaken knelpuntberoepen bekeken vanuit een persoon-job fit bril.
Bron: eigen bewerking op basis van Dorenbosch, 2013

In hoofdstuk 3.5 hebben we aangegeven dat we deze misfits kunnen herstellen – en zodoende de instroom in deze beroepen kunnen bevorderen – door:

- ofwel te sleutelen aan de (kandidaat-)medewerkers (Person → Job) en dit door bijvoorbeeld *up- of reskilling*;
- ofwel te sleutelen aan het werk (Job → Person) en dit door het verbeteren van de *demands-abilities fit* (d.i. het werk beter laten aansluiten bij de capaciteiten van (kandidaat-)medewerkers) of door het verbeteren van de *supplies-needs fit* (d.i. de arbeidsvoorwaarden of -omstandigheden aanpassen aan de behoeften van (kandidaat-)medewerkers).

8.2. Job redesign met het oog op een betere instroom van medewerkers

In dit deel trachten we een antwoord te geven op de vraag: ‘Welke van de vier job redesign-methoden – job crafting, ex ante i-deals, ex post i-deals en inclusief job design – zijn wel/niet toepasbaar als strategie voor het bevorderen van de instroom van personeel?’ Op basis van de literatuur formuleren we aannames met betrekking tot de toepasbaarheid van de verschillende methoden als strategie voor een betere instroom van personeel. In het praktijkonderzoek zullen we deze aannames aftoetsen met de praktijk.

Job crafting en ex-post i-deals

We kunnen stellen dat noch job crafting noch ex-post i-deals passende strategieën zijn om instroom van medewerkers te bevorderen. Het hebben van werk is immers een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen job craften of ex post i-deals te onderhandelen. De twee andere methoden bieden volgens ons wel mogelijkheden.

>> Aanname 1: *Job crafting en ex post i-deals zijn geen toepasbare strategie voor het bevorderen van de instroom van personeel in knelpuntberoepen.*

Ex ante i-deals

Met het toekennen van i-deals tijdens de aanwervingsprocedure (ex ante i-deals) zouden werkgevers het aangeboden werk beter kunnen laten aansluiten bij de persoonlijke capaciteiten, voorkeuren en behoeften van werkzoekenden. Uit onze literatuurstudie blijkt echter dat werkgevers weinig geneigd zijn om ex ante i-deals toe te kennen. Doen ze dit wel, dan is het vooral om de in hun ogen waardevolle gekwalificeerde en zeer gewilde kandidaten aan te trekken en binnen te halen. We denken bijgevolg dat dergelijke i-deals geen oplossing bieden voor de vele werklozen die qua competenties niet in het plaatje van werkgevers passen (= *demands-abilities misfit*).

Ex ante i-deals hebben quasi enkel betrekking op arbeidsvoorwaarden (bv. loon, arbeidsduur en functieniveau), aangezien kandidaat-medewerkers te weinig voorkennis over het werk en de werkcontext hebben om andere typen i-deals te kunnen onderhandelen. We denken dat ex ante i-deals voor individuele werkgevers wel zinvol kunnen zijn om de instroom van medewerkers te bevorderen. Door individuele afspraken over arbeidsvoorwaarden te maken, kunnen zij dat wat het werk biedt beter laten aansluiten bij dat wat de kandidaat-medewerker wenst, en zodoende de *supplies-needs misfit* verkleinen. Echter, op organisatie-overstijgend niveau lijken deze i-deals volgens ons evenwel geen oplossing voor tekorten op de arbeidsmarkt: de kandidaat-medewerker die de ene organisatie aan boord haalt, kan de andere organisatie immers niet aan boord halen.

>> Aanname 2: *Ex ante i-deals zijn geen toepasbare strategie voor het bevorderen van de instroom van personeel in knelpuntberoepen met een kwalitatief en/of kwantitatief tekort aan arbeidskrachten als oorzaak.*

>> Aanname 3: *Ex ante i-deals zijn een eerder beperkt toepasbare strategie voor het bevorderen van de instroom van personeel in knelpuntberoepen met specifieke arbeidsomstandigheden als oorzaak.*

Inclusief job design

Inclusief job design laat werkgevers toe om het talent van werkzoekenden die niet voldoen aan de vereiste competenties, wél in te zetten. Zij kunnen banen aanbieden die wel passen bij de capaciteiten van werklozen door waar mogelijk en gewenst minder complexe logistieke, administratieve en organisatorische taken uit het takenpakket van meer geschoolde en/of ervaren medewerkers weg te halen en deze vervolgens te bundelen in één of meerdere nieuwe laagdrempelige functies. Dit in plaats van banen blijven aan te bieden waarvoor geen mensen beschikbaar zijn. In die zin kan inclusief job design bijdragen tot het verkleinen van de *demands-abilities misfit* tussen de door werkgevers aangeboden jobs en de capaciteiten van beschikbare kandidaat-werknemers, maar biedt het geen antwoord op beroepen die omwille van specifieke, voor werkzoekenden veelal onaantrekkelijke, arbeidsomstandigheden moeilijk ingevuld geraken.

>> Aanname 4: *Inclusief job design is een mogelijk toepasbare strategie voor het bevorderen van de instroom van personeel in knelpuntberoepen met een kwalitatief en/of kwantitatief tekort aan arbeidskrachten als oorzaak, maar niet voor knelpuntberoepen met specifieke, voor werkzoekenden veelal onaantrekkelijke, arbeidsomstandigheden.*

Vraag die speelt, is of inclusief job design toepasbaar is knelpuntberoepen waarvoor geen specifieke vereisten zijn, dan wel een diploma middelbaar onderwijs of een diploma hoger onderwijs (bachelor of master) gevraagd wordt. Om hiervan een inschatting te kunnen maken, hebben we aan VDAB een overzicht gevraagd van alle knelpuntberoepen en hun oorzaken, alsook een overzicht van de knelpuntberoepen en het door werkgevers gevraagde scholingsniveau. Deze twee overzichten hebben we samengevoegd en vervolgens opgedeeld in drie categorieën: (1) knelpuntberoepen zonder specifieke vereisten en hun oorzaken, (2) middengeschoolde knelpuntberoepen en hun oorzaken, en (3) hooggeschoolde knelpuntberoepen en hun oorzaken. Hieronder zoomen we in op deze drie categorieën en bekijken daarbij telkens of inclusief job design bij elk van deze categorieën toepasbaar is.

8.2.1. Beroepen zonder specifieke vereisten

In onderstaande tabel 3 geven we een overzicht van de top 20 van knelpuntberoepen waarvoor geen specifieke vereisten gevraagd worden. Uit onze oefening blijkt dat specifieke arbeidsomstandigheden de voornaamste oorzaak zijn voor een moeilijke instroom en retentie van personeel in de top 20 van knelpuntberoepen zonder specifieke vereisten (zie tabel 3).

Knelpuntberoepen top 20 GEEN SPECIFIEKE VEREISTEN	Kwantitatief tekort	Kwalitatief tekort	Arbeidsomstandigheden	Aantal
Schoonmaker bij mensen thuis	Neen	Ja	Ja	25.141
Schoonmaker van ruimten en lokalen	Neen	Ja	Ja	6.746
Medewerker in de fruitteelt	Neen	Neen	Ja	3.533
Medewerker callcenter	Neen	Neen	Ja	2.860
Verkoper van voedingsmiddelen detailhandel	Neen	Ja	Ja	2.690
Vrachtwagenchauffeur distributie	Ja	Ja	Ja	2.481
Bewakingsagent	Neen	Ja	Ja	1.889
Bestuurder trekker-oplegger	Ja	Ja	Ja	1.813
Polyvalent medewerker restaurant	Neen	Neen	Ja	1.566
Vrachtwagenbestuurder met aanhangwagen	Ja	Ja	Ja	1.469
Tuinbouwmedewerker	Neen	Neen	Ja	1.408
Verdeler post en drukwerk	Neen	Ja	Ja	1.171
Kelner brasserie	Neen	Ja	Ja	1.140
Medewerker groene ruimtes	Neen	Ja	Ja	1.050
Kelner restaurant	Neen	Ja	Ja	994
Vrachtwagenbestuurder vaste wagen	Ja	Ja	Ja	993
Handlanger bouw	Neen	Neen	Ja	960
Autobuschauffeur	Ja	Ja	Ja	954
Hulpkok	Neen	Ja	Ja	875
Wegenwerker	Neen	Neen	Ja	863

Tabel 4. Knelpuntberoepen top 20 'Geen specifieke vereisten' Bron: VDAB (eigen bewerking)

Veel van deze 20 beroepen bevinden zich in sectoren die slecht scoren wat werkbaar werk betreft, zoals transport (Bourdeaud'hui et al., 2020a), schoonmaak (Bourdeaud'hui et al., 2020b) en horeca (Casier, 2020). De top 20 bevat bovendien verschillende preciaire jobs, met name schoonmaker bij mensen thuis, schoonmaker van ruimten en lokalen, en bewakingsagent. De precariteit van deze jobs wordt bepaald door veel onzekerheid, flexibiliteit, een laag en onvoorspelbaar inkomen, zwakke sociale bescherming en machteloosheid voor de medewerkers (Vandevenne et al., 2021). Ook het beroep van callcentermedewerker vinden we terug in de top 20. In een onderzoek van de KU Leuven naar 'het meest stresserende beroep' is het beroep van callcentermedewerker als het meest extreme voorbeeld van een 'slopend beroep' naar voren gekomen (De Witte et al., 2010). Deze bevindingen maken duidelijk dat voor deze beroepen vooral werkgevers aan zet zijn om te voorzien in betere arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, en zodoende de *supplies-needs misfit* te verkleinen.

Verder zien we dat 14 van de 20 beroepen niet ingevuld raken als gevolg van een kwalitatief tekort aan arbeidskrachten. Het is echter niet zo dat het werk in deze beroepen boven het denk- en werkniveau van de werkzoekenden ligt of dat werkzoekenden bepaalde hard skills ontbreken om deze beroepen te kunnen uitvoeren. Het gaat hier om beroepen waarin eenvoudige werkzaamheden worden uitgevoerd die voornamelijk soft skills (motivatie, attitude, etc.) en in bepaalde gevallen een goede fysieke conditie vereisen. Uit dergelijke elementaire en dus laagdrempelige beroepen nog laagdrempeliger werk creëren middels inclusief job design is allicht weinig realistisch.

Bij vijf beroepen is er ook sprake van een kwantitatief tekort. Het gaat dan om de beroepen van bus- of vrachtwagenchauffeur, dewelke volgens ons niet in het rijtje lijken te passen van beroepen waarvoor geen specifieke vereisten gevraagd worden. Voor deze beroepen is sowieso een kwalificatie (een rijbewijs C of D) vereist en vraagt bijgevolg eerder inspanningen om werkzoekenden op te leiden tot chauffeur.

>> Aanname 5: *Inclusief job design is geen toepasbare strategie voor het bevorderen van de instroom van personeel in knelpuntberoepen zonder specifieke vereisten.*

8.2.2. Middengeschoolde beroepen

In tabel 4 geven we een overzicht van de top 20 van knelpuntberoepen waarvoor enkel een diploma middelbaar onderwijs wordt gevraagd.

De lijst wordt aangevoerd door beroepen uit de zorg en technische beroepen. In tegenstelling tot beroepen waarvoor geen specifieke vereisten gevraagd worden, vereisen deze beroepen niet alleen dat medewerkers over de nodige soft skills maar ook over de juiste kwalificaties en/of harde competenties beschikken. Daar lijkt het schoentje te knellen. Bij elk van de beroepen is aangegeven of het moeilijk ingevuld geraken van de vacatures te wijten is aan een kwalitatief tekort en/of een kwantitatief tekort en/of specifieke arbeidsomstandigheden. Hieruit blijkt dat werkgevers hun vacatures voor deze beroepen moeilijk ingevuld krijgen als gevolg van een kwantitatief (90%) en kwalitatief tekort aan arbeidskrachten (70%), en in mindere mate als gevolg van specifieke arbeidsomstandigheden (45%). Er is met andere woorden vooral een *demands-abilities misfit*.

Knelpuntberoepen top 20 MIDDENGESCHOOLD	Kwantitatief tekort	Kwalitatief tekort	Arbeidsomstandigheden	Aantal
Zorgkundige	Ja	Ja	Ja	3.745
Begeleider kinderopvang	Ja	Ja	Ja	2.693
Verzorgende	Ja	Ja	Ja	2.398
Technicus industriële installaties	Ja	Ja	Neen	1.383
Onderhoudselektriciën	Ja	Ja	Neen	1.367
Onderhoudsmecaniciën	Ja	Ja	Neen	1.291
Winkelmanager kleinhandel	Neen	Ja	Neen	702
Industrieel elektrotechnisch installateur	Ja	Ja	Neen	687
Technicus elektronische installaties	Ja	Ja	Neen	586
Monteur van elektrische en elektronische producten	Ja	Neen	Neen	570
Productieoperator voeding	Neen	Ja	Ja	558
Residentieel elektrotechnisch installateur	Ja	Ja	Neen	552
Kapper	Neen	Ja	Ja	541
Insteller-bediener CNC werktuigmachines	Ja	Ja	Neen	531
Departementsverantwoordelijke winkel	Neen	Ja	Ja	455
Technieker werf-, landbouw- en hefmachines	Ja	Ja	Ja	451
Operator installaties in de chemische industrie	Ja	Ja	Ja	439
Operator montage en assemblage	Neen	Neen	Ja	421
Technicus koeltechniek en klimatisatie	Ja	Ja	Neen	412
Halfautomaatlasser	Neen	Ja	Neen	400

Tabel 5. Knelpuntberoepen top 20 'Middengespoold'. Bron: VDAB (eigen bewerking)

Zoals hoger aangegeven, kunnen werkgevers een *demands-abilities misfit* aanpakken via inclusief job design. Door hun gekwalificeerde en meer ervaren medewerkers te 'ontlasten' van het meer elementaire werk, en het meer elementaire werk vervolgens te bundelen in een nieuwe functie en deze te laten invullen door minder geschoolde of minder ervaren werkzoekenden zouden werkgevers volgens ons de instroom van personeel in deze knelpuntberoepen bevorderen.

>> *Aanname 6: Inclusief job design is een mogelijk toepasbare strategie voor het bevorderen van de instroom van personeel in middengespoolde knelpuntberoepen met een kwalitatief en/of kwantitatief tekort aan arbeidskrachten als oorzaak.*

Specifieke arbeidsomstandigheden zijn een belangrijke oorzaak waarom vacatures voor de zorgberoepen en een deel van de technische beroepen (met name bij de operatoren) in de top 20 moeilijk ingevuld geraken. Net als bij de beroepen waarvoor geen specifieke vereisten gelden, zal het volgens ons ook bij deze beroepen eveneens noodzakelijk zijn dat er door de werkgever verder geïnvesteerd wordt in het werkbaar maken van het werk.

8.2.3. Hooggeschoolde beroepen

Tot slot geven we in tabel 5 een overzicht van de top 20 van knelpuntberoepen waarvoor een bachelor of master vereist is. In deze categorie vinden we meerdere sectoren terug. Vooral onderwijs en de zorgsector zijn sterk vertegenwoordigd.

Knelpuntberoepen top 20 HOOGGESCHOOLD	Kwantitatief tekort	Kwalitatief tekort	Arbeidsomstandigheden	Aantal
Leerkracht secundair onderwijs	Ja	Neen	Ja	14.131
Verpleegkundige	Ja	Neen	Ja	9.345
Leerkracht kleuter- of lager onderwijs	Ja	Neen	Ja	6.356
Opvoeder begeleider	Neen	Neen	Ja	4.218
Boekhouder	Ja	Ja	Neen	3.814
Analist ontwikkelaar ICT	Ja	Ja	Neen	2.901
Commercieel medewerker	Neen	Ja	Neen	2.302
Medewerker personeel	Neen	Ja	Ja	2.007
Vertegenwoordiger	Neen	Ja	Ja	1.562
Ergotherapeut	Ja	Neen	Ja	1.494
Leerkracht buitengewoon secundair onderwijs	Ja	Neen	Ja	1.438
Werfleider	Ja	Ja	Neen	1.395
Integratie en implementatie expert ICT	Ja	Ja	Neen	1.344
Bedrijfsanalist ICT	Ja	Ja	Neen	1.124
Management assistent	Neen	Ja	Neen	1.064
Begeleider kinderopvang	Ja	Ja	Ja	1.016
Kinesitherapeut	Neen	Neen	Ja	1.003
Hoofdverpleegkundige	Ja	Neen	Ja	930
Verantwoordelijke kwaliteitscontrole	Ja	Ja	Neen	842
Technicus studie bureau bouw	Ja	Ja	Neen	792

Tabel 6. Knelpuntberoepen top 20 'Hooggeschoold'. Bron: VDAB (eigen bewerking)

Ook hier staat bij elk beroep aangegeven of het moeilijk ingevuld geraken van de vacatures te wijten is aan een kwalitatief tekort en/of een kwantitatief tekort en/of specifieke arbeidsomstandigheden. Hieruit blijkt dat vacatures voor hooggeschoolde knelpuntberoepen moeilijk ingevuld geraken als gevolg van een kwantitatief (70%) en kwalitatief tekort aan arbeidskrachten (60%), en in mindere mate als gevolg van specifieke arbeidsomstandigheden (45%). Ook hier is er vooral sprake van een *demands-abilities* misfit. Net zoals bij de middengeschoolde knelpuntberoepen kan deze *demands-abilities misfit* aangepakt worden door het werk anders in te richten middels inclusief job design.

>> *Aanname 7: Inclusief job design is een mogelijk toepasbare strategie voor het bevorderen van de instroom van personeel in hooggeschoolde knelpuntberoepen met een kwalitatief en/of kwantitatief tekort aan arbeidskrachten als oorzaak.*

Ook voor deze beroepen zien we dat specifieke arbeidsomstandigheden een belangrijke oorzaak zijn waarom vacatures moeilijk ingevuld geraken (55%). Het zijn met name de beroepen in de zorgsector en het onderwijs waar dit probleem zich stelt. Deze twee sectoren scoren qua werkbaarheid van het werk minder goed dan het Vlaamse gemiddelde. Ook bij deze beroepen geldt volgens ons dat werkgevers verder zullen moeten investeren in het werkbaar maken van het werk.

8.3. Job redesign met het oog op een betere retentie van medewerkers

In dit deel trachten we een antwoord te geven op de vraag: ‘Welke van de vier job redesign-methoden – job crafting, ex ante i-deals, ex post i-deals en inclusief job design – zijn wel/niet toepasbaar als strategie voor het bevorderen van de retentie van personeel in knelpuntberoepen?’ Net als bij instroom zullen we aannames formuleren met betrekking tot de toepasbaarheid van de verschillende methoden, die we later in het praktijkonderzoek zullen afdalen met de praktijk.

Zoals in 3.2. aangegeven, veranderen zowel banen als mensen. Deze veranderingen kunnen ervoor zorgen dat er na verloop van tijd een misfit ontstaat tussen de medewerker en diens werk en/of werkomgeving, wat kan leiden tot stress, ontevredenheid, slechte prestaties op het werk, lagere betrokkenheid en tot slot een hogere verloopintentie. De ontstane PJ-misfit kan zich uiten als *demands-abilities misfit* (d.i. een misfit als gevolg van veranderingen in werkeisen en de capaciteiten van de medewerker) en/of als een *supplies-needs misfit* (d.i. een misfit als gevolg van veranderingen in wat het werk biedt en wat de medewerker zoekt in werk).

Job crafting en ex-post i-deals

Job crafting en ex post i-deals kunnen bijdragen aan het voorkomen en/of herstellen van deze misfits, en zodoende bijdragen aan de tevredenheid, performantie, inzetbaarheid en retentie van medewerkers. Beide methoden hebben als doel om het werk meer aan te passen aan de eigen persoonlijke capaciteiten, voorkeuren en behoeften (= herstellen van de *demands-abilities misfit* en de *supplies-needs misfit*). Bij job crafting zijn de aangebrachte aanpassingen eerder klein en gebeuren deze veelal zonder medeweten of goedkeuring van de leidinggevende. Bij ex post i-deals gaat het om aanpassingen over o.a. werkinhoud, arbeidsvoorwaarden, werktijden en werkomstandigheden die door de medewerker tijdens de tewerkstelling individueel onderhandeld zijn met de werkgever. Medewerkers die een ex post i-deal toegekend krijgen, geloven dat hun werkgever hen steunt en waardeert. Zij zullen de i-deal meer beschouwen als gunst en deze terugbetalen door zich extra in te spannen en bij de organisatie te blijven (Liao et al., 2016).

>> Aanname 8: *Job crafting en ex post i-deals zijn mogelijk toepasbare strategieën voor het bevorderen van de retentie van personeel in knelpuntberoepen.*

Ex-ante i-deals

Wat met het effect van ex ante i-deals op retentie? Het beperkte empirisch onderzoek naar ex ante i-deals en de uitkomsten ervan suggereert dat medewerkers die een ex ante i-deals toegekend krijgen, eerder geloven dat zij de i-deal te danken hebben aan zichzelf (bv. hun talenten) en/of de vraag op de arbeidsmarkt (bv. krapte) en minder aan de goede wil van de werkgever. Ex ante i-deals zouden hierdoor een beperkt effect hebben op de latere motivatie en betrokkenheid van de medewerker (Liao et al., 2016; Rousseau et al., 2016) wat hen allicht niet of minder interessant maakt als strategie voor retentie van medewerkers.

>> Aanname 9: *Ex ante i-deals zijn allicht geen toepasbare strategie voor het bevorderen van de retentie van personeel in knelpuntberoepen met een kwalitatief en/of kwantitatief tekort aan arbeidskrachten als oorzaak.*

Inclusief job design

Inclusief job design heeft een indirecte invloed op de retentie van medewerkers. De methode haalt bij zittende medewerkers werk weg dat niet (goed) meer bij hen past (= herstellen van de *demands-abilities misfit*) en bundelt dat in een nieuwe baan met werk dat wel goed past bij de competenties en mogelijkheden van werkzoekenden of werknemers met minder scholing of minder ervaring (= nieuwe fit).

>> Aanname 10: *Inclusief job design is mogelijk een toepasbare indirecte strategie voor het bevorderen van de retentie van personeel in knelpuntberoepen.*

8.4. Samenvattend

Op basis van voorgaande suggereren we dat van de in dit onderzoek besproken job redesign-methoden vooral inclusief job design een zinvolle strategie is om de instroom van personeel in knelpuntberoepen te bevorderen, en dan met name voor midden- en hooggeschoolde beroepen met een kwantitatief en/of kwalitatief tekort. Door het werk anders in te delen, kunnen werkgevers banen aanbieden die qua gevraagde werkeisen beter aansluiten bij het beschikbare talent op de arbeidsmarkt (= verkleinen van de *demands-abilities misfit*). We schatten in dat inclusief job design minder interessant is voor knelpuntberoepen zonder specifieke vereisten, aangezien het ons weinig realistisch lijkt om uit dergelijk elementaire beroepen nóg laagdrempeligere jobs te creëren. Bovendien zijn knelpuntberoepen zonder specifieke vereisten voornamelijk te wijten aan specifieke arbeidsomstandigheden. Hier zijn volgens ons vooral werkgevers aan zet om te voorzien in gunstigere arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, en zo de *supplies-needs misfit* te verkleinen.

Ex ante i-deals lijken volgens onze inschattingen op basis van de inzichten uit de literatuurstudie een zinvolle strategie voor individuele werkgevers om de instroom van medewerkers te bevorderen door individuele afspraken te maken over arbeidsvoorwaarden (= verbeteren van de *supplies-needs misfit*). We schatten in dat deze i-deals geen oplossing bieden voor tekorten op de arbeidsmarkt in het algemeen: de kandidaat-medewerker die de ene organisatie aan boord haalt, kan de andere organisatie immers niet aan boord halen. Ook biedt het onzes inziens geen oplossing voor de werkzoekenden die qua competenties niet in het ideale plaatje van werkgevers passen (*demands-abilities misfit*), aangezien we uit de literatuurstudie leren dat werkgevers deze vooral inzetten om in hun ogen waardevolle gekwalificeerde en zeer gewilde kandidaten aan te trekken en binnen te halen.

Job crafting en ex post i-deals zijn niet interessant om instroom in knelpuntberoepen te bevorderen. Het hebben van werk is voor deze methoden immers een noodzakelijke voorwaarde. Met job crafting en ex post i-deals trachten medewerkers misfits tussen werk en zichzelf te voorkomen en/of te herstellen, en zodoende duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven. We denken dat organisaties het gebruik van job crafting en ex-post i-deals door medewerkers kunnen stimuleren en zodoende de retentie in knelpuntberoepen kunnen bevorderen. Hoe dat kan en wat dat van organisaties vraagt, is een vraag die we in het volgende hoofdstuk zullen trachten te beantwoorden.

Knelpuntberoepen met een kwantitatief en/of kwalitatief tekort		Inclusief job design	Ex ante i-deals	Ex post i-deals	Job crafting
Instroom	Geen specifieke vereisten	–	–	–	–
	Middengespoold	√	√*	–	–
	Hooggeschoold	√	√*	–	–
Retentie		√**	–	√	√

Tabel 7. Overzicht van de in dit onderzoek besproken job redesign-methoden en hun toepasbaarheid als strategie voor een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen

√ = mogelijk toepasbaar, – = niet/weinig toepasbaar, * = toepasbaar voor individuele werkgevers en door hen gegeerde sollicitanten, ** = indirecte werking

Deel 4 – Praktijkstudie

Dit deel start met verkenning van goede praktijken in binnen- en buitenland in verband met de toepassing van de verschillende job redesign-methoden. Hiermee willen we meer voeling krijgen met hoe de verschillende methoden in de praktijk vorm krijgen en wat maakt dat deze al dan niet werken. Vervolgens onderzoeken we het potentieel en de haalbaarheid van de job redesign-methoden via verdiepende case studies in Vlaanderen.

9. Goede praktijken in Vlaanderen en de landen om ons heen

9.1. Inleiding

Wat leren we uit het voorgaande en in hoeverre zien we de genoemde methoden terug in de dagelijkse praktijk in Vlaanderen en andere landen van Europa? Om deze vraag te beantwoorden, geven we een overzicht van voorbeelden uit de praktijk, gebaseerd op interviews met betrokkenen in de rol van werkgever, expert, vertegenwoordiger van de werknemers en sector en gericht op de methoden van job redesign. Dat overzicht presenteren we aan de hand van de geformuleerde deelonderzoeksvragen behorende bij dit deel van de studie.

9.2. Exploratie naar goede praktijken in binnen- en buitenland

Aan de hand van zoekwoorden gericht op de drie resterende methoden – de namen en synoniemen daarvan – hebben we een *search* uitgevoerd naar praktijken in Vlaanderen en in andere landen in Europa waar deze methodes worden toegepast. Hiervoor maakten we gebruik van de gegevens afkomstig uit de literatuur, en hebben we gericht gezocht binnen het zoekprogramma Google. De zoektocht naar praktijken vond plaats met behulp van variaties en combinaties van de eerder genoemde zoektermen in het Nederlands en Engels, zijnde *i-deals*, *job design*, *job redesign*, *customized employment*, *job crafting*, *job carving*, inclusief *job design*, *functiecreatie* en *baancreatie*. Toegevoegd zijn de zoekwoorden '*experiences*, *maatwerk*, *practical implications*, *practice*, *evidence-based practice*, *opinions*', teneinde de praktijkvoorbeelden van de verschillende methoden te onderscheiden van de wetenschappelijke literatuur. Tegelijkertijd hebben we ons bestaande netwerk ingeschakeld en hen bevroegd naar hun ervaringen in de praktijk met *job crafting*, *i-deals* en inclusief *job design*, en via de sneeuwbal methode, hen bevroegd naar anderen die hun praktijkervaringen zouden willen delen.

Het resultaat van de *search* leverde namen en contacten op van personen die als adviseur, onderzoeker, werkgever of expert hun praktijkkennis konden aandragen. Organisaties behorende tot de vier eerder geselecteerde sectoren¹² die zelf aan de slag waren met *i-deals* of *job crafting* waren vrijwel niet te vinden. Alleen voor de methode inclusief *job design* zijn enkele organisaties die hiermee zelf aan de slag waren, bereid gevonden te worden geïnterviewd over het thema. Deels zoeken wij de verklaring van het niet vinden van organisaties die betrokken zijn bij *job crafting* en *i-deals* doordat deze methoden met name zijn toegepast in andere sectoren dan de in dit onderzoek geselecteerde sectoren. Een andere verklaring is naar onze inschatting, het feit dat *job crafting* een bottom-up methode is, waarvan de toepassing wellicht in de hogere lagen van de organisatie onvoldoende bekend is, zoals uit de

¹² Het gaat om volgende sectoren en beroepen: social profit (begeleider in de kinderopvang, opvoeder/begeleider), techniek/industrie (elektrotechnicus en elektrotechnisch installateur), bouw (metselaar, dakdekker, schilder-decorateur, vloerder en schrijnwerker) en horeca (keukenhulp, kok, ober).

literatuurstudie blijkt, dan wel dat organisaties de zoektermen niet hanteren in hun externe communicatie. Een laatste verklaring onzerzijds is dat organisaties de genoemde methoden gewoonweg niet toepassen.

In totaal zijn dertig personen met ruime praktijkervaring benaderd, waarvan de meesten positief hebben gereageerd op de vraag om contact te hebben over het onderwerp en hun ervaringen te delen. Deze personen zijn afkomstig uit Vlaanderen, Noorwegen, Roemenië, Zwitserland, Finland, Duitsland, Malta, Oostenrijk, Italië en Nederland. Het betreft enkele managers en directeurs van organisaties die met de betreffende methoden in hun organisatie daadwerkelijk aan de slag zijn. Voor het overige betreft het voornamelijk experts die vanuit hun deskundigheidsrol en adviseursrol, organisaties ondersteunen bij de implementatie van de verschillende methoden, wetenschappers die praktijkgericht onderzoek verrichten naar de genoemde methoden, afgevaardigden van koepelorganisaties van de genoemde sectoren wiens leden de methoden in de praktijk toepassen en afgevaardigden van koepels van vakbonden die in de praktijk te maken hebben met organisaties die de methoden toepassen.

Overzicht van benaderde personen wiens ervaringen de basis hebben gevormd voor dit hoofdstuk	
Nederland	Hoogleraar, onderzoeker en expert in i-deals
	Gepromoveerd onderzoeker en expert in i-deals
	CEO grote zorgorganisatie, 4.000 personeelsleden
	Voorzitter federatie van 400 zorgorganisaties
	Beleidsadviseur Bouwend Nederland
	Voorzitter Techniek Nederland
	Senior Beleidsmedewerker Techniek Nederland
	Vakbondsbestuurder ABVAKABO FNV
	Beleidsadviseur FNV vakbond
	UWV, projectleider projecten en onderzoek naar inclusief job design
	Hoogleraar Universiteit Maastricht, projecten inclusief job design
	Directeur Centrum voor Inclusieve Arbeidsorganisaties
	CEO grote zorgorganisatie
Hr-manager groot bouwbedrijf	
Gepromoveerd onderzoeker en expert in job crafting	
Roemenië	Gepromoveerd onderzoeker en projectleider in job crafting
Vlaanderen	Auteur boeken i-deals/adviseur en expert in i-deals
	Hr-manager zorgorganisatie
	CEO onderzoeksinstituut
Malta	CEO stichting voor arbeidsbemiddeling van mensen met een beperking
Zwitserland	CEO stichting voor arbeidsbemiddeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
Duitsland	Professor Betriebliches Eingliederungsmanagement
Finland	CEO Projecten en onderzoek naar Finse versie inclusief job design
	Team manager Werk en Handicap, National Health Institute
Noorwegen	Senior adviseur Werk en Handicap, projectleider implementatie van IJD
Italië	Adviseur inclusieve organisaties, projecten onder meer inclusief job design
Oostenrijk	CEO stichting voor arbeidsbemiddeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Tabel 8. Overzicht van benaderde personen voor de goede praktijken

Aan de hand van semigestructureerde interviews zochten we antwoorden op de deelonderzoeksvragen die voor dit deel van dit onderzoek relevant zijn. Dat deden we door vragen te stellen gericht op:

- de toepassing van de methoden
- de hr-gerelateerde uitdagingen
- de meerwaarde van de inzet van de methoden
- mate van inzetbaarheid van de methoden
- mogelijke randvoorwaarden
- de eventuele noodzaak van betrokkenheid van partijen en hun bijdrage

Hun ervaringen, gedachten, meningen hebben we verwerkt in de beantwoording van de deelonderzoeksvragen. De gesprekken met de genoemde personen hebben plaatsgevonden in de periode april – juni 2022.

9.3. Goede praktijken van de verschillende methoden

De eerste deelonderzoeksvraag is gericht op het verzamelen van informatie over bestaande succesvolle praktijken gericht op de drie methoden van job redesign.

Zijn er in binnen- en buitenland goede, inspirerende praktijken van de verschillende methoden van job redesign, en de inzet ervan als strategie voor de instroom en de retentie van medewerkers in knelpuntberoepen?

Vanuit de interviews horen we inspirerende voorbeelden van job crafting, i-deals en inclusief job design als strategie voor instroom en/of retentie. Job crafting en i-deals richten zich vrijwel geheel op het creëren van de fit tussen persoon en werk en daarmee direct en indirect op retentie. Inclusief job design richt zich met name op instroom en deels indirect op retentie.

9.3.1. De methode job crafting in de praktijk

Er zijn in het binnenland en in het buitenland voorbeelden van de inzet van job crafting. We spreken hierover met voornamelijk onderzoekers en experts in job crafting; personen die vanuit een externe positie organisaties ondersteunen om job crafting te implementeren¹³.

Naar hun ervaring wordt de incentive om job crafting in te zetten, in veel gevallen geïnitieerd door partijen zoals zij zelf; zijnde partijen van buiten de organisatie die actief gericht zijn op de implementatie van job crafting. Het komt voor dat job crafting bij individuele medewerkers wordt toegepast en de werkgever er niet bij is betrokken. Vaak ook betreft het onderzoeks- en implementatieprojecten om job crafting intern, in de organisatie toe te passen. Het project is dan van buiten geïnitieerd en wordt met toestemming van het management van de organisatie geïmplementeerd, waarbij de kosten voor de uitvoering extern worden gedragen; de geïnvesteerde tijd van de medewerkers ligt bij de organisatie. Denk aan onderzoeksprojecten, waarbij de betrokken wetenschappers inzicht willen krijgen in de werkzaamheid van job crafting. Voor organisaties is het aantrekkelijk om hier aan mee te werken omdat het gepaard gaat met relatief weinig kosten en wellicht een voordeel voor hen als organisatie.

¹³ Reden voor deze selectie is beschreven in paragraaf 4.3.

De onderzoekers en de experts die we spreken, kennen tegelijkertijd voorbeelden van organisaties die zelf hebben gekozen voor deze strategie en job crafting inzetten om hun 'duurzaamheidsdoelen' te realiseren. Welke dat zijn, wordt niet nader toegelicht. *“Deze organisaties verwachten een voordeel voor hun organisatie indien de methode wordt toegepast, onder meer in de vorm van een productieverhoging en meer tevreden werknemers. Als dat voordeel van productieverhoging en meer tevreden werknemers niet herkenbaar aanwezig is, neemt de kans op toepassing af”*, aldus een van de experts in job crafting uit Nederland.

Meerdere geïnterviewde CEO's uit Nederland die in het kader van inclusief job design zijn geïnterviewd, geven aan dat zij in hun organisatie het 'door de medewerkers meer op maat maken van hun werk' al met regelmaat in de praktijk toepassen, zij het niet gedocumenteerd als officieel methode. Een volgend voorbeeld, voortkomend uit het interview met een hr-manager van een bouwbedrijf uit Nederland bevestigt dit: *“De insteek van onze organisatie naar de medewerkers toe is: doet er niet toe wie wat doet, als het maar gebeurt; iedereen is in de gelegenheid om zijn of haar werk zo in te richten dat hij of zij zich het meest prettig voelt. De leidinggevende heeft scherp voor ogen welke werkzaamheden nodig zijn op de betreffende bouwplaats en komt vervolgens met een takenpakket. De medewerkers gaan vervolgens met elkaar kijken wie wat gaat doen, zodanig dat ieder in zijn eigen kracht en expertise aan de slag is, op een manier die de betrokken medewerkers het meest prettig vinden.”*

9.3.1.1. Overzicht voorbeelden uit de praktijk van job crafting

Kenmerkend voor job crafting is dat de aangebrachte veranderingen meestal klein van omvang zijn. Dat blijkt eveneens uit de voorbeelden die volgen. Deze voorbeelden zijn aangeleverd door enkele experts uit Nederland die we hebben gesproken¹⁴. De voorbeelden hebben betrekking op de verschillende vormen van job crafting. Vaak betreft het voorbeelden uit een andere dan de door de werkgroep geselecteerde sectoren. Kijkende naar inhoud van de voorbeelden, zoals het volgen van een training of opleiding, het krijgen van een of meer andere taken, het anders indelen van de klantcontacten, het anders indelen van werktijden en het anders naar het eigen werk leren kijken, lijkt het aannemelijk dat ze, op hun eigen wijze, eveneens van toepassing kunnen zijn binnen de sectoren waar dit onderzoek zich op richt.

Task crafting

Een onderhoudsmonteur heeft, met de introductie van een nieuwe productietechnologie zich helemaal verdiept in het nieuwe systeem, en is uit zichzelf nieuwe werknemers gaan inwerken. Het geeft hem plezier en voldoening om op deze manier met verschillende mensen te werken en nieuwe werknemers zo beter te leren kennen. Sindsdien is zijn takenpakket aangevuld met een informele trainingstaak, waarbij hij alle nieuwe medewerkers wegwijst in het werken met het nieuwe systeem, zonder dat het formeel onderdeel uitmaakt van zijn werk.

¹⁴ In onze zoektocht via de literatuurverwijzingen, en het netwerk dat ons ter beschikking staat, vinden we voorbeelden in Nederland, Roemenië, Vlaanderen, de USA, Canada en in het verre oosten. Conform onze opdracht beperken we ons in deze studie tot de Europese voorbeelden, omdat deze qua cultuur het meest aansluiten bij de Vlaamse situatie. Het is vanuit dat perspectief dat de aangedragen voorbeelden afkomstig zijn uit een zeer beperkt aantal landen.

Een hr-medewerker heeft interesse voor de advocatuur en het rechtssysteem. Deze medewerker is zich geleidelijk meer bezig gaan houden met arbeidsrechtelijke zaken en minder met bijvoorbeeld beloningsvraagstukken. Doordat het werk zo beter past bij de interesses, haalt de medewerker meer plezier uit het werk.

Relational crafting

Een klant bij een kapsalon die een vorige keer niet tevreden was over haar kapsel, laat dit weten aan de haarstylist. De haarstylist helpt deze klant niet meer en schuift deze door naar een andere collega die hier beter mee om kan gaan. Dit is voor de medewerker een manier om verdere negatieve ervaringen te voorkomen, maar zonder de klant te verliezen.

Cognitive crafting

Enkele koks hebben het beeld van het doel van hun werk veranderd van “eten maken” naar “het creëren van culinaire kunst”. Hierdoor interpreteren ze de waarde van hun werk op een andere wijze dan voorheen. Door het veranderen van het doel, verandert ook de betekenis van het werk. Daarnaast worden losse taken niet als losse onderdelen meer geïnterpreteerd, maar staan allemaal in het teken van het nieuwe doel.

Een haarstylist stelt zichzelf in het werk ook als docent op, door het geven van informatie en tips over haarverzorging, terwijl dit oorspronkelijk niet bij haar baan hoort. Hierdoor heeft ze haar rol verbreed en haalt zodoende meer voldoening uit haar werk.

Een lerares beschrijft de voordelen van het corrigeren van proefwerken met een groene pen in plaats van met een rode pen. Het legt volgens haar de nadruk op datgene wat leerlingen goed hebben gedaan en hen meer zelfvertrouwen geeft in plaats van het benadrukken van de fouten. Ook voor haarzelf verandert het werk hierdoor; de aanpak motiveert haar enorm en ze voelt zich een betere leerkracht.

Contextual crafting

Een aantal leraren verandert de klassieke tafelopstelling in een klaslokaal en zet deze om in een U-vorm, zodat leerlingen niet meer ‘achterin’ de klas zitten en de docent centraler te midden van de leerlingen les geeft. Dat wordt als aangenamer ervaren.

Time and spatial crafting

Een werknemer besluit om meer nachtdiensten te gaan draaien om zo de belastende hectiek van overdag meer af te wisselen met de relatief rustigere nachtdiensten.

Twee collega’s verdelen de klanten over de regio’s waarin ze zelf wonen. Op die manier kunnen ze allebei dichterbij huis werken.

Werknemers kunnen ervoor kiezen om vanwege de ochtendfiles, werk gerelateerde email en telefoontjes ‘s ochtends thuis af te handelen om daarna pas naar het werk te gaan.

Resumerend

Wanneer we naar deze praktijkvoorbeelden kijken, zien we dat het veelal om kleine en veelal relatief gemakkelijk te realiseren aanpassingen in het werk betreft. Dat kan ook niet anders, omdat de methode is gericht op ‘het binnen de grenzen van de functie zelf realiseren van veranderingen’ die zorgen voor een betere fit. Tegelijkertijd, wanneer we naar de voorbeelden kijken, zien we ook aanpassingen die alleen met toestemming van de leidinggevende zijn te realiseren. Mensen staan stil bij hun job, passen aan wat zij zelf kunnen en gaan eventueel met hun leidinggevende in gesprek over aanpassingen waarvoor goedkeuring vereist is.

De voornaamste reden om job crafting als methode in te zetten, is gericht op het herstel of optimaliseren van de fit tussen de persoon en het werk. Daarmee staat het bereiken van een hoger welbevinden van de medewerkers centraal; werkgevers zijn tevreden als dat doel wordt bereikt want dat is de kern van de inzet van de methode. *“Als medewerkers hierdoor meer behouden blijven voor het werk, is dat een mooie bijvangst, in principe niet het doel van de acties rondom job-crafting”*, aldus een van de geïnterviewde onderzoekers en expert met een ruime ervaring in de implementatie van job crafting in organisaties in Nederland.

9.3.1.2. Job crafting als methode

Job crafting start vanuit de medewerker, vanuit een behoefte naar een betere fit. Tegelijkertijd geven de verschillende experts aan dat ze in de praktijk zien dat leidinggevendenden die bekend en getraind zijn in de methode, zorgen dat ze in een teamoverleg maar ook in individuele gesprekken met medewerkers de mogelijkheid voor job crafting aanbieden en aangeven hoe dat zou kunnen. Leidinggevendenden schetsen veelal de grenzen waarbinnen het kan, om het vervolgens aan de medewerkers over te laten om er gebruik van te maken. Met name dit laatste wordt benadrukt omdat het anders weer voelt als ‘opgelegd’ en dat is nu juist niet de bedoeling. Die grenzen zijn nodig omdat het wel de bedoeling is dat de gekozen aanpassingen passen binnen datgene wat er in de organisatie moet gebeuren, en dat er geen ander werk blijft liggen. Ook kijkt de leidinggevende samen met de medewerker naar wat de aanpassingen betekenen voor het team, want dat moet zich ook goed voelen met de voorgestelde wijzigingen. Als de wijziging impact heeft op collega’s, is het nog beter als de medewerker dit al met het team heeft besproken en er al oplossingen zijn die zorgen dat het allemaal kan.

Het is eveneens mogelijk om onderling taken te verdelen. Een van de experts uit Nederland beschrijft het als volgt: *“Het is feitelijk eenvoudig, je kijkt als medewerker zelf naar welke taken je meer, minder, anders, beter of nieuw zou willen doen. En als je de uitkomsten daarvan in teamverband deelt, kun je op een soort marktplaats samen kijken of taken geruild kunnen worden. De een heeft bijvoorbeeld een hekel aan plannen en zou best meer contact met klanten willen hebben, terwijl bij een collega dat net andersom is, dan kun je ruilen.”* Naar de mening van deze expert en andere experts uit Nederland, en ook de expert uit Roemenië, weten collega’s dit soort zaken vaak van elkaar niet en hangt het van het toeval af of je er over praat. Dan helpt het om deze uitwisseling van informatie gewoon te organiseren, onder elkaar. En een leidinggevende kan dit stimuleren.

9.3.1.3. Job crafting en knelpuntberoepen

Wanneer we de lijst met knelpuntberoepen langs de voorbeelden leggen, zien we een voorbeeld van een knelpuntberoep uit de techniek en een voorbeeld van een knelpuntberoep uit de horeca; de overige komen uit andere sectoren, niet behorend tot de geselecteerde. Tegelijkertijd geven de voorbeelden aan dat deze in alle genoemde knelpuntberoepen zouden kunnen worden toegepast. Het gaat om zaken als het volgen van een training of opleiding, het krijgen van een of meer andere taken, het anders indelen van klantcontacten, het anders indelen van werktijden en het anders naar het eigen werk leren kijken; zaken die naar alle waarschijnlijkheid eveneens te realiseren zijn in de genoemde knelpuntberoepen, rekening houdend met de grenzen die ieder beroep natuurlijk kent.

De onderzoekers en de experts op het gebied van job crafting in de verschillende landen bevestigen dit. Hun ervaring is dat dit methode op alle lagen in de organisatie kan worden ingezet, en voor alle type beroepen. Een van de experts uit Nederland geeft aan: *“Het aanpassen van werk, het méér individueel aandacht geven kan op alle plekken in de organisatie; dat kan bij de productiemedewerker, dat kan bij de vakkenvuller, het kan ook bij de ingenieur”*.

9.3.1.4. Job crafting en randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering

Naar de mening van degenen uit de verschillende landen die direct betrokken zijn bij de implementatie van job crafting, geldt er een aantal voorwaarden voor een succesvolle uitvoering ervan. Alhoewel job crafting ook zonder ondersteuning van leidinggevenden kan worden toegepast, blijken de capaciteiten en vaardigheden van de leidinggevenden nodig om de methode succesvol toe te passen; breed in de organisatie of in ieder geval door zoveel mogelijk medewerkers die dit wensen.

Zoals een van de experts op het gebied van job crafting in Nederland het omschrijft: *“Het betekenisvolle verschil wordt vaak gemaakt door degene die het proces begeleidt. Die moet weten waar dieper op in moet worden gegaan en waarop juist weer niet. In die zin is job crafting een ambacht dat kennis en veel oefening vraagt. Je moet er het gereedschap voor hebben, de mindset en de vaardigheid. Alle drie zouden tot de standaarduitrusting van elke leidinggevende moeten behoren, als ze tenminste erop uit zijn dat werk een maximale fit maakt met de mensen in zijn of haar team.”*

Het zijn diezelfde leidinggevenden die de ruimte dienen te creëren voor de medewerkers en die hen in staat moeten stellen om binnen die ruimte te leren sleutelen aan hun werk, voor zover dat dat nodig is. En het is het hogere management in de organisatie dat hen hiertoe in staat moet stellen, zodat job crafting als een duurzame vorm van het creëren van een optimale fit tussen persoon en werk wordt ingebed in die organisatie. Naar de mening van meerdere experts uit Nederland zijn het de leidinggevenden die aarzelend zijn om aan de slag te gaan met job crafting, omdat het ‘lastig is om te kijken wat kan en wat niet kan, en je niet weet of het goed is voor de organisatie, en je ongelijkheden kunt krijgen’. In hoeverre dat invloed heeft op het hoger management om er al dan niet mee aan de slag te gaan, weten we vooralsnog niet.

Het leren sleutelen door de medewerkers zelf is eveneens een van de randvoorwaarden voor succesvolle toepassing. Zij dienen immers over de capaciteiten en vaardigheden te beschikken om aan hun eigen werk te sleutelen, voor zover dat past binnen de grenzen van wat mogelijk is. Vaak blijkt een training nodig, en ondersteuning van de medewerkers, om succesvol te leren sleutelen, bevestigen de experts uit de verschillende landen gericht op de implementatie van job crafting in organisaties.

Een voorbeeld van het equiperen van medewerkers met de noodzakelijke inzichten en vaardigheden betreft het Vlaamse Time4YourTalent-traject. Dat is een tool ter stimulatie van job crafting en gericht op het bevorderen van duurzame en langere carrières. Medewerkers van organisaties krijgen via een gesprek en een scan – de zogenoemde Test & Tackle – een beeld van hun eigen talenten en kunnen op basis daarvan het gesprek aangaan met hun leidinggevende om, indien daar behoefte aan is, te gaan sleutelen aan hun eigen werk.

9.3.2. De methode i-deals in de praktijk

Er zijn in binnen- en buitenland voorbeelden van i-deals in de praktijk. We spreken hierover met de onderzoekers, experts en een hr-manager gericht op de implementatie van i-deals.

Als het ex-post i-deals betreft, komt de incentive om i-deals in te zetten, veelal vanuit de medewerkers, zo is de ervaring van de onderzoekers en experts in de verschillende landen. Het zijn de medewerkers die de behoefte hebben om te sleutelen aan hun job, omdat ze op zoek zijn naar een betere fit tussen zichzelf en het werk. Deze dienen wel de vrijheid te voelen om ‘te onderhandelen met hun leidinggevende’ over iets dat ze graag willen. Dat blijkt volgens de verschillende onderzoekers en experts in de praktijk nogal eens lastig, omdat leidinggevendens geneigd zijn om op een standaardwijze te werken en dat is nu juist niet wat een i-deal beoogt; die wijkt af van de standaard. Naar de mening van de gesproken onderzoekers en experts in de verschillende landen is de kern van de i-deal dat deze zodanig is vormgegeven dat eenieder binnen de afdeling en de organisatie er van op de hoogte kan zijn en ‘zich niet jaloers voelt’ op de ander die de i-deal heeft afgesloten.

De oprechte aandacht die je als leidinggevende hebt voor je medewerkers staat centraal, geeft een van de experts uit Nederland aan: *“Als leidinggevende zou je feitelijk, voor het inrichten van het werk dat moet worden gedaan, maximaal gebruik moeten maken van de speelruimte die je hebt, of hebt weten te creëren, zodat je met het afsluiten van i-deals deze ruimte ook kunt pakken”*. Dat bevestigt ook de hr-manager van een bedrijf in Vlaanderen dat i-deals in de praktijk op grote schaal heeft toegepast. Tegelijkertijd dien je als leidinggevende ook die ruimte te durven geven aan je medewerkers. *“Je moet feitelijk als leidinggevende de controle durven loslaten”*, aldus de hr-manager uit Vlaanderen.

I-deals blijken in de praktijk veelal voor een bepaalde tijd te gelden, bijvoorbeeld voor de duur van de schoolperiode en hobby’s van kinderen. De behoefte en de inhoud van de i-deals kunnen nogal wisselen in de loop van de jaren, is de ervaring van de hr-manager uit Vlaanderen.

Een CEO van een zorgorganisatie uit Nederland beschrijft hoe zij de individuele afspraken intern hebben geregeld: *“Leidinggevendens hebben alle vrijheid om samen met hun medewerkers afspraken te maken, mits de 24-uurs zorg geleverd wordt. Hoe dat te doen, staat hen vrij. Leidinggevendens hebben eveneens de vrijheid om aan de medewerkers opleidingsmodules aan te bieden. De afdelingen zijn recent ook gestart met het zelfroosteren, vanuit de gedachte dat dat beter werkt dan wanneer een planner dat doet, en het de autonomie van de medewerkers bevordert.”*

9.3.2.1. Overzicht voorbeelden uit de praktijk van i-deals

Vergelijkbaar met job crafting zijn de aangebrachte veranderingen bij i-deals meestal klein van omvang. Dat blijkt ook uit de voorbeelden die volgen (van de Ven & Nauta, 2015). Deze voorbeelden zijn aangeleverd door de onderzoekers en experts die we hierover hebben gesproken¹⁵. Zij hebben een deel van deze voorbeelden eveneens gebundeld. Vaak betreft het voorbeelden uit een andere dan de door ons geselecteerde sectoren.

Het gaat bij i-deals, evenals bij job crafting, om zaken als het volgen van een training of opleiding, het krijgen van een of meer andere taken, het anders indelen van klantcontacten, het anders indelen van werktijden en het anders naar het eigen werk leren kijken; zaken die naar alle waarschijnlijkheid eveneens te realiseren zijn in de genoemde knelpuntberoepen, rekening houdend met de grenzen die ieder beroep van nature kent.

Flexibiliteit i-deals

Een productieteam werkt in een ruimte waarin het op hete dagen bloedheet is. Ze hebben aan hun leidinggevende voorgesteld om met een tropenrooster te werken als het zo heet is; twee uur eerder beginnen en twee uur eerder naar huis. Er is geen productieverlies en de medewerkers hoeven minder lang in de hete hal te werken.

Een senior verpleegkundige maakt weekroosters voor de afdeling; een leuk puzzelwerk waar ze nauwelijks aan toe kwam waardoor collega's de roosters vaak veel te laat kregen, hetgeen zij niet prettig vonden. Nu mag ze twee uur per week thuiswerken, als verpleegkundige en de collega's vangen samen de twee uur afwezigheid op, in ruil voor een tijdig rooster. Iedereen is meer tevreden dan voorheen.

Met een aantal medewerkers die voorheen werkten in allerlei steden in de provincies, en daar in de buurt wonen, wiens functie door een reorganisatie werd verplaatst naar het hoofdkantoor in het midden van het land, heeft een organisatie afgesproken dat zij slechts tweemaal in de week op het hoofdkantoor hoeven te zijn. De rest van de tijd werken zij vanuit huis, zodat zij hun nieuwe baan konden combineren met hun privé situatie. Op die wijze hoefden er geen wervingskosten voor nieuwe medewerkers te worden gemaakt en werd het huidige talent behouden.

Loopbaanontwikkeling i-deals

Een medewerker kon tijdens de werkuren een heftruckcertificaat behalen terwijl hij dat niet nodig heeft voor zijn huidige functie. Door deze opleiding is er meer mogelijk voor hem, hij creëert hiermee nieuwe loopbaankansen.

Een hr-adviseur raakte min of meer uitgeblust in de huidige functie en wil zich graag verder ontwikkelen als trainer. Met de leidinggevende is afgesproken dat ze een externe trainersopleiding kan volgen: half onder werktijd en half in de eigen tijd door vakantiedagen daarvoor op te nemen. Na afronding van de training wordt de hr-adviseur toegevoegd aan de interne trainerspool van de organisatie. Zo kan ze zich verder in dat beroep bekwamen.

¹⁵ In onze zoektocht via de literatuurverwijzingen, en het netwerk dat ons ter beschikking staat, vinden we voorbeelden in Nederland, Vlaanderen, de USA, Canada en in het verre oosten. Conform onze opdracht beperken we ons in deze studie tot de Europese voorbeelden, omdat deze qua cultuur het meest aansluiten bij de Vlaamse situatie. Het is vanuit dat perspectief dat de aangedragen voorbeelden afkomstig zijn uit een zeer beperkt aantal landen.

Een financieel administratief medewerker wilde meer inhoudelijk werk gaan doen. Zijn werkgever bood hem een opleiding arbeidsrecht aan en hij mocht de intakegesprekken gaan voeren met klanten. Daardoor heeft hij een inhoudelijke uitdaging en hebben de juristen meer tijd voor zwaardere klussen. Hij verdient nu ook iets meer dan eerst, heeft meer uitdaging en voor zichzelf een perspectief op doorstroom gecreëerd.

In de landelijke cao van zorgorganisaties in Nederland zijn i-deals opgenomen, op verzoek van de bonden die hierdoor door hun leden zijn gestimuleerd. Het betreft individuele maatwerkafspraken die medewerkers kunnen maken met hun leidinggevende, over het aantal uren dat de medewerkers in de zorg werken, de tijden en dagen waarop ze werken en het regelen dat ze meer zeggenschap krijgen in het opnemen van verlof en het volgen van opleidingen. In samenspraak met hun leidinggevende kunnen medewerkers hierover individuele afspraken maken. In die zin is het een standaardafpraak die ingevuld kan worden met niet-standaard afspraken op individueel niveau.

Taak i-deals

Een medewerker voelt zich al maanden niet meer goed in zijn functie, ging met steeds grotere tegenzin naar zijn werk. Hij overwoog zelfs om zich ziek te melden, wegens depressie. Hij voert een gesprek met zijn leidinggevende om een oplossing te zoeken voor zijn probleem. Deze stelde voor dat hij een tijdelijke klus van drie maanden op een andere afdeling ging uitvoeren. Daardoor kreeg hij zijn energie weer terug en vond hij kort daarna een andere baan binnen hetzelfde bedrijf waar hij met veel plezier werkt en met goede resultaten. Winst voor de werkgever was dat hij zich niet ziek hoefde te melden en de ontvangende afdeling tijdelijk gratis handjes kreeg die erg goed van pas kwamen.

Werklastvermindering i-deals

Een medewerker heeft een deel van zijn taken mogen afstoten aan collega's om tijd vrij te maken om aan een groot tijdelijk project te werken. De medewerker is hiervoor zeer gemotiveerd en is bereid om in een latere fase ook iets dergelijks terug te doen voor zijn collega's.

Een CNC-frezer heeft een hekel aan het uitvegen van de CNC-machine. Hij kaart dit aan bij zijn leidinggevende en maakt een deal over het schoonmaken. Op vrijdag is hij altijd vrij en dan komen er twee jongens met het syndroom van Down, met hun begeleider, die zijn machine schoonmaken. Zij hebben een mooie uitdaging en de CNC-frezer heeft een schone machine en een werklast minder.

Financiële i-deals

Een medewerker had het niet meer naar zijn zin omdat hij te weinig verantwoordelijkheden en uitdagingen had binnen zijn functie. Hij wist dat de organisatie hem graag wilde houden in zijn huidige functie. Hij is met zijn leidinggevende het gesprek aangegaan en heeft gevraagd of hij een universitaire opleiding bedrijfskunde mocht doen naast zijn werk en beloofde om nog één jaar na zijn studie te blijven werken om projecten uit te voeren op zijn nieuwe niveau. Dat werd geaccepteerd en 1,5 jaar na zijn afstuderen is hij vertrokken. Hij heeft 1,5 jaar lang inhoudelijk zwaarder werk gedaan voor zijn oude salaris, hij kreeg een wetenschappelijke opleiding en ervaring waardoor hij verder kon.

Een medewerker heeft zijn been gebroken en met zijn leidinggevende afgesproken dat hij met de taxi mag reizen tijdens zijn herstelperiode. De kosten mag hij declareren. Op deze manier kan hij bij belangrijke overleggen aanwezig zijn, en kan hij zo spoedig mogelijk aan het werk. Ook blijft hij aangehaakt en kan hij zo veel als mogelijk oppakken.

Resumerend

Ook hier zien we weer dat het vaak 'de kleine dingen zijn die het doen'. Wat opvalt is dat degenen die gericht in de praktijk bezig zijn met de implementatie van i-deals en een expert-rol hierin vervullen, voorbeelden geven die enigszins buiten de beschrijving van het theoretische methode blijken te gaan. Voorbeelden hiervan zijn de i-deal waarbij iemand na een poos van baan verandert, en de i-deal waarbij vanuit het team wordt gesleuteld aan hun werk, in plaats van op individueel niveau. In het verdere onderzoek in Vlaanderen zullen we zowel naar de voorbeelden vanuit de theoretische methoden kijken, als naar voorbeelden die voor de medewerkers van een organisatie mogelijk interessant zijn in relatie tot instroom of retentie en die buiten het theoretische methode vallen. Zoals een expert uit Nederland aangeeft: *"Het is een methode in ontwikkeling, we sleutelen er nog steeds aan."*

9.3.2.2. I-deals als methode

De start van i-deals is hetzelfde als bij de methode van job crafting. Het is de medewerker die iets wil veranderen; aan de inhoud van het werk, zijn ontwikkeling in het werk, de werktijden of zaken die de balans tussen werk en privé beter regelen. Die afspraak is individueel en maakt de medewerker samen met de leidinggevende. Anderen, collega's die vergelijkbaar werk doen, hoeven hier niet bij betrokken te worden. *"Gelijkwaardigheid is niet altijd 'hetzelfde' doen,"* aldus de hr-manager uit Vlaanderen in wiens organisatie i-deals breed is geïmplementeerd. Een van de experts uit Nederland vult aan: *"Naarmate je als leidinggevende meer kennis hebt van wat er speelt, en dat kan wanneer je als leidinggevende goed in gesprek bent met je medewerkers, dan weet je wat speelt en waar je medewerkers behoefte aan hebben en daar kun je, binnen de grenzen van de organisatie, afspraken over maken."*

Binnen de methode van i-deals geldt dat collega's altijd op de hoogte dienen te zijn van de verschillende individuele afspraken die er zijn gemaakt. Een van de experts uit Nederland geeft aan: *"Je moet als leidinggevende en als collega een i-deal altijd aan de overige collega's kunnen uitleggen, in alle transparantie. En de collega's zullen het, als het een goede i-deal is, zien als een rechtvaardigheid dat die i-deal is afgesloten, zij kunnen ze ook afsluiten als ze dat zouden willen. Als leidinggevende zou je er feitelijk trots op moeten zijn dat al je medewerkers verschillend zijn en dat jij daar op in gaat, met die i-deals."*

De ervaring van de experts en onderzoekers uit de verschillende landen, in de implementatietrajecten die zij hebben begeleid dan wel onderzocht, is dat de afgesloten i-deals gegarandeerd bij hebben gedragen aan een groter 'engagement' van de medewerkers. En daarmee dragen ze, zo lezen we in de literatuurstudie, indirect bij aan de grotere kans dat medewerkers behouden blijven voor de organisatie. Vanuit dat perspectief blijven i-deals een aantrekkelijke vorm om mee te nemen in het verdere onderzoek in Vlaanderen als middel om medewerkers te behouden voor het werk.

Met de methode i-deals als ex ante strategie, om in te zetten bij het werven van nieuwe medewerkers, hebben de onderzoekers en experts uit de verschillende landen die we hebben gesproken, geen ervaring. Op de vraag in hoeverre dit mogelijk een strategie kan zijn om de instroom te bevorderen, geven allen aan dat dit zeker een positieve incentive kan zijn voor toekomstige medewerkers, om te kiezen voor de organisatie die hen de mogelijkheid biedt om gebruik te maken van i-deals. In onze verdere exploratie in Vlaanderen zullen we met de verschillende organisaties bespreken in hoeverre naar hun mening i-deals in te zetten zijn als strategisch verleidingsmiddel in de aanwerving van nieuwe medewerkers, en, in hoeverre ze bereid zijn om deze strategie toe te passen met als doel de instroom in de knelpuntberoepen te bevorderen.

9.3.2.3. I-deals en knelpuntberoepen

Wanneer we de lijst met knelpuntberoepen langs de voorbeelden leggen, zien we een voorbeeld van een knelpuntberoep uit de techniek en twee voorbeelden van een knelpuntberoep uit de horeca; de overige komen uit andere sectoren, niet behorend tot de geselecteerde. Tegelijkertijd lijken deze voorbeelden uit de andere sectoren voldoende algemeen om eveneens in de sectoren van de knelpuntberoepen te kunnen toepassen.

De methode i-deals kan, evenals de methode job crafting, op alle posities in de organisatie worden ingezet. Dat is de ervaring van de onderzoekers en de experts op het gebied van i-deals uit de verschillende landen.

9.3.2.4. I-deals en randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering

Naar de mening van de verschillende onderzoekers en experts die we hebben gesproken, kent iedere functie ruimte die benut kan worden; ruimte om te sleutelen aan het eigen werk. Daarvoor is het nodig, zo blijkt uit de gesprekken met deze onderzoekers en experts, dat de grenzen voor het sleutelen duidelijk zijn, de organisatie open staat om die ruimte te bieden en leidinggevend en personeel in staat worden gesteld om, voor zover nodig, te leren hoe i-deals toe te passen.

Het regelen van i-deals is niet voor alle medewerkers even evident, is de ervaring van de experts uit Nederland en de hr-manager van de organisatie uit Vlaanderen die i-deals heeft geïmplementeerd. Het vraagt om medewerkers die voor zichzelf durven opkomen en die in staat zijn om hun behoeften helder onder woorden te brengen. Naar de mening van de experts uit zowel Nederland, Vlaanderen en Roemenië is training en ondersteuning hierin voor de medewerkers, een voorwaarde voor succes. In die training staat het leren zicht krijgen op hun behoeften en deze te leren verwoorden, centraal. Een citaat van de hr-expert uit Vlaanderen: *“Wat er onlosmakelijk bij hoort, is het zorgen dat medewerkers die dialoog kunnen voeren.”*

Alle experts op het gebied van i-deals zien de rol van de leidinggevende als een cruciale rol voor succesvolle toepassing. Zoals een van de experts uit Nederland aangeeft: *“Voor job design methoden als i-deals is het zeer nodig dat leidinggevend over een leiderschapsstijl beschikken die hoort bij het los kunnen laten, het meer ruimte geven aan de medewerker en het oog hebben voor alle medewerkers, ook diegenen die minder nadrukkelijk hun wensen kenbaar maken.”*

Daarbij is het eveneens nodig dat de organisatie de ontwikkeling van deze leiderschapsrol faciliteert. De expert uit Nederland vervolgt: *“De organisatie dient, indien nodig, hiervoor leiderschapstrainingen aan te bieden, zodat leidinggevendend zich hierin kunnen bekwamen.”* Een andere expert, eveneens afkomstig uit Nederland geeft aan: *“Zonder goede gespreksvaardigheden is het slecht i-deals sluiten. En aan die gespreksvaardigheden schort het zeker nog. Wat ook opvalt is dat veel leidinggevende geneigd zijn om vooral i-deals te gunnen aan mensen waar ze al heel tevreden over zijn. Zo wordt het meer een gunst in plaats van een ontwikkelinstrument of een ontzie-instrument.”*

De kwaliteiten van de leidinggevende als randvoorwaarde voor de toepassing van i-deals worden eveneens genoemd door de vakbond van de zorg in Nederland. Naar de mening van de vakbond is de toepassing van i-deals té afhankelijk van de individuele kwaliteiten van de leidinggevende, hetgeen willekeur bevordert en daarmee een sterke invloed heeft op de wijze waarop medewerkers gebruik kunnen maken van i-deals. Zoals de vakbond het in een brief naar de koepel van zorginstellingen formuleert: *“Bij deze individuele afspraken zijn medewerkers afhankelijk van hun leidinggevende of van hrm en dat is onwenselijk, omdat ze kunnen leiden tot willekeur.”* In de begin 2022 afgesloten cao zijn i-deals opgenomen, waarbij tegelijkertijd is afgesproken om de toepassing van de i-deals door een onafhankelijk onderzoeksbureau te laten monitoren en de resultaten ervan mee te nemen in de volgende cao-onderhandelingen.

Wet- en regelgeving blijkt een randvoorwaarde voor de toepassing van i-deals. De hr-manager uit Vlaanderen met expertise in i-deals geeft aan: *“Een belangrijk onderdeel betreft de wetgeving; deze moet faciliterend zijn naar de inzet van i-deals. Op zich kan het allemaal wel, het regelen van flexibele werkuren, kredieturen, overuren, de arbeidsduur etc. Het is alleen ongelooflijk veel administratief werk, dat zou in de wetgeving zo moeten worden geregeld dat het faciliterend werkt in plaats van remmend. Het gaat dan met name om wetten en regelingen die een goed inclusief personeelsbeleid in de weg staan, denk aan bijvoorbeeld arbeidsduur en het regelen van meer flexibiliteit zonder veel administratieve lasten.”*

9.3.3. De methode inclusief job design in de praktijk

Er zijn in het binnenland en in het buitenland voorbeelden van de inzet van inclusief job design. We spreken hierover met werkgevers, onderzoekers, en experts gericht op de implementatie van inclusief job design in organisaties.

Inclusief job design heeft in de afgelopen jaren een toenemende belangstelling gekregen van organisaties die op zoek zijn naar personeel en geen personeel meer kunnen vinden; de knelpuntberoepen. In Finland, Nederland en Noorwegen zien we voorbeelden waarbij de schaarste op de arbeidsmarkt zorgt voor het inzetten van dit methode. Vooralnog zien we in deze landen de toepassing ervan voornamelijk op individueel bedrijfsniveau. In Nederland is een trend zichtbaar om de methode van inclusief job design ook op sectorniveau in te zetten; onder meer de sectoren van de energiebedrijven, de kabelbedrijven, de zorg, de bouw, de techniek en de horeca voeren projecten uit met de methode inclusief job design. Dit ten behoeve van het continueren van het werk en oplossen van het tekort aan geschoolde arbeidskrachten.

Ook vanuit de landelijke overheid, het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in Nederland is er concrete belangstelling voor de methode, als een van de oplossingen voor het tekort aan geschoold personeel op de arbeidsmarkt. De expert uit Noorwegen ziet een toenemende interesse in de bouwsector en de zorgsector in het herdenken van jobs volgens de methode van inclusief job design. De expert is betrokken bij lokaal georiënteerde initiatieven waarbij de lokale organisaties in Noorwegen samen werken aan de invulling en de kennisontwikkeling van dit methode.

De adviseur van een koepel van vakbonden in Nederland geeft aan dat zij als vakbonden in eerste instantie moeite hadden met de methode vanwege de mogelijke verdringing van personeel die zou kunnen optreden door het herverdelen van taken en vanwege de mogelijke verzwaring van de takenpakketten van het gekwalificeerde personeel. Die verdringing heeft betrekking op het feit dat het gaat over taken die nu door zittend personeel worden uitgevoerd en, bij de toepassing van inclusief job design, aan een ander worden overgedragen. Dat zou kunnen betekenen dat 'eigen personeel' hun job kwijtraakt. Inmiddels zijn het de vakbonden zelf die projecten initiëren om de methode toe te passen, zo geeft de adviseur van de Nederlandse koepel van vakbonden aan. Dit vanwege de participatieve benadering waarbij de mening van het zittend personeel van grote invloed is op de mogelijkheden voor het anders inrichten van het werk.

Volgens een expert op het gebied van inclusief job design in Nederland is de angst voor verdringing tot op heden, in de tien jaar dat de methode in de praktijk wordt toegepast, onterecht gebleken. Deze expert licht toe: *“De kern van inclusief job design zit juist in het selecteren van taken die buiten de kerntaken liggen van het zittend personeel; dat maakt dat verdringing geen issue is. Het gaat immers om nieuwe banen, bestaande uit taken die van ondersteunende aard zijn voor het zittend personeel; veelal taken waar het zittend personeel blij van wordt als ze het niet meer hoeven te doen.” Een bestuurder van een vakbond in Nederland geeft aan de methode ook te zien als “een manier om te zorgen dat het werk kan worden uitgevoerd door inwoners van Nederland in plaats van het zoeken naar geschoolde vakkrachten in het verre buitenland”.*

9.3.3.1. Overzicht voorbeelden uit de praktijk van inclusief job design

In de horeca: restaurant, in Nederland, Noorwegen, Zwitserland en Noorwegen

De voorbeelden uit de verschillende landen komen vrijwel overeen, we beschrijven ze in gezamenlijkheid. In de vier genoemde landen hebben restaurants een analyse laten uitvoeren in hun keuken en in het gastengedeelte. Veel van het *mise en place*-werk in de keuken is repeterend werk dat matcht met de mogelijkheden van werkzoekenden die nu buiten de arbeidsmarkt staan en die aangeven plezier te hebben in het repeterende werk. In het gastengedeelte van het restaurant werden de opruimwerkzaamheden, het tafels schoonmaken en het ondersteunen van de obers samengevoegd tot een werkpakket voor een nieuwe medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt. De managers in de verschillende landen geven aan dat het huidige personeel meer tevreden is omdat het zich meer kan concentreren op zijn kerntaken. Een manager uit Noorwegen geeft aan dat op deze wijze het ziekteverzuim is teruggedrongen, managers uit alle vier de landen geven aan dat zij op die wijze minder vacatures voor personeel open hebben staan.

In de techniek, in Vlaanderen, en vergelijkbare voorbeelden in Noorwegen en Nederland

Een bedrijf in Vlaanderen dat technische systemen ontwerpt laat een analyse uitvoeren op het werk van de technici. Uit de interviews en de observaties komt naar voren dat er in de dagelijkse praktijk werk blijft liggen, omdat de technici er door hun volle werkdagen, niet aan toe komen. Als ze er wel aan toe zouden komen, zou dat de organisatie veel geld besparen. Het zijn tegelijkertijd taken die feitelijk niet tot hun werkpakket horen, maar die 'ze erbij doen' omdat niemand anders het doet. Het gaat om het vervangen en testen van materialen en het halen en opbergen van materialen. Deze taken kunnen worden uitgevoerd door mensen die lager gekwalificeerd zijn en op zoek zijn naar werk. Vervolgens kan de technicus zich volledig richten op zijn eigen werk en zijn er minder gekwalificeerde technici nodig.

In Noorwegen betreft het een bedrijf met monteurs, waarbij een deel van de repeterende taken aan assistenten is overgedragen, zodat de monteurs zich op hun kerntaken kunnen richten en er minder specialistische monteurs nodig zijn. In Nederland betreft het een bedrijf dat panelen bouwt, waarbij eveneens enkele logistieke taken uit handen van de technici zijn gehaald en ondergebracht in een nieuwe functie op assistent niveau. De vacature die openstond voor technicus kon daardoor weer worden gesloten.

Procesindustrie, in Nederland

Een groot bedrijf, actief in plaatwerk, is vanwege het dreigend tekort aan geschoold personeel, op zoek naar oplossingen om het eigen geschoolde personeel zo effectief mogelijk in te zetten. Die behoefte is er ook vanuit de personeelsleden, omdat zij van mening zijn dat ze nogal wat taken hebben die feitelijk niet bij hun werkpakket zouden moeten horen. Uit de interviews met het geschoolde personeel, vaak operators, slijpers en puntlassers, komt dit duidelijk naar voren. Zij noemen onder meer het halen en brengen van materialen op de afdeling en tussen verschillende afdelingen, het verwerken van afval en een aantal schoonmaakwerkzaamheden. Door de inzet van mensen uit kwetsbare doelgroepen kunnen de geschoolde medewerkers zich meer richten op hun kerntaken. Tegelijkertijd geeft de organisatie invulling aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Technisch bedrijf, in Vlaanderen, en vergelijkbare voorbeelden in Noorwegen, Zwitserland en Nederland

Het technische bedrijf in Vlaanderen heeft problemen met het rekruteren en behouden van medewerkers in de technische functies. Momenteel zijn er heel wat eenvoudige taken die tijd vragen van het technisch geschoold personeel, een aantal taken blijft ook liggen door tijdsgebrek, ondanks de overuren die het personeel maakt. Uit de inclusief job design analyse die dit bedrijf heeft laten uitvoeren, blijkt dat de monteurs veel van deze taken graag aan een ander overlaten. In overleg met de monteurs en de leidinggevende is er een functie van assistent-monteur gerealiseerd. Deze krijgt als vaste taken het uitpakken en verdelen van overalls en handschoenen, en het helpen laden van vrachtwagens. Overige taken die deze nieuwe medewerker op kan pakken, zijn het halen en brengen van onderdelen van het magazijn naar de werf, het schoonmaken van het terrein, het sorteren van materiaal in het magazijn en het schoonmaken van de garage. Het huidige technische personeel wordt nu ontlast van de ondersteunende taken, ze kunnen zich richten op hun kerntaken en zijn hierdoor meer gemotiveerd om te blijven werken.

In Noorwegen zijn schoonmaakwerkzaamheden en het brengen van materialen aan klanten uit het takenpakket van de technici gehaald en samengevoegd tot een nieuw werkpakket voor een nieuwe medewerker op assistent niveau. In Zwitserland betreft het eveneens schoonmaakwerkzaamheden en

het brengen en halen van materialen uit het magazijn van het bedrijf; deze taken hebben geleid tot de functie van assistent-monteur. In Nederland bleek een deel van de onderhoudswerkzaamheden die de technici bij klanten uitvoerden, repeterend van aard en relatief snel aan te leren. Dit deel van het werk is omgezet in een standaardtakenpakket en assistent-medewerkers voeren nu de standaard onderhoudswerkzaamheden uit bij klanten. Alleen als er speciale dingen zijn, wordt de technicus opgeroepen. De technici konden zich hierdoor op hun kerntaken richten, die ze ook veel uitdagender vonden en voor de organisatie was het gunstig omdat er minder vacatures voor specialistische technici hoefden te worden uitgezet.

In de zorg, in Nederland, en vergelijkbare voorbeelden in Noorwegen

Een jaar geleden is de Nederlandse zorginstelling gestart met het anders indelen van werk en het binnenhalen van medewerkers zonder beroepskwalificatie. Er werden huiskamerfuncties gecreëerd; medewerkers die in de gemeenschappelijke ruimte beschikbaar zijn om met de bewoners om te gaan. Het halen en brengen van bewoners hoort ook bij hun takenpakket. Hierdoor is er rust ontstaan bij de verpleegkundigen en verzorgenden omdat zij de bewoners niet meer van en naar de gemeenschappelijke ruimte hoeven te brengen en er door de extra inzet van deze nieuwe medewerkers veel extra aandacht aan de bewoners kan worden gegeven. Vroeger waren dat taken die 'er tussendoor kwamen', nu krijgen deze taken volle aandacht van de nieuwe medewerkers. Er was in het begin veel weerstand, maar nu zien zowel de gediplomeerde verzorgenden en verpleegkundigen de meerwaarde en zeker ook de familie van de bewoners, die de extra aandacht zeer waarderen.

In Noorwegen is een verzorgingstehuis een assistentenbaan gecreëerd, bestaande uit het ondersteunen in de keuken van het verzorgingstehuis en het schoonmaken; beide taken zaten in het werkpakket van de verpleegkundigen. De verpleegkundigen kunnen zich nu, doordat ze deze taken aan een ander kunnen overlaten, helemaal richten op de aandacht voor de bewoners en het bijhouden van de administratieve zaken; taken waar ze voorheen veel te weinig tijd voor hadden. Hun welbevinden is daarmee gestegen.

In de kinderopvang, in Noorwegen, en vergelijkbare voorbeelden in Nederland

Een Noorse kinderopvang verwacht in de nabije toekomst een tekort aan vakbekwame arbeidskrachten en laat de mogelijkheden onderzoeken om het werk anders te verdelen, om waar mogelijk ook mensen met een beperking in dienst te nemen. Het huidige team van begeleiders geeft aan veel tijd door te brengen in de keuken, met het opruimen van voedsel en het voorbereiden van maaltijden en het opruimen ervan na afloop. Ze willen meer tijd besteden aan de kinderen, en meer tijd voor voorbereiding van oudergesprekken en het ontwikkelen van hun eigen vaardigheden. Een ondersteuner kinderopvang wordt aangesteld, de huidige begeleiders zijn erg tevreden met de nieuwe verdeling van het werk, omdat ze nu eindelijk kunnen toekomen aan de zaken waar ze meer tijd aan willen besteden. Voor de kinderopvang blijkt er een positieve toegevoegde waarde en een kandidaat met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgt een baan op de reguliere arbeidsmarkt.

In Nederland zijn met name taken rondom het schoonmaken van speelgoed, extra ogen op de kinderen, en enkele administratieve taken zoals de telefoon aannemen en ingevulde formulieren in de computer zetten, samengevoegd tot een assistentenbaan. Dit leidt tot meer kwalitatieve aandacht van de vakbekwame krachten voor de kinderen en het voldoen aan de social return verplichting die in Nederland geldt voor veel publiek betaalde organisaties.

In de bouw: renovatie, in Nederland, en vergelijkbare voorbeelden in Noorwegen

Een Nederlands bouwbedrijf besluit om bij een groot renovatieproject een analyse te laten uitvoeren naar de werkzaamheden van de vaklieden en de mogelijkheden om het werk anders te verdelen. Doel van de analyse is om te kijken of er iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt kan worden opgenomen die zinvol werk verricht dat bijdraagt aan het werkplezier van de vaklieden en waar mogelijk hen ontlast. De, in het kader van de inclusief job design analyse geïnterviewde bouwvakkers geven aan veel tijd kwijt te zijn met het halen en brengen van materialen. Ze geven aan bij voorkeur zich te willen richten op de renovatie. Er wordt een ondersteuner aangesteld, die veel van deze taken overneemt. Het bouwbedrijf wil de bouwvakkers graag behouden en maakt deze investering, om hen op die wijze meer gemotiveerd hun werk te kunnen laten doen. Bijkomend voordeel voor het bouwbedrijf is dat de renovatie op deze wijze sneller verloopt.

In Noorwegen is bij een groot bouwbedrijf eveneens het halen en brengen van materialen een taak die uit het takenpakket van de gekwalificeerde bouwvakkers kan worden gehaald, evenals het afschrapen van de bekistingscassettes en het verwijderen van spijkers van de bekistingsplanken. De vakmannen kunnen zich daardoor meer richten op de taken waarvoor ze gekwalificeerd zijn, waardoor het werk sneller kan plaatsvinden en het bedrijf minder last ondervindt van het niet vinden van gekwalificeerde bouwvakkers.

9.3.3.2. Inclusief job design als methode

Inclusief job design start veelal op het niveau van het management in de organisatie. Ze hebben 'gehoord' over de methode, kennen een nood en zien in de methode een mogelijke oplossing voor hun nood. Deze 'noden' hebben in de praktijk vaak betrekking op een bestaand knelpunt in het invullen van vacatures, een te verwachten knelpunt aan gekwalificeerd personeel vanwege het bereiken van de gepensioneerde leeftijd van huidig personeel, of vanwege een te verwachten groei in de nabije toekomst. Noden kunnen eveneens voortkomen uit een verplichting van de overheid om meer personeel uit kwetsbare doelgroepen op te nemen, en mogelijk kan dit door het anders inrichten van werk. Of de 'nood' komt voort uit een persoonlijke drive van de beslissers in de organisatie om meer mensen uit kwetsbare doelgroepen een kans te geven om deel te nemen aan de arbeidsmarkt.

De verschillende experts in de verschillende landen op het gebied van inclusief job design en de organisaties die deze experts in dienst hebben, geven allen aan dat de toepassing van inclusief job design vrijwel altijd start met een pilot. Zoals een expert uit Nederland toelicht: *"Wanneer een organisatie de methode wil toepassen, start dit vrijwel altijd met een pilot op een van de afdelingen in de organisatie, om het uit te proberen. Bij een succesvol verloop en na de nodige lessen te hebben geleerd, staat de organisatie open om het ook elders toe te passen."*

Een CEO van een groot aantal zorginstellingen in Nederland beschrijft het als volgt: *"Wij zagen een aantal jaren geleden het probleem ontstaan, van een tekort aan arbeidskrachten, een tekort aan deelnemers in de opleidingen van de zorg, een uitstroom van 900 medewerkers in de komende jaren en een stijgende zorgvraag vanuit de samenleving. We zijn een pilot gestart en onder begeleiding van een expert op het gebied van inclusief job design, hebben we gekeken welke taken tot hun kerntaken behoorden, welke taken ook door anderen zouden kunnen worden uitgevoerd. Onze verpleegkundigen werden zich bewust dat ze veel tijd bezig waren met taken die, vanuit hun opleiding gezien, er niet bij hoorden. Dit heeft geleid tot een functiedifferentiatie en de verpleegkundigen zijn enthousiast over de*

nieuwe verdeling. Op veel plaatsen ontstaat nu eenzelfde beweging, waarbij wederom wordt gekeken hoe het werk anders te verdelen en een deel van de taken aan anderen over te laten; medewerkers die minder of niet gekwalificeerd zijn.”

Een hr-manager van een grote bouwonderneming in Nederland geeft eveneens een voorbeeld hoe het bij hen is gestart en tot uitwerking is gekomen: *“Buiten de vakkrachten zijn er heel veel werkzaamheden die op een bouwplaats dienen te gebeuren. Denk aan logistieke taken, kleding taken, fouten herstellen etc. Deze taken worden zoveel mogelijk neergelegd bij de bouw hulpen, zodat de vakkrachten zich maximaal kunnen concentreren op het vakwerk. In het begin was hier nog wel eens weerstand tegen, omdat de vakkrachten de bijkomende klusjes ook wel zelf wilden blijven doen. Ons adagium is ‘alleen ga je sneller, samen kom je verder’. Dat is inmiddels ook door de vakkrachten omarmd, maar had wel wat tijd nodig.”* De manager vervolgt: *“Het opleiden van de bouw hulpen en het hen laten leren in de praktijk, voor de taken die ze aankunnen, hebben we in eigen hand genomen; we hebben een ontwikkelacademie opgericht. Iedereen kan instromen, belangrijkste is een intrinsieke motivatie om in de bouw te werken. Nieuwe medewerkers zich kunnen ontwikkelen in de taken die voor de bouw nu en in de toekomst nodig zijn en op die wijze ‘punten bij elkaar verzamelen’ om uiteindelijk een certificaat of diploma in de bouw te verkrijgen.”*

9.3.3.3. Inclusief job design en knelpuntberoepen

Wanneer we de lijst met knelpuntberoepen langs de voorbeelden leggen, zien we voorbeelden van knelpuntberoepen in de zorg, de horeca, de techniek en de bouw. In tegenstelling tot de twee eerder besproken methoden blijkt inclusief job design weliswaar in alle sectoren succesvol te kunnen worden toegepast, echter niet op alle niveaus en bij alle beroepen in deze sectoren.

Naar de mening van de geïnterviewde werkgevers, onderzoekers en experts op het gebied van inclusief job design komt dit methode met name tot zijn recht wanneer het wordt toegepast in de midden- en hogegeschoolde beroepen; beroepen waar gekwalificeerde medewerkers aan de slag zijn met taken die feitelijk niet tot hun kerntaken behoren en die relatief gemakkelijk uit hun takenpakket kunnen worden gehaald. Indien zij zich meer kunnen richten op hun kerntaken en de minder complexe administratieve, logistieke en organisatorische taken worden gebundeld tot nieuwe laagdrempelige functies, leidt dit tot mindere vacatures en daarmee tot het deels oplossen van ‘het knelpunt’, hetgeen niet het geval is bij laaggeschoolde beroepen. Een expert geeft aan: *“De kansen voor inclusief job design vinden we in alle sectoren en bij de meeste beroepen op midden-geschoold en hoger niveau. Taken afsplitsen uit het werk van specialisten blijkt vaak lastig omdat alles wat zij doen vaak tot hun kerntaken behoort. Ook het werk van productiemedewerkers en vakkenvullers geeft weinig ruimte om de taken anders te verdelen vanuit een win voor het zittend personeel”.*

9.3.3.4. Inclusief job design en randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering

Voor wat betreft de methode van inclusief job design, liggen de randvoorwaarden enerzijds in de organisatie en anderzijds in de externe ondersteuning.

Het toepassen van de methode van inclusief job design vraagt om een organisatieveranderingsproces: er wordt gesleuteld aan jobs, waarbij de toegevoegde waarde voor de werknemer, de afdeling en daarmee ook de organisatie, voorop staat. Dat vraagt om een organisatie die open staat om dergelijke veranderingen door te voeren, en om een organisatie die open staat om het werk te laten uitvoeren

door mensen die nu vaak tot de kwetsbare doelgroepen worden gerekend. We spreken CEO's voor wie dit een simpel proces is, omdat ze een kleine organisatie zijn en ze samen met het personeel het werk anders hebben verdeeld. CEO's van grotere organisaties geven aan dat het meer tijd kost om het personeel mee te nemen in de veranderingen. Dat wil zeggen een leidinggevende die zelf open staat om het werk anders in te richten kan een flinke bijdrage leveren aan een succesvolle implementatie. Deze leidinggevende kan vacatures voor de knelpuntberoepen verminderen en tegelijkertijd kansen creëren om kwetsbare mensen in de organisatie op te nemen door taken te laten vervullen die eerder door de medewerkers in de knelpuntberoepen werden uitgevoerd.

Zoals een CEO van een koepel van zorginstellingen het verwoordt: "Op de afdelingen zien de reguliere verzorgenden in toenemende mate 'anderen'. Vooral medewerkers die al langer werken, vinden het lastig om hun oorspronkelijke *mindset* te veranderen en te zien dat anderen een deel van hun taken over hebben genomen. De rol van de leidinggevende is hierin een belangrijke succesfactor; deze is degene die de nieuwe diversiteit in goede banen moet kunnen leiden. Als koepel van zorgorganisaties geven wij veel aandacht aan de rol van die leidinggevendens; er is veel aandacht voor de ontwikkeling van hun competenties en vaardigheden."

Een andere essentiële randvoorwaarde voor inclusief job design is dat de organisatie er voor open moet staan om 'iemand van buiten in de keuken te laten kijken'. En de organisatie moet er voor openstaan om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op te nemen in de arbeidsorganisatie. Een van de experts uit Nederland gericht op de implementatie van inclusief job design in organisaties verwoordt het als volgt: "Wanneer de uitvoering van de methode in handen van experts ligt, zal de match tussen de uitvoerende taken en de nieuwe medewerker maximaal zijn en is begeleiding zo min mogelijk nodig. Blijft overeind dat de openheid voor het anders inrichten van het werk en het opnemen van een nieuwe medewerker die voorheen niet tot de reguliere doelgroep van medewerkers behoorde, nodig is en voor veel werkgevers een spannende exercitie betreft".

Een volgende randvoorwaarde heeft te maken met de kwaliteit van de ondersteuning vanuit externe organisaties om inclusief job design in de organisatie toe te passen. Deze externe ondersteuners, veelal werkzaam in de (semi-)publieke arbeidsbemiddelende organisaties, dienen naar de mening van de experts in Nederland, Zwitserland, Noorwegen, Malta en Finland goed getraind zijn in het toepassen van de methode van inclusief job design.

De expert uit Noorwegen licht het toe: "*De getrainde inclusief job designers dienen voldoende bekwaam te zijn in de toepassing van de methode inclusief job design. Zodat ze bij de verschillende organisaties goed in beeld kunnen brengen welke mogelijkheden er zijn om de noden van de organisatie deels of geheel op te lossen door taken af te splitsen van bestaande werkpakketten van gekwalificeerde medewerkers op een zodanig manier dat er een win-win-win situatie ontstaat: voor de gekwalificeerde medewerker, voor de organisatie en voor de individuele werkzoekende die als nieuwe medewerker wordt opgenomen in de arbeidsorganisatie.*"

De randvoorwaarde van goed getrainde inclusief job designers is van essentieel belang, met name omdat de huidige uitvoerders veelal vanuit een ander uitgangspunt op zoek zijn naar werk voor hun cliënten. Zoals een expert uit Italië het formuleert: "*Waar voorheen de cliënten en hun behoeften centraal stonden, is er nu de dimensie van 'het uitgaan van de vraag van de werkgever' bijgekomen, plus*

het in kaart brengen van de economische toegevoegde waarde voor de werkgever. Feitelijk betekent dit een paradigmaverschuiving bij de arbeidsbemiddelaars.”

Ook geven de experts uit de verschillende landen aan dat het nodig is dat de inclusief job designers vanuit de eigen organisatie de tijd en gelegenheid krijgen om bij werkgevers analyses uit te voeren. De organisaties in Malta, Oostenrijk en Zwitserland geven hun inclusief job designers deze tijd en gelegenheid. De experts in Nederland en Noorwegen geven aan dat veel organisaties in hun land deze tijd en gelegenheid nog te weinig ter beschikking stellen.

Een van de CEO's van een arbeidsbemiddelende organisatie in Oostenrijk met inclusief job designers in dienst heeft hierover een aanvullende opmerking vanuit een wet- en regelgevingsperspectief: *“De incentives vanuit de overheid zijn nu vaak gericht op een financiële incentive gericht op plaatsing. Deze zullen eveneens onder de loep dienen te worden genomen, omdat personeel de tijd moet krijgen om die duurzame banen te kunnen ontwerpen, samen met het bedrijfsleven.”* Volgens de experts in Nederland, Noorwegen, Duitsland en Zwitserland speelt dit in hun landen eveneens.

9.4. Samenvattend

In het voorgaande zijn de ervaringen vanuit de praktijk beschreven. De geformuleerde deelonderzoeksvragen hebben hierbij als leidraad gediend. De inspirerende voorbeelden uit andere landen zijn toegelicht, aan de hand van korte teksten en toelichtingen vanuit de interviews. Voorop staat dat medewerkers van organisaties waar job crafting, i-deals of inclusief job design is toegepast, een positieve verandering hebben ervaren. Dat is de ervaring van degenen die we hebben gesproken over de drie methoden.

In dit deel van het rapport hebben we ook beschreven op welke wijze invulling wordt gegeven aan de methoden en wat de randvoorwaarden zijn voor een succesvolle invoering. Deze randvoorwaarden vormen samen met de verzamelde inspirerende voorbeelden en de toelichting van de werking van de methoden in de praktijk de basis voor de volgende fase van dit onderzoek: de verdiepende studies in Vlaanderen.

We beschrijven kort de aanvullingen vanuit de praktijk die we, naast de opgedane kennis uit de literatuurstudie, meenemen in de volgende fase.

I-deals en job crafting

Als eerste zien we in de praktijk bevestigd dat de methoden job crafting en i-deals gericht zijn op kleine veranderingen in de beleving van het werk, de aard van het werk, de momenten dat er wordt gewerkt, de locatie van het werk en de ontwikkelmogelijkheden in het werk. Waar de literatuur helder is in het onderscheiden van de verschillende vormen van job crafting en i-deals, zien we in de praktijkvoorbeelden dat deze soms lastiger te kaderen zijn binnen de door de experts gestelde vormen en beschreven in de literatuur. Een van de redenen hiervoor zou kunnen zijn dat zowel job crafting als i-deals relatief nieuwe vormen van sleutelen aan werk betreffen en ook hier nog een ontwikkeling plaatsvindt. In onze vervolggesprekken in Vlaanderen kunnen we dit aspect meenemen.

Een tweede aspect heeft betrekking op de inzet van de leidinggevende bij de toepassing van i-deals. Uit de gevoerde gesprekken over i-deals komt naar voren dat de rol van de leidinggevende als van cruciaal belang wordt gezien voor succes. Echter, de context waarin de leidinggevende functioneert, is, zoals we in de literatuurstudie hebben beschreven, eveneens van belang voor succesvolle toepassing. De leidinggevende dient door het hoger management gesteund te worden in de uitvoering, dient de ruimte te krijgen en dient wanneer nodig, de kans te krijgen zich te kunnen ontwikkelen om als leidinggevende beter aan te sluiten op de stijl van leidinggeven die nodig is voor een goede uitvoering van i-deals. Onderzoekers en experts benoemen deze context niet. Wellicht is het voor degenen die we hebben gesproken, veelal onderzoekers en experts, die context een gegeven dat standaard nodig is om de leidinggevende in de positie te brengen die nodig is voor een succesvolle toepassing van i-deals. Ditzelfde geldt, zij het in mindere mate, voor de rol van de leidinggevende bij de toepassing van job crafting, omdat deze methode in principe kan plaatsvinden zonder de inbreng van de leidinggevende. Bij een organisatiebrede toepassing wordt deze rol wel weer meer belangrijk. In onze vervolgesprekken over i-deals en job crafting zullen we zowel naar de rol van de leidinggevende kijken, als naar factoren in de totale organisatie die van belang kunnen zijn voor een succesvolle toepassing van deze methoden. In het conceptueel denkkader in hoofdstuk 7 zijn deze uitgewerkt.

Een derde aspect heeft betrekking op de vaardigheden en kennis die medewerkers en leidinggevendenden nodig hebben om job crafting en i-deals toe te passen. Uit de gesprekken komt naar voren dat deze kennis en vaardigheden in eerste instantie vanuit 'buiten de organisatie' komen; adviseurs en experts vervullen deze rol. Deze adviseurs en experts ondersteunen vervolgens de medewerkers en leidinggevendenden in het verkrijgen van die kennis. Expertise van 'buiten' binnenhalen, gaat gepaard met kosten. De vraag is in hoeverre organisaties bereid zijn om te investeren in dergelijke trajecten ten behoeve van het vergroten van de retentie van personeel in knelpuntberoepen, en wellicht ook het vergroten van de instroomkansen via i-deals. Ook dat is een aspect dat we meenemen in onze vervolgesprekken.

Inclusief job design

Als eerste komt naar voren dat het toepassen van inclusief job design impact heeft op een afdeling, op een deel van de organisatie of op de gehele organisatie. Dit vraagt om een visie van de organisatie op hoe te sleutelen aan werk en nieuwe, laagdrempelige banen te creëren en deze open te stellen voor – veelal kwetsbare – mensen die nu buiten de arbeidsmarkt staan en op zoek zijn naar werk. Indien sprake is van invulling van deze vacatures door kwetsbare mensen, dan kan dit een impact geven op de organisatie. De impact van de opname van kwetsbare medewerkers kan klein zijn, omdat er geen of vrijwel geen extra ondersteuning of begeleiding hoeft te worden geregeld. Die impact kan ook groter zijn, omdat ze nieuwe medewerker vanwege de aanwezige kwetsbaarheid, meer dan gemiddeld ondersteuning en begeleiding nodig heeft. Deze impact op de organisatie vormt een wezenlijk onderdeel van onze vervolgesprekken met organisaties in Vlaanderen.

Een tweede aspect betreft het voorbereiden van zittend personeel op een veranderende werkwijze, waarbij werk uit hun takenpakketten uitgevoerd wordt door anderen. In hoeverre dit van invloed is op de keuze van een organisatie om aan de slag te gaan met inclusief job design, zullen we meenemen in onze vervolgesprekken.

Een derde aspect betreft de expertise die nodig is om een afdeling, een organisatie te analyseren en de mogelijkheden voor inclusief job design in beeld te brengen. Evenals bij job crafting en i-deals komt deze kennis in eerste instantie van externe adviseurs. Zoals hoger beschreven, gaat het binnenhalen van expertise van 'buiten' gepaard met kosten. De vraag is in hoeverre organisaties bereid zijn om te investeren in dergelijke trajecten ten behoeve van het vergroten van de instroomkansen, en ten behoeve van het vergroten van de retentie van personeel in knelpuntberoepen.

Een laatste aspect betreft de kwaliteit van de externen die de analyses in organisaties uitvoeren. Uit de gesprekken komt naar voren dat de deskundigheid van de externe analisten grotendeels bepalend is voor een succesvolle toepassing. We zullen de verwachtingen die organisaties hebben over die deskundigheid, meenemen in onze vervolgesprekken.

10. Verdiepende cases studies in Vlaanderen

10.1. Inleiding

Dit onderzoek wil zicht krijgen op de toepasbaarheid en de haalbaarheid van de verschillende job redesign-methoden in organisaties in Vlaanderen. Dat doen we aan de hand van verdiepende case studies in Vlaanderen. We gaan hierbij op zoek naar een organisaties die een initiatief rond job redesign wensen op te starten, recent opgestart hebben of net afgerond hebben. Reden om hiervoor te kiezen is dat er mogelijk in elke fase specifieke elementen spelen die van invloed zijn.

Met de opgedane kennis vanuit de literatuurstudie en de praktijken in het buitenland in het achterhoofd, hebben we diepte-interviews uitgevoerd bij drie organisaties die recent een initiatief rond job redesign hebben opgestart of afgerond. Dat er bij de case studies slechts drie organisaties zijn die job redesign reeds toepassen of toegepast hebben, heeft met name te maken met de eerdere afbakening van beroepen (zie alinea onder). In deze sectoren en beroepen hebben we onvoldoende cases gevonden. Beschikbare cases uit bv. afgeronde en lopende ESF-projecten kwamen niet in aanmerking, omdat ze niet tot de geselecteerde sectoren en beroepen behoren. Daarnaast hebben we ook diepte-interviews gehouden bij vijf organisaties die geconfronteerd worden met een moeizame instroom en/of retentie van personeel, maar job redesign nog niet toepassen. Bij alle diepte-interviews is het gesprek telkens gevoerd met de bedrijfsleider en/of (hr-)verantwoordelijke van de organisatie. Voor alle interviews hebben we telkens dezelfde topiclijst gehanteerd.

Bij het zoeken naar cases hebben we ons beperkt tot de vier sectoren en beroepen die eerder geselecteerd werden. We herhalen hieronder nog even om welke sectoren en beroepen het gaat:

- Social profit: begeleider in de kinderopvang, opvoeder/begeleider
- Techniek (industrie): elektrotechnicus en elektrotechnisch installateur
- Bouw: metselaar, dakdekker, schilder-decorateur, vloerder en schrijnwerker
- Horeca: keukenhulp, kok, ober

Voor het verzamelen van cases is er een beroep gedaan op het eigen netwerk van de onderzoekers, alsook op contacten van sociale partners, werkgeversorganisaties en organisaties die werkgevers adviseren en begeleiden bij het toepassen van job redesign (al dan niet binnen een lopend of afgerond ESF-project). We hebben getracht een zo divers mogelijke groep samen te stellen naar activiteit, grootte en ervaring met de verschillende job redesign-methodieken. In onderstaande tabel 9 geven we een beknopt overzicht van de verschillende cases.

In de hiernavolgende tekst bespreken we de verschillende cases. We starten de bespreking van de case telkens met een voorstelling van de organisatie, gevolgd door een schets van de uitdaging die de aanleiding gaf/geeft tot het anders (willen) inrichten van werk. Bij de cases die job redesign toepassen, bespreken we de wijze waarop organisaties dat hebben aangepakt. Bij de cases die job redesign nog niet toepassen, gaan we vooral na in welke mate deze organisaties job redesign als een toepasbare en haalbare strategie beschouwen.

Bij de beschrijving van de cases blijven we dicht bij de verhalen van de organisaties zelf. We verwoorden hier enkel dat wat de geïnterviewden ons vertelden. In hoofdstuk 11 zullen we de cases bespreken aan de hand van de inzichten uit de literatuur en de goede praktijken in binnen- en buitenland.

Organisatie	Sector	Aantal medewerkers	Ervaring met inclusief job design?	Ervaring met job crafting & i-deals?
<i>OLO-Rotonde vzw</i>	Gehandicaptenzorg	1.000	Ja	/
<i>Tonuso vzw</i>	Jeugdzorg	100	Nee, wel interesse	Ad hoc en impliciet
<i>Infano vzw</i>	Kinderopvang	750	Nee, wel interesse	Ad hoc en impliciet
<i>Felies vzw</i>	Kinderopvang	108	Nee, wel interesse	Ad hoc en impliciet
<i>Kim's Chocolates</i>	Voedingsindustrie	180	Ja	Ad hoc en impliciet
<i>Anoniem</i>	Horeca	250	Nee, en geen interesse	Neen
<i>Touch Catering</i>	Horeca	< 10	Nee, en geen interesse	/
<i>Anoniem</i>	Bouw	2.200	Ja	Ad hoc en impliciet

Tabel 9. Beknopt overzicht van de verschillende cases

10.2. OLO-Rotonde vzw (social profit | zorg voor mensen met een beperking)

Zorgorganisaties OLO vzw en Rotonde vzw zijn sinds 1 januari 2022 gefuseerd tot de vzw 'OLO-Rotonde'. Met een waaier aan dienst- en hulpverlening en activiteiten begeleidt en ondersteunt de organisatie kinderen, jongeren, volwassenen en gezinnen met zeer uiteenlopende noden. Zij biedt buitengewoon onderwijs en inclusieve kinderopvang aan, en begeleidt volwassenen met een beperking, gaande van mobiele ondersteuning, dagondersteuning en residentieel verblijf. Met om en bij de 1.000 medewerkers biedt de organisatie zorg en/of hulpverlening aan meer dan 4.000 cliënten in de provincie Antwerpen en via OC Nieuwe Vaart ook in Gent. De organisatie is erkend en gesubsidieerd door het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAPH), het Agentschap Opgroeien en het Agentschap Onderwijsdiensten.

De hieronder besproken case betreft een afgerond inclusief job redesign-project bij Rotonde vzw op het moment dat de fusie met OLO vzw nog geen feit was. Haar activiteit bestond toen enkel uit de ondersteuning van volwassenen met een beperking, zowel residentieel als ambulante, op de diverse levensdomeinen wonen, dagbesteding, vrije tijd, behandeling, vorming en sport. De organisatie telde op dat moment ongeveer 280 medewerkers. We bespreken dit inclusief job redesign-project grondig.

We stippen hierbij meteen aan dat het niet ingevuld krijgen van vacatures hier niet de aanleiding was voor de job redesign-oefening. We hebben er toch voor gekozen om deze case mee te nemen, omdat het een volledig en met succes afgerond job redesign-project betreft. We bekijken wat dit project tot een succes heeft gemaakt en wat het kan betekenen voor de instroom van personeel in de functie van het knelpuntberoep 'opvoeder/begeleider'.

Schets van de uitdaging

Rotonde heeft altijd de ambitie gehad om in de organisatie een inclusieve werkvloer te realiseren. Een inclusieve werkvloer is voor hen een werkvloer die een weerspiegeling is van de diverse samenleving. De directeur van Rotonde vertelt: *“Welzijnsvoorzieningen scoren hierin niet goed, zo blijkt uit onderzoek van het Vlaams Welzijnsverbond. Zowel medewerkers met een migratieachtergrond als met een arbeidshandicap zijn sterk ondervertegenwoordigd (respectievelijk 2,7% en 0,8% van het totale personeelsbestand in de sector). De lage arbeidsparticipatie van mensen met een beperking in onze voorzieningen, die een voorbeeldfunctie zouden moeten zijn, maakt het des te schrijnender. En wat het dubbel zo erg maakt, is dat mensen die we zelf bedienen ook tot deze doelgroep behoren. Bovendien hebben we die ook nog gesegregeerd en zijn we een aanbod blijven doen zonder te bekijken hoe we het in de eigen organisatie kunnen opentrekken. In het geval van OLO-Rotonde is het dubbel verpletterend. We zijn geen afspiegeling van de diverse samenleving én blijven tegelijkertijd ook in de meest klassieke zin van het woord onze diensten uitrollen, terwijl we alles in huis hebben qua omkadering om het anders te doen.”*

De wens om een inclusieve werkvloer te realiseren, is pas echt in praktijk omgezet bij de introductie van de persoonsvolgende financiering en Rotonde daardoor geconfronteerd werd met zo'n 12% besparingen op drie jaar tijd. Dat verlies opvangen kan door bepaalde zaken minder of anders te doen of goedkoper in te kopen. *“De druk is daarbij groot om de hakbijl te zetten in de organisatiegebonden activiteiten, zoals de logistiek (keuken, vervoer, wasserij, schoonmaak), in plaats van in te grijpen in de kernactiviteit van de organisatie, met name de zorg. De handen aan het bed”*. De organisatie koos echter voor een alternatieve oplossing: job redesign.

Job redesign: een toepasbare en haalbare strategie voor het aanpakken van de uitdaging?

In antwoord op de mindere inkomsten opteerde de organisatie ervoor om zo min mogelijk logistieke medewerkers te ontslaan (enkel de natuurlijke afvloeiingen door bv. pensionering) en tegelijkertijd een nieuwe instroom te realiseren van medewerkers die nu moeite hebben om een plek op de arbeidsmarkt te vinden. Dat kon enkel door een herverdeling van het werk, waarbij hetzelfde werk gedaan zou worden door evenveel medewerkers tegen een lagere kost. Het idee was om taken die dat tot dan toe gedaan werden door 'reguliere' logistieke medewerkers, waar mogelijk en gewenst te laten uitvoeren door minder geschoolde en/of ervaren medewerkers en zodoende tegen een lagere loonkost. Om dat te realiseren, zou Rotonde alle logistieke functies in taken ontrafelen en onderzoeken welke competenties deze taken vereisen. Na de analyse zouden er nieuwe functies kunnen gecreëerd worden door taken opnieuw bij elkaar te brengen. Bij deze nieuwe indeling zou de organisatie de participatieladder¹⁶ als leidraad gebruiken: *“Welke taken vormen een logisch geheel en kunnen worden uitgevoerd door een medewerker op trede 3? Welke door een medewerker op trede 4 en 5? En welke moeten uitgevoerd worden door een medewerker op trede 6?”* Deze job redesign-oefening betreft met andere woorden een functiedifferentiatie waarbij de logistieke functies – initieel enkel op trede 6 – onderverdeeld

¹⁶ De participatieladder is een visuele voorstelling van de verschillende vormen van tewerkstelling en participatie. De participatieladder bestaat uit zes treden. Elke trede weerspiegelt een niveau waarop mensen vandaag participeren in de samenleving/arbeidsmarkt. Treden 1 tot en met 4 stemmen overeen met een participatiegraad zonder arbeidscontract. Treden 5 en 6 staan voor betaalde tewerkstelling met ondersteuning (trede 5) of zonder ondersteuning (trede 6). Personen die zich op treden 3 of 4 bevinden zijn niet, nog niet of niet meer in staat om betaalde arbeid te verrichten en hebben nood aan een combinatie van arbeid en zorg (Celis, R. et al., 2015)

zouden worden in meerdere nieuwe functies en rollen met verschillende competentieniveaus (trede 3 t.e.m. 6).

Het creëren van deze nieuwe functies zou niet alleen vanuit financieel/organisatorisch oogpunt interessant zijn. Het zou ook resulteren in tewerkstellingskansen voor mensen met een arbeidsbeperking in de organisatie zelf, én zou ervoor zorgen dat Rotonde haar gewenste inclusieve werkvloer kan waarmaken.

De verschuiving van taken “naar onder” zou er echter ook toe kunnen leiden dat er onvoldoende taken overblijven voor de zittende logistieke medewerkers, en zodoende tot baanverlies bij hen. Rotonde wilde echter niet alleen een neerwaartse, maar ook een opwaartse job redesign-oefening. Gelijktijdig met het in kaart brengen van de taken zou de organisatie ook het potentieel van de logistieke medewerkers in beeld brengen en dit met het oog om de vrijgekomen ruimte in hun takenpakket, waar mogelijk en gewenst, in te vullen met meer begeleidende taken.

In de praktijk

De directie van Rotonde was overtuigd van de meerwaarde en de noodzaak om het werk anders in te richten en te evolueren naar een meer inclusieve werkvloer. Draagvlak bij de medewerkers is volgens de organisatie cruciaal om een dergelijke verandering met succes door te voeren. Via het sociaal overleg en gesprekken met logistieke medewerkers maakte de directie de impact van de nieuwe financiering duidelijk en gaf daarbij de duidelijke boodschap dat *“ze een bloedbad wilde vermijden, maar dat dit enkel kon mits een grondige organisatieverandering én de steun van alle collega’s.”* Na de toelichting over de wijze waarop de organisatie de verandering zag, kregen de medewerkers de keuze om mee te stappen in het nieuwe verhaal waarin zij ook zelf een andere rol zouden spelen. Alvorens hun keuze te maken, kregen alle medewerkers een opleiding over wat een inclusieve werkvloer en het begeleiden van mensen met een handicap concreet inhoudt. Meer dan 85% van de medewerkers tekende uiteindelijk in voor de organisatieverandering.

Voor het job redesign-proces werd geopteerd om niet meteen alle afdelingen tegelijkertijd aan te pakken, maar te werken met pilots of proefprojecten. Om de pilots tot een succes te maken, besloot de organisatie om op zoek te gaan naar een externe partner, in dit geval IN-Z vzw. Voornaamste reden om met een externe partner samen te werken, was omdat Rotonde zelf onvoldoende kennis in huis had over methodieken om werk anders in te richten en de wijze waarop inclusieve werkvloeren best in te richten. De eerste pilot gebeurde in de wasserij: taken werden ontrafeld, nieuwe functies ontwikkeld en vervolgens ingevuld via o.a. zij-instroom vanuit de sociale economie en begeleid werken. Een succesvolle eerste pilot die later herhaald werd in andere logistieke afdelingen.

Inclusieve werkvloeren vragen niet alleen om het creëren van passend werk, maar ook om het creëren van een inclusieve cultuur (d.i. een cultuur waar iedereen meetelt) en een inclusief hr-beleid: het microniveau – de werkvloeren – en het mesoniveau – de zorgvoorziening en de innovatieve arbeidsorganisatie – moeten elkaar op gang trekken. Momenteel lopen er bij OLO-Rotonde verschillende project(aanvrag)en om nog verder in te zetten op het hertekenen van de jobs met de participatieladder als leidraad en het uitwerken van een aangepast hr-beleid. De organisatie streeft naar een tewerkstellingsgraad van 2,5% of 18 VTE van het totale personeelsbestand via zij-instroom vanuit de sociale economie tegen 2026.

Het hertekenen van jobs op basis van de participatieladder zal bij OLO-Rotonde niet beperkt blijven tot de logistieke medewerkers, maar uitgebreid worden naar de functies binnen de zorg. Een eerste pilot hier start binnenkort en zal focussen op de functie van begeleiders, een beroep dat al jaren hoog op de knelpuntberoepenlijst staat.

10.3. Tonuso vzw (social profit | jeugdzorg)

Tonuso vzw is een organisatie voor bijzondere jeugdzorg erkend door het Agentschap Opgroeien van de Vlaamse Overheid. De organisatie begeleidt gezinnen waar de opvoeding moeilijk loopt, jongeren die intensieve begeleiding nodig hebben en jongeren die een zelfstandig leven willen uitbouwen. Niet elk kind, elke jongere of elk gezin heeft dezelfde begeleiding nodig. Om iedereen zo goed mogelijk te helpen, biedt Tonuso vijf officiële begeleidingsmodules aan: contextbegeleiding, dagbegeleiding, verblijf, kleinschalige wooneenheid en contextbegeleiding in functie van autonoom wonen. Daarnaast organiseren zij ook crisisopvang en Time Out voor jongeren uit andere voorzieningen. Tonuso werkt voor kinderen, jongeren en gezinnen in de regio Brussel-Halle-Vilvoorde. De afdelingen liggen in Anderlecht, Molenbeek, Jette, Laken, Vilvoorde en Asse. Bij Tonuso werken meer dan 100 begeleiders en medewerkers die elke dag alles geven om kinderen en jongeren zo goed mogelijk te begeleiden, samen met hun gezin. De organisatie heeft een totale begeleidingscapaciteit van 170 jongeren tussen de 6 en de 25 jaar.

Schets van de uitdaging

Het ingevuld krijgen van vacatures is vandaag een heuse opgave voor Tonuso vzw. De laatste tijd merkt de organisatie dat er simpelweg weinig reacties komen op een vacature. Vooral het vinden van leefgroepbegeleiders is bijzonder moeilijk. Deze begeleiders ondersteunen het dagelijks leven van 10 à 15 jongeren in de verblijfsleefgroep. Per leefgroep leiden ongeveer 8 begeleiders alles in goede banen en dit in een volcontinu-systeem (dag, nacht en weekend). Zij krijgen daarbij ondersteuning door een logistieke medewerker die zo veel mogelijk instaat voor de bereiding van de maaltijden, de poets, de was en de strijk, etc.

Jaren terug heeft Tonuso de keuze gemaakt dat leefgroepbegeleiders zich niet enkel beperken tot de zorg voor de jongeren in de leefgroep, maar ook voor diens bredere context (gezin, school, etc.). Dat maakt dat leefgroepbegeleiders vandaag een meer integraal takenpakket hebben, waarbij zij jongeren deeltijds in en deeltijds buiten de leefgroep begeleiden. Een meer integraal takenpakket zorgt voor extra variatie in de job, maar betekent ook dat er meer gevraagd wordt van leefgroepbegeleiders. De voorbije jaren is de job bovendien nog complexer geworden door de extra administratieve taken, zoals digitale verslaggeving, rapportering en registratie in het cliëntvolgsysteem. Het moeilijk ingevuld geraken van vacatures voor leefgroepbegeleiders is niet enkel te wijten aan de complexe(r wordende) taakinhoud. Ook de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden spelen een rol, zoals de onregelmatige uren (wisselend avonden, (inslapende) nachten en weekends), de emotionele belasting van het werk (geldt ook voor de job van contextbegeleider) en de gevraagde flexibiliteit (o.a. onverwacht invallen bij ziekte). En dit in combinatie met een arbeidsmarkt waar veel andere jobmogelijkheden en -kansen zijn.

Het nadeel van het niet ingevuld geraken van vacatures is dat deze leiden tot personeelstekorten en zodoende tot extra werkdruk in de organisatie. De wens om goede zorg te blijven bieden, maakt dat werknemers soms over hun grenzen gaan. Wanneer toch nieuwe begeleiders gevonden worden, daalt de werkdruk niet meteen. Het inwerken van nieuwe begeleiders vraagt immers tijd en energie. De

organisatie realiseert zich het risico van een vicieuze cirkel: een tekort aan personeel leidt tot extra werkdruk, wat leidt tot meer uitval en verloop, wat op zijn beurt nog meer personeelstekorten veroorzaakt, meer werkdruk, meer uitval en verloop.

Naast instroom is ook retentie van medewerkers een uitdaging voor Tonuso. In 2020 bedroeg de gemiddelde dienstanciënniteit vijf jaar, wat volgens Tonuso lager is dan algemeen in de sector jeugdzorg (9 jaar). Jaarlijks stroomt gemiddeld 1 op 5 medewerkers uit. In de staf- en leidinggevende functies is er weinig verloop. Het verloop zit met name bij de begeleiders, en dan vooral bij de leefgroepbegeleiders. *“Een team dat in januari start, kan in december voor de helft een nieuw team zijn,”* aldus de hr-manager. Deze situatie zet druk op de teams en de dynamiek in de teams. Uit exitgesprekken en medewerkersbevraging blijkt dat medewerkers de organisatie verlaten omdat ze willen doorgroeien (horizontaal en verticaal), moeite hebben met de emotionele belasting van het werk of terug verhuizen naar hun geboorteplaats en een job dichterbij hun nieuwe thuis willen.

Job redesign: een toepasbare en haalbare strategie voor het aanpakken van de uitdaging?

Het herdenken van werk zal volgens Tonuso nodig zijn om de huidige uitdaging rond het vinden van nieuwe medewerkers aan te pakken. Zo zouden bepaalde zorg- en doetaken (bv. boterhammen smeren, boekentassen en zwemzakken klaarzetten, vervoer naar school, hobby's en jeugdbeweging, etc.) uit het takenpakket van begeleiders gehaald kunnen worden en ondergebracht worden in een nieuwe functie. Een dergelijk experiment is overigens enkele jaren terug al gebeurd. Toen heeft de organisatie een nieuwe functie geïntroduceerd die het midden hield tussen begeleider en logistiek medewerker, en dit voor iemand die solliciteerde voor een openstaande vacature als leefgroepbegeleider, maar niet beschikte over een diploma of eerdere ervaring als begeleider. Het inrichten van de nieuwe functie door het weghalen en bundelen van bepaalde taken van de leefgroepbegeleiders bleek een goede zet. De herschikking van taken bracht meer rust in het team en maakte dat begeleiders zich meer konden focussen op hun kerntaken. Ook vulde de nieuwe medewerker bepaalde gaten in het team op. Dit experiment sterkt de organisatie dat het anders inrichten van werk een haalbare en wenselijke kaart is.

Het experiment heeft hen echter ook geleerd dat er een aantal belangrijke voorwaarden zijn voor het succesvol opschalen ervan. Bij een herhaling van het experiment is het volgens de organisatie belangrijk om het job redesign-proces goed te sturen en te begeleiden. Dat houdt o.a. in dat er een grondige analyse gebeurt van de werkprocessen en de taken, en de mogelijkheden waarop deze anders kunnen worden ingericht. Ook is het belangrijk om het doel, het verloop en de mogelijke implicaties van het job redesign-proces goed te kaderen bij de medewerkers. Zo hebben ze bijvoorbeeld gemerkt dat het lang duurde voor de nieuwe medewerker positie kreeg in het team. Voor de collega's was het immers niet altijd duidelijk wat de rol van de nieuwe medewerker in de nieuw gecreëerde functie was en wat ze wel en niet van deze nieuwe medewerker mochten verwachten. Verder is het noodzakelijk dat teamcoaches geloven in de meerwaarde van het herverdelen van taken en het opnemen van minder of anders geschoolde en/of ervaren medewerkers in het team. Uiteindelijk is de impact bij hen het grootst. De hr-manager zegt: *“Nieuwe begeleiders die over een diploma of werkervaring als begeleider beschikken, zijn sneller en makkelijker ingewerkt. Zij praten immers dezelfde hulpverleningstaal. Zij-instromers spreken deze taal niet, waardoor je – naast het aanleren van de job – ook moet investeren in het aanleren van de hulpverleningstaal.”* Om teamcoaches te ondersteunen bij het inwerken van zij-instromers doet Tonuso vandaag beroep op een externe partner van VDAB voor jobcoaching op de werkvloer.

Naast opportuniteiten en randvoorwaarden ziet Tonuso ook een aantal belemmeringen om het werk vandaag anders in te richten. Een eerste belemmering is de tijd die job redesign vraagt. Tijd die er momenteel niet is. De zorgsector staat door de COVID-19-crisis en de krapte op de arbeidsmarkt al lang onder zware druk. Ofschoon de nood voor verandering voelbaar is, biedt de turbulente tijd waarin de sector zich bevindt weinig ruimte om even op de pauzeknop te drukken om na te denken over een andere inrichting van het werk. Een andere mogelijke belemmering nu, maar op termijn een kans is de leeftijd van veel logistiek medewerkers. De komende jaren zal een groot deel van de logistieke medewerkers op pensioen gaan. Velen van hen zijn al lange tijd in dienst. *“Het reorganiseren van hun job lijkt op dit moment, enkele jaren voor hun pensionering, niet opportuun,”* aldus de hr-manager. Dat is anders op het moment dat zij de organisatie zullen verlaten. Een derde belemmering waar Tonuso aan denkt, is draagvlak in de organisatie. Het gaat dan met name over de bekommernis of het opdelen van zorgtaken over diverse functies en rollen niet zal leiden tot meer ‘instellingachtige’ zorg, alsook of er met minder ervaren en/of geschoolde collega’s wel even goede zorg kan worden geboden. De laatste is vooral een bekommernis bij de begeleiders zelf. Verder vraagt Tonuso zich af of het anders inrichten van het werk niet zal leiden tot meer koppen in de organisatie: zal dit het samenwerken op de vloer moeilijker maken? En wat is de impact op de kinderen? Hoeveel koppen kan een kind aan wil het zich veilig kunnen hechten aan de zorgverleners? Tot slot, job redesign vraagt ook de nodige kennis en expertise. Die kennis en expertise ontbreekt in de organisatie en dus zou Tonuso een beroep willen doen op een externe organisatie die de kennis rond job redesign inbrengt en het job redesign-proces van a tot z begeleidt. Omdat de middelen in de social profit altijd schaars zijn, rekent de organisatie op financiële ondersteuning vanuit de overheid.

Wat retentie van medewerkers betreft, twijfelt Tonuso of job crafting en i-deals toepasbare strategieën zijn. De organisatie geeft aan dat zij vooral aan zet is, onder andere door te blijven investeren in het welzijn en de veerkracht van medewerkers (bv. door voldoende ondersteuning en/of opleiding te bieden om met de emotionele belasting van het werk om te gaan), het aanpakken van verstoringen in takenpakketten (bv. computersystemen die niet optimaal werken) en het zoeken naar ontwikkelkansen en -perspectieven voor medewerkers. Bovendien zijn dergelijke maatwerkafspraken, zeker bij de begeleiders, moeilijker te organiseren omwille van de sterke taakafhankelijkheid in de teams.

Dat neemt niet weg dat job crafting en i-deals wel gebeuren in de organisatie. Job crafting gebeurt evenwel meer op teamniveau, bv. teams die onderling afspreken om het werk zo te verdelen dat collega’s die moeite hebben met nachten vaker overdag werken en meer contextbegeleiding opnemen, terwijl andere collega’s meer nachten in de leefgroep staan. Job crafting wordt ook enigszins gefaciliteerd door de organisatie, bv. door medewerkers bij de opstart van een nieuw werkjaar inspraak en ruimte te bieden om rollen en/of taken op te nemen die meer aansluiten bij hun talenten en competenties.

Het toekennen van i-deals gebeurt eerder sporadisch en ad hoc. Twee voorbeelden ter illustratie. Het eerste voorbeeld gaat over een aanpassing in het werkrooster van een leefgroepbegeleider. Deze werken normaliter met een wisselend uurrooster zonder vaste vrije dag. Toen één van de jonge begeleiders mama werd en niet langer in een dergelijk systeem wenste te werken, is er na overleg met het team besloten om haar in een vast uurrooster te laten werken. Het tweede voorbeeld heeft betrekking op het thuiswerken van een medewerker. Deze kreeg toestemming om een dag per week thuis te werken omwille van ervaren werkdruk en een prikkelgevoeligheid, terwijl dat feitelijk niet

mogelijk was in de organisatie. Als in Tonuso leidinggevend een dergelijke individuele afspraak willen toekennen, dienen zij hiervoor bij de directie toestemming te vragen. De afwijkende afspraak wordt toegekend op voorwaarde dat de leidinggevende de afwijkende afspraak kan motiveren naar de rest van het team, de gemaakte afspraken kan onthouden én goed kan motiveren waarom hij of zij eenzelfde afwijkende afspraak zou weigeren aan een collega die deze afspraak ook wenst.

10.4. Infano vzw (social profit | kinderopvang)

Infano heeft tot op heden geen ervaring met de inzet van job redesign. Het is een van de cases die we interviewen vanwege hun gedachten over de toepasbaarheid en haalbaarheid van job redesign in hun organisatie in relatie tot het vergroten van de instroom en het bevorderen van retentie.

Infano vzw is de grootste sociaal ondernemer op de markt van kinderopvang in Vlaanderen en Brussel. Het verhaal van Infano is in 1994 begonnen met vzw *'t Maantje*, een initiatief voor buitenschoolse kinderopvang (3-12 jaar) voor verschillende scholen in Ternat. De jaren nadien heeft de organisatie haar activiteit verder uitgebreid naar andere scholen, alsook uitgebreid met andere activiteiten. In 2002 boort zij met het kinderdagverblijf *'t Zonnetje* (0-3 jaar) een nieuw segment in de kinderopvang aan. Enkele jaren breidt zij met De Sterretjes haar dienstverlening uit met opvang binnen de schoolmuren ofwel binnenschoolse opvang. Na enkele jaren verdere groei, bereikt de organisatie in 2010 een nieuw doelpubliek met de tak 'Bedrijfsopvang'. Lokale besturen en bedrijven kunnen op deze dienst beroep doen om tijdens de vakantiewerking zelf opvang aan te bieden voor de kinderen van hun inwoners en werknemers. Vandaag vangen de meer dan 750 medewerkers van Infano in ongeveer 150 opvanglocaties over heel Vlaanderen en Brussel meer dan 20.000 kinderen tussen 0 en 12 jaar per dag op in een veilige, familiale omgeving. De komende vijf jaar komen er nog tien opvanglocaties bij.

Schets van de uitdaging

Wat de instroom en retentie personeel betreft, is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen kinderbegeleider in de kinderdagverblijven (0-3 jaar) en in de binnen- en buitenschoolse kinderopvang (3-12 jaar). We lichten eerst dit onderscheid toe, om vervolgens weer terug te grijpen naar de casus van Infano.

Kinderdagverblijven (0-3 jaar)

In de kinderdagverblijven ervaart Infano geen problemen om kinderbegeleiders te vinden. Dat sommige andere kinderdagverblijven wel instroomproblemen ervaren, zou vooral te maken hebben met de subsidiëring van de kinderopvang en de daaraan gekoppelde loonbarema's. De subsidies zijn trapsgewijs opgebouwd. Naarmate je als opvang meer maatschappelijke opdrachten opneemt, krijg je een hogere subsidie. Er zijn drie trappen die elkaar opvolgen (zie onder): wie wil voldoen aan trap 3, moet dus ook aan de voorwaarden van trap 2 en trap 1 voldoen.

- Trap 0: Geen subsidie. Dit is in feite géén subsidiëring, maar de basisvoorwaarde voor een vergunning om kinderopvang te mogen organiseren (men ontvangt geen subsidies)
- Trap 1: Basissubsidie. Voorwaarden om deze subsidie te kunnen ontvangen zijn minstens 220 openingsdagen per jaar, een bepaald kennisniveau van het Nederlands bij alle kinderbegeleiders en beschikken over een taalbeleid dat de Nederlandse taalverwerving van elk kind stimuleert, met daarnaast positieve aandacht voor de thuistaal.

- Trap 2: Subsidie voor inkomenstarief. Voorwaarde om deze subsidie te krijgen, is dat de opvang de ouders volgens hun inkomen laat betalen én bepaalde voorrangregels hanteert (o.a. aan gezinnen die opvang nodig hebben in het kader van hun werksituatie, eenoudergezinnen en gezinnen met een laag inkomen).
- Trap 3: Plussubsidie. Dit is een subsidie voor opvang die specifieke aandacht heeft voor en voorrang geeft aan kwetsbare gezinnen. Om aan de voorwaarden te voldoen, moet 30% van de kinderen in de opvangvoorziening uit een kwetsbaar gezin komen en moet de opvang een specifieke dienstverlening bieden aan die gezinnen.

De lonen en arbeidsvoorwaarden zijn gekoppeld aan de hierboven beschreven subsidietrappen. Volgens Infano zijn het vooral initiatieven op trap 0 en 1 die hun vacatures niet of amper ingevuld krijgen. Dat zou te wijten zijn aan het feit dat er voor trap 0 en trap 1 geen sectorale barema's. In deze organisaties geldt als minimumloon het gewaarborgd gemiddeld minimum maandinkomen. Ook hebben kinderbegeleiders in deze trap geen recht op een dertiende maand en genieten ze niet van leeftijdsverlofdagen vanaf 45, 50 en 55 jaar. In trap 2 en 3 liggen de lonen hoger en zijn deze gekoppeld aan barema's. Verder hebben de begeleiders recht op een dertiende maand en leeftijdsverlofdagen. Het werk van een kinderbegeleider in een opvanginitiatief in trap 2 verschilt amper van het werk in een opvanginitiatief in trap 0 of 1. Het mag niet verbazen dat kinderbegeleiders liever aan de slag gaan in een opvanginitiatief op trap 2 of 3. Dat verklaart waarom Infano, die enkel actief is op trap 2 en 3, geen moeilijkheden ervaart om kinderbegeleiders te vinden.

Retentie van kinderbegeleiders in de kinderdagverblijven is een groot probleem. De voornaamste oorzaak waarom medewerkers de organisatie of sector verlaten, ligt volgens de hr-manager bij de werkdruk. *“Vlaamse kinderbegeleiders moeten voor acht baby's of peuters zorgen, en zodra ze met twee zijn, zelfs voor 18 kinderen, of negen per begeleider. Vlaanderen heeft daarmee de hoogste begeleider-kindratio in Europa. In Nederland gaat het bijvoorbeeld om vijf kinderen per begeleider. Minder kinderen per begeleider zou allicht de retentie helpen bevorderen, maar betekent ook dat er meer begeleiders nodig zijn en dat in een markt die nu al krap is.”*

Binnen- en buitenschoolse kinderopvang (3-12 jaar)

Het vinden van kinderbegeleiders voor de binnen- en buitenschoolse opvang is echter wel een grote uitdaging voor Infano. Meest problematisch is het ingevuld krijgen van vacatures voor kinderbegeleiders in binnenschoolse opvang, ook al zijn hier – in tegenstelling tot in de buitenschoolse opvang – geen diplomavereisten. Dat deze vacatures moeilijk ingevuld geraken, heeft te maken met de aantrekkelijkheid van de job: halftijds contract van bepaalde duur (één schooljaar), gebroken dienst (ochtend, avond en woensdagnamiddag) en lage verloning (± 1.000 euro bruto voor halftijdse betrekking). Deze minder gunstige loons- en arbeidsvoorwaarden zijn ook meteen de voornaamste redenen waarom medewerkers uit de binnen- en buitenschoolse opvang kiezen om de organisatie te verlaten.

Job redesign: een toepasbare en haalbare strategie voor het aanpakken van de uitdaging?

Kinderdagverblijven (0-3 jaar)

Infano ziet in inclusief job design een toepasbare strategie om de instroom, maar – gezien de uitdaging waarmee zij geconfronteerd zijn – ook én vooral de retentie van kinderbegeleiders in haar kinderdagverblijven te bevorderen. Het werk anders inrichten, en dan met name de meer logistieke

taken zoals afwassen, maaltijden bereiden, poetsen, wassen en opvouwen van slabbetjes uit het takenpakket van kinderbegeleiders halen en onderbrengen in een nieuwe functie 'logistiek medewerker', zou de werkdruk bij de kinderbegeleiders kunnen verlichten. Net deze logistieke taken zorgen vandaag voor werkdruk; wat de voornaamste reden is waarom medewerkers de organisatie verlaten. De hr-manager zegt: *"Stel, twee begeleiders staan samen in voor de zorg van een groepje van 18 peuters. Op het moment dat de soep moet worden klaargemaakt, 'verdwijnt' één van de twee in de keuken en staat de andere alleen in voor de kinderen. Er moeten echter altijd twee begeleiders zijn. Daarom is de werkvloer zo ingericht dat er ook vanuit de keuken altijd zicht is op de kinderen. Nadeel is natuurlijk dat die ene begeleider haar aandacht én bij de soep én bij de kinderen moet zijn. Dat geeft stress natuurlijk."* Bovendien zou het weghalen van de logistieke er ook voor zorgen dat de kinderbegeleiders zich meer kunnen focussen op de taak die ze het liefste doen: de zorg voor de kinderen. De functie logistiek medewerker bestond tot over enkele jaren terug in de sector, maar is afgeschaft. De juiste reden waarom deze in de sector werd afgeschaft, weet men bij Infano niet, allicht om budgettaire redenen.

Dat brengt ons bij de vraag of de hierboven beschreven herverdeling van werk haalbaar is. Infano vreest van niet. Het zou immers een uitbreiding van de personeelsbezetting met zich meebrengen. Dezelfde hoeveelheid werk zou door meer mensen worden uitgevoerd. Budget ontbreekt daarvoor. De middelen die de organisatie voor algemene kosten ontvangt, kunnen hiervoor niet worden ingezet. Deze zijn daartoe immers ook niet toereikend. Er is al jaren geen indexering geweest. *"We houden ons hart vast voor de impact van de verhoging van de energieprijzen,"* zegt de hr-manager. *"Bovendien kunnen we extra kosten ook niet doorrekenen aan de ouders. In grote kinderdagverblijven met bijvoorbeeld 90 kinderen is dat allicht wel haalbaar. Vaak werken zij al met een logistieke medewerker, betaald met eigen middelen. In kleinere kinderdagverblijven moeten de kinderbegeleiders het logistieke werk zelf doen. In een beurtrol. Maar de mensen doen dat niet graag."* Een bijkomend voordeel van werken met logistieke medewerkers is dat we ook meer kansen zouden kunnen bieden aan anderstaligen. Vandaag is dat moeilijk, aangezien voldoende kennis van het Nederlands belangrijk is om met ouders te kunnen communiceren en een vereiste is voor onze subsidiëring.

Wat job crafting en i-deals betreft, vermoedt Infano dat deze door de medewerkers in de organisatie wel op één of andere manier worden toegepast. Over de concrete waarop het gebeurt, heeft de organisatie echter geen zicht. Ze twijfelt evenwel of de methodieken ook toepasbaar zijn als strategie voor retentie. De voornaamste reden waarom mensen vertrekken, ligt bij de werkdruk. Het verlichten van de werkdruk vraagt volgens Infano om meer structurele aanpassingen van de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden in de organisatie dan om kleine aanpassingen op niveau van individuele medewerkers, waarbij zij vooral aan zet is om deze te realiseren.

Binnen- en buitenschoolse kinderopvang (3-12 jaar)

Bij de kinderbegeleiders in de binnen- en buitenschoolse opvang lijken de verschillende methoden niet echt toepasbare strategieën voor een betere instroom en retentie. De voornaamste reden waarom de organisatie voor deze functies moeilijk mensen kan vinden en houden, heeft vooral te maken met de onaantrekkelijke loons- en arbeidsvoorwaarden. Daar biedt geen enkele van de in dit onderzoek behandelde methoden volgens Infano het juiste antwoord op.

Mocht Infano de functie van logistiek medewerker kunnen inrichten in haar kinderdagverblijven zou dat een mogelijk aanvullende job kunnen zijn voor de kinderbegeleiders uit de binnen- en buitenschoolse opvang. Althans wanneer de verschillende opvanginitiatieven voldoende dicht bij elkaar in de buurt liggen. Deze oplossing zou bijgevolg betekenen dat een deel van de kinderbegeleiders voltijds en voor onbepaalde duur aan de slag kunnen bij Infano, wat kan bijdragen tot een betere retentie.

10.5. Felies vzw (social profit | kinderopvang)

Felies heeft tot op heden geen ervaring met de inzet van job redesign. Het is een van de cases die we interviewen vanwege hun gedachten over de toepasbaarheid en haalbaarheid van job redesign in hun organisatie in relatie tot het vergroten van de instroom en het bevorderen van retentie. Zij hebben aangegeven graag als casus te mogen fungeren, om te kijken in hoeverre het voor hen interessant kan zijn de methoden toe te passen.

Felies vzw stelt zich tot doel het behartigen van kwalitatieve, betaalbare en voor iedereen toegankelijke kinderopvang, met bijzondere aandacht voor de opvang van kinderen uit kwetsbare gezinnen. Dit door het opzetten en uitbouwen van opvanginitiatieven voor kinderen van 0 tot 12 jaar. Als door Agentschap Opgroeien erkende en gesubsidieerde dienst voor gezinsopvang selecteert, ondersteunt en begeleidt Felies (kandidaat-)onthaalouders, en brengt hen in contact met ouders die op zoek zijn naar kinderopvang. Alle onthaalouders aangesloten bij de dienst Felies werken met het inkomengerelateerde tarief. Felies is een partner binnen Mentos, het Ondersteuningsnetwerk Kinderopvang, dat als doel heeft de zelfstandige opvang te versterken in hun beleidsvoerend vermogen en zodoende bij te dragen aan het recht van ieder kind en ouder op kwaliteitsvolle kinderopvang. Via haar mentorenwerking wil zij de ruim 108 niet-gekwalificeerde kinderbegeleiders gezinsopvang binnen Felies ondersteunen bij het behalen van een kwalificatiebewijs kinderbegeleider (cfr. in het decreet 'organisatie van opvang voor baby's en peuters' wordt een dergelijk kwalificatiebewijs gevraagd voor alle kinderbegeleiders gezinsopvang tegen 1 januari 2024).

Daarnaast verricht de organisatie studiewerk en onderzoek met betrekking tot de actualiteit en de ontwikkelingen op het terrein van de kinderopvang, en vertegenwoordigt en behartigt zij de belangen van kinderen, kinderbegeleiders/onthaalouders, gezinnen en opvanginitiatieven.

Schets van de uitdaging

Vacatures voor kinderbegeleiders raken al jaren moeilijk ingevuld. Sinds 2021 staat kinderbegeleider ook op de lijst met knelpuntberoepen. Er zijn te weinig kandidaten en de kandidaten die zich aanbieden hebben niet de juiste kwalificaties.

Gezinsopvang

Een struikelblok om mensen aan te trekken voor de gezinsopvang – de onthaalouder die kinderen opvangt in de eigen woning – is het minder gunstig statuut van onthaalouders. Onthaalouders werken onder het *sui generis*-statuut (in 2003 als een tijdelijk statuut in het leven geroepen, bedoeld als opstap naar een volwaardig werknemersstatuut). Dat wil zeggen dat zij geen werknemer of zelfstandige zijn, maar via een eigen statuut beperkte toegang krijgen tot de sociale zekerheid. Sinds 2015 kunnen onthaalouders ook in een werknemersstatuut worden tewerkgesteld. Felies heeft op deze manier reeds 150 onthaalouders in het werknemersstatuut opgenomen. Dat statuut zorgt voor meer financiële zekerheid en betere sociale rechten, wat de job van onthaalouder ook aantrekkelijker zou maken.

Groepsopvang

Het aantrekken van kinderbegeleiders voor de groepsopvang wordt volgens Felies bemoeilijkt doordat kandidaten moeten beschikken over een certificaat/diploma van 'kinderbegeleider baby's en peuters' om deze job te mogen uitvoeren. Sinds begin 2021 werkt Felies mee in de ESF-projecten 'Onontgonnen talent kleurt de kinderopvang' (Mechelen/Vilvoorde) en 'Kansen voor talent in de kinderopvang (Antwerpen) (looptijd: 1 december 2020 t.e.m. 31 december 2023). Doel van deze projecten is om in totaal bijna 100 kwetsbare werkzoekenden en niet-beroepsactieven die interesse hebben om in de kinderopvang aan de slag te gaan, te motiveren, ondersteunen, stimuleren en begeleiden in een geïntegreerd en kwalificerend begeleidings- en opleidingstraject met als doel een certificaat en/of diploma kinderbegeleider baby's en peuters te behalen, en zodoende de instroom in de sector te bevorderen. Daarbij ligt de focus in eerste instantie op de motivatie en het talent om op een kwaliteitsvolle manier met baby's en peuters om te gaan. Er blijken echter een aantal struikelblokken te zijn. Wie het begeleidings- en opleidingstraject wil volgen, dient bij inschrijving minstens taalniveau Nederlands 1.4 te hebben. Wie de opleiding wil volgen, dient voor de CVO's bij inschrijving minstens taalniveau Nederlands 2.4 te hebben. Bij de eerste 2 toeleidingsrondes van de ESF-projecten zijn er zo'n 30 geïnteresseerden geweigerd omwille van een te beperkte kennis van het Nederlands. Voor anderen is het financiële aspect een struikelblok: de voltijdse opleiding duurt ongeveer anderhalf jaar, niet iedereen heeft gedurende die periode recht op een uitkering. Nog anderen zijn (op dit moment) niet in de mogelijkheid om de opleiding te volgen en de volledige verantwoordelijkheid als kinderbegeleider op te nemen, bijvoorbeeld door een moeilijke thuissituatie, leermoeilijkheden en beperkte cognitieve vaardigheden. Felies vindt het jammer dat mensen die interesse en talent hebben om in de kinderopvang te werken, dat niet kunnen omwille van hun beperkte kennis Nederlands of andere randvoorwaarden, die niet beletten dat ze op een goede manier met kinderen kunnen omgaan. Zeker gelet op de grote vraag aan personeel in de sector.

Job redesign: een toepasbare en haalbare strategie voor het aanpakken van de uitdaging?

Het herverdelen van het werk in de organisatie zou mogelijkheden bieden om deze doelgroep toch in te zetten. Dat wil zij doen door hen als co-kinderbegeleider in te schakelen in de groepsopvang of kinderdagverblijven en hen op de werkvloer uitgebreid en praktijkgericht opleiding en begeleiding te geven. Daarna worden de co-kinderbegeleiders en hun collega's begeleid tijdens de tewerkstelling zodat de verwachtingen duidelijk zijn en de co-kinderbegeleider een echte meerwaarde kan zijn voor de organisatie. Het takenpakket van de co-kinderbegeleider zou bestaan uit ondersteunend, logistiek werk (o.a. bereiden van de maaltijden van de kinderen en het onderhoud van de ruimtes) én bepaalde zorgtaken waarvoor ze een praktijkgerichte, pedagogische opleiding op de werkvloer genieten (ook nog tijdens hun tewerkstelling) In elke leefgroep blijven voldoende gekwalificeerde kinderbegeleiders aanwezig, zij houden de eindverantwoordelijkheid over het gebeuren in de kinderopvang. Zij worden aangevuld met een co-kinderbegeleider die tijdens zijn/haar opleiding expertise verwerft in bepaalde rollen in de kinderopvang (bv pedagogisch kwaliteitsvol verluieren, ontwikkeling stimuleren tijdens een vrij spelmoment, de maaltijden begeleiden in een peutergroep zodat peuters tijdens dit moment gestimuleerd worden in hun motorische en sociale ontwikkeling...). Op die manier bieden zij voor deze taken een duidelijke pedagogische meerwaarde in de kinderopvang. Tijdens hun tewerkstelling als co-kinderbegeleider, kunnen ze verder Nederlands oefenen, worden ze begeleid in het omgaan met de randvoorwaarden en kunnen ze eventueel doorgroeien tot ze wél klaar zijn voor de opleiding 'kinderbegeleider baby en peuter'. Ze nemen dan alvast heel wat extra bagage en expertise mee naar de opleiding. Bovendien zou een dergelijke herverdeling aanwezige kinderbegeleiders toelaten om zich

meer te focussen op rollen/taken die wel de kennis van het Nederlands vereisen zoals de communicatie met de ouders, alsook hen mogelijkheden om zich meer toe te leggen op rollen die meer aansluiten bij hun talenten, competenties en interesses.

Job redesign lijkt voor Felies een toepasbare strategie om snel extra, pedagogisch onderlegde handen op de werkvloer te krijgen, en bovendien de instroom van gekwalificeerde kinderbegeleiders te bevorderen. Haalbaar is deze strategie vandaag echter niet haalbaar. Het inschakelen van co-begeleiders betekent sowieso een bijkomende kost voor de organisatie. Hetzelfde werk wordt immers gedaan door meer handen. De co-kinderbegeleiders zullen extra ondersteuning en begeleiding nodig hebben. Bovendien is de co-begeleider (nog) niet in staat om alle taken van een kinderbegeleider kwaliteitsvol uit te voeren, en kan hij/zij niet als volwaardige kinderbegeleider worden ingezet, waardoor deze niet meetelt in de kindratio. Dat maakt dat, wanneer Felies vandaag co-begeleiders zou inzetten in de organisatie, dit ten koste zou gaan van de flexibiliteit (o.a. nadelige impact op het maken van de uurroosters en het vervangen van collega's bij vakantie of ziekte). Bijkomende financiering is een daarom noodzakelijk, aldus Felies.

Nota bene

Felies geeft aan dat zij vandaag vooral haar vacatures op bachelor niveau moeilijk ingevuld krijgt, simpelweg omdat er amper kandidaten solliciteren. Zo heeft het bijna een jaar geduurd om een geschikte kandidaat te vinden voor de functie van coördinator van de buitenschoolse kinderopvang in Schaarbeek. De hr-manager zegt: *“En dan gaat het nog om een compromis, want de persoon die we aangeworven hebben, heeft haar bachelordiploma nog niet. We hebben de persoon in kwestie toch voltijds in dienst genomen met de afspraak dat zij één dag per week, dus onder haar werkuren, naar de les mag gaan. Als je niemand vindt, moet je durven creatief te zijn.”* Eenzelfde regeling geldt voor een bij Felies aangesloten onthaalouder die solliciteerde voor de functie van mentor. Ondanks deze niet beschikte over een bachelordiploma besloot Felies deze toch aan te werven. Deels omwille van haar ervaring als onthaalouder, deels omwille van haar culturele achtergrond. Deze persoon combineert haar job als mentor met een bacheloropleiding orthopedagogie. Ook zij wordt voltijds betaald en mag in betaalde tijd één dag per week naar de les gaan. Felies hoopt dat deze medewerkers uit dankbaarheid voor de gekregen kans loyaal zullen zijn aan de organisatie en na hun afstuderen in andere functies zullen kunnen worden ingezet. Feitelijk kunnen we hier spreken van ex ante i-deals (nl. noodzakelijke opleiding afronden tijdens eigenlijke werk).

10.6. Kim's Chocolates nv (techniek | voedingsindustrie)

Kim's Chocolates is één van de grootste Belgische producenten en voert als grootste exporteur van chocolade uit naar meer dan 67 landen. In piekperiodes doet het bedrijf een beroep op extra uitzendkrachten in de productie. De merken van Kim's Chocolates omvatten Cachet en KC Chocolatier. Daarnaast produceert het bedrijf ook voor private labels. Het bedrijf stelt ongeveer 180 medewerkers te werk. De organisatie draagt duurzaamheid hoog in het vaandel. Ze dekken hun energieverbruik volledig met groene stroom, waarvan ze een kwart zelf opwekken. 98% van de cacao die ze aankopen, komt uit duurzame programma's. Ze richtten een eigen vzw op voor scholenbouw in Tanzania.

Schets van de uitdaging

Als producent van chocolade en pralines weet Kim's Chocolates maar al te goed wat knelpuntberoepen zijn. Al jaren merkt ze hoe moeilijk de zoektocht is naar chocoladebewerker, productieoperatoren en technici elektromechanica. De voorbije jaren heeft de organisatie creatieve oplossingen gezocht om de functie van chocoladebewerker of mengere-bereider ingevuld te krijgen. Zo heeft ze samen met VDAB en sectorfonds Alimento een leer- en werkervaringstraject op poten gezet, waarbij zeven kandidaten zonder ervaring opgeleid werden tot mengere-bereider. Vier van hen behaalden een getuigschrift en drie startten via een individuele beroepsopleiding (IBO) als mengere-bereider in het bedrijf. Een gelijkaardig instroomtraject heeft ondertussen plaatsgevonden voor de functie van lijnoperator. Voor een uitgebreide bespreking van deze leer- en werkervaringstrajecten verwijzen we graag naar het SERV-rapport 'Werken aan een inclusieve leercultuur' (Baisier, 2018).

Het vinden van geschikte kandidaten (niveau TSO) voor de technische dienst blijft evenwel een grote uitdaging. Simpelweg omdat er te weinig geschikte kandidaten zijn. Een piste waar de hr-verantwoordelijke al enkele jaren over nadenkt, is om het werk van de techniekers anders in te richten en een deel van hun taken over te hevelen naar een nieuwe functie of rol voor operatoren die voldoende technisch inzicht en leervermogen hebben. De organisatie heeft reeds ervaring met het anders inrichten van het werk als antwoord op het niet ingevuld krijgen van vacatures. Binnen de technische dienst gaat het om de nieuwe functie allround klusjesman in plaats van allround techniekfaciliteiten; in de productie om de nieuwe functie afwasser-aflossers (combinatie van taken van poetsdienst en productiemedewerker) voor de wasstraat-afdeling.

Job redesign: een toepasbare en haalbare strategie voor het aanpakken van de uitdaging?

Vandaag zijn de techniekers verantwoordelijk voor het preventief onderhouden van de machines, het oplossen van storingen aan de lijn en het ombouwen van de machines. Het tekort aan techniekers, en dan met name aan ervaren techniekers, maakt dat de tijd en aandacht van techniekers vooral gaat naar het ombouwen van machines en het oplossen van storingen aan de lijn. Het preventief onderhoud schiet er vaak bij in, met alle gevolgen van dien. Recent is Kim's Chocolates gestart met een lean-project¹⁷. Eén van de verbetersuggesties uit dit project is het anders verdelen van het werk van de techniekers, waarbij het ombouwen van machines uit hun takenpakket zou gehaald worden en overgenomen zou worden door een deel van de operatoren. Vandaag kent de functie operator drie categorieën: beginnend operator (kennis over inpak), *skilled* operator (kennis over inpak én machinekennis) en *experienced* operator (kennis over inpak en machinekennis én in staat tot het geven van opleiding hierover). Hieraan zou een vierde categorie worden toegevoegd: de operator-ombouwer.

Door het werk op deze manier anders in te richten, verwacht Kim's Chocolates meerwaarde op zowel efficiëntie, instroom als duurzame retentie. Ten eerste zou het een antwoord bieden op de moeilijke zoektocht naar kandidaten voor de functie van techniek. Door ombouwen van machines uit het takenpakket te halen van de techniekers zouden er minder techniekers nodig zijn. Ten tweede zouden de techniekers zich op die manier meer kunnen focussen op het preventief onderhoud van de machines en het oplossen van storingen aan de lijn, en zou zodoende tot minder stilstandtijd in het productieproces kunnen leiden. Ten derde verwacht de organisatie dat de ombouwing van de machines

¹⁷ Lean draait in essentie om het optimaliseren van de productie-efficiëntie door middel van vereenvoudiging van het productieproces. Bij deze vorm van produceren worden alle onnodige of inefficiënte elementen uit het productieproces gehaald. Zo worden kosten gedrukt en is de productieketen korter.

efficiënter zou gebeuren. Vandaag zijn de operatoren ‘werkloos’ op het moment dat de techniekers de machine ombouwen. Door de ombouwing van de machine bij de operatoren te leggen, zou minstens een deel van hen aan het werk blijven. Ten vierde zou deze herverdeling van taken ook ontwikkel- en doorgroeikansen bieden voor operatoren met technisch potentieel. Tenslotte zou er door de herverdeling ook meer tijd en ruimte vrijkomen voor het opleiden en specialiseren van de techniekers. De job redesign-oefening zou zodoende een win betekenen voor het bedrijf én de medewerkers.

In de praktijk

Zoals hoger aangegeven wordt er binnen Kim’s Chocolates al jaren nagedacht over het herverdelen van het werk van de techniekers, waarbij het althans voor de techniekers minder complexe werk – het ombouwen van de machines – wordt overgeheveld naar operatoren met minder technische kennis en/of ervaring. Helaas lukte het niet om het ook daadwerkelijk in praktijk om te zetten. De noodzaak en de meerwaarde van het anders inrichten van het werk werd door de directie wel erkend en gecommuniceerd naar de productieleiding, maar door de productieleiding als onvoldoende dringend ervaren. Het vond ook geen draagvlak bij de leidinggevenden van de technische dienst zelf. *“Hr kan wel de boodschap brengen en mogelijks een oplossing aanreiken, maar je staat nergens als het niet gedragen wordt door de leidinggevenden zelf,”* aldus de hr-manager

De recente opstart van een *lean*-project, waarbij zowel productie als technische dienst betrokken is, heeft hierin verandering gebracht. De analyses in dit project hebben zowel het probleem binnen de technische dienst, zijnde te weinig tijd en aandacht voor preventief onderhoud, als de door hr bedachte oplossing, zijnde verschuiving van taken, bekrachtigd. Dit project heeft de leidinggevende van de technische dienst bewust gemaakt van het de noodzaak om te veranderen en de piste om interne medewerkers te rekruteren en op te leiden in plaats van hopeloos te blijven zoeken naar externe mensen die er niet zijn. Om de leidinggevende meer zicht te geven op wat interne mobiliteit concreet inhoudt en hoe dit in de praktijk vorm kan krijgen, is er een gesprek geweest met VINTO – organisatie gericht op het ontwikkelen en organiseren van technische opleidingsprogramma’s (www.vinto.be). Het aan de lijve ondervinden, alsook het duidelijk zicht krijgen op wat de taakherschikking concreet inhoudt, heeft ertoe geleid dat er bij de leidinggevende van de technische dienst vandaag een draagvlak of bereidheid is de techniekers om de job redesign-oefening uit te voeren.

De job redesign-oefening staat in de startblokken. De externe *lean*-partner zal het proces begeleiden. Dat is belangrijk voor het succes van de oefening, omdat de kennis over het adequaat anders inrichten van het werk én wat dit inzake omkaderend beleid vraagt niet of onvoldoende aanwezig in de organisatie.

10.7. Restaurantketen (horeca | restaurant)

Dit bedrijf heeft tot op heden geen ervaring met de inzet van job redesign. Het is een van de cases die we interviewen vanwege hun gedachten over de toepasbaarheid en haalbaarheid van job redesign in hun organisatie in relatie tot het vergroten van de instroom en het bevorderen van retentie.

Op vraag van de organisatie vermelden we niet de naam van het bedrijf. Om haar anonimiteit te garanderen, vermelden we hier enkel dat het gaat om een restaurantketen met zelfbediening. Het bedrijf heeft meerdere vestigingen in België en het buitenland. In totaal stelt het bedrijf momenteel ongeveer 750 medewerkers te werk, waarvan een 250-tal in België.

Schets van de uitdaging

Het vinden van geschikt personeel is vandaag een grote uitdaging voor de organisatie. Vanwege de krapte in heel veel sectoren, is er veel concurrentie tussen werkgevers. Het relatief lage uurloon in de horeca en de minder aantrekkelijke werkuren (avonden en weekends) vormen volgens de organisatie een belemmering om vacatures in te vullen. Het bedrijf heeft heel wat openstaande vacatures. De vacaturegraad – het aantal vacatures ten opzichte van het totale aantal arbeidsplaatsen in de onderneming – bedraagt momenteel 7%. Vooral voor de functies grillmedewerker, assistent restaurant manager en restaurant manager is het probleem zeer nijpend. Vacatures voor afwasser, keukenmedewerker en zaalmedewerker krijgt het bedrijf mits de nodige creativiteit en inspanningen – bijvoorbeeld via Open Hiring®¹⁸ – nog ingevuld, veelal met flexwerkers en studenten.

Niet alleen het vinden, maar ook het behouden van medewerkers is een alsmaar groeiende uitdaging voor de organisatie. Nochtans doet het bedrijf heel wat inspanningen om haar medewerkers aan boord te houden, onder andere door in te zetten op een fijne werksfeer (o.a. door samen te eten voor of na de service, teambuildingactiviteiten,...) en een aantrekkelijk uurrooster met onder meer minimaal 30 vrije weekenddagen per jaar. Dat medewerkers toch de organisatie verlaten, heeft volgens het bedrijf meerdere verklaringen. Ten eerste is er op de arbeidsmarkt een grote vraag naar personeel. *“Als mensen de jobs voor het uitkiezen hebben en elders een halve euro per uur meer kunnen verdienen of een avond minder moeten werken, vertrekken ze,”* zegt de CEO. Ten tweede is er al jaren, en dat geldt trouwens voor de hele horecasector, een tendens merkbaar dat mensen sneller van job veranderen. Ten derde zijn er de naweëen van de coronacrisis. Door de verplichte sluiting van de horecagelegenheden hebben veel medewerkers lange tijd in tijdelijke werkloosheid thuis gezeten. Na het opheffen van deze verplichte sluiting zijn de meeste medewerkers teruggekeerd. Veel medewerkers hebben de organisatie echter wel verlaten bij hun terugkeer na de verplichte sluiting. De lange periode thuis lijkt voor een duidelijke mindswitch bij de medewerkers te hebben geleid. Werken in de horeca is fysiek zwaar. De werkuren zijn onregelmatig en veelal 's avonds en in het weekend te presteren. Bovendien betaalt het niet bijster goed. Mensen hebben aan den lijve ondervonden dat ze hard moeten werken voor een loon dat beperkt verschilt van een job in een andere sector of een werkloosheidsuitkering. *“Gevolg is dat mensen na hun terugkeer alsnog besloten om elders werk te zoeken of om gewoon thuis te blijven. We hebben heel wat mensen zien vertrekken naar bedrijven zoals Colruyt en Delhaize,”* aldus de CEO.

Job redesign: een toepasbare en haalbare strategie voor het aanpakken van de uitdaging?

Voor de organisatie lijkt inclusief job design geen soelaas te bieden voor een betere instroom van medewerkers. Dat komt volgens het bedrijf omdat het werk in de restaurants – deels uit economische overwegingen, deels uit noodzaak om de vijver aan potentieel talent zo groot mogelijk te maken – al dermate efficiënt en eenvoudig is ingericht, waardoor er nog weinig winst te halen valt door het werk anders in te richten en nog laagdrempeligere jobs te creëren. Zo wordt heel wat van het eten, zoals de soepen, de sauzen, de stoofpotten en de warme groenten, bereid in een centrale keuken. In de restaurants staat de grillmedewerker in voor het grillen van het vlees of de vis, terwijl de keukenmedewerkers zorgen voor de *mise-en-place* van het buffet, het dressereren van de

¹⁸ Open Hiring® is een innovatieve rekruteringsmethode die komaf maakt met onnodige drempels die kortgeschoolde sollicitanten vaak ervaren bij klassieke selectiemethodes. Er komen geen cv's, geen motivatiebrieven, geen tests en geen vragen aan te pas. Wie wil werken, kan gewoon aan de slag. De job is de test en motivatie primeert. Het principe ontstond in de Verenigde Staten en is afgelopen jaar, met de steun van het Europees Sociaal Fonds (ESF), voor het eerst gelanceerd en onderzocht in Vlaanderen door Divergent-UGent.

hoofdgerechten op de borden. Zaalmedewerkers zorgen voor het opdienen en afruimen van de borden. De afwasser/schoonmakers doen de afwas en staan in voor het schoonmaken van het restaurant. Al het werk is zodanig georganiseerd en gestandaardiseerd, zodat ervaring of scholing voor deze functies niet nodig is en de taken op enkele dagen tot een week kunnen worden aangeleerd. *“Mogelijk is er hier en daar nog een kleine aanpassing mogelijk, waardoor een kwartiertje of half uurtje zou kunnen worden gewonnen. Maar het zal zeker geen 2u per restaurant zijn.”*

Het bedrijf ziet in job crafting en i-deals ook niet meteen een strategie voor een betere retentie van medewerkers. Simpelweg omdat het geen antwoord biedt op de redenen waarom medewerkers kiezen om de organisatie te verlaten, zijnde de verloning en de werk-privé balans door het avond- en weekendwerk. *“Job crafting en i-deals hebben hierin hun limieten. Feitelijk is het aan ons als werkgever om te voorzien in aantrekkelijkere arbeidsvoorwaarden, zoals meer loon en meer sociaal aanvaardbare werkuren, en een goed hr-beleid met aandacht voor onthaal, peter-meterschap, opleiding, etc. We willen dat zeer graag doen. Alleen kost dat geld. En dat is niet evident in een sector met lage marges in een land met een bijzonder hoge loonkost waar nu nog het probleem van stijgende grondstof- en energieprijzen bij komt.”*

De organisatie heeft recent ook een ex ante i-deal toegekend aan iemand die solliciteerde voor de functie van restaurant manager. Het betreft een kandidaat met veel en relevante ervaring, maar die niet op zondagen wil werken. Dat is niet gangbaar in de organisatie. *“Wat doe je dan? Aannemen of niet? Al de rest moet wel zondagen werken. In principe ben ik daar zeer voorzichtig in. Normaal gezien doe ik dat niet, maar in dit geval heb ik haar aangeworven. Omdat ze te goed is. Met de mogelijke risico's van dien, zoals jaloezie bij de collega's. Het is een gevaarlijk precedent. Je kan dat immers niet waarmaken voor iedereen.”*

Als antwoord op arbeidsmarktkrapte denkt de organisatie na over oplossingen die ofwel het vinden van personeel vergemakkelijken ofwel minder personeel vereisen, zoals nog meer van het eten bereiden in de centrale keuken, inzetten op het rekruteren en zelf opleiden van talent zonder ervaring, aantrekken van jong-gepensioneerden die willen bijverdienen met een flexi-job, etc.

10.8. Touch Catering & Wijnen bv (horeca | catering & restaurant)

Het bedrijf is in 2007 gestart als traiteur en invoerder/verdelers van Italiaanse wijnen. Sinds 2010 heeft Touch Catering & Wijnen zich gespecialiseerd in het verzorgen van catering voor televisie- en filmsets, evenementen en concerten. Het bedrijf is tevens de vaste cateringpartner voor de crew en journalisten bij de wedstrijden in de Jupiler Pro League, Champions League, Europa League, etc. In 2020 opende het bedrijf in haar thuisbasis Glabbeek het Italiaans restaurant Vin'Osteria 55. De eigenaars staan zelf in de keuken en werken mee achter het buffet en in het restaurant. Zij worden bijgestaan door hun zoon en diens vriendin, één fulltime medewerker en verschillende flexijobbers.

Schets van de uitdaging

Het vinden van personeel is in de horeca een enorme uitdaging. Dat ervaren zij ook bij Touch Catering & Wijnen. Sinds corona is het nog moeilijker om nieuwe mensen te vinden. Momenteel is het bedrijf al lange tijd op zoek naar twee poetshulpen/afwassers en een zaalmedewerker. In de hoop deze vacatures ingevuld te krijgen, lanceerde het bedrijf recent een creatieve oproep in de media: een luxueus weekend cadeau in een kasteel in Limburg mét sterrendiner in ruil voor de gouden tip dat naar een poetshulp en

zaalmedewerker leidt¹⁹. Helaas tot nog toe zonder het verhoopte resultaat. Het tekort aan personeel noopte het bedrijf de afgelopen maanden al meerdere keren om het restaurant te sluiten op zondag.

Job redesign: een toepasbare en haalbare strategie voor het aanpakken van de uitdaging?

Het anders inrichten van het werk in de organisatie lijkt voor Touch Catering & Wijnen niet de meest aangewezen strategie om makkelijker personeel te vinden. Met name omdat de openstaande jobs niet bijzonder complex zijn, wat het creëren van nog laagdrempeligere functies door elementaire taken uit bestaande functies te halen en te bundelen weinig realistisch maakt. De enige vereiste die de zaakvoerder aan kandidaten stelt, is werkwillend zijn. *“Werkervaring is mooi meegenomen, maar niet noodzakelijk. Dat kan je leren”*, zo stelt de zaakvoerder. Als de goesting en de bereidheid om te werken er is, wil de zaakvoerder de kans geven en de tijd bieden om werkervaring op te doen. De zaakvoerder zegt: *“Het probleem is simpelweg dat er geen kandidaten zijn. En al zeker geen werkzoekenden. De overheid helpt ook niet echt. Mensen die niet werken, worden te veel gepamperd. Dat maakt dat mensen die werk zoeken, niet echt gehaast zijn of niet bereid zijn om aangeboden jobs te aanvaarden. Daarenboven heeft de horeca als sector ook een negatief werkgeversimago: hard werken voor een laag loon in slechte werkomstandigheden. Ook dat helpt niet.”*

Het aan boord houden van personeel ervaart de organisatie niet als probleem. I-deals en job crafting zijn in die zin niet van toepassing. Bovendien gaat het om een kleine organisatie met een beperkt aantal medewerkers, wat maakt dat de wijze waarop het werk onderling verdeeld wordt en onderlinge afspraken gemaakt worden, zeer organisch gebeurt.

10.9. Bouwgroep (bouw)

Dit bedrijf realiseert projecten in binnen- en buitenland en biedt zijn klanten een bijzonder complementaire waaier aan bouwactiviteiten, gaande van civiele projecten, over industriebouw, residentiële en utilitaire projecten, tot wegebouw, al dan niet in combinatie. Het bedrijf stelt iets meer dan 2.000 medewerkers te werk.

Schets van de uitdaging

Beroepen uit de bouwsector zijn sterk vertegenwoordigd in de knelpuntberoepenlijst van VDAB. Dat merken ze ook bij dit bedrijf. Het invullen van vacatures verloopt niet van een leien dakje. Werkzoekenden beschikken vaak niet over de scholing, competenties of ervaring die door het bedrijf gevraagd worden. Naast dit probleem van kwaliteit is er ook een probleem van kwantiteit. Er zijn gewoonweg te weinig kandidaten die zich aanbieden voor een vacature. Dat is allicht de grootste uitdaging: mensen vinden die in de bouwsector *willen* werken. Werken in de bouw roept niet bij iedereen direct warme gevoelens op. Dat zou met name te wijten zijn aan de arbeidsvoorwaarden eigen aan de bouw, zoals in weer en wind, vroeg starten, wisselende werven en dus wisselende reistijden, etc. De sector kampt onder andere door de negatieve berichten in de media over buitenlandse onderaannemers ook met een ongunstig werkgeversimago, wat een nadelige impact heeft op studie- en beroepskeuzes van jongeren en werkzoekenden.

¹⁹ Opgepikt door VRT NWS (28/07/2022): www.vrt.be/vrtnws/nl/2022/07/28/restaurant-in-glabbeek-geeft-luxeweekend-cadeau-in-ruil-voor-gou/

Naast het vinden is ook het binden van medewerkers een uitdaging voor het bedrijf. *“Het wordt de mensen ook makkelijk gemaakt. Zeker onze technische medewerkers krijgen elke dag ettelijke e-mails en telefoontjes van recruiters met jobaanbiedingen die een hoger salaris beloven. De concurrentie is hard en er wordt hard gespeeld,”* zegt de bedrijfsleider. Het bedrijf merkt vooral bij haar bedienden een groter verloop met als voornaamste reden de disbalans tussen werk en privé balans als gevolg van het werken op wisselende werven en bijgevolg de wisselende werk- en reistijden. Het toenemend fileleed, de soms lange werkdagen en de minder constructieve communicatie met klanten of onderaannemers zijn andere redenen waarom mensen de organisatie verlaten. Veel mensen die bij het bedrijf vertrekken, kiezen er ook voor om buiten de sector te gaan werken.

Job redesign: een toepasbare en haalbare strategie voor het aanpakken van de uitdaging?

Het bedrijf heeft ervaring met job redesign. Recent zijn zij gestart met het herdenken van de functie calculator. De calculator berekent aan de hand van de plannen, het lastenboek en allerlei bijkomende documenten de kostprijs voor het bouwen van een bouwwerk. Toen het bedrijf haar vacatures voor calculator niet ingevuld kreeg, heeft ze zich de vraag gesteld of alle taken van de calculator daadwerkelijk door een burgerlijk ingenieur moeten gedaan dan wel kunnen worden overgenomen door iemand met een lager profiel waardoor een extra calculator onnodig is. Uit daaropvolgende taakanalyse is gebleken dat de functie calculator voorbereidende en ondersteunende taken bevat die minder complex zijn, en die makkelijk uit het takenpakket van de calculator kunnen worden gehaald. Deze taken hebben ze vervolgens ondergebracht in een nieuwe functie. De vacature voor deze functie staat momenteel online.

Eenzelfde oefening heeft het bedrijf eerder gedaan bij de functie van werfleider. In tegenstelling tot bij de calculator was de aanleiding hier niet het moeilijk ingevuld krijgen van vacatures, maar wel de klachten van werfleiders over de administratieve overlast en de nadelige impact daarvan op hun kerntaken. De werfleiders staan 's ochtends in voor de opstart van de werf. Op dat moment is het belangrijk dat zij buiten op de werf aanwezig zijn. Helaas lukte dat niet, omdat zij binnen bezig waren met papierwerk zoals de aanwezigheidsregistratie van werknemers en onderaannemers, het controleren van documenten, etc. Op grotere werven waren werfleiders van 7u tot 10u bezig met administratieve formaliteiten. Al die tijd konden zij zich niet bezighouden met het werk op de werf zelf. *“Veel van die administratieve taken zijn pure checklists of gebeuren via gestandaardiseerde procedures, dus kan je die beter laten doen door iemand die daarvoor is opgeleid of die we daarvoor zelf kunnen opleiden,”* aldus de bedrijfsleider. Deze klachten van werfleiders heeft het bedrijf doen besluiten om actie te ondernemen. Ze hebben de functieprofielen van werfleiders – *“Wat verwachten we van werfleiders?”* – en de taken die de werfleiders daadwerkelijk op de werf verrichten, geanalyseerd en met elkaar vergeleken. Het bedrijf heeft deze analyse zelf gedaan. De bedrijfsleider zegt: *“Het is eigenlijk een vrij simpele oefening. Je hoeft geen wetenschappelijke studie te maken. We weten wat onze werfleiders doen. We hebben een aantal bevestigingen gedaan bij onze werfleiders”*. Uit de analyse bleek dat wat van de projectleiders gevraagd wordt niet matcht met wat er in de praktijk gebeurt. De laatste jaren is er veel papierwerk bijgekomen. Werk dat werfleiders niet graag doen en bovendien niet zo goed kunnen. De organisatie heeft ervoor gekozen om de administratieve en ondersteunende taken waar mogelijk en gewenst zoveel mogelijk uit het takenpakket van de werfleiders te halen en te bundelen in de nieuwe functie van werfbediende. Deze taakherschikking bracht het bedrijf verschillende voordelen. Ten eerste kunnen werfleiders zich meer focussen op het werk dat zij graag doen en goed kunnen, wat zowel hun jobtevredenheid en retentie als de kwaliteit van het werk op de werf zelf bevordert. Ten

tweede wordt het administratief en ondersteunend werk op de werf gedaan door iemand die net dat werk graag doet en goed kan, waardoor het ook beter gebeurt. Tot slot is het voor de organisatie ook financieel interessanter. Het rendement van de werfleider ligt hoger als deze zich niet hoeft bezig te houden met het minder complex administratief werk, en dit werk wordt overgenomen door een werfbediende in een lagere looncategorie.

De grootte en de duur van de werven speelt volgens het bedrijf in het voordeel om het werk anders in te richten. Op kleinere werven is het moeilijker om iemand voltijds als werfbediende te werk te stellen. Al zoekt de organisatie hier ook naar oplossingen, bijvoorbeeld door werfbedienden meerdere werven tegelijkertijd te laten opvolgen. Daarbij wordt gekeken welke taken op specifieke dagen of momenten moeten worden verricht en welke taken kunnen blijven liggen tot wanneer de werfbediende langskomt. Ook wordt er ingezet op de ontwikkeling van online tools die administratieve afhandeling van documenten van op afstand toelaten en waardoor de fysieke aanwezigheid van een werkbediende niet vereist is.

Op de vraag of er ook kansen zijn voor het herdenken van de jobs van arbeiders op de werf, geeft het bedrijf aan dat ze daar nog niet eerder over nagedacht hebben. Vandaag wordt er vooral gekeken naar het opleiden van veelal ongeschoolde kandidaten. Een mogelijke optie waar de organisatie aan denkt, zou eventueel kunnen zijn dat iemand het eenvoudige werk op de werf doet, zoals opruimen of het aan- en wegdragen van materiaal. Het bedrijf vraagt zich af of er mensen zouden zijn die tevredenheid scheppen in dergelijke taken. Mocht het zijn van wel, vindt de organisatie het echter wel belangrijk dat deze medewerker niet gebruikt worden voor alle taken die niemand graag doet. De bedrijfsleider zegt: *“We willen niet dat de persoon zich de vuilbak of vod van het team zou voelen. Hij of zij moet zich erkend voelen als volwaardig teamlid, zich net als elke andere collega met respect behandeld voelen, en zich gewaardeerd deel voelen van het team.”* Het bedrijf is nog maar pas gestart met te kijken wat ze kan doen om vlotter arbeiders te vinden. *“We zijn daar nog wat zoekende en proberen te kijken wat werkt en wat niet,”* aldus de bedrijfsleider.

Wat job crafting en i-deals betreft. Volgens het bedrijf zal dit in bepaalde mate gebeuren in de organisatie. Veelal op een informele en ongestructureerde manier, en zonder dat dit doorstroomt naar boven. Op zich kan dergelijk maatwerk, zolang het werk er niet onder lijdt. Het bieden van enige speelruimte is volgens het bedrijf belangrijk om mensen gemotiveerd te houden en aan boord te houden. De speelruimte mag echter niet te groot zijn, maar er moet een bepaald systeem zijn. De bedrijfsleider zegt: *“99% van het geheel moet gestroomlijnd zijn. Je kan een beetje flexibel omgaan met het systeem, maar meer ook niet. Dat maakt het ook transparant en helder voor medewerkers. Je kan uitleggen aan werknemers welke systeem je hanteert en waarom je dat hanteert. Anders krijg je jaloezie, conflicten, demotivatie, etc.”* Het bedrijf is overtuigd dat het bieden van speelruimte bijdraagt tot retentie van medewerkers, maar niet dat het de passende methode is om haar uitdagingen inzake retentie aan te pakken. Het probleem van de werk-privé balans, de lange dagen en de minder constructieve communicatie met klanten of onderaannemers vraagt om meer structurele oplossingen.

10.10. Samenvattend

Met de hierboven beschreven cases studies hebben we getracht inzicht te geven in de wijze waarop organisaties job redesign toegepast hebben, dan wel hoe organisaties denken over een eventuele toepassing van job redesign. We zijn bij het beschrijven van de cases dicht bij de verhalen van de

organisaties zelf gebleven. In het volgend hoofdstuk geven we antwoord op onze onderzoeksvraag, waarbij we tevens de cases zullen bespreken aan de hand van de inzichten uit de literatuur en de goede praktijken in binnen- en buitenland.

Deel 5 – Conclusies & aanbevelingen

In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste conclusies samen van het onderzoek en doen we een aantal aanbevelingen om job redesign meer ingang te laten vinden in organisaties

11. Conclusies

Elk jaar maakt de VDAB een lijst met beroepen waarvoor werkgevers moeilijker personeel vinden: de knelpuntberoepenlijst. Het aantal beroepen op die lijst blijft toenemen. In 2022 staan 207 beroepen op de knelpuntberoepenlijst, 17 meer dan het jaar voordien (VDAB, 2022). Tienduizenden vacatures raken niet ingevuld. Tegelijk zijn er nog steeds een groot aantal mensen die omwille van diverse redenen niet actief (kunnen) participeren aan de arbeidsmarkt. Om de vacatures sneller in te vullen, willen de Vlaamse overheid en de Vlaamse sociale partners meer mensen activeren en aantrekken uit de bredere arbeidsmarktreserve, meer mensen aanzetten tot levenslang leren, en meer mensen die aan de slag zijn, aan de slag houden in meer duurzame en werkbare loopbanen (SERV, 2022). Met dit onderzoek wil De Vlaamse overheid bijkomende pistes in kaart brengen om de instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen te verbeteren. Zij focust zich hierbij in het bijzonder op het ‘herdenken’ van jobs ofwel job redesign, en meer bepaald op job crafting, i-ideals, job carving en inclusief job design.

De centrale onderzoeksvragen die we met dit onderzoek getracht hebben te beantwoorden, zijn:

“Is job redesign een toepasbare en haalbare strategie om de instroom en de retentie van medewerkers te bevorderen in knelpuntberoepen? Voor welke knelpuntberoepen wel of niet? Welke voorwaarden in en/of buiten de organisatie zijn nodig om job redesign als strategie voor de instroom en de retentie van medewerkers in knelpuntberoepen mogelijk te maken?”

Op basis van de literatuurstudie naar job redesign en de verschillende methoden ervan, een onderzoek naar goede praktijken in binnen- en buitenland, en cases studies in Vlaanderen kunnen we een aantal antwoorden formuleren met betrekking tot deze onderzoeksvragen. Door de opzet (casestudie) en omvang van dit onderzoek dienen deze antwoorden evenwel met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden.

Als eerste richten we ons op de toepasbaarheid van de verschillende job redesign-methoden als strategie voor een betere instroom en retentie van medewerkers in knelpuntberoepen. In een volgende paragraaf richten we ons op de haalbaarheid. Toepasbaar heeft betrekking op de mate waarin de job redesign-methoden bijdragen tot een betere fit tussen het werk en de werkzoekenden (instroom) en/of medewerkers (retentie), terwijl haalbaar verwijst naar de mate waarin de toepassing van de job redesign-methoden door organisaties ook uitvoerbaar en rendabel gevonden wordt.

11.1. Is job redesign een toepasbare strategie om de instroom en retentie van medewerkers te bevorderen in knelpuntberoepen? Voor welke knelpuntberoepen wel of niet?

In hoofdstuk 8 hebben we op basis van de inzichten uit de literatuurstudie getracht antwoord te geven op de vraag: ‘Welke van de vier job redesign-methoden – job crafting, ex ante i-deals, ex post i-deals en inclusief job design – zijn wel/niet toepasbaar als strategie voor het bevorderen van de instroom en retentie van personeel?’ Toepasbaar heeft betrekking op de mate waarin de job redesign-methoden bijdragen tot een betere fit tussen het werk en de werkzoekenden (instroom) en/of medewerkers

(retentie). We hebben hieromtrent aannames geformuleerd die we later in het praktijkonderzoek verder hebben afgetoetst met de praktijk. Het resultaat hiervan bespreken we in de alinea's onder.

11.1.1. Inclusief job design

Inclusief job design gaat om het herverdelen van taken tussen bestaande functies en nieuwe functies, waarbij gekeken wordt welke taken kunnen worden uitgevoerd door medewerkers met minder scholing en/of ervaring. Door het werk anders in te delen, kunnen werkgevers banen aanbieden die qua gevraagde werkeisen (o.a. werkinhoud, werkbelasting en werktempo) beter aansluiten bij wat beschikbare interne en/of externe kandidaten kunnen (o.a. kennis, vaardigheden, fysieke vermogens), en zodoende hun tekort aan geschikte werkkrachten te verminderen. In die zin is inclusief job design duidelijk gericht op het verkleinen van de *demands-abilities misfit* (een misfit tussen de werkeisen en de capaciteiten van de persoon).

Inclusief job design gaat nadrukkelijk niet om het afstemmen van wat het werk biedt (o.a. beloning, arbeidsomstandigheden, promotiekansen, inspraakmogelijkheden) en wat beschikbare kandidaten willen (o.a. persoonlijke doelen, verbondenheid, erkenning, autonomie, en werk-privé balans). In die zin is inclusief job design duidelijk niet gericht op het verkleinen van de *supplies-needs misfit* (een misfit tussen wat het werk biedt en wat de persoon zoekt in werk). Bijgevolg suggereerden we in hoofdstuk 8 dat inclusief job design geen toepasbare strategie is om de instroom te bevorderen van personeel in knelpuntberoepen met specifieke, voor werkzoekenden veelal onaantrekkelijke, arbeidsomstandigheden. Het biedt wel een oplossing voor de instroom van personeel in knelpuntberoepen met een kwalitatief en/of kwantitatief tekort aan arbeidskrachten als oorzaak (cfr. aanname 4).

Het onderzoek naar goede praktijken in binnen- en buitenland laat zien dat inclusief job design inderdaad een oplossing kan bieden voor de moeilijke zoektocht naar geschoold of gekwalificeerd personeel. We hebben in diverse sectoren voorbeelden gevonden van organisaties waar duurzame banen zijn gecreëerd door bij (hoog)geschoolde en vaak moeilijk in te vullen functies de minder complexe taken weg te halen en te bundelen tot een nieuwe, laagdrempelige(re) functie. Door het werk te vereenvoudigen, is er minder geschoold personeel nodig en kan de organisatie het lager geschoold arbeidspotentieel beter benutten. Ook de organisaties uit de case studies beseffen dat de competenties van beschikbare kandidaten (o.a. kennis, vaardigheden, fysieke vermogens) onvoldoende aansluiten bij de competenties die in de door hen aangeboden jobs gevraagd worden (o.a. werkinhoud, werkbelasting en werktempo), en dat deze kloof niet altijd gedicht kan en moet worden door het opleiden van werkzoekenden. Immers, zoals in de literatuurstudie aangegeven, is *up- of reskilling* niet voor iedereen het meest passende antwoord, bijvoorbeeld omwille van een gebrek aan leervermogen of omdat de kloof te groot is om (op korte termijn) te overbruggen te raken. Sommigen hebben nood aan jobs die aansluiten bij hun competenties. Het dichten van de kloof kan ook door de werkgever gebeuren, met name door het werk in de organisatie anders in te richten en jobs te creëren die (meer) aansluiten bij de talenten en competenties die deze werkzoekende met zich meebrengt én die een meerwaarde kunnen betekenen voor de organisatie. Het merendeel van de organisaties uit de case studies ziet potentieel in het zelf anders inrichten van het werk.

Inclusief job design gaat, zoals hoger aangegeven, om het herdenken van jobs met de bedoeling om de *demands-abilities misfit* tussen het werk en de beschikbare kandidaten te verkleinen. We suggereerden in hoofdstuk 8 dat inclusief job design meer toepasbaar is bij midden- en hogeschoolde knelpuntberoepen met een kwalitatief en/of kwantitatief tekort aan arbeidskrachten als oorzaak (cfr. aanname 6 en 7). Uit kortgeschoolde functies, waarin vooral eenvoudige werkzaamheden worden uitgevoerd, nog laagdrempeligere banen creëren, lijkt immers weinig realistisch. De voorbeelden uit de goede praktijken en case studies lijken deze aannames te bevestigen. In nagenoeg alle voorbeelden gaat het om midden- en hogeschoolde beroepen waaruit nieuwe functies werden gecreëerd, zoals techniekers, procesoperators, lassers, kinderbegeleiders, zorgkundigen, verpleegkundigen, geschoolde bouwvakkers, calculators en werfleiders.

Bij knelpuntberoepen met een kwalitatief en/of kwantitatief tekort aan arbeidskrachten als oorzaak waarvoor geen specifieke vereisten gevraagd worden – veelal gaat het hier om kortgeschoolde beroepen – veronderstelden we dat inclusief job design minder toepasbaar is (cfr. aanname 5). De achterliggende redenering is dat deze beroepen grotendeels uit eenvoudige werkzaamheden bestaan die voornamelijk soft skills (motivatie, attitude, etc.) en in bepaalde gevallen een goede fysieke conditie vereisen. Uit dergelijke elementaire en dus laagdrempelige beroepen nog laagdrempeliger werk creëren leek ons, vanuit de literatuur geredeneerd, weinig realistisch en, indien wel, allicht financieel niet interessant.

De voorbeelden uit de goede praktijken, alsook uit de case studies bevestigen deze aanname. Zo geven de twee organisaties uit de horecasector aan dat de door hen aangeboden jobs weinig kennis en/of ervaring vereisen. Het is vooral zaak dat kandidaten over de juiste soft skills (motivatie, attitude, etc.) en een goede fysieke conditie beschikken. Dat geldt ook voor de job van kinderbegeleider in de binnen- en buitenschoolse kinderopvang bij Infano. Het werk nog vereenvoudigen lijkt volgens deze organisaties niet haalbaar, maar ook niet de oplossing voor het probleem. Dat vacatures voor deze beroepen moeilijker ingevuld geraken, is volgens de geïnterviewde organisaties eerder te wijten aan een *supplies-needs misfit* dan aan een *demands-abilities misfit*. Deze beroepen hebben vaak minder gunstige loons- en arbeidsvoorwaarden van deze jobs, zoals een lage verloning, deeltijdse en tijdelijke contracten, weekendwerk, gesplitste diensten, en een minder goede werk-privé balans. In het literatuurdeel kunnen we lezen dat 'loon en voordelen, werkzekerheid en balans werk-privé', naast werksfeer, voor kortgeschoolden zijn net de belangrijkste criteria om voor een bedrijf of organisatie te kiezen. Zoals hoger aangegeven is inclusief job design niet gericht op het verkleinen van de *supplies-needs misfit*. Om talent aan te trekken en te behouden is het volgens ons vooral belangrijk dat werkgevers hier voorzien in een aantrekkelijk loonpakket en de nodige inspanningen leveren om het werk werkbaarder te maken.

De hoger beschreven aanname dat nog laagdrempeliger werk creëren uit kortgeschoolde beroepen niet realistisch is, wordt echter tegengesproken door de case van OLO-Rotonde. Zij hebben de taken van de functie logistiek medewerker (o.a. chauffeur, keukenhulp, poetshulp) in kaart gebracht en deze vervolgens aan de hand van de participatieladder herverdeeld over meerdere banen op drie niveaus: een reguliere (betaalde) baan zonder ondersteuning, een betaalde baan met ondersteuning op maat van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (zij-instromers uit de sociale economie) en een niet-betaalde baan met ondersteuning voor mensen die niet, nog niet of niet meer terecht kunnen in het reguliere of beschermde arbeidscircuit ('begeleid werken'). Het slim inzetten van diverse tewerkstellingsvormen maakt deze herschikking van taken bovendien financieel interessant voor de

organisatie. Zij zijn er in geslaagd om dezelfde hoeveelheid taken te laten uitvoeren door eenzelfde of meer aantal handen tegen een lagere loonkost.

Inclusief job design heeft mogelijk ook een indirecte, positieve invloed op de retentie van zittende medewerkers. Dit doordat de methode bij hen werk weghaalt dat niet (goed) meer bij hen past, waardoor zij meer ruimte krijgen om zich te focussen op hun kerntaken en/of minder werkdruk en dus minder stress ervaren. Deze indirecte, positieve invloed vinden we terug in meerdere voorbeelden uit de goede praktijken. Dat geldt ook voor verschillende organisaties in de case studies. Zo heeft het bouwbedrijf het werk van de werfleiders anders ingericht naar aanleiding van klachten van werfleiders over de administratieve overlast en de nadelige impact daarvan op hun kerntaken. Felies, Infano en Tonuso passen inclusief job design vandaag nog niet toe in de organisatie, maar zien in de methode wel een manier om de werkdruk bij medewerkers te verlichten en hen zodoende beter aan boord te kunnen houden.

Uit de case studies leren we nog een andere manier waarop inclusief job design de retentie van medewerkers kan bevorderen, met name door het bieden van groeikansen. Door taken te herschikken creëerden OLO-Rotonde en Kim's Chocolates voor minder ervaren en/of geschoolde medewerkers met groeipotentieel een nieuwe 'tussenfunctie' bestaande uit de meer complexe taken van de eigen functie en de minder complexe taken van een 'hogere' functie. Op die manier tracht zij deze medewerkers extra uitdaging of voldoening in het werk te bieden. Inclusief job design laat zo toe te werken rond wat in het Nederlands onderwijs het 'zalmprincipe' wordt genoemd. Zoals een zalm met behulp van vistrappen tegen de stroom in naar de bron zwemt, zo kunnen lager geschoolde medewerkers met behulp van deze tussenfuncties opklimmen of doorstromen naar hogere functies. Medewerkers die naar deze tussenfunctie doorgroeien, creëren bovendien 'onderaan' de organisatie ruimte voor instroom van nieuwe kortgeschoolde medewerkers.

Hetgeen ons brengt tot de conclusie dat het toepassen van de methode inclusief job design de instroom van personeel in knelpuntberoepen kan bevorderen, althans in de in dit onderzoek onderzochte beroepen. Op basis van de literatuur kunnen we verwachten dat dit eveneens geldt voor andere beroepen in andere sectoren, waar de problematiek van knelpuntberoepen heerst. We zien in de praktijkvoorbeelden dat inclusief job design ook voor de zittende medewerkers voordelig kan zijn (o.a. verlagen werkdruk en het bieden van groeikansen), en zodoende mogelijk een indirecte, positieve invloed kan hebben op hun retentie. Of inclusief job design ook daadwerkelijk bijdraagt aan een betere retentie, kunnen we op basis van de literatuur, de goede praktijken en de case studies echter niet besluiten.

11.1.2. Job crafting

Job crafting houdt in dat medewerkers proactief kleine aanpassingen aanbrengen in hun werk en/of werkomgeving, zodoende dat deze beter passen bij hun ambities, interesses en capaciteiten. Aangezien het hebben van werk een noodzakelijke voorwaarde is om het te kunnen aanpassen, is job crafting als zodanig niet interessant om de instroom van personeel in knelpuntberoepen te bevorderen (cfr. aanname 1). Het wordt immers toegepast door medewerkers die reeds aangeworven zijn. Daarom richten we ons in het hiernavolgende op de bevindingen rondom het bevorderen van retentie.

Met job crafting trachten medewerkers misfits tussen werk en zichzelf te voorkomen en/of te herstellen. Job crafting bevordert de persoon-job fit, wat op zijn beurt een positief effect heeft op het gedrag (o.a. *organizational citizenship behavior*, jobtevredenheid en verlooptententie), het welbevinden (o.a. werkdruk, betrokkenheid en bevoegenheid) en de prestaties van medewerkers én hun organisatie. In hoofdstuk 8 suggereerden we bijgevolg dat job crafting voor organisaties een mogelijk toepasbare strategie kan zijn voor het bevorderen van de retentie van personeel in knelpuntberoepen (cfr. aanname 8). Organisaties zouden job crafting gedrag bij medewerkers kunnen stimuleren in de hoop te kunnen profiteren van de positieve effecten ervan, zoals het bevorderen van de jobtevredenheid en het verlagen van de verlooptententie.

De voorbeelden beschreven in de goede praktijken bevestigen wat we eerder in de literatuur lazen, met name dat elke baan 'vrijheidsgraden' heeft en dat medewerkers deze kunnen benutten om zelf te sleutelen aan hun werk. Medewerkers sleutelen aan hun werk met de bedoeling om de fit tussen hun baan en hun talenten, interesses en noden te optimaliseren of te herstellen. Zoals uit de literatuur- en de praktijkstudie blijkt is het doel van job crafting het optimaliseren of herstellen van de persoon-job fit en het creëren van motiverende, gezonde en productieve jobs. Retentie is dat in principe niet. Werkgevers hebben baat bij het stimuleren en faciliteren van job crafting doordat job crafting ertoe bijdraagt dat hun medewerkers (opnieuw) tevreden en gezond komen werken. Als medewerkers hierdoor langer aan boord blijven, is dat voor organisaties een mooie bijvangst. Organisaties die job crafting vooral aanmoedigen en faciliteren vanuit de verwachting dat medewerkers hierdoor minder snel de organisatie zullen verlaten, zullen volgens een andere expert sneller geneigd zijn dit niet meer te doen als de verwachte resultaten achterwege blijven, ook al hebben medewerkers er zelf wel baat bij.

Mogelijk nog belangrijker is de vraag of job crafting een passend antwoord biedt op de uitdagingen die organisaties vandaag inzake retentie ervaren. Verloop is een complex proces waarvoor zelden één aanwijsbare oorzaak en oplossing bestaat (Griffeth et al., 2000). De organisaties uit de Vlaamse case studies zien hun medewerkers vooral vertrekken uit ontevredenheid met het loon, de arbeidsvoorwaarden (bv. weekendwerk en gesplitste diensten), de werk-privé balans, de werkdruk, de (door)groeimogelijkheden, de emotionele belasting van het werk, en de lange en onvoorspelbare reistijden door files en wisselende werkplaatsen. Deze ontevredenheid aanpakken vraagt volgens de organisaties om meer structurele oplossingen dan individuele maatwerkoplossingen zoals job crafting. Zij zijn ervan overtuigd dat het vooral zij zelf als organisatie degene zijn die aan zet zijn om te voorzien in betere arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.

Kortom, het toepassen van de methode job crafting draagt volgens de case studies niet bij aan het oplossen van de in dit onderzoek bekeken knelpuntberoepen. Volgens de literatuur en de goede praktijken kan job crafting mogelijk wel indirect bijdragen aan het bevorderen van retentie en daarmee indirect aan het oplossen van knelpuntberoepen. In hoeverre retentie hierdoor daadwerkelijk wordt bevorderd, kunnen we geen weloverwogen uitspraken doen.

11.1.3. I-deals

I-deals houden in dat (kandidaat-)medewerkers proactief niet-standaard afspraken onderhandelen met hun werkgever over werkinhoud, arbeidsvoorwaarden, werktijden en werkomstandigheden met de bedoeling deze beter te laten fitten met hun persoonlijke capaciteiten, interesses en behoeften. Niet-standaard houdt in dat de afspraken afwijken van wat is vastgelegd in de cao of in het hr-beleid van de organisatie. Naargelang het moment waarop een i-deal onderhandeld wordt, spreken we van een ex ante i-deal (tijdens de sollicitatie) of van een ex post i-deal (tijdens de tewerkstelling). Bijgevolg zou het toekennen van een ex ante i-deal voor werkgevers een manier kunnen zijn om kandidaat-medewerkers aan boord te halen (instroom), terwijl het toekennen van een ex post i-deal mogelijk kan helpen om medewerkers aan boord te houden (retentie).

Ex ante i-deals

De literatuur geeft aan dat i-deals in het algemeen en ex ante i-deals in het bijzonder weinig worden toegepast in de praktijk. Wanneer ex ante i-deals wel toegekend worden, gaat het veelal om i-deals die betrekking hebben op arbeidsvoorwaarden, zoals het loon, de arbeidsduur en het functieniveau. Het kunnen onderhandelen van andere vormen van i-deals vraagt van sollicitanten dat zij voldoende kennis hebben van het werk en de werkcontext, en van werkgevers dat zij voldoende kennis hebben van de sollicitant en diens capaciteiten, interesses en potentieel. Bij de sollicitatie ontbreekt deze kennis zowel bij de werkgever als bij de sollicitant. Door individuele afspraken over arbeidsvoorwaarden te maken, kunnen werkgevers dat wat het werk biedt beter laten aansluiten bij dat wat de sollicitant in kwestie wenst, en zodoende de *supplies-needs misfit* verkleinen. In die zin suggereerden we in hoofdstuk 8 dat ex ante i-deals een eerder beperkt toepasbare strategie zijn voor het bevorderen van de instroom van personeel in knelpuntberoepen met specifieke, voor werkzoekenden veelal onaantrekkelijke, arbeidsomstandigheden als oorzaak (cfr. aanname 3).

Verder suggereerden we in hoofdstuk 8 dat ex ante i-deals geen toepasbare strategie zijn voor het bevorderen van de instroom van personeel in knelpuntberoepen met een kwalitatief en/of kwantitatief tekort aan arbeidskrachten als oorzaak (cfr. aanname 2). Deze aanname is gebaseerd op het inzicht uit de literatuurstudie dat werkgevers ex ante i-deals vooral inzetten om de in hun ogen waardevolle en gewilde sollicitanten aan te trekken en binnen te halen. In die zin bieden ex ante i-deals volgens ons geen oplossing voor de vele werklozen die qua competenties niet in het ideale plaatje van werkgevers passen (*demands-abilities misfit*).

Het al dan niet bevestigen van bovenvermelde aannames is bijzonder moeilijk om de eenvoudige reden dat we in de studie van 'goede praktijken' en case studies slechts drie voorbeelden van ex ante i-deals gevonden hebben. Ex ante i-deals lijken bijgevolg weinig te worden toegepast, wat in lijn ligt met de literatuur. In de gevonden voorbeelden zien we dat het telkens om sollicitanten gaat die de werkgever bijzonder graag aan boord wil halen omwille van hun waardevolle ervaring, competenties of persoonlijke kenmerken. De gemaakte afspraken in de i-deals betreffen in de drie voorbeelden aanpassingen van de arbeidsvoorwaarden. Zo maakte de organisatie uit de horecasector een uitzondering voor een kandidaat die niet op zondag wil werken, terwijl dat helemaal niet gangbaar is in de organisatie en bovendien ook niet mogelijk is om dit voor alle medewerkers toe te staan. In de twee andere voorbeelden gaat het om kandidaten die wel over de vereiste competenties beschikten, maar (nog) niet over het juiste diploma. De organisatie besloot om deze mensen toch aan te werven voor de aangeboden job met de afspraak dat zij de dag waarop zij wekelijks les hebben betaald afwezig mogen

zijn van het werk. Hiermee liggen deze drie voorbeelden wel in lijn met onze aannames met betrekking tot ex ante i-deals, met name dat werkgevers ex ante i-deals vooral inzetten om de in hun ogen waardevolle en gewilde sollicitanten aan te trekken en binnen te halen en dus niet voor sollicitanten die qua competenties niet in hun ideale plaatje passen.

Kortom, als het gaat over de toepasbaarheid van ex-ante i-deals om het knelpuntenberoepenprobleem in het algemeen deels of geheel op te lossen, stellen we dat deze methode hiertoe een beperkte bijdrage zal leveren.

Ex post i-deals

Tot slot gaven we in hoofdstuk 8 aan dat het toekennen van ex post i-deals geen toepasbare strategie is voor het bevorderen van de instroom van personeel in knelpuntberoepen. Beschikken over werk is immers een noodzakelijke voorwaarde om over aanpassingen aan het werk te kunnen onderhandelen (cfr. aanname 1). Verder suggereerden we dat het toekennen van ex post i-deals wel mogelijk toepasbaar is als strategie om de retentie van personeel in knelpuntberoepen te bevorderen.

Net als bij job crafting laten de voorbeelden uit de studie van 'goede praktijken' zien dat ex post i-deals bijdragen tot een betere persoon-job fit, en zodoende direct tot meer jobtevredenheid en voldoening, en indirect allicht tot een lagere intentie om de organisatie te verlaten. In die zin kan het toekennen van ex post i-deals voor organisaties interessant zijn om de retentie van medewerkers te bevorderen. Hier geldt echter eenzelfde bedenking als bij job crafting. Ex post i-deals dragen allicht indirect bij aan een betere retentie van medewerkers en zijn in die zin waardevol, maar bieden niet de oplossing die organisaties nodig hebben om de ontevredenheid bij medewerkers over o.a. het loon, de arbeidsvoorwaarden, de werk-privé balans, de werkdruk, etc. te verminderen. De werkgevers uit de case studies die we hierover spraken, gaven aan dat zij deze methode niet als een oplossing zien voor een betere retentie van personeel in knelpuntberoepen. Het verloop is immers meer te wijten aan structurele problemen in de organisatie, waar medewerkers zelf weinig vat op hebben. Volgens de werkgevers zijn bijgevolg vooral structurele oplossingen nodig in plaats van individuele maatwerkoplossingen.

Kortom, het toepassen van de methode i-deals draagt volgens de case studies niet bij aan het oplossen van de in dit onderzoek bekeken knelpuntberoepen. Volgens de literatuur en de goede praktijken kunnen i-deals mogelijk indirect bijdragen aan het bevorderen van retentie en daarmee indirect aan het oplossen van knelpuntberoepen. In hoeverre retentie hierdoor daadwerkelijk wordt bevorderd, kunnen we geen weloverwogen uitspraken doen.

11.2. Welke voorwaarden in en/of buiten de organisatie zijn nodig om job redesign mogelijk te maken?

Of organisaties job redesign zullen inzetten als strategie voor een betere instroom en/of retentie van medewerkers, is niet alleen afhankelijk van de toepasbaarheid van de verschillende methoden of, anders gezegd, van de mate waarin de job redesign-methoden bijdragen tot een betere fit tussen het werk en de werkzoekenden (instroom) en/of medewerkers (retentie). De toepassing van de job redesign-methoden moet voor organisaties ook haalbaar (m.a.w. uitvoerbaar en rendabel) gevonden worden. In hoofdstuk 6 en 7 hebben we op basis van de literatuur zowel voor job crafting en i-deals als

voor inclusief job design een conceptueel kader uitgewerkt met de voorwaarden die in en/of buiten de organisatie nodig zijn om de verschillende job redesign-methoden mogelijk te maken.

We bespreken de haalbaarheid van de drie concepten inclusief job design, job crafting en i-deals.

11.2.1. Inclusief job design

In de literatuur komt duidelijk naar voren dat het toepassen van inclusief job design om een organisatieverandering vraagt. Een succesvolle organisatieverandering wordt, zo blijkt uit de literatuur, bepaald door essentiële slaagfactoren als verandernoodzaak en veranderwens, veranderbereidheid en verandervermogen. Deze slaagfactoren hebben we uitvoerig besproken in hoofdstuk 6 en op pagina 62 visueel voorgesteld in het conceptueel denkkader voor het stimuleren en faciliteren van inclusief job design. Vanuit deze vier essentiële slaagfactoren benaderen we de haalbaarheid van inclusief job design.

Verandernoodzaak en -wens

Zoals we beschreven in de literatuurstudie begint de implementatie van inclusief job design, net zoals ieder andere organisatieverandering, met de erkenning of overtuiging van de noodzaak, de behoefte of wens van de top voor het anders inrichten van werk. De literatuur stelt dat de top voornamelijk door bedrijfseconomische prestaties gemotiveerd wordt. We suggereerden op basis hiervan dat de top bijgevolg mogelijk pas de benodigde tijd, geld en menskracht voor de implementatie van inclusief job design zal vrijmaken als dit volgens hen bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen en/of het aanpakken van de in- of externe uitdagingen waar de organisatie vandaag of morgen mee geconfronteerd wordt.

Zowel de voorbeelden uit de goede praktijken als deze uit de case studies lijken bovenstaande aanname te bevestigen. Het anders (willen) inrichten van het werk komt in de meeste voorbeelden niet zozeer voort uit sociale of maatschappelijke overwegingen, zoals het creëren van (extra) kansen voor mensen die moeilijkheden ondervinden om passend werk te vinden en/of behouden of de wens om als organisatie een (betere) afspiegeling te zijn van de samenleving. Vaak gaat het om de drang naar een betere organisatie-effectiviteit (o.a. productiviteit, flexibiliteit, kwaliteit en efficiëntie) of een beter welzijn van medewerkers (o.a. werktevredenheid, werk-privé balans en werkbaar werk) met oog op een positieve impact op de organisatie-effectiviteit. Naast deze drang zien we echter dat organisaties inclusief job design nog vaker (willen) toepassen vanuit noodzaak dwang en dit als reactie op externe factoren, zoals het tekort aan passend talent op de arbeidsmarkt of, zoals in het geval van OLO-Rotonde, de introductie van de persoonsvolgende financiering waardoor de organisatie drastisch moest besparen op werkmiddelen of, zoals in Nederland, een verplichting vanuit de overheid om personeel uit kwetsbare doelgroepen te werk te stellen.

Het omgekeerde kan zich ook voordoen. Bepaalde externe factoren kunnen de verandernoodzaak- en wens bij het management ook fnuiken. In sectoren waar het loonmodel en bijhorende financiering op diploma gebaseerd zijn, is het anders inrichten van werk met het oog op het tewerkstellen van medewerkers met minder/andere scholing en/of ervaring vaak (financieel) weinig haalbaar. Dat zien we bijvoorbeeld bij Infano en Felies. Door het werk van kinderbegeleiders anders in te richten zouden deze organisaties in theorie een nieuwe laagdrempelige(re) functie kunnen inrichten, met name de functie 'logistiek medewerker' (Infano) of 'co-begeleider' (Felies). Hierdoor zouden gediplomeerde kinderbegeleiders ontlast worden van logistieke en/of meer uitvoerende zorgtaken, wat zou zorgen

voor minder werkdruk en voor een betere kwaliteit van de zorg. De huidige wet- en regelgeving (o.a. diplomavereiste, vereiste kennis van het Nederlands en de verplichte kindratio) en de daaraan gekoppelde financiering maakt deze oplossing momenteel in de praktijk onmogelijk.

Veranderbereidheid

De implementatie van inclusief job design vraagt, naast commitment van het management, ook om een brede veranderbereidheid bij de betrokkenen in de organisatie. Die betrokkenen zijn veelal de medewerkers aan wiens werkpakket wordt gesleuteld en hun direct leidinggevende. Veranderbereidheid is afhankelijk van de mentaliteit die in de organisatie aanwezig is op het moment dat de top besluit tot verandering. De mate waarin het management, eventueel met de hulp van een externe adviseur, erin slaagt om de betrokkenen ervan bewust te maken dat er 'iets moet veranderen' en dat deze verandering zowel voor hen als voor de organisatie positief is, is van invloed op de mate van bereidheid tot veranderen.

Het belang van deze veranderbereidheid voor de implementatie van inclusief job design is zowel in de 'goede praktijken' als in de case studies terug te vinden. Verschillende organisaties geven aan dat de verandernoodzaak- en wens bij de top aanwezig is, maar dat het nog ontbreekt aan veranderbereidheid op de werkvloer. De impact van de verandering op het werk van medewerkers en de daarbij horende emoties beïnvloeden de bereidheid tot veranderen. Tonuso geeft aan dat leefgroepbegeleiders vrezen dat het anders inrichten van werk met het oog op de inzet van minder geschoolde en/of ervaren medewerkers in de werking mogelijk zal leiden tot minder kwalitatieve of minder warme zorg. Deze vrees verkleint de veranderbereidheid in de organisatie. Ook bij de logistieke medewerkers verwacht Tonuso een lagere veranderbereidheid. Een groot deel van deze medewerkers staat op de drempel van het pensioen en staat bijgevolg allicht niet te springen voor een grondige herschikking of aanpassing van hun werk. Bij Kim's Chocolates werd een volgende stap in het inclusief job redesign-proces tegengewerkt door onvoldoende veranderbereidheid bij de leidinggevende van de afdeling waar het werk anders zou worden ingericht. De leidinggevende had onvoldoende zicht op de noodzaak van de verandering en de concrete impact ervan op het werk, en miste bovendien geloof in het verandervermogen van de organisatie. Bij het bouwbedrijf daarentegen was er bij de medewerkers een grote veranderbereidheid om het werk anders in te richten, allicht omdat de vraag om het werk te herbekijken vanuit de medewerkers zelf kwam.

De bereidheid tot veranderen kan op verschillende manieren worden vergroot. Zo heeft OLO-Rotonde bijvoorbeeld sterk ingezet op het expliciteren van de verandernoodzaak en -wens in de hele organisatie, het zichtbaar maken van wat de veranderingen betekenen voor medewerkers hun werk, het bieden van opleidingen die de veranderingen in het werk tastbaarder maken, en het benadrukken dat het veranderproces goed omkaderd en begeleid zal worden door een externe partner. Deze aanpak heeft er toe bijgedragen dat het gros van de medewerkers intekende voor de organisatieverandering.

Verandervermogen

Een derde en laatste slaagfactor voor organisatieverandering is verandervermogen. Verandervermogen hangt af van de competenties en resources – zoals capaciteit, kennis, ervaring, aansturing, budget en tijd – die in de organisatie aanwezig zijn om de verandering duurzaam in te voeren en te implementeren.

Uit de literatuurstudie blijkt dat de hulp van een externe adviseur het verandervermogen van organisaties kan bevorderen. Dat zien we ook terug in het praktijkonderzoek, onder meer in de case van Kim's Chocolates en OLO-Rotonde. Diens kennis en ervaring over het adequaat anders inrichten van het werk én wat dit inzake omkaderend beleid vraagt, bleek een belangrijke hefboom om het job redesign-proces te starten en tot een succesvol einde te brengen. Dat geldt zeker voor organisaties die zelf de kennis en kunde met betrekking tot job redesign niet in huis hebben. Zo geeft bijvoorbeeld Tonuso aan dat zij niet de kennis in huis heeft en daarom graag beroep zou doen op een externe adviseur die het job redesign-proces van a tot z begeleidt. Volgens experts die we in de 'goede praktijken' interviewden, vraagt dit van organisaties dat zij ervoor open staan om 'iemand van buiten in de keuken te laten kijken', en van externe adviseurs dat zij voldoende bekwaam zijn in de toepassing van inclusief job design.

Verder leren we uit de literatuur dat het verandervermogen kan worden bevorderd door de verandering behapbaar en beheersbaar te houden, bijvoorbeeld door te werken met een pilot. De case van Kim's Chocolates en OLO-Rotonde ondersteunt dit. Zij hebben inclusief job design op kleine schaal (bv. één bepaalde functie of afdeling) toegepast. Een dergelijke pilot biedt niet enkel inzicht in het proces en het functioneren van de methode in de praktijk. De geleerde lessen en de resultaten heeft hen ook geholpen om het draagvlak voor inclusief job design in de organisatie te vergroten, alsook inclusief job design breder in de organisatie op te schalen en toe te passen.

In de literatuur zien we dat een tekort aan verandervermogen, naast de hierboven genoemde factoren, ook te wijten kan zijn aan een slechte timing of het ontbreken van voldoende middelen om een veranderproject te starten. Zo is te veel verandering voor organisaties en veel medewerkers immers niet behapbaar (Falkenberg et al., 2005). Dat horen we bijvoorbeeld ook in de case van Tonuso. Als gevolg van de COVID 19-crisis heeft de organisatie ontzettend turbulente maanden achter de rug heeft, waardoor er momenteel vooral nood is aan rust in de organisatie. Een nieuw veranderingsproject is bijgevolg momenteel niet opportuun. Het tekort aan verandervermogen kan volgens de literatuur ook het gevolg zijn van onvoldoende financiële middelen. Zoals hoger aangegeven houdt inclusief job design een verandering in en vraagt bijgevolg een investering in tijd en middelen. Bijvoorbeeld, zoals in de case van Tonuso, om de nodige expertise en procesbegeleiding in te huren. We stippen hierbij graag aan dat organisaties niet alleen mogen kijken naar de kost om iets te doen, maar ook rekening moeten houden met het hoge prijskaartje dat aan niets doen en afwachten hangt. De zogenaamde *cost of doing nothing*. Het niet ingevuld geraken van vacatures kan leiden tot een personeelstekort in de organisatie, wat een directe nadelige invloed heeft op de omzet, de continuïteit en de groei van de organisatie. Gebrek aan personeel kent ook indirecte gevolgen, zoals een verhoogde werkdruk, kwaliteitsverlies en toenemend ziekteverzuim en verloop.

11.2.2. Job craftingen i-deals

In de literatuurstudie hebben we de verschillende factoren in kaart gebracht die aandacht behoeven van organisaties wanneer zij job crafting-gedrag en het onderhandelen van i-deals op de werkvloer willen stimuleren en faciliteren. Deze hebben we vervolgens in hoofdstuk 7 bijeengebracht in een conceptueel denkkader (p. 71). De kern van het denkkader is dat organisaties aandacht moet besteden aan zowel individuele als interne omgevingsfactoren binnen de organisatie om zo positieve organisatorische uitkomsten te realiseren. Deze twee elementen moeten op een juiste manier op elkaar worden afgestemd. Tenslotte moet het stimuleren en faciliteren van job crafting gedrag en het onderhandelen van i-deals op de werkvloer in de bredere organisatorische en externe context worden

geplaatst. De verschillende factoren en het belang om hieraan als organisatie voldoende aandacht aan te geven, vinden we terug in de goede praktijken in binnen- en buitenland.

Echter, zoals hoger aangegeven, menen de organisaties in de Vlaamse case studies in Vlaanderen dat job crafting en i-deals niet de oplossing bieden die zij nodig hebben om de retentie van medewerkers te bevorderen. De redenen waarom medewerkers de organisatie verlaten – zijnde ontevredenheid over o.a. het loon, de arbeidsvoorwaarden, de werk-privé balans, de werkdruk, etc. – vragen volgens hen eerder om structurele oplossingen dan individuele maatwerkoplossingen. We hebben in de gesprekken met de betrokken organisaties niet verder doorgevraagd naar de haalbaarheid, aangezien job crafting en i-deals volgens hen toch geen toepasbare strategieën zijn om de retentie van personeel in knelpuntberoepen te bevorderen.

Organisaties uit de case studies geven aan dat job crafting en i-deals vermoedelijk wel gebeuren op de werkvloer, zij het dan ad hoc en op een informele en ongestructureerde manier op niveau van individuele medewerkers. Geen van de organisaties heeft een duidelijk afsprakenkader uitgewerkt waarbinnen medewerkers hun job zelf mee kunnen en mogen vormgeven. Om buiten de lijntjes te kunnen kleuren, hebben medewerkers echter wel lijntjes nodig. Zo niet, bestaat het risico dat job crafting en i-deals uitmonden in chaos en willekeur met alle nadelige gevolgen van dien (o.a. ervaren 'onrechtvaardigheid' of oneerlijkheid bij collega's, conflicten en een lagere bereidheid tot samenwerken tussen collega's). Zoals we in de literatuur kunnen lezen, is het belangrijk dat organisaties in hun hr-beleid een evenwicht vinden in het geven van vrijheid en autonomie enerzijds en sturing en afstemming anderzijds.

12. Aanbevelingen

Dit onderzoek laat op basis van de literatuur, de goede praktijkvoorbeelden en de case studies zien dat job redesign, en meer in het bijzonder inclusief job design, een toepasbare en haalbare strategie is om de instroom en retentie van personeel te bevorderen. De concepten job crafting en i-deals lijken minder geschikt om directe resultaten gericht op retentie te bereiken. Dat blijkt uit met name de case studies in Vlaanderen. Echter, het uitgangspunt van deze concepten, zijnde het vergroten van het welbevinden van de medewerkers, kan indirect bijdragen aan retentie, dat blijkt uit de literatuur en de goede praktijkvoorbeelden, waarin retentie wordt gezien als een mooie bijvangst. Het is om die reden dat we in onze aanbevelingen beide methoden ook aandacht geven. Volgen nu onze aanbevelingen om job redesign meer ingang te laten vinden in organisaties.

12.1. Wat kan het beleid doen om job redesign te stimuleren en te faciliteren?

Vergroot de intentie van werkgevers om job redesign toe te passen in de organisatie

Een eerste stap in het aanmoedigen van werkgevers om job redesign in hun organisatie toe te passen, is het **vergroten van hun kennis over job redesign**. Kennis houdt in dat werkgevers op de hoogte zijn van job redesign en de verschillende methoden, inzicht hebben in het belang of de noodzaak ervan en weten hoe het in praktijk kan worden gebracht (Egmond, 2010). Deze kennis over job redesign en de verschillende vormen ervan is terug te vinden in dit rapport. Belangrijk om deze kennis te ontsluiten naar werkgevers, in het bijzonder naar kmo-werkgevers. Gebrek aan kennis speelt immers vooral bij kleinere organisaties. In tegenstelling tot grote ondernemingen hebben kmo's niet altijd de middelen om een hr-verantwoordelijke aan te werven. In vier op de tien kmo's is hr – en bijgevolg ook het inrichten en herinrichten van werk – meestal een deeltaak van een medewerker, niet zelden van de bedrijfsleider zelf, die geen diploma in hr- of arbeidspsychologie behaalde, en dus ook geen of weinig expertise opdeed inzake job (re)design (Acerta, 2021; Van den Broeck et al., 2019). **Sector- en werkgeversorganisaties kunnen een belangrijke rol spelen in het ontsluiten van de kennis over de verschillende vormen van job redesign naar werkgevers.** Dat kan via verschillende kanalen, zoals toegankelijke artikels in door werkgevers gelezen tijdschriften en vakbladen, infosessies of webinars, werkgeversevents of -netwerkmomenten, etc. **De kennis over job redesign – en dan met name over inclusief job design – kan ook via de publieke en private arbeidsbemiddelaars bij werkgevers worden gebracht.** Zij helpen werkgevers bij het invullen van hun vacatures en kunnen hen wijzen op de mogelijkheden van job redesign indien er onvoldoende (geschikte) kandidaten zijn. We moeten bijgevolg niet enkel werkgevers, maar ook arbeidsbemiddelaars voorzien van de nodige kennis over job redesign. Dat kan op een gelijkaardige manier als bij werkgevers (cfr. artikels, infosessies, etc.). Vanuit de overheid kan actie ondernomen worden om deze kennisdeling, zowel via werkgevers- en sectororganisaties als via arbeidsbemiddelaars, te stimuleren en te faciliteren.

(Meer) feitelijke kennis is belangrijk, maar leidt echter niet automatisch tot het gewenste gedrag. Uit onderzoek rond gedragsverandering weten we dat iemands intentie om een bepaald gedrag te stellen, beïnvloed wordt door drie overtuigingen: (1) attitude ofwel de overtuigingen over de verwachte resultaten (de voor- en nadelen) van dat gedrag, (2) ervaren norm ofwel de overtuigingen over de mening van belangrijke anderen over dat gedrag, en (3) self-efficacy ofwel de overtuigingen over de haalbaarheid van dat gedrag. Gecombineerd vormen deze drie overtuigingen goede voorspellers voor de intentie tot gedrag (Montaño & Kasprzyk, 2015). Willen we werkgevers aanzetten tot het

daadwerkelijk toepassen van job redesign in hun organisatie, is het belangrijk dat we goed kunnen inspelen op deze drie overtuigingen.

Het inspelen op deze drie overtuigingen van werkgevers vraagt om de uitwerking van een strategie en bijhorende interventies. Voorliggend verkennend onderzoek biedt een indruk van de overtuigingen van werkgevers over de toepasbaarheid en haalbaarheid van job redesign. Om goed op de drie bovenvermelde overtuigingen te kunnen inspelen, is het evenwel belangrijk om **vanuit de overheid een breder onderzoek te initiëren naar de drijfveren van organisaties (werkgevers én werknemers) om werk te maken van de verschillende vormen van job redesign, de eventuele nadelen en moeilijkheden die zij vrezen bij de implementatie ervan, en wat volgens hen nodig is om deze gevreesde nadelen en moeilijkheden te vermijden of te overkomen.** Het verwerven van deze inzichten kan door werkgevers te bevragen via een grootschalige enquête of via focusgroepen. Daarbij is het belangrijk om voldoende kleine, middelgrote en grote organisaties te bevragen uit verschillende sectoren. Sectororganisaties kunnen hierin een waardevolle ondersteunende rol kunnen spelen. Ook organisaties die in de afgelopen jaren organisaties hebben ondersteund bij de implementatie van job redesign (bv. als onderdeel van een ESF-project), zijn volgens ons interessant om bij dit vervolgonderzoek te betrekken. De inzichten uit bovenvermeld vervolgonderzoek zullen helpen om de juiste strategie en bijhorende interventies te kiezen om werkgevers aan te zetten tot het toepassen van job redesign in de organisatie.

Zoals hoger gezegd, kunnen we werkgevers vertrouwd maken met inclusief job redesign via publieke en private arbeidsbemiddelaars. Laatstgenoemden kunnen werkgevers wijzen op job redesign als oplossing voor een tekort aan (geschikte) kandidaten, maar zij zouden ook een stapje verder kunnen gaan. **Arbeidsbemiddelaars zouden een rol kunnen spelen in het verkennen van de toepasbaarheid en haalbaarheid van inclusief job design in organisaties, en waar gewenst doorverwijzen naar een dienstverlener die organisaties ondersteunt bij de implementatie van inclusief job design.** Opdat arbeidsbemiddelaars deze rol adequaat zouden kunnen vervullen, is het belangrijk dat we arbeidsbemiddelaars voldoende vertrouwd maken met inclusief job design, hen de nodige handvatten bieden om de toepasbaarheid en haalbaarheid van inclusief job design in een organisatie te toetsen (bv. door de ontwikkeling van een quick scan op basis van de in dit rapport uitgewerkte conceptuele denkkaders), en hen zicht bieden op de dienstverleners die werkgevers begeleiden in het inclusief job design-proces. Ook hier kan de overheid een belangrijke stimulerende en faciliterende rol spelen.

Uit dit onderzoek leren we dat de implementatie van de verschillende job redesign-methoden van werkgevers vraagt dat zij hun vaste patronen en gangbare opvattingen over werk en de inrichting ervan veranderen. Veranderen gaat altijd gepaard met onzekerheid en risico. Dat kan voor angst en twijfel zorgen over de haalbaarheid van de verandering, waardoor werkgevers de self-efficacy ontbreken om te durven veranderen. Het vergroten van kennis over job redesign en de meerwaarde ervan is hier onvoldoende. **Het delen van échte verhalen of narratieven van werkgevers die job redesign succesvol hebben toegepast,** biedt hier een mogelijke oplossing. Narratieven – verhalen van concrete gebeurtenissen van een specifiek personage (of personages) in een bepaalde setting (De Graaf et al., 2016) – gaan verder dan een beschrijving van een *best practice*. Ze vertellen over de uitdaging waar de werkgever mee geconfronteerd wordt (bv. het niet ingevuld krijgen van vacatures), zijn of haar gevoelens en verwachtingen, de zoektocht en strijd voordat hij of zij tot inzicht komt, een keuze maakt, tot actie overgaat en zo zijn of haar verwachtingen realiseert of zelfs overtreft. Dergelijk persoonlijke verhalen bieden concreet voorbeeldgedrag. De personages in deze verhalen fungeren zodanig als

rolmodellen voor anderen die met soortgelijke obstakels geconfronteerd worden (Bandura, 2004; Slater, 2002) en wekken bij anderen het gevoel “als zij het kunnen, kan ik het ook” op (Falzon et al., 2015). Belangrijk is wel dat de lezer of toehoorder zich in het rolmodel en diens obstakels herkent. Het is bijgevolg essentieel om te voorzien in verhalen van zowel kleine, middelgrote als grote organisaties uit diverse sectoren. **Zowel sector- en werkgeversorganisaties als arbeidsbemiddelaars lijken ons geschikte actoren om de verhalen te ontwerpen en onder de aandacht van werkgevers te brengen.** Dat kan zowel in geschreven vorm (o.a. in tijdschriften en vakbladen gericht naar werkgevers) als in audiovisuele vorm (o.a. in infosessies, workshops, events, etc. voor werkgevers). De verhalen dienen evenwel zo opgeschreven of verteld te worden dat ze daadwerkelijk impact hebben op het gedrag van werkgevers. **Het ontwikkelen van een draaiboek of handleiding voor het ontwerpen van verhalen met impact lijkt ons bijgevolg essentieel.** De overheid kan de hierboven genoemde actoren stimuleren tot en faciliteren tot het verzamelen en delen van de verhalen.

Zorg dat werkgevers die job redesign willen toepassen, dat ook kunnen

Verder moet job redesign ook mogelijk en haalbaar zijn binnen de context waarin het moet worden toegepast. Vooral wat inclusief job design betreft, vinden we in de literatuur en de praktijkvoorbeelden contextuele factoren terug die de toepassing van inclusief job design beïnvloeden.

Om de toepassingsmogelijkheden van inclusief job design te vergroten, is het aangewezen om te **onderzoeken waar afspraken op sectorniveau en/of wet- en regelgeving de implementatie van inclusief job design belemmeren en waar mogelijk deze aan te passen.** Zo kan het creëren van nieuwe, laagdrempelige functies door deels ondersteunende taken weg te halen bij kinderbegeleiders een antwoord bieden voor de vele openstaande vacatures in de kinderopvang. Deze oplossing wordt momenteel bemoeilijkt door de huidige afspraken op sectorniveau en/of wet- en regelgeving. Onder andere de diplomaverreichte Nederlands vormt volgens ons een onnodig belemmerende factor. Dit omdat de taken die weggehaald kunnen worden, gemakkelijk kunnen worden uitgevoerd met enige training, zonder hiervoor het vandaag vereiste diploma te hebben. De vereiste kennis van de taal speelt eveneens een relatief kleine rol, aangezien de taken veelal buiten het contact met kinderen plaatsvinden en taal slechts ten dele een rol speelt. Wanneer de functie van ondersteuner wordt ingevoerd, kan dit tegelijkertijd een antwoord bieden op de huidige problematiek rondom de verplichte kindratio en de daaraan gekoppelde financiering. Deze problematiek geldt mogelijk ook voor andere sectoren, voor andere beroepen die niet in dit onderzoek aan bod zijn gekomen. **We zien hier een rol weggelegd voor de sectoren zelf. Zij kunnen op aangeven van de overheid en in overleg met de organisaties die zij vertegenwoordigen, onderzoeken welke drempels de implementatie van inclusief job redesign in de sector belemmeren, en voorstellen formuleren om deze drempels weg te werken.**

Het succes van inclusief job design hangt niet alleen af van de bereidheid van werkgevers, maar ook van de ondersteuning die zij hierbij krijgen van externe adviseurs. Inclusief job design is een vrije jonge methode. Zoals in de literatuurstudie aangegeven, is inclusief job design in 2015 voor het eerst in Vlaanderen geïntroduceerd via het ESF-innovatieproject ‘Functiecreatie in Vlaanderen’ en later ook toegepast binnen andere ESF-projecten. **Dankzij de verschillende ESF-projecten zijn de kennis en de tools om inclusief job design toe te passen in organisaties voorhanden. Deze kennis en tools lijken echter nog onvoldoende doorgestroomd naar het bredere werkveld van organisatieadviseurs en hr-dienstverleners.** Vandaag zijn het vooral private arbeidsbemiddelaars die in de huid van externe adviseur kruipen en organisaties begeleiden bij de toepassing van inclusief job design. Daarbij denken

we bijvoorbeeld aan organisaties als Groep Intro, Emino, SBS Skillbuilders, etc. Vraag is of zij de aangewezen actor zijn om werkgevers te ondersteunen in het inclusief job redesign-proces. Argumenten pro zijn: arbeidsbemiddelaars hebben direct contacten met werkgevers die op zoek zijn naar personeel, zij beschikken zelf of via hun co(ncu)llega's in het werkveld over kandidaten die de nieuw gecreëerde functies kunnen invullen, en zij hebben een direct belang bij deze rol omdat het voor hen een manier is om hun mensen aan een job te helpen op de reguliere arbeidsmarkt. Er zijn ook contra-argumenten. Zo stellen arbeidsbemiddelaars, zoals we hebben kunnen lezen bij de goede praktijken, vooral het plaatsen van hun mensen centraal. Terwijl het oplossen van de problematiek bij de werkgever feitelijk centraal zou moeten staan. Ook vraagt het van hen dat zij – zeker wanneer zij grotere organisaties willen begeleiden in het herdenken van jobs – zich bekwamen in het verhelderen en analyseren van een organisatievraagstuk, het uitwerken van een passende aanpak, en vervolgens het begeleiden van de implementatie van de uitgewerkte aanpak en het toevoegen van inhoudelijke expertise. Om dat te kunnen, moeten zij voldoende sterk zijn op het gebied van onder meer adviesvaardigheden, change management en projectmanagement. In kleinere kmo's is dat laatste allicht minder noodzakelijk. Hier zijn de lijnen kort, wat betekent dat er snel en effectief besluiten over implementatie kunnen worden genomen. **Een mogelijke oplossing lijkt ons om organisatieadviseurs en hr-consultants, alsook arbeidsbemiddelaars die in de huid van organisatieadviseur willen kruipen, bijeen te brengen in een kennisnetwerk, gericht op het verzamelen, verwerven en onderling delen van kennis en ervaringen over inclusief job design en de correcte toepassing ervan in organisaties. De overheid kan de oprichting van een dergelijk kennisnetwerk initiëren en waar nodig ondersteunen.**

De toepassing van inclusief job design vraagt om de nodige middelen als kennis, geld, tijd en menskracht. Vanwege de huidige onbekendheid met de toepassing ervan, zullen organisaties met regelmaat een beroep gaan doen op een externe adviseur die hen begeleidt bij de toepassing van inclusief job design. Deze investering kan voor organisaties een drempel zijn om met inclusief job design aan de slag te gaan. Zeker voor kmo's, aangezien zij, in tegenstelling tot grote organisaties, vaak over minder financiële middelen beschikken om te investeren en te innoveren, en om de juiste kandidaten aan te trekken en te behouden. **De overheid kan de financiële drempel wegnemen door organisaties die het werk in de organisaties anders willen inrichten, te voorzien van advies en begeleiding of door hen een subsidie of belastingvoordeel toe te kennen.**

Richt inclusief job design ook op het creëren van middengeschoolde jobs

De methode inclusief job design is initieel ontwikkeld voor het creëren van laagdrempelige banen op maat van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door logistieke, facilitaire, administratieve en organisatorische taken van repetitieve aard uit het takenpakket van gekwalificeerde en/of meer ervaren medewerkers te halen en deze vervolgens te bundelen in nieuwe kortgeschoolde functies. Deze werkwijze zien we terug in de in dit rapport beschreven 'goede praktijken' en sommige Vlaamse case studies. Het creëren van kortgeschoolde banen is noodzakelijk, gelet op de grote oververtegenwoordiging van kortgeschoolden bij zowel werkzoekenden als inactieven. Het lijkt ons echter belangrijk om eenzelfde oefening te doen maar dan met taken op middengeschoold niveau. Zoals in de inleiding aangegeven, verdwijnen vooral middengeschoolde jobs, onder andere als gevolg van robotisering en digitalisering. Een trend die nog volop aan de gang is. Middengeschoolden die hun banen zien verdwijnen, zoeken én vinden alsmaar vaker de toevlucht in lager geschoolde banen. Banen waarvoor zij in wezen overgekwalificeerd zijn. Hierdoor vindt er van boven af verdringing van de arbeidsmarkt plaats: een toenemende concurrentie tussen laag- en middengeschoolden in

laaggeschoolde banen (van Vliet & van Doorn, 2021). De overheid zou de toepassing van inclusief job design gericht op het ontwikkelen van middengeschoolde jobs mee kunnen nemen in de hoger beschreven acties. Ook zou de overheid de publieke en private arbeidsbemiddelaars gericht op het bemiddelen van kandidaten in het middensegment, kunnen stimuleren de methode inclusief job design eveneens toe te passen bij hun zoektocht om op die wijze de kansen voor hun werkzoekenden te vergroten. Dat kan door deze groep van arbeidsbemiddelaars in de gelegenheid te stellen, in de vorm van bijvoorbeeld een financiële tegemoetkoming, om hiertoe gerichte trainingen te volgen, zodat ze de kennis en competenties krijgen om organisaties te gaan ondersteunen in het oplossen van hun knelpunten en tegelijkertijd kansen creëren voor hun doelgroep middengeschoolden.

12.2. Wat kunnen organisaties doen om job redesign te stimuleren en te faciliteren?

Los van de kennis rondom de toepassing van de verschillende methoden van job redesign dienen organisaties te investeren in het creëren van de voorwaarden die nodig zijn voor succesvolle toepassing. Welke voorwaarden dat zijn, is hoger beschreven en uitgewerkt in de conceptuele denkkaders in de hoofdstukken 6 en 7. Met name gaat het hier om het creëren van een cultuur waarin ruimte is voor 'een andere blik' en het openstaan voor datgene wat medewerkers belangrijk vinden en nodig hebben om goed te kunnen functioneren in het werk. Dit vraagt met name om een management dat in staat is om die cultuur te creëren en/of te handhaven, en om leidinggevendenden die over de kennis en competenties beschikken om hun directe medewerkers deze openheid en faciliterende houding bij voortduring te laten ervaren. Zoals uit de literatuur en de 'goede praktijken' naar voren komt, is de rol van de leidinggevende hierin cruciaal en het belang hiervan voor succesvolle toepassing van job redesign dient niet onderschat te worden. De overheid kan hierin een stimulerende rol spelen, door samen met publieke en private opleidingsverstrekkers programma's te stimuleren gericht op die cruciale leiderschapsrol van leidinggevendenden.

Een andere specifiek te benoemen beïnvloedende factor betreft het hr-beleid in een organisatie. Om te vermijden dat vooral job crafting en i-deals in chaos en willekeur uitmonden, is het belangrijk dat organisaties job redesign en i-deals op individueel niveau overstijgen en kiezen voor een integrale aanpak. Het conceptueel denkkader dat we in hoofdstuk 7 uitgewerkt hebben, kan hier als leidraad dienen. We denken daarbij aan het uitwerken van een hr-beleid met hr-praktijken die proactief gedrag bij medewerkers stimuleren en hen daartoe de ruimte geven. En we denken aan een hr-beleid dat zorgt voor een vormgeving van de banen in de organisatie die zoveel als mogelijk aan medewerkers de kans geeft om zelf te bepalen hoe ze hun werk uitvoeren. Vanuit de leidinggevendenden ligt er, naast de hoger genoemde coachende leiderschapsstijl, een uitdaging om hun medewerkers te voorzien van passend werk, passende takenpakketten, experimenteerruimte, en feedback/-forward. Dit geldt uiteraard voor organisaties die voldoende van omvang zijn om over een personeelsgericht hr-afdeling te beschikken. Bij organisaties van kleinere omvang zal deze rol veelal in handen van management en leidinggevendenden liggen. Organisaties dienen dit zelf op te pakken. De overheid kan dit stimuleren op een vergelijkbare wijze als hoger beschreven, door samen met publieke en private organisaties stimuleringsprogramma's te ontwikkelen gericht op de inhoudelijke invulling van de randvoorwaarden voor de toepassing van job redesign.

Referenties

- Acemoglu, D., & Autor, D. (2011). Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings. In O. Ashenfelter & D. Card. (Eds.), *Handbook of labor economics volume 4b* (pp. 1043-1171). Elsevier.
- Acerta. (2021). *Helpt kmo's wil extra personeel aanwerven de komende zes maanden*. Acerta. Geraadpleegd op 11 oktober 2022, van www.acerta.be/nl/over-acerta/in-de-pers/helpt-kmos-wil-extra-personeel-aanwerven-de-komende-zes-maanden.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *J Abnorm Psychol*, 67(5), 422-436.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior, organizational behavior and human decision processes. *Theories of Cognitive Self Regulation*, 50(2), 176-211.
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, Personality and Behavior*. Open University Press.
- Alniaçik, E., Alniacik, U., Erat, S., & Akçin, K. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(6), 274-281.
- Anteby, M., & Nishani, S. (2016). Managerial role transitions for members of high reliability occupations. *Presented at the 76th Annual Meeting of the Academy of Management*, Anaheim.
- Arasli, H., Arici, H. E., & Ilgen, H. (2019). Blackbox between job crafting and job embeddedness of immigrant hotel employees: a serial mediation model. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 3935-3962.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Bos-Nehles, A., & Audenaert, M. (2019). LMX and HRM : a multi-level review of how LMX is used to explain employment relationships. In K. Townsend, K. Cafferkey, A. McDermott, & T. Dundon (Eds.), *Elgar introduction to theories of human resources and employment relations* (pp. 336–351). Edward Elgar
- Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The skill content of recent technological change: an empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279-1333.
- AWVN (2019). *Wat werkgevers doen op een krappe arbeidsmarkt*. AWVN.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083-1119.
- Bai, J. Y., Tian, Q., & Liu, X. (2021). Examining job complexity on job crafting within conservation of resources theory: a dual-path mediation model. *Frontiers in Psychology*, 12, 737108.
- Baisier, L. (2018). *Werken aan een inclusieve leercultuur. Inspirerende bedrijfspraktijken in de sectoren elektrotechniek, hout en voeding*. Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op 15 maart 2022, van www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20180514_Leercultuur_RAP_StIA.pdf.

- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2015). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169-189.
- Bal, P. M. (2018). Why do employees negotiate idiosyncratic deals? an exploration of the process of i-deal negotiation. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 42(1), 2-18
- Bal, P. M., & Dóci, E. (2018). Neoliberal ideology in work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 536-548.
- Bal, P. M., & Jansen, P. G. W. (2015). Idiosyncratic Deals for Older Workers: Increased Heterogeneity Among Older Workers Enhance the Need for I-Deals. In P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij, & D. M. Rousseau (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (pp. 129-144). Springer International Publishing.
- Bal, P. M., & Vossaert, L. (2019). Development of an i-deals motivation and management measure. *Journal of Personnel Psychology*, 18(4), 201-215.
- Baldwin, R. (2020). *Covid, hysteresis, and the future of work*. VoxEU. Geraadpleegd op 2 januari 2022, van www.cepr.org/voxeu/columns/covid-hysteresis-and-future-work.
- Bandura, A. (2004). Health promotion by social cognitive means. *Health Education Behavior*, 31(2), 143-164
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. (1984). *Human resource management: A general manager's perspective*. Free Press.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475-498.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., & Baker, W. E. (2008). *Job Crafting exercise*. Geraadpleegd op 13 maart 2022, van www.positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Job-Crafting-Exercise-Teaching-Note-Aug-101.pdf
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186.

- Berisha, G., & Lajçi, R. (2020). Fit to Last? Investigating how person-job fit and person-organization fit affect turnover intention in the retail context. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(2), 407-428.
- Berkers, H. A., Smids, J., Nyholm, S. R., & Le Blanc, P. M. (2020). Robotisering en betekenisvol werk in distributiecentra: Bedreigingen en kansen. *Gedrag & Organisatie*, 33(4), 324-347.
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605-628.
- Blinder, A. (2009). Offshoring: Big Deal, or Business as Usual?
- Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person-organization fit, person-job fit and turnover: The role of leader-member exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177-2200.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162.
- Borghouts, I. W. C. M., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM*, 7, 1-20.
- Borghouts-van de Pas, I. W. C. M., & Wilthagen, A. C. J. M. (2011). *De betekenis van flexicurity voor jonggehandicapten*. Kenniscentrum CrossOver.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A Balanced Approach. 2nd Edition*. McGraw-Hill Education.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2020a). *Werkbaarheidsprofiel transportbedrijven 2019. Sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004 - 2019*. Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op 12 februari 2022 van www.publicaties.vlaanderen.be/view-file/38752
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2020b). *Werkbaarheidsprofiel dienstenchequebedrijven 2019. Sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016-2019*. Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op 12 februari 2022 van www.publicaties.vlaanderen.be/view-file/39652
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Perspectives*, 5(4), 35-51.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Blackwell.
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management (4th edition)*. Palgrave Macmillan.
- Boxenbaum, E. (2006). Lost in translation: the making of Danish diversity management. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 939-948.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- Brucker, D., & Sundar, V. (2020). Job crafting among american workers with disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30(4), 575-587.

- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A Role–resource Approach–avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499-522.
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2019). Exploring job crafting: Diagnosing and responding to the ways employees adjust their jobs. *Business Horizons*, 62(5), 625-635.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Caplan, R. D. (1983). Person-environment fit: Past, present, and future. In C. Cooper (Ed.), *Stress Research: New Directions for the 1980s* (pp. 35-78). Wiley.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248-267.
- Carless, S. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429.
- Carnevale, J., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2017). Leading to stimulate employees ideas: a quantitative review of leader–member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior. *Applied Psychology*, 2017, 66(4), 517-552.
- Casier, A. (Ed.). (2020). *Werkbaar werk in de horeca. Hoe kwaliteitsvol is werken in de horeca?* Guidea. Geraadpleegd op 15 februari 2022, van www.guidea.be/Portals/0/dtxArt/blok-document/bestand/Werkbaar-werk-20200406_5f186778-60b4-426e-89dd-e32015bf92ce.pdf
- Caspi, A., Roberts, B., & Shiner, R. (2005). Personality Development: Stability and Change. *Annual Review Of Psychology*, 56, 453-484.
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49(6), 1047-1065.
- Celis, R., Demeyere, A., & Van Houtteghem, I. (2015). *De participatieladder*. POM West-Vlaanderen.
- Chan, S. C. H., & Mak, W.-m. (2012). High performance human resource practices and organizational performance: The mediating role of occupational safety and health. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 3(2), 136-150.
- Chang, W. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between Strategic Human Resource Management and firm performance a contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 946-959.
- Chhabra, B. (2015). Person-job fit: Mediating role of job satisfaction & organizational commitment. *Indian journal of industrial relations*, 50(4), 638-651.

- Citron, T., Brooks-Lane, N., Crandell, D., Brady, K., Cooper, M., & Revell, G. (2008). A revolution in the employment process of individuals with disabilities: Customized employment as the catalyst for system change. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 28(3), 169-179.
- Collou, L., Bruinsma, G., & van Riemsdijk, M. (2019). Het effect van HRM-interventies op gedrag van medewerkers volgens HR-professionals: De eerste stappen in het ontwikkelen van een Strategisch HRM- simulatiemodel. *Tijdschrift voor HRM*, 22(1), 1-25.
- Cortes, G. M. (2016). Where Have the Middle-Wage Workers Gone? A Study of Polarization Using Panel Data. *Journal of Labor Economics*, 34(1), 63-105.
- Courpasson, D., Clegg, F., & Clegg, S. (2012). Resisters at work: Generating productive resistance in the workplace. *Organization Science*, 23(3), 801-819.
- Courtright, S. H., Thurgood, G. R., Stewart, G. L., & Pierotti, A. J. (2015). Structural interdependence in teams: An integrative framework and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1825-1846.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Crevits, H. (2021). Van het Jaar van de Opleiding naar de 'Learning Twenties' in Vlaanderen. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 31(2), 38-44.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (1997). Work design. In T. G. Cummings & C. G. Worley (Eds.), *Organization development and change* (pp. 334-368). SouthWestern College Publishing.
- Davis, A. S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2018). Reciprocity matters: Idiosyncratic deals to shape the psychological contract and foster employee engagement in times of austerity. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 329-355.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment, an individual-differences model and its applications*. University of Minnesota Press.
- de Beer, P., & Conen, W. (2021). *Kort & Bondig 7 | De impact van Covid-19 op de waarde en waardering van werk en het steunbeleid van de overheid*. AIAS-HSI.
- De Cuyper, P., & Lamberts, M. (2008). *Creatief met knelpunten op de arbeidsmarkt. Een inventarisatie van vernieuwende praktijken*. HIVA-KULeuven.
- De Goede, M. E. E., Van Vianen, A. E. M., & Klehe, U.-C. (2013). A Tailored Policy-capturing Study on PO Fit Perceptions: The ascendancy of attractive over aversive fit. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(1), 85-98.
- De Graaf, A., Sanders, J., & Hoeken, H. (2016). Characteristics of narrative interventions and health effects: a review of the content, form, and context of narratives in health-related narrative persuasion research. *Review of Communication Research*, 4, 88-131
- de Lange, A. H. (2014). *Langer werken? De arbeidsmarkt in transitie en duurzame inzetbaarheid*. HAN University of Applied Sciences Press.
- de Lange, A. H., Schalk, R., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2019). Succesvol ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk? In W. B. Schaufeli & A. Bakker (Eds.), *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid* (pp. 381-398). Bohn Stafleu.

- de Leede, J., & Verkerk, M. J. (2007). Voorbij operational excellence? *Tijdschrift voor HRM*, 10(10), 24-26.
- de Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: how identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540-557.
- De Prins, P., Gielens, U., De Vos, A., & Cambré, B. (2015). HR-individualisering bij hoog opgeleiden: heilige graal voor engagement en retentie?. *Tijdschrift voor HRM*, (9), 1-18.
- De Sitter, L. U. (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Kluwer.
- De Sitter, L. U. (1994). *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw*. Van Gorcum.
- De Vos, A., Vansteenkiste, S., Struyven, L., Marx, I., Baert, S., Van der Beken, W., & De Coen, A. (2021). *Naar een leer- en loopbaanoffensief. Tweede advies arbeidsmarktexperten*. Departement Werk & Sociale Economie. Geraadpleegd op 10 januari 2022, van www.publicaties.vlaanderen.be/view-file/46543
- De Witte, H., Vets, C., & Notelaers, G. (2010). *Werken in Vlaanderen: vermoeiend of plezierig? Resultaten van 10 jaar onderzoek naar de beleving en beoordeling van arbeid*. Acco.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 209-234.
- Demir, M. (2010). The effects of emotional intelligence on human resources selection: A research on managers of accommodation enterprises. *Journal Of New Results In Science*, 7(1), 1066-1081.
- den Butter, F. & Mihaylov, E. (2013). Veranderende vaardigheden op de Nederlandse arbeidsmarkt. *Economisch Statistische Berichten*, 98(4670), 618–621.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194-202.
- Dimensions. (2022). Dimensions. Geraadpleegd op 17 januari 2022, van www.app.dimensions.ai/discover/publication
- Dorenbosch, L., Demerouti, E., & Dam, K. (2013). Job crafting: de psychologie van een baan op maat. Inleiding op het themanummer. *Gedrag en Organisatie*, 26(1), 3-15.
- Dorenbosch, L., Gründermann, R., & Sanders, J. (2011). *Sleutelen aan eigen inzetbaarheid. Kansen en keerzijdes van job crafting als methodiek ter bevordering van duurzame inzetbaarheid in de context van laaggeschoold werk*. TNO.
- Dorenbosch, L., Sanders, J., & Blonk, R. (2012). *De kwetsbaarheid van inzetbaarheid: Een dynamisch perspectief*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

- Dorenbosch, L., Sanders, J., & Blonk, R. (2014). Duurzame inzetbaarheid vanuit theoretisch perspectief: de kwetsbaarheid van inzetbaarheid. In B. Blatter, L. Dorenbosch, & L. Keijzer (Eds.), *Duurzame inzetbaarheid in perspectief*. TNO.
- Dorenbosch, L., & van Vuuren, M. (2017). Maatwerk in werk. In F. Kluijtmans & A. Kampermann (Eds.), *Leerboek HRM*. Noordhoff Uitgevers.
- Dorenbosch, L., van Zwieten, M., & Karolus, K. (2012). I-deals in Nederland: welke werkgevers sluiten ze en wat kan het hun opleveren?. *Tijdschrift voor HRM* 2, 14-36.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Vol. 6. (pp. 283-357). John Wiley & Sons.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 802-827.
- Edwards, J. R., & Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209–258). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Egmond, C. (2010). *De kunst van het veranderen. Gedrag van doelgroepen*. Agentschap NL
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58(4), 859-891.
- ESF (z.d.). *Functiecreatie in Vlaanderen*. Geraadpleegd op 7 februari 2022, van www.esf-vlaanderen.be/nl/projectenkaart/functiecreatie-vlaanderen.
- Falkenberg, J., Stensaker, I. G., Meyer, C. B., & Haueng, A. C. (2005). When change becomes excessive. *Research in Organizational Change and Development*, 15, 31-62.
- Falzon, C., Radel, R., Cantor, A., & D'Arripe-Longueville, F. (2015). Understanding narrative effects in physical activity promotion: The influence of breast cancer survivor testimony on exercise beliefs, self-efficacy and intention in breast cancer patients. *Supportive Care Cancer*, 23(3), 761-768.
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies. *Human Performance*, 14(1), 97-124.
- Feldman, D. C., & Vogel, R. M. (2009). The aging process and person–environment fit. In S. G. Baugh & S. E. Sullivan (Eds.), *Maintaining Focus, Energy, and Options over the Career* (pp. 1-27). Information Age Publishing.
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230-235.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.

- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1975). *Resource theory of social exchange*. General Learning Press.
- Follmer, E. H., Talbot, D. L., Kristof-Brown, A. L., Astrove, S. L., & Billsberry, J. (2018). Resolution, Relief, and Resignation: A Qualitative Study of Responses to Misfit at Work. *Academy of Management Journal*, 61(2), 440-465.
- Fong, C. Y. M., & Tims, M. (2019). Colleague perceptions of job crafting behaviors and its impact on conflict and cooperation: Job crafting in the changing work context and practical implications. In *Academy of Management Annual Meeting 2019*.
- Fong, C. Y. M., Tims, M., & Khapova, S. N. (2022). Coworker responses to job crafting: Implications for willingness to cooperate and conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 138(10), 103781.
- Fong, C. Y. M., Tims, M., Khapova, S. N., & Beijer, S. (2021). Supervisor reactions to avoidance job crafting: the role of political skill and approach job crafting. *Applied Psychology*, 70(3), 1-33.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *The Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Fouarge, D., Smits, W., de Vries, J., & de Vries, R. (2017). Ongelijkheid en veranderingen in de beroepenstructuur. In K. Chkalova, J. van Genabeek, J. Sanders, W. Smits (Eds.), *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. Focus op ongelijkheid* (pp. 46–67). Centraal Bureau voor de Statistiek/TNO.
- Freese, C., Dekker, R., Kool, L., Dekker, F., & van Est, R. (2018). *Robotisering en automatisering op de werkvloer: bedrijfskeuzes bij technologische innovaties*. Rathenau Instituut.
- Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., & Slowik, L. H. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 911-927.
- Fried, Y., Levi, A. S., & Laurence, G. A. (2008). *Motivation and job design in the new world of Work*. Oxford Handbooks
- Frocrain, P. (2018). *Globalization and the labor market : A study of tradable and non-tradable jobs in France*. [Proefschrift]. Université Paris sciences et lettres.
- Fuller, A., & Unwin, L. (2017). Job crafting and identity in low-grade work: how hospital porters redefine the value of their work and expertise. *Vocations and Learning*, 10(3), 307-324.
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Fuller, B., Marler, L. E., Hester, K., & Otondo, R. F. (2015). Leader reactions to follower proactive behavior: Giving credit when credit is due. *Human Relations*, 68(6), 879-898.
- Geldof, D. (2008). *Onzekerheid. Over leven in de risicomaatschappij*. Acco.
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. [Ongepubliceerd proefschrift], University of Pittsburgh.
- Goldstein, J. (1988). A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change. *Organizational Dynamics*, 17(2), 16-26.
- Goodman, S.A. & Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.

- Goos, M., Manning, A., & Salomons, A. (2014). Explaining job polarization: Routine-Biased technological change and offshoring. *American Economic Review*, 104(8), 2509-2526.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Grant, A., & Parker, S. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 31(1), 317-375.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Greenberg, J., Roberge, M.-É., Ho, V. T., & Rousseau, D. M. (2004). Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an ideal. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol 23. (pp. 1-34). Elsevier Science/JAI Press.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Griffin, C., & Hammis, D. (2003). *Making self-employment work for people with disabilities*. Brookes Publishing.
- Griffin, C., Hammis, D., & Geary, T. (2007). *The job developer's handbook*. Brookes Publishing.
- Griffin, C., Hammis, D., Geary, T., & Sullivan, M. (2008). Customized employment: Where we are; where we're headed. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 28(3), 135-139.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Griffin, R. W. (1987). Toward an integrated theory of task design. *Research in Organizational Behavior*, 9, 79-120.
- Groot, W., & Maassen van den Brink, H. (2000). Overeducation in the labor market: a meta-analysis. *Economics of Education Review*, 19(2), 149-158.
- Groothoff, J., Brouwer, S., Bakker, R., Overweg, K., Schellekens, J., Abma, F., Nijhuis, F. J. N, Pierik, B. (2008). *Bimra: Beoordelen van interventies en meetinstrumenten bij reïntegratie naar arbeid*. RUG.
- Guerrero, S., Jeanblanc, H., & Veilleux, M. (2016). Development idiosyncratic deals and career success. *Career Development International*, 21(1), 19-30.
- Guest, D. (2007). HRM: Towards a new psychological contract. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Gul, H., Usman, M., Liu, Y., Rehman, Z., & Jebran, K. (2018). Does the effect of power distance moderate the relation between person environment fit and job satisfaction leading to job performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan. *Future Business Journal*, 4(1), 68-83.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495-513.
- Han, T.-S., Chiang, H.-H., McConville, D., & Chiang, C.-L. (2015). A longitudinal investigation of person–organization fit, person–job fit, and contextual performance: The mediating role of psychological ownership. *Human Performance, 28*(5), 425-439.
- Hauff, S., Alewell, D., & Hansen, N. K. (2014). HRM systems between control and commitment: occurrence, characteristics and effects on HRM outcomes and firm performance. *Human Resource Management Journal, 24*(4), 424-441.
- Heene, A., Vanhaverbeke, J., & Vermeylen, S. (2011). *Praktijkboek strategie: effectief plannen en uitvoeren (4de druk)*. LannooCampus.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work, 2nd ed.* John Wiley.
- Higgins, C. A., & Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 622-632.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*(12), 1280-1300.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and Prevention: Regulatory Focus as A Motivational Principle. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 30*. (pp. 1-46). Academic Press.
- Hong, Y., Liao, H., Raub, S., & Han, J. H. (2016). What it takes to get proactive: An integrative multilevel model of the antecedents of personal initiative. *Journal of Applied Psychology, 101*(5), 687-701.
- Hornung, S. (2018). Idiosyncratic Deals at Work: A Conceptual and Empirical Review. In M. Bilgin, H. Danis, E. Demir, U. Can (Eds), *Eurasian Business Perspectives*. (pp 265–281). Springer.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 655-664.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: Antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective. *Journal of Managerial Psychology, 24*(8), 738-764.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 187-215.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Weigl, M., Müller, A., & Glaser, J. (2014). Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(4), 608-626.
- HRW. (2020). Verslag 2019. Meer actieven voor een welvarende en inclusieve economie. Hoge Raad voor de Werkgelegenheid. Geraadpleegd op 16 januari 2022, van www.hrw.belgie.be/sites/default/files/content/download/files/hrw_2019.pdf
- HRW. (2021). Welke positie hebben de laaggeschoolden op de arbeidsmarkt in België? Hoge Raad voor de Werkgelegenheid. Geraadpleegd op 16 januari 2022, van www.hrw.belgie.be/sites/default/files/content/download/files/hrw_2020_laaggeschoolden.pdf

- Hu, B., McCune Stein, A., & Mao, Y. (2020). How control and commitment HR practices influence employee job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 361-374.
- Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T. N., Jiang, K., Liu, S., & Li, Y. (2015). There are lots of big fish in this pond: The role of peer overqualification on task significance, perceived fit, and performance for overqualified employees. *J Appl Psychol*, 100(4), 1228-1238.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237-264.
- Jansen, K., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193-212.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases. 8th Edition*. Prentice Hall.
- Jolink, J., Jonker, J., & Schoemaker, M. (2007). Operational Excellence en human resource management. *Tijdschrift voor HRM*, 10(2), 5-24.
- Jones, G. R. (2007). Types and forms of organisational change. In G. R. Jones (Ed.), *Organisational theory, design and change* (pp. 269-299). Prentice Hall.
- Jonsson, R., Hasselgren, C., Dellve, L., Seldén, D., Larsson, D., & Stattin, M. (2021). Matching the pieces: The presence of idiosyncratic deals and their impact on retirement preferences among older workers. *Work, Aging and Retirement*, 7(3), 240-255.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kalleberg, A. L. (2008). The mismatched worker: When people don't fit their jobs. *The Academy of Management Perspectives*, 22(1), 24-40.
- Karadas, G., & Karatepe, O. M. (2019). Unraveling the black box: The linkage between high-performance work systems and employee outcomes. *Employee Relations*, 41(1), 67-83.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Kasarda, J. D. (1989). Urban Industrial Transition and the Underclass. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 501(1), 26-47.
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466-478.
- Kim, T.-Y., Schuh, S. C., & Cai, Y. (2020). Person or job? Change in person-job fit and its impact on employee work attitudes over time. *Journal of Management Studies*, 57(2), 287-313.
- Knering, A., Tordera, N., Villajos, E., Latorre-Navarro, M., & Pérez Nebra, A. (2019). Individual and group level antecedents and Idiosyncratic Deals Individual and group level antecedents in the development of idiosyncratic deals. A cross-level study. *Psychologica*, 62(1), 187-205.

- Knight, C., & Parker, S. (2019). How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human Relations*, 74(1), 69–104.
- Knight, C., Tims, M., Gawke, J., & Parker, S. K. (2021). When do job crafting interventions work? The moderating roles of workload, intervention intensity, and participation. *Journal of Vocational Behavior*, 124, 1-20
- Kong, D. T., Ho, V., & Garg, S. (2020). Employee and coworker idiosyncratic deals: implications for emotional exhaustion and deviant behaviors. *Journal of Business Ethics*, 164(2), 593-609.
- Kooij, D. (2020). *Human Resource Studies: A balanced, inclusive and strengths-based approach over the lifespan*. Tilburg University.
- Kooij, D., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *J Appl Psychol*, 102(6), 971-981.
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.
- Kooij, D. T. A. M., Nijssen, H., Bal, P. M., & van der Kruijssen, D. T. F. (2020). Crafting an interesting job: stimulating an active role of older workers in enhancing their daily work engagement and job performance. *Work Aging Retire*, 6(3), 165-174.
- Kooij, D. T. A. M., Tims, M., & Kanfer, R. (2015). Successful aging at work: The role of job crafting. In P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij, & D. M. Rousseau (Eds.), *Aging workers and the employee-employer relationship*. (pp. 145-161). Springer International Publishing.
- Kooij, T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P.G.W., & Dikkers, J. S. E. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Kregel, J., & Dean, D. H. (2002). Sheltered vs . Supported Employment: A direct comparison of long-term earnings outcomes for individuals with cognitive disabilities. In J. Kregel, D. Dean & P. Wehman (EDS.). *Achievements and challenges in employment services for people with disabilities: The longitudinal impact of workplace supports*. Virginia Commonwealth University, Rehabilitation Research and Training Center on Workplace Supports.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kroon, B., & Freese, C. (2012). Dragen i-deals bij aan motivatie en behoud van werknemers? *Tijdschrift voor HRM*, 2, 43-58.
- Krumm, S., Grube, A., & Hertel, G. (2013). No time for compromises: Age as a moderator of the relation between needs–supply fit and job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 547-562.

- Kuijpers, E., Kooij, D., & van Woerkom, M. (2020). Align your job with yourself: The relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload. *J Occup Health Psychol*, 25(1), 1-16.
- Kuipers, B., de Witte, M., & van der Voet, J. (2013). Verandermanagement in publieke organisaties. In B. Steijn & S. Groeneveld (Eds.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (pp. 57-79). Van Gorcum.
- Kulkarni, M., Lengnick-Hall, M., & Martinez, P. (2015). Overqualification, mismatched qualification, and hiring decisions: Perceptions of employers. *Personnel Review*, 44(4), 529-549.
- Lai, L., Rousseau, D. M., & Chang, K. T. T. (2009). Idiosyncratic deals: Coworkers as interested third parties. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 547-556.
- Lamberts, M. (2011). Knelpuntvacatures en knelpuntberoepen: een veelheid aan oorzaken? *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 21(1), 116-120.
- Lamberts, M., Vandoorne, J., & Denolf, L. (2000). *Masseur, VW Beetle of gewoon een goede Job. Welke strategieën hanteren bedrijven om knelpuntvacatures op te lossen*. HIVA-KULeuven
- Lawler, E. E., & Finegold, D. (2000). Individualizing the organization: Past, present, and future. *Organizational Dynamics*, 29(1), 1-15.
- Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116(Part B).
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Legge, K. (2006). Human Resource Management. In R. Ackroyd, B. Batt, P. Thompson, & P. Tolbert (Eds.), *Oxford Handbook of Work and Organization* (pp. 220-241). Oxford University Press.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management, Vol. 25* (pp. 217-271). Elsevier Science/JAI Press
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.
- Leuven, E., & Oosterbeek, H. (2011). Chapter 3 - Overeducation and Mismatch in the Labor Market. We gratefully acknowledge valuable comments from participants of a Handbook conference in Munich. In E. A. Hanushek, S. Machin, & L. Woessmann (Eds.), *Handbook of the Economics of Education, Vol. 4* (pp. 283-326). Elsevier.
- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S9-S29.
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30-50.

- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110(Part B), 374-389.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-234.
- Mair, D., & Miller, A. G. (1989). Urban Unemployment; A Causal Modelling Approach. *Urban Studies*, 26(4), 379-396.
- Mäkikangas, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 101-111.
- Marescaux, E. (2013). The impact of HR differentiation on employees [Proefschrift]. KU Leuven.
- Marescaux, E., & De Winne, S. (2016). Equity versus need: How do coworkers judge the distributive fairness of i-deals? In M. Bal & D. M. Rousseau (Eds.), *Idiosyncratic deals between employees and organizations: Conceptual issues, applications and the role of co-workers* (pp. 107–121). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2019). Idiosyncratic deals from a distributive justice perspective: Examining co-workers' voice behavior. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 263-281.
- Martins, E.C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of innovation management*, 6 (1), 64-74
- Massey, D. S., & Hirst, D. S. (1998). From Escalator to Hourglass: Changes in the U.S. Occupational Wage Structure 1949–1989. *Social Science Research*, 27(1), 51-71.
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 707-724.
- Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & de Leede, J. (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: the mediating role of job crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893-2918.
- Merron, K. (1993). Let's bury the term "resistance". *Organization Development Journal*, 11(4), 77-86.
- Metselaar, E. E., Cozijnsen, A. J., & Delft, H. C. P. A. (2018). *Van weerstand naar veranderbereidheid: over willen, moeten en kunnen veranderen*. Bricklayer Productions.
- Michaels, G., Natraj, A., & Van Reenen, J. (2014). Has ict polarized skill demand? Evidence from eleven countries over twenty-five years. *The Review of Economics and Statistics*, 96(1), 60-77.
- Milkman, R., & Dwyer, R. (2002). "Growing apart: the New Economy and job polarization in California, 1992-2000". In: R. Milkman (Ed.), *The State of California Labor* (pp. 3-36). University of California Institute for Labor and Employment
- Modestino, A. S., Shoag, D., & Ballance, J. (2020). Upskilling: do employers demand greater skill when workers are plentiful?. *Review of Economics & Statistics*, 102(4), 793-805.
- Moens, B., Crois, E., Moro, S., Peersman, W., & Schalembier, B. (2022). Inclusief ondernemen. Evalueerbaarheidsstudie van de projecten binnen de ESF-oproep Inclusieve ondernemingen.

Departement Werk en Sociale Economie/Odisee. Geraadpleegd op 28 januari 2022, van www.publicaties.vlaanderen.be/view-file/48397

Moghimi, D., Scheibe, S., & Van Yperen, N. W. (2017). Job Crafting in Aging Employees. In N. A. Pachana (Ed.), *Encyclopedia of Geropsychology* (pp. 1273-1280). Springer Singapore.

Montaño, D. E., & Kasprzyk, D. (2015). Theory of reasoned action, theory of planned behavior, and the integrated behavioral model. In K. Glanz, B. K. Rimer, & K. Viswanath (Eds.), *Health behavior: Theory, research, and practice, 5th ed.* (pp. 95-124). Jossey-Bass/Wiley.

Morgeson, F. P., Garza, A. S., & Campion, M. A. (2012). Work Design. In I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of Psychology, Second Edition* (pp. 525-559). Wiley.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. In J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 39-91). Emerald Group.

Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6): 1543-1567

Morissens, A. (2009). *Vraaggerichte arbeidsbemiddeling als antwoord op knelpuntvacatures*. HIVA-KULeuven.

Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.

Muffels, R., van Neure, S., de Lange, A., van Woerkom, M., & Dettalle, S. (2019). *Werk dat Fit. Een waarden perspectief op werkzekerheid, talent en sociale innovatie: Eindrapportage mindlabs en literatuurstudie Academische Werkplaats*. Tranzo (Tilburg University).

Mulders, H., van Ruitenbeek, G., & Zijlstra, F. (2020). Methode Inclusief Herontwerp van Werk vernieuwd: IHW2.0. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 28, 46-49.

Nagy, N., Johnston, C. S., & Hirschi, A. (2019). Do we act as old as we feel? An examination of subjective age and job crafting behaviour of late career employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 373-383.

Nauta, A. (2018). Werk met liefde [Oratie]. Geraadpleegd van www.factorvijf.eu/wp-content/uploads/MO06_2018_pp_40-54-002.pdf

Nauta, A., Doosje, W., de Pater, I., & van Bloois, R. (2011). Volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid in de Universitair Medische Centra. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 5-19.

NBB. (2021). Het omzetverlies van de Belgische ondernemingen verkleint maar veel bedrijven kampen met aanwervings- en toeleveringsproblemen [Persbericht]. Geraadpleegd op 11 november 2021, van <https://www.nbb.be/nl/artikels/het-omzetverlies-van-de-belgische-ondernemingen-verkleint-maar-veel-bedrijven-kampen-met>.

Ng, T. W. H. (2017). Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover? *Journal of Vocational Behavior*, 99, 118-131.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 419-427.

- Ng, T. W. H., & Lucianetti, L. (2016). Goal striving, idiosyncratic deals, and job behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 41-60.
- Nielsen, K. (2013). Review Article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human Relations*, 66(8), 1029-1050.
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L., & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works?. *Work & Stress*, 24(3), 234-259.
- Nietupski, J. A., & Hamre-Nietupski, S. (2000). A systematic process for carving supported employment positions for people with severe disabilities. *Journal of Developmental and Physical Disabilities*, 12(2), 103-119.
- Nijhuis, F. J. N., Mulders, H. P. G., & Zijlstra, F. R. H. (2011). Inclusief Herontwerp van Werkprocessen (IHW): voor organisaties die beperkingen productief willen maken. *Aan de slag*, 11, 20-23.
- Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *The Academy of Management Annals*, 12(1), 37-82.
- ODEP. Employment First. Geraadpleegd op 7 februari 2022, van www.dol.gov/agencies/odep/initiatives/employment-first
- Oesch, D. (2014). Welfare regimes and change in the employment structure: Britain, Denmark and Germany since 1990. *Journal of European Social Policy*, 25(1), 94-110.
- Oldham, G. R. (1996). Job design. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 11 (pp. 33-60). Wiley.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479.
- Oprea, B., Miulescu, A., & Iliescu, D. (2020). Followers' job crafting: relationships with full-range leadership model. *Current Psychology*, 41, 4219-4230.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Ostroff, C., & Judge, T. A. (2012). *Perspectives on Organizational Fit*. Psychology Press Taylor & Francis Group.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press.
- Park, S., & Park, S. (2021). Contextual antecedents of job crafting: review and future research agenda. *European Journal of Training and Development*, <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2021-0071>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *J Appl Psychol*, 102(3), 403-420.

- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. In R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 233-284). Routledge.
- Parker, S. K., Van Den Broeck, A., & Holman, D. (2017). Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *The Academy of Management Annals*, 11(1), 267-308.
- Parker, S. K., & Wall, T. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote wellbeing and effectiveness*. Sage.
- Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 221-248.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Petrou, P., & Xanthopoulou, D. (2021). Interactive effects of approach and avoidance job crafting in explaining weekly variations in work performance and employability. *Applied Psychology*, 70(3), 1345-1359.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Blackwell Publishing.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting People First for Organizational Success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Plomp, J., Tims, M., Khapova, S. N., Jansen, P. G. W., & Bakker, A. B. (2019). Psychological safety, job crafting, and employability: A comparison between permanent and temporary workers. *Frontiers in Psychology*, 10, 974, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00974>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. The Free Press.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.
- Prem, R., Paškvan, M., Kubicek, B., & Korunka, C. (2018). Exploring the ambivalence of time pressure in daily working life. *International Journal of Stress Management*, 25(1), 35-43.
- Ramamoorthy, N., & Carroll, S. J. (1998). Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices. *Human Relations*, 51(5), 571-588.
- Randsley de Moura, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2008). Identification as an organizational anchor: how identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540-557.

- Rekenhof. (2014). *Verslag over knelpuntberoepen. Kwaliteit van de beleidsinformatie*. Rekenhof. Geraadpleegd van www.vlaamsparlement.be/nl/parlementaire-documenten/parlementaire-initiatieven/938921
- Rice, B. (2018). Older workers and i-deals: building win-win working arrangements. *Human Resource Management International Digest*, 26(1), 1-3.
- Roodt, G. (2018). A job demands—resources framework for explaining turnover intentions: theory, research and practice. In M. Coetzee, I. L. Potgieter, & N. Ferreira (Eds.), *Psychology of retention: theory, research and practice* (pp. 5-33). Springer Nature Switzerland.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C.-H., & Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the Ex Post I-Deals Scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.
- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. M.E. Sharpe.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Rousseau, D. M., Tomprou, M., & Simosi, M. (2016). Negotiating flexible and fair idiosyncratic deals (i-deals). *Organizational Dynamics*, 45(3), 185-196.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.
- Sallis, J. F., & Owen, N. (1997). Ecological models. In K. Glanz, F. M. Lewis, & B. K. Rimer (Eds.), *health behaviour and health education: theory, research, and practice, (2nd ed.)* (pp. 403-424). Jossey-Bass.
- Sanders, J., Dorenbosch, L., Grundemann, R., & Blonk, R. (2011). Sustaining the work ability and work motivation of lower-educated older workers: Directions for work redesign. *Management Review*, 22(2), 132-150.
- Sanders, J., & Kraan, K. (2013). *Kwalificatieveroudering in Nederland, aard en omvang, oorzaken en gevolgen*. TNO.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43–68). Springer Science + Business Media
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schneider, J. (2008). Supported-employment practice in the UK: Evidence about an emerging occupational group. *Disability and Rehabilitation*, 30(23), 1819-1828.
- Schriftelijke vraag nr. 691 van Robrecht Bothuyne (DC&V) d.d. 8 juni 2022 aan de Vlaams Minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale Economie en Landbouw Jo Brouns (CD&V). België [bijgewerkt op 3

augustus 2022. Geraadpleegd op 16 augustus 2022, van www.vlaamsparlement.be/nl/parlementaire-documenten/schriftelijke-vragen/1645293.

Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196

Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 118-131.

Sekiguchi, T., & Huber, V. L. (2011). The use of person–organization fit and person–job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 203-216.

Seong, J. Y., Kristof-Brown, A. L., Park, W.-W., Hong, D.-S., & Shin, Y. (2015). Person-group fit: Diversity antecedents, proximal outcomes, and performance at the group level. *Journal of Management*, 41(4), 1184-1213.

Sergeeva, A., Huysman, M., & Faraj, S. (2015). Transforming work practices of operating room teams: the case of the Da Vinci robot. In *ICIS 2015 Proceedings ICIS*.

SERV. (2022). *VESOC-werkgelegenheidsakkoord iedereen nodig, iedereen mee 40 maatregelen voor de Vlaamse arbeidsmarkt*. SERV - Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen. Geraadpleegd op 14 januari 2022, van www.publicaties.vlaanderen.be/view-file/50312.

Sheppeck, M., & Militello, J. (2008). Determining organizational alignment: A research model. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 15(1), 128-143.

Shipp, A. J., & Jansen, K. J. (2011). Reinterpreting time in fit theory: Crafting and recrafting narratives of fit in medias res. *The Academy of Management Review*, 36(1), 76-101.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.

Simosi, M., Rousseau, D. M., & Weingart, L. R. (2021). Opening the black box of i-deals negotiation: Integrating i-deals and negotiation research. *Group & Organization Management*, 46(2), 186-222.

Simosi, M., Tomprou, M., & Rousseau, D. M. (2019). I-deals and managerial reward decisions: Evidence from a policy capturing and a survey study. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 10949.

Slater, M. (2002). Entertainment education and the persuasive impact of narratives. In M. Green, J. Strange, T. Brock (Eds). *Narrative impact: Social and cognitive foundations* (pp. 157-181). Lawrence Erlbaum Associate

Slater, S. F., Weigand, R. A., & Zwirlein, T. J. (2008). The business case for commitment to diversity. *Business Horizons*, 51(3), 201-209.

Smids, J., Nyholm, S., & Berkers, H. (2020). Robots in the workplace: A threat to - or opportunity for - meaningful work?. *Philosophy & Technology*, 33, 503-522

Smit, A., & Minderhoud, J. (2003). *Bedrijven met een dubbel doel. Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven*. TNO

Smit, A., Penninga, M., Fermin, B., & Andriessen, S. (2007). *Sociale Economie en de lokale overheid; Samenwerken met sociale ondernemers als strategie bij werkgelegenheidsbeleid*. TNO

- Somers, M. A., Cabus, S. J., Groot, W., & van den Brink, H. M. (2019). Horizontal mismatch between employment and field of education: Evidence from a systematic literature review. *Journal of Economic Surveys*, 33(2), 567-603.
- Stamov Rosznagel, C., & Hertel, G. (2010). Older workers' motivation: Against the myth of general decline. *Management Decision*, 48(6), 894-906.
- Stamov-Roßnagel, C., & Biemann, T. (2012). Ageing and work motivation: A tasklevel perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 459-478.
- Statbel. (2022). Deeltijds werk. Geraadpleegd op 22 april 2022, van www.statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/arbeidsmarkt/deeltijds-werk.
- Su, Z.-X., & Wright, P. M. (2012). The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2065-2086.
- Su, Z.-X., Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2018). Going beyond the SHRM paradigm: Examining four approaches to governing employees. *Journal of Management*, 44(4), 1598-1619.
- Sundar, V., & Brucker, D. (2021). "Today I felt like my work meant something": A pilot study on job crafting, a coaching-based intervention for people with work limitations and disabilities. *Work*, 69(2), 1-16.
- Svicher, A., & Di Fabio, A. (2021). Job crafting: a challenge to promote decent work for vulnerable workers. *Frontiers in Psychology*, 12, 681022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.681022>
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper Bros.
- Theunissen, G., Vansteenkiste, S., & Sels, L. (2018). *Leidt de hoge vervangingsvraag van 50-plussers tot een structurele krapte op de arbeidsmarkt?*. KU Leuven.
- Tims, M. (2013). Job crafting: hype of nieuw HR-instrument? . *Tijdschrift voor HRM*, (3), 86-101.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting : towards a new model of individual job redesign : original research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., & Parker, S. K. (2019). How coworkers attribute, react to, and shape job crafting. *Organizational Psychology Review*, 10(1), 29-54.
- Treacy, M., & Wiersema, F. D. (1995). *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Harper Collins.
- Treacy, M. E., & Wiersema, F. D. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71, 84-93.
- Triandis, H. C. (1980). Values, attitudes, and interpersonal behavior. *Nebr Symp Motiv*, 27, 195-259.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 4(1), 3-38.

- Truss, C., Mankin, D., & Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Truxillo, D., Cadiz, D., & Hammer, L. (2015). Supporting the aging workforce: A research review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 351-381.
- Truxillo, D., Cadiz, D., Rineer, J., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340–360.
- Tuan, L. (2014). Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and i-deals: The moderating role of CSR. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 145-159.
- Tuckey, M., & Dollard, M. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15-27.
- Van Amelsfoort, P. (1989). Een model voor de moderne besturingsstructuur volgens de sociotechnische theorie. *Gedrag en Organisatie*, 2, 253-267.
- van Dam, K., Nikolova, I., & van Ruysseveldt, J. (2013). Het belang van 'leader-member exchange' (LMX) en situationele doeloriëntatie als voorspellers van job crafting. *Gedrag en Organisatie*, 26(1), 66-84.
- van de Ven, C., & Nauta, A. (2015). *Whitepaper: I-deals in Nederland*. Factor Vijf.
- Van de Ven, C., & Nauta, A. (2018). Duurzame inzet voor iedereen? Uitkomsten nationaal onderzoek. *PW De Gids*, 14-18 april.
- van de Ven, C., Nauta, A., de Pater, I., & van Vianen, A. (2012). Iedereen een i-deal? Onderzoek naar dialoog en i-deals bij UMC's en ING. *Tijdschrift voor HRM*, 15(2), 79-102.
- Van den Berge, W., & Ter Weel, B. (2015). *Baanpolarisatie in Nederland*. CPB.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759.
- van den Heuvel, S., Schalk, R., Freese, C., & Timmerman, V. (2016). What is in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 263-292.
- Van der Heijden, B., Nauta, A., Fugate, M., De Vos, A., & Bozionelos, N. (2021). Ticket to ride: I-deals as a strategic HR tool for an employable work force. *Frontiers in Psychology*, 12, 769867. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.769867>
- van der Klink, J. J. L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., & van der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 342-356.
- van der Meij, K., & Bal, P. M. (2013). De ideale Idiosyncratic-deal. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 156-181.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover

intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.

van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392

van Gelder, M., van der Kruijssen, D., Kersten, A. & Van Veldhoven, M. (2022). *Freedom within a Framework: A framework for shaping the hybrid Way of Working*, Tilburg University.

Van Hove, H., & De Vos, D. (2022). De loonkloof tussen vrouwen en mannen in België. Rapport 2021. Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen/FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Geraadpleegd op 21 maart 2022, van www.werk.belgie.be/nl/publicaties/de-loonkloof-tussen-vrouwen-en-mannen-belgie-rapport-2021.

Van Impe, G., Scholiers, B., Vansteenkiste, S., & De Smet, R. (2022). Krap, krappert, krapst?! Spannende tijden op de Vlaamse arbeidsmarkt. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 32(1), 5-17.

Van Lierop, B. (2016). *Handboek Functiecreatie: een werkgeversgerichte benadering om banen te creëren voor mensen met een beperking*. Disworks.

Van Lierop, B., & Van Soest, K. (2008). Job carving: Succesvolle aanpak om nieuwe banen te creëren. *Maandblad Reïntegratie*, 8, 24-26.

van Ruitenbeek, G., van Lierop, B., Fermin, B., & Andriessen, S. (2018). Duurzame integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. *Sociaal Bestek*, 80(6), 20-22.

Van Ruitenbeek, G. M. C., Mulder, M. J. G. P., Zijlstra, F. R. H., & Nijhuis, F. J. N. (2011). *Inclusief Herontwerp van Werkprocessen. Handboek voor arbeidskundigen ten behoeve van de analyse van werkprocessen*. Arbeidsdeskundig Kennis Centrum.

van Ruitenbeek, G. M. C., Mulder, M. J. G. P., Zijlstra, F. R. H., Nijhuis, F. J. N., & Mulders, H. P. G. (2013). Een alternatieve benadering voor herontwerp van werk. Ervaringen met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen. *Gedrag & Organisatie*, 26(1), 104-122.

van Soest, K., van Lierop, B., van der Pijl, D., & Crombag, P. (2007). *Methode Maakwerk. Een handleiding voor het creëren van banen voor mensen met een verstandelijke beperking*. Vilans.

van Veldhoven, M. (2014). Quantitative job demands. In M. C. W. In Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *People at work: An introduction to contemporary work psychology* (pp. 117-143). Wiley-Blackwell.

Van Veldhoven, M., Van den Broeck, A., Daniels, K., Bakker, A. B., Tavares, S. M., & Ogbonnaya, C. (2020). Challenging the universality of job resources: Why, when, and for whom are they beneficial? *Applied Psychology: An International Review*, 69(1), 5-29.

van Vliet, O., & van Doorn, L. (2021). Baanpolarisatie en flexibilisering op de Europese arbeidsmarkt: Beleidsimplicaties voor Nederland. In E. M. H. Hirsch Ballin, A. P. C. M. Jaspers, J. A. Knottnerus, & H. Vinke (Eds.), *De toekomst van de sociale zekerheid: De menselijke maat in een solidaire samenleving* (pp. 287-304). Boom juridisch.

van Wingerden, J., Derks, D., B. Bakker, A., & Dorenbosch, L. (2013). Job crafting in het speciaal onderwijs: een kwalitatieve analyse. *Gedrag & Organisatie*, 26(1), 85-103

- van Zijderveld, V., & Sonnenberg, M. (2012). I-deals en rechtvaardigheid: het effect van talent differentiatie. *Gedrag & Organisatie*, 25(4), 347-366
- Vandevenne, E., Huegaerts, K., & Vanroelen, C. (2021). *Precair werk in België. Eerste resultaten van het EPRES-BE onderzoek naar precair werk en werknemerswelzijn*. VUB Interface Demography Research Group. Geraadpleegd op 16 april 2022, van www.precariouswork.be/wp-content/uploads/2021/01/Precair_werk_in_Belgie.pdf.
- Vansteenkiste, S., Sourbron, M., Scholiers, B., Van Onacker, E., De Graeve, P., & De Smet, R. (2019). *Een inclusieve benadering van het arbeidspotentieel van de Vlaamse bevolking op basis van enquête- en administratieve data*. KULeuven Steunpunt Werk.
- Varma, A., Wang, C. H., Park, H. M., & Patel, P. (2022). I-deals as a human resource initiative: Exciting innovation or passing fad? In D. Anand & Y. Rofcanin (Eds.), *Idiosyncratic deals at work* (pp. 143-166). Springer.
- VDAB. (2022). *Knelpuntberoepen in Vlaanderen 2022*. VDAB. Geraadpleegd op 21 januari 2022, van www.vdab.be/sites/default/files/media/files/Knelpuntberoepen%202022.pdf.
- Vidarthi, P. R., Anand, S., & Liden, R. C. (2014). Do emotionally perceptive leaders motivate higher employee performance? The moderating role of task interdependence and power distance. *Leadership Quarterly*, 25(2), 232-244.
- Vlaanderen, S. (2021a). Bevolking naar onderwijsniveau (scholingsgraad). Statistiek Vlaanderen. Geraadpleegd op 13 januari 2022, van www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/onderwijs-en-vorming/bevolking-naar-onderwijsniveau-scholingsgraad.
- Vlaanderen, S. (2021b). ILO-Werkloosheidsgraad. Statistiek Vlaanderen. Geraadpleegd op 13 januari 2022, van www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/arbeid/ilo-werkloosheidsgraad.
- Vlaanderen, S. (2021c). Werkzaamheidsgraad. Statistiek Vlaanderen. Geraadpleegd op 13 januari 2022, van www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/arbeid/werkzaamheidsgraad.
- Vossaert, L., Anseel, F., Collewaert, V., & Foss, N. J. (2022). 'There's many a slip "Twixt the cup and the lip": HR management practices and firm performance. *Journal of Management Studies*, 59(3), 660-694.
- Walker, C. R., & Guest, R. H. (1952). *The man on the assembly line*. Harvard University Press.
- Wall, T. D., & Martin, R. (1987). Job and work design. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 61-91). John Wiley & Sons.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Wang, H., Li, P., & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 8016.
- Wang, X. (2020). Labor market polarization in Britain and Germany: A cross-national comparison using longitudinal household data. *Labour Economics*, 65(C), 101862. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101862>.
- Warr, P. (2008). Work values: Some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 751-775.

- Wehman, P., Brooke, V., Lau, S., & Targett, P. (2013). Supported employment. In M. L. Wehmeyer (Ed.), *The Oxford handbook of positive psychology and disability* (pp. 338-364). Oxford University Press.
- Werbel, J. D., & Gilliland, S. W. (1999). Person–environment fit in the selection process. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in human resources management, Vol. 17.* (pp. 209-243). Elsevier Science/JAI Press.
- Steunpunt Werk (2022). *Vlaanderen binnen Europa: Jobkenmerken*. Steunpunt Werk. Geraadpleegd op 24 april 2022, van www.steunpuntwerk.be/cijfers/vlaanderen-binnen-europa-jobkenmerken.
- Wessels, C., Schippers, M. C., Stegmann, S., Bakker, A. B., van Baalen, P. J., & Proper, K. I. (2019). Fostering flexibility in the new world of work: A model of time-spatial job crafting. *Frontiers in Psychology, 10*, Article 505. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00505>.
- Wilson, W. J. (1987). *The truly disadvantaged: the inner city, the underclass, and public policy*. University of Chicago Press.
- Wood, S., & Wall, T. (2002). Human Resource Management and Business Performance. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work, 5th ed.* (pp. 351-374). Penguin Press.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology*. (pp. 281-302). Emerald Group Publishing.
- Xuanfang, H., & Rong, H. (2021, 2021/02/09). The literature review of proactive behavior at work. In *Proceedings of the 2021 International Conference on Modern Education and Humanities Science (ICMEHS 2021)*
- Yaniv, E., Lavi, O. S., & Siti, G. (2010). Person-Organisation fit and its impact on organisational citizenship behaviour as related to social performance. *Journal of General Management, 36*(2), 81-89.
- Yu, K. Y. T. (2013). A motivational model of person-environment fit: Psychological motives as drivers of change. In A. L. Kristof-Brown & J. Billsberry (Eds.), *Organizational fit: key issues and new directions* (pp. 21-49). Wiley-Blackwell.
- Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. Wiley.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 126-146.
- Zhang, X., Wu, W., Zhang, Y., Deng, H., Lan, Y., & Li, D. (2021). The effects of coworkers' development idiosyncratic deals on employees' cooperation intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 49*(11), 1-12.
- Zijlstra, F., van Ruitenbeek, G., Mulders, H., van Lierop, B. (2017). Designing Work for Inclusiveness. In A. Arenas, D. Di Marco, L. Munduate, M. Euwema, (Eds), *Shaping inclusive workplaces through social dialogue. Industrial Relations & Conflict Management* (pp. 121-137). Springer.
- Zijlstra, F. R. H., Mulders, H. P. G., & Nijhuis, F. J. N. (2012). Inclusieve Organisaties: Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 28*, 22-30.
- Zimmer, H. (2012). Mismatches op de arbeidsmarkt. *Economisch Tijdschrift*, september 2012, 59-73.

İşçi, S., Çakmak, E., & Karadağ, E. (2015). The effect of leadership on organizational climate. In E. Karadağ (Ed.), *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies* (pp. 123-141). Springer International Publishing.