

Een alternatieve benadering voor herontwerp van werk

Ervaringen met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen

Gemma M.C. van Ruitenbeek, Marike J.G.P. Mulder, Fred R.H. Zijlstra,
Frans J.N. Nijhuis & Henny P.G. Mulders*

Dit artikel beschrijft een alternatieve benadering voor herontwerp van werk, de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen (IHW-methode), die is bedoeld om de arbeidsparticipatie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt mogelijk te maken. De IHW-methode is een methode voor analyse en herontwerp van de werkprocessen waarmee werk anders georganiseerd en verdeeld kan worden, zodat er taken ontstaan die uitgevoerd kunnen worden door mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Door middel van gerichte taakdifferentiatie wordt het mogelijk om optimaal gebruik te maken van al het werkvermogen en talent in de arbeidsmarkt. In dit artikel wordt ingegaan op de onderliggende ideeën en theorieën die ten grondslag hebben gelegen aan de ontwikkeling van de IHW-methode, de herontwerpprincipes van deze methode en de eerste ervaringen hiermee in een reguliere zorgorganisatie. De methode blijkt in deze organisatie effectief voor het creëren van passend werk voor een grote groep mensen met beperkingen.

1 Inleiding

Functie(her)ontwerp is vanaf het allereerste begin een belangrijk thema geweest in de Arbeids- en Organisationspsychologie (Drenth, Thierry & De Wolf, 1992; Kompier, 1996; Morgeson & Humphrey, 2008). Dit themanummer richt zich op een vorm van taakontwerp, namelijk 'job crafting'. Job crafting is een methode waarbij medewerkers veelal op eigen initiatief hun werk zo ontwerpen en aanpassen dat hun ambities, interesses en capaciteiten beter tot hun recht komen, waardoor de motivatie, inzetbaarheid en duurzaamheid van de arbeidsdeelname vergroot worden (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010; Oldham & Hackman, 2010). Job crafting is een methode van herontwerp voor mensen die reeds participeren in de arbeidsmarkt en richt zich op duurzame arbeidsparticipatie van deze groep

* Gemma M.C. van Ruitenbeek is verbonden aan Maastricht University, Capaciteitsgroep Work & Social Psychology. Correspondentieadres: Maastricht University, Work & Social Psychology, Postbus 616, 6200 MD Maastricht, tel. 043-3882463, e-mail gemma.vanruitenbeek@maastrichtuniversity.nl. Marike J.G.P. Mulder is verbonden aan Maastricht University, Capaciteitsgroep Work & Social Psychology. Fred R.H. Zijlstra is verbonden aan Maastricht University, Capaciteitsgroep Work & Social Psychology. Frans J.N. Nijhuis is verbonden aan Maastricht University, Capaciteitsgroep Work & Social Psychology. Henny P.G. Mulders is werkzaam bij UWV WERKbedrijf.

mensen, maar biedt geen oplossing voor arbeidsintegratie van mensen die nu niet kunnen participeren vanwege een arbeidsbeperking of een beperkte opleiding. In dit artikel wordt de ontwikkeling van de IHW-methode beschreven, waarmee arbeidsorganisaties toegankelijk worden gemaakt voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De methode-IHW levert takenpakketten op, samengesteld uit elementaire taken, die uitvoerbaar zijn voor deze aspirant-werknemers. Het zijn in feite de 'startpakketten' waarmee ook zij in de gelegenheid worden gesteld om in arbeid te participeren en zich in hun werk verder te ontwikkelen. Dat zij daarbij ook job crafting zullen toepassen, is niet onwaarschijnlijk, gelet op de herkomst van dit concept. Uit een studie van Wrzesniewski en Dutton (2001) naar job crafting van schoonmakers in een ziekenhuis blijkt dat ook deze laagopgeleide werknemers in de praktijk op uiteenlopende wijzen een persoonlijke invulling geven aan hun functie.

De ontwikkeling van een methodiek die integratie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt mogelijk maakt, is noodzakelijk omdat in de komende jaren *al* het arbeidspotentieel, dus ook de mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, benut zal moeten worden, aangezien ten gevolge van demografische ontwikkelingen op de middellange termijn de totale beroepsbevolking zal krimpen (Jehoel-Gijsbers, 2010; RWI, 2011; Zijlstra, 2009a; Zijlstra, Mulders & Nijhuis, 2012). Dit impliceert dat, naast een grote uitstroom van personeel vanwege het feit dat de babyboomgeneratie met pensioen gaat, tegelijkertijd het aantal toetreders tot de arbeidsmarkt daalt, hetgeen leidt tot een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Bovendien zullen organisaties hun vacatures steeds moeilijker kunnen invullen, omdat de mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt groeit (TK 2010/2011).

Zo stellen werkgevers steeds hogere eisen aan kennis en vaardigheden van medewerkers, waardoor de startkwalificatie voor de reguliere arbeidsmarkt voor een grote groep mensen te hoog is komen te liggen (Jehoel-Gijsbers, 2010; RWI, 2011; Zijlstra, 2009a; Zijlstra et al., 2012).

Voor organisaties zal daarom de komende jaren de uitdaging liggen in het dichten van het gat tussen vraag en aanbod. Tot dusver is in de sociale zekerheid voornamelijk ervaring opgedaan met interventies, gericht op aanbodversterking, een scala aan activiteiten om de werkzoekende in een betere uitgangspositie te brengen voor de arbeidsmarkt. Deze strategie blijkt niet voldoende effectief om de discrepantie tussen vraag en aanbod te overbruggen. Recentelijk wordt daarom gepleit voor interventies, gericht op de vraagzijde van de arbeidsmarkt, de werkgever en de arbeidsorganisatie (Chan, Strauser, Gervy & Lee, 2010). Onderdeel van die benadering zijn interventies, gericht op een andere organisatie van het werk en het anders vormgeven van het beschikbare werk in organisaties.

De Universiteit Maastricht heeft in samenwerking met het UWV een methode voor herontwerp van werk ontwikkeld: de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen (IHW). Dit is een methode om het werk anders te kunnen organiseren en verdelen, zodat er door middel van functiedifferentiatie optimaal gebruikgemaakt kan worden van de reeds aanwezige expertise van de werkende populatie, en er gelijktijdig werk gecreëerd kan worden dat beter aansluit bij de competenties en vermogens van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Voortbordurend op de definitie van mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt van Holwerda, Van der Klink, Groothoff en Brouwer (2010), definiëren wij *mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt* als mensen die niet of onvoldoende gekwalificeerd zijn om zelfstandig een positie op de arbeidsmarkt te verwerven. Dat betekent dat zij niet zonder hulp en ondersteuning kunnen participeren in de reguliere arbeidsmarkt. Het gaat hierbij om mensen die een lager opleidingsniveau hebben dan de algemeen geldende startkwalificatie voor de Nederlandse arbeidsmarkt (diploma havo, vwo of mbo- niveau 2) (Rijksoverheid, 2012a), en om mensen met een fysieke of mentale beperking.

In deze bijdrage wordt het nut en de noodzaak van een aanvullende methode voor herontwerp van werk besproken en wordt ingegaan op de onderliggende ideeën en achtergrond. Tevens wordt aan de hand van traditionele thema's in de A&O-psychologie globaal ingegaan op de ontwerpprincipes van de IHW-methode. Voor meer gedetailleerde beschrijvingen van de methode verwijzen wij naar Nijhuis, Mulders en Zijlstra (2011), Van Ruitenbeek, Mulder, Zijlstra en Nijhuis (2011) en Zijlstra et al. (2012). Tevens worden de eerste ervaringen in de praktijk met de IHW-methode in een reguliere zorgorganisatie beschreven. Dit artikel sluit af met een discussie.

2 Achtergrond

2.1 Ontwikkelingen in de theorieën van herontwerp van werk

In de klassieke benadering van herontwerp van werk, die gebaseerd was op het werk van Taylor (1911), lag de nadruk bij het herontwerp op centrale en heldere aansturing, waarbij het werk zo gestandaardiseerd en verdeeld werd in simpele, routinematige en repetitieve taken, dat het zou leiden tot een maximum aan output met een minimum aan input. Werk was zodanig opgesplitst en gestandaardiseerd ('one best way') dat taken eenvoudig aan te leren waren, waardoor werknemers inwisselbaar werden. Deze benadering kende een maximale arbeidsdeling (Kuipers, 1989), waarbij de organisatie en planning (denken) en de uitvoering (doen) van het werken gescheiden werden. Dit resulteerde in de loop der tijd in een complexe organisatie met eenvoudig werk (De Sitter, 1981).

Het 'scientific management' leidde aanvankelijk tot efficiëntieverbetering, maar kende ook een keerzijde: het had negatieve gevolgen voor de werkmotivatie en de betrokkenheid (Walker & Guest, 1952), het resulteerde in een hoger verzuim en verloop, en ook de productiviteit bleef achter op de ontwikkeling in de mechanisering (Trist & Bamforth, 1951).

Als reactie hierop ontstonden nieuwe stromingen die als belangrijkste kritiek op het scientific management hadden dat de sociale en psychologische behoeften van de individuele werknemers genegeerd werden. Dit vormde de aanleiding voor de opkomst van de meer gedrags- of motivatiegerichte benaderingen waarbij de effectiviteit en productiviteit van de organisatie vooral gezien werd als een resultaat van de arbeidstevredenheid van de werknemers. Het verhogen van de intrinsieke werkmotivatie door taakverrijking, met name door middel van verhoging van de autonomie, verantwoordelijkheid (Hackman & Oldham, 1976, 1980;

Herzberg, 1966) en regelmogelijkheden (Karasek, 1979), werd gezien als het middel om de kwaliteit van het werk te verbeteren. Ook de (sociotechnische) systeembenadering (Trist & Bamforth, 1951; Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963; De Sitter, 1981) heeft veel invloed gehad, omdat deze benadering werd gezien als de strategie voor bedrijven om flexibel te kunnen reageren op de turbulente omgeving om de kwaliteit van arbeid te verbeteren (Van Amelsfoort, 1989). In deze benadering werd in het taakontwerp niet langer uitgegaan van geïsoleerde functies die door zelfstandig werkende individuen werden uitgevoerd, maar er kwam oog voor de onderlinge samenhang en invloed die sociale, technische en (in- en externe) omgevingsfactoren op elkaar uitoefenden. Denken en doen werden weer geïntegreerd en de strategie van herontwerp richtte zich op het ontwerpen van simpele organisaties met complex werk (De Sitter, Den Hertog & Dankbaar, 1997).

Een essentieel kenmerk van de socio-technische systeembenadering is het zelfregulerende team (Kuipers, 1989; Van Amelsfoort, 1989) waarbij de teamleden in onderling overleg (het sociale systeem) de technische aspecten (het technische systeem, zoals werkbenodigdheden en -technieken) bepalen en zelf verantwoordelijk zijn voor de productie of dienstverlening (interactie met de omgeving). Deze zelfregulerende teams stellen hoge eisen aan de kennis en vaardigheden van de teamleden, zoals een combinatie van goede technische, communicatieve en sociale vaardigheden en probleemoplossende vermogens (Cummings & Worley, 1997; Oldham & Hackman, 2010; Zijlstra et al., 2012). Gezien ontwikkelingen in de huidige arbeidsmarkt, die in de nu volgende paragrafen beschreven worden, kent ook deze strategie in onze ogen een keerzijde.

2.2 *Toename van complexiteit in werk*

De managementtechnieken die opgekomen zijn in de tweede helft van de vorige eeuw, in combinatie met technologische ontwikkelingen (de mechanisatie en automatisering) en bedrijfseconomische ontwikkelingen ('outsourcing' en de verschuiving van een productie-industrie naar een dienstverleningsindustrie), hebben ertoe geleid dat werk in de loop der jaren complexer is geworden (Josten, 2010; Parker, Wall & Cordery, 2001; Zijlstra et al., 2012). Werkgevers stellen daarom steeds hogere opleidingseisen en vragen in toenemende mate om combinaties van competentiedomeinen (bijvoorbeeld technische competenties, gecombineerd met sociale vaardigheden) (RWI, 2011). Hierdoor is de startkwalificatie voor de reguliere arbeidsmarkt voor een grote groep mensen te hoog komen te liggen, want slechts het topsegment van het arbeidspotentieel bezit de combinatie van de vereiste kennis en vaardigheden die gevraagd worden op de huidige arbeidsmarkt. Dit blijkt ook uit het feit dat de participatiegraad van lager en lager-middelbare opgeleiden daalt (RWI, 2011). Ruim 1,5 miljoen mensen van de Nederlandse bevolking participeren niet in de huidige arbeidsmarkt; zij zijn langdurig werkloos, hebben een bijstandsuitkering of zijn arbeidsongeschikt (Wajong, WGA) (Klosse & Muysken, 2011). Deze groep mensen heeft een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Arbeidsparticipatie is niet alleen vanuit bedrijfseconomisch oogpunt essentieel, maar zeker ook vanuit maatschappelijk en psychologisch oogpunt, dit omdat het

hebben van betaald en zinvol werk van belang is voor de eigenwaarde. Het stelt mensen in staat om in hun eigen levensonderhoud te voorzien en zelfstandig te functioneren in de maatschappij. Bovendien geeft werk structuur en zin aan het leven (Wehman, 2006; Zijlstra, 2009b). Jahoda (1981, 1997) veronderstelt op grond van het 'Latent Deprivation Model' dat werk niet alleen van waarde is voor het voorzien in eigen levensonderhoud, maar dat werk ook vijf andere latente functies vervult, namelijk tijdsstructurering, een bijdrage leveren aan een gemeenschappelijk doel, sociaal contact, status, en activiteit. Deze latente functies vervullen de basale menselijke behoeften en dragen bij aan de gezondheid en het welzijn (Paul & Batinic, 2010).

2.3 Methoden voor integratie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt

Wetenschappelijk onderzoek, gericht op de ontwikkeling van instrumenten en modellen ten behoeve van het creëren en ontwikkelen van structureel werk in reguliere arbeidssituaties voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, is echter schaars (Groothoff, Brouwer, Bakker, Overweg, Schellekens et al., 2008). Er is enig onderzoek gedaan naar 'job carving'. Bij job carving worden taken van bestaande functies afgesplitst ten behoeve van werk voor een individuele medewerker met beperkingen (Griffin & Hammis, 2003; Van Lierop & Van Soest, 2008). De methode blijkt effectief voor het creëren van werk voor individuen, maar deze methode is gericht op het creëren van een specifieke functie die afgestemd is op de mogelijkheden van een persoon met beperkingen. De organisatie en de werkprocessen blijven echter buiten beschouwing. Job carving als individuele interventiestrategie is minder geschikt voor toepassing op grotere schaal binnen een organisatie. Doordat alleen bestaande functies als randvoorwaarden worden gehanteerd, blijven mogelijk interessante opties voor herontwerp onbenut.

2.4 Een mogelijk alternatieve benadering

Om tegemoet te komen aan de behoefte en noodzaak (denk daarbij ook aan de Participatiewet) van participatie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, is een methode nodig die de integratie van een grote groep mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in één organisatie mogelijk maakt, zonder dat de organisatie uit balans gebracht wordt. Dat betekent dat de methode van herontwerp van werk de totale procesvoering van de organisatie, de kwaliteit van werk van de zittende én van de aspirant-werknemers in ogenschouw moet nemen. Zodoende kan uiteindelijk optimaal gebruik worden gemaakt van de diversiteit aan talenten en vermogens van de werkende populatie én van potentiële werknemers in de arbeidsmarkt. De Universiteit Maastricht heeft in samenwerking met het UWV een nieuwe methode voor herontwerp ontwikkeld, waarin de bovenstaande voorwaarden als uitgangspunt genomen zijn. In de nu volgende paragraaf wordt aan de hand van traditionele thema's in de A&O-psychologie ingegaan op de onderliggende ideeën van deze methode.

3 De methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen

Op grond van de voorafgaande uiteenzetting veronderstellen wij dat werk in organisaties duurzaam moet worden ontworpen, zodat *al* het arbeidspotentieel benut kan worden, hoog- en laaggekwalificeerd. Hiervoor kan men functiedifferentiatie toepassen, waarbij eenvoudige functies worden gecreëerd ten behoeve van de integratie van de grote groep mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, naast het creëren van complexe functies om het zittende personeel duurzaam inzetbaar te houden. De IHW-methode kan worden gezien als een integrale A&O-benadering, gebaseerd op een aantal essentiële elementen uit de A&O-psychologie, die hierna nader beschreven worden. Deze elementen zijn: arbeidsanalyse, herontwerp van werk, assessment van arbeidsvermogen, en inclusie en sociale steun. Ten slotte gaan we nader in op de randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie van de methode in de praktijk.

3.1 Arbeidsanalyse

Zoals in het voorgaande is beschreven, beoogt de IHW-methode een integraal herontwerp van werk, waardoor er sprake is van een bredere focus dan bij het ontwerpen van individuele functies. Uitgangspunt hiervoor is een gedegen arbeidsanalyse die niet alleen de individuele functies in ogenschouw neemt, maar ook de organisatiestructuur en de werkprocessen. Wij onderscheiden mede op grond van de literatuur (o.a. Algera & Greuter, 1998; Morgeson & Humphrey, 2006; Wilson, Bennet, Gibson & Alliger, 2012) vijf hoofdthema's in de arbeidsanalyse: (1) aard en doelstelling van de organisatie en van het werk, (2) structuur van de organisatie en bedrijfsprocessen, (3) werkinhoud, (4) taakeisen, en (5) werkcontext.

(1) *Aard en doelstelling van de organisatie en van het werk.* De benodigde algemene informatie over de aard en het doel van de organisatie en het werk is op zichzelf helder en wordt niet uitgebreid besproken. Aangetekend wordt dat taken, functies en productieprocessen een onderlinge samenhang kennen die berust op afspraken rond de verdeling van het werk en de werkorganisatie (Roe & Zijlstra, 1991). Deze afspraken zijn onderwerp van interventie.

(2) *Structuur van de organisatie en bedrijfsprocessen.* Vanwege de integrale benadering van herontwerp van werk als onderdeel van de IHW-methode is zicht vereist op de onderlinge samenhang en verhoudingen in de organisatiestructuur (de functionele structuur). Dit kan met behulp van een organogram in kaart gebracht worden. Inzicht in de functionele structuur is niet nieuw in de arbeidsanalyse, maar de analyse van bedrijfsprocessen is in onze optiek wel een nieuw of aanvullend aspect. Bedrijfsprocessen zijn activiteiten die gekoppeld zijn aan de routing van producten of diensten die dwars door de functionele structuur van de organisatie heen lopen (Jones, 2007).

Wij onderscheiden drie soorten bedrijfsprocessen:

- primaire of hoofdprocessen: processen die gericht zijn op het realiseren van de doelstelling van de organisatie;
- ondersteunende processen: processen die nodig zijn om de hoofdprocessen goed te laten verlopen;

- additionele processen: processen die niet direct gerelateerd zijn aan het doel van de organisatie, maar wel voorkomen in de organisatie, bijvoorbeeld catering en schoonmaak.

Een bewezen en toegankelijke methode voor het in kaart brengen van complexe bedrijfsprocessen ten behoeve van analyse en herontwerp is het zogenaamde 'process mapping' (Biazzo, 2002). Door het in kaart brengen van bedrijfsprocessen met behulp van een 'process map' wordt de onderlinge samenhang tussen taken, functies en productiemiddelen gevisualiseerd. Dit biedt belangrijke aanknopingspunten voor het herontwerp.

(3) *Werkinhoud*. Ten aanzien van de werkinhoud worden de concrete werkzaamheden die op functieniveau worden uitgevoerd, in kaart gebracht. De werkzaamheden worden uitgesplitst tot op taakniveau. Onder een taak verstaan wij een eenheid van handelingen gericht op een zelfstandig, bewust ervaren doel in de zin van het arbeidsresultaat (Roe & Zijlstra, 1991). Behalve de specifieke werkzaamheden is het van belang dat ook aangegeven wordt hoe en waarom het werk zo uitgevoerd wordt.

(4) *Taakeisen*. Bij de taakeisen gaat het om het in kaart brengen van de eisen die direct gerelateerd zijn aan de uitvoering van het werk, zoals cognitieve, emotionele, fysieke en psychomotorische taakeisen, vakspecifieke kennis, gebruik van complexe technische hulpmiddelen, de mate waarin communicatieve en sociale vaardigheden vereist zijn, de vereiste autonomie, zelfstandigheid en accuratesse.

(5) *Werkcontext*. Bij de werkcontext gaat het om de aspecten die *niet* direct gerelateerd zijn aan het werk. Het gaat hierbij om de omstandigheden waarin het werk uitgevoerd wordt, zoals de stijl van leidinggeven, collegiale steun (de mate waarin in het werk ruimte is voor begeleiding en sociale steun van collega's), feedback van anderen (de mate waarin men feedback ontvangt over de werkprestatie), stressoren (piekbelastingen, deadlines en eventueel traumatische gebeurtenissen), ergonomische aspecten (de mate waarin het werk in een ongunstige werkhouding of met ongunstige bewegingen uitgevoerd moet worden en de herhalingsfrequentie van handelingen) en de werkomstandigheden (de mate waarin de werkomgeving gezond en veilig is). Naast deze aspecten wordt in de IHW-methode specifiek aandacht gevraagd voor het in kaart brengen van het organisatieklimaat. Het organisatieklimaat kan worden getypeerd als het samenhangende patroon van gedragingen van medewerkers die voortkomen uit geschreven en ongeschreven regels die samenhangen met doelen, normen en waarden, en verwachtingen (James & James, 1989; Lammerts & Stavenuiter, 2010; Schneider, 1990). Dit wordt gezien als de mogelijk belangrijkste factor voor het succes van de integratie van mensen met beperkingen in de organisatie (Hagen, Zwinkels, Mulder, Berkouwer, Overmars-Marx et al., 2008).

De arbeidsanalyse van de IHW-methode betreft een integrale hiërarchische arbeidsanalyse. Dit betekent dat in de analyse alle aspecten van de organisatie in ogenschouw worden genomen. Een dergelijke grondige arbeidsanalyse is nodig ten behoeve van het herontwerp van werk dat in de nu volgende paragraaf aan bod komt.

3.2 *Herontwerp van werk*

Structureel en duurzaam werk ontwerpen voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt definiëren wij als het creëren van voor de doelgroep geschikt elementair werk, dat een blijvende productieve bijdrage levert aan het totale arbeidsproces. Het betreft daardoor structurele functies en geen gesubsidieerde functies. Bij uitval van een individu ontstaat een vacature die vervuld kan worden door een andere persoon uit de doelgroep.

Omdat de IHW-methode structurele en duurzame banen beoogt te creëren voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, zonder de organisatie uit balans te brengen, moet in het herontwerp nadrukkelijk aandacht zijn voor coördinatie- en afstemmingseisen. De basis daartoe biedt de arbeidsanalyse, omdat daarin de samenhang tussen de taken, functionarissen en productiemiddelen in kaart gebracht zijn, naast de huidige manier van werken en de redenen waarom het werk op die manier uitgevoerd wordt. Met behulp van een kritische analyse kunnen de mogelijkheden voor herontwerp van werk worden onderzocht. Hierbij wordt bekeken welke taken door een andere functionaris, eventueel op een ander moment, in een andere tijdsvolgorde en/of op een andere plaats uitgevoerd kunnen worden. Vervolgens wordt onderzocht welke voorwaarden er aan de veranderingen gesteld moeten worden met het oog op coördinatie- en afstemmingsvereisten. Het uiteindelijke herontwerp van werk beschrijft hoe functies, taken en rollen gestructureerd, aangepast en vastgesteld worden en wat het beoogde effect is op individueel, team- en organisatieniveau (Grant & Parker, 2009).

3.3 *Assessment van arbeidsvermogen*

Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over het arbeidsvermogen van de persoon, wordt een inschatting gemaakt van de kwalificaties en competenties, en van de ontwikkelingspotentie. Het arbeidsvermogen wordt gedefinieerd als het geheel van kwalificaties van een (arbeids)taakuitvoerder om duurzaam te voldoen aan de eisen die een arbeidsfunctie stelt (Groothoff et al., 2008, p. 11).

Assessment, gericht op de arbeidsmogelijkheden voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, lijkt vanuit de A&O-psychologie onderbelicht. Er is bijvoorbeeld wel assessment-instrumentarium voor mensen met beperkingen vanuit een medische invalshoek, maar die is tot op heden vooral gericht op het bepalen van de beperkingen en de onmogelijkheden van de doelgroep (Nijhuis, 2011).

Ten behoeve van de personeelsselectie wordt de algemene mentale capaciteit van mensen (intelligentie en kennis) als belangrijkste voorspeller voor het succes van prestatie en ontwikkeling van werknemers gezien (Schmidt & Hunter, 1998). Daarnaast kennen diverse onderzoekers een voorspellende waarde voor prestatie toe aan de zogenoemde 'Big five'-persoonsskenmerken: de mate waarin iemand extravert (gerelateerd aan een positief zelfbeeld en vertrouwen), emotioneel stabiel, vriendelijk/bereidwillig en consciëntieus is, en open staat voor nieuwe ervaringen (Schmit & Ryan, 1993). Ook in Nederland wordt in de dagelijkse praktijk van veel re-integratiebedrijven gebruikgemaakt van persoonlijkheidstesten bij personeelsselectie (Groothoff et al., 2008).

Mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben weinig of geen werkervaring of hebben weinig succes gehad in hun werk. Dit heeft een negatief effect op de fysieke en mentale conditie van mensen, en op psychologische persoonskenmerken. Daarnaast heeft langdurig niet werken een negatief effect op werkgerelateerde vaardigheden (Van Kalken, Brouwer & Schellekens, 2012). Om die redenen zijn klassieke selectie-instrumenten niet direct geschikt voor deze doelgroep. Om het arbeidsvermogen van deze doelgroep in kaart te brengen kan worden gedacht aan een competentieclassificatiesysteem, met als essentieel kenmerk dat de competentie gedefinieerd wordt als het verworven vermogen om een taak adequaat uit te voeren (Roe, 2002). Het gaat hierbij om concreet aantoonbaar (prestatie)gedrag, waarbij iemand door ervarings- of praktijkleren in staat is om tijdens de taakuitvoering op de juiste manier gebruik te maken van de kennis en vaardigheden, en daarbij tevens de juiste attitude weet te vertonen. Het competentieclassificatiesysteem zou daarom moeten worden opgebouwd met toetsbare, concrete competentietermen.

Naast de beoordeling van de deelcompetenties is het van belang om in het proces van assessment de ondersteunende en belemmerende factoren in de sociale (privé)omgeving van de kandidaat in kaart te brengen (Hekelaar, 2009; Mackelprang & Salsgiver, 2009).

3.4 Inclusie en sociale steun

Mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben weinig of geen werkervaring en zij schieten veelal tekort in basale werknemersvaardigheden. Daarom zijn maatregelen nodig om de basisvaardigheden te versterken, zoals het zich houden aan afspraken en bedrijfsprocedures, omgang met collega's en leidinggevende, en prestatiegedrag (Hekelaar, 2009). Diverse onderzoeken hebben uitgewezen dat werkbegeleiding door een directe collega op de werkplek (ook wel natuurlijke steun genoemd) het meest effectief is als het gaat om de mate waarin de werknemer integreert in de organisatie, de mate van productiviteit en daarmee de loonwaarde van de werknemer, de arbeidstevredenheid van alle medewerkers en de duurzaamheid van de arbeidsovereenkomst (Chiaburu & Harrison, 2008; Fabian & Luecking, 1991; Mank, Cioffi & Yovanoff, 2000; Farris & Stancliffe, 2001).

Het succes van de arbeidsparticipatie van de nieuwe medewerker hangt, behalve van een goede match tussen de mogelijkheden van de persoon, de eisen die het werk stelt en natuurlijke steun, ook af van de kennis en vaardigheden van de werkbegeleider (Mank et al., 2000; Gates, 2000). Primair is het van belang de kennis van de werkbegeleider over de doelgroep te versterken. De werkbegeleider dient inzicht te krijgen in de achtergrond van de doelgroep en de kenmerken van de populatie, en wat dat betekent voor het werk en de werkbegeleiding (Farris & Stancliffe, 2001).

3.5 Randvoorwaarden voor implementatie van de IHW-methode

De IHW-methode beoogt op grote schaal werk te creëren voor werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Dat betekent dat het in deze methode niet gaat om de integratie van één of enkele individuen, maar om een structurele inbedding

van een grotere groep mensen met een grote afstand tot arbeidsmarkt in een organisatie. Deze structurele inbedding is een organisatieverandering. Zoals iedere organisatieverandering begint de implementatie van de IHW-methode met de erkenning of overtuiging van de noodzaak, de behoefte of wens van de bedrijfsleiding voor verandering (Daft & Noe, 2001; Duncan, 1998; Jones, 2007). De bedrijfsleiding moet op grond van demografische ontwikkelingen, economische voordelen of op ethische gronden de overtuiging hebben dat de integratie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt de arbeidsorganisatie ten goede komt, om zich te kunnen committeren aan de benodigde investeringen in tijd, geld of mankracht voor de implementatie van de IHW-methode.

Maar alleen commitment van de bedrijfsleiding is onvoldoende, want zonder commitment, steun, inzet en betrokkenheid van alle betrokkenen in de organisatie zal de integratie van de doelgroep niet slagen. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat het niet of onvoldoende informeren van collega's over de integratie van werknemers met beperkingen kan leiden tot weerstand en onbegrip (Lammerts & Stavenuiter, 2010). Het is daarom van belang dat de betrokkenen geïnformeerd worden over het doel, de meerwaarde van herontwerp van werk, de algemene kenmerken van de te integreren doelgroep en de gevolgen die dit kan hebben voor hun werk.

Met de IHW-methode worden taken herverdeeld waardoor functies worden gedifferentieerd. De methode is dus van invloed op de functies van de zittende werknemers. Overleg over het herontwerp met het management en de zittende werknemers is daarom van belang, zeker ook om de kwaliteit van de arbeid van alle betrokken werknemers te kunnen bewaken in het herontwerpproces. Een participatieve benadering, waarbij met de betrokkenen afspraken gemaakt worden over randvoorwaarden en de kaderstelling voor het herontwerp, is daarom noodzakelijk (Daft & Noe, 2001).

De IHW-methode is een cyclisch proces (zie Roe & Zijlstra, 1991), waarbij evaluatie en bijsturingsmomenten niet alleen aan het begin en het eind van de cyclus plaatsvinden, maar ook tussentijds om het proces tijdig bij te kunnen sturen als daartoe aanleiding is.

4 De IHW-methode in de praktijk

Nu het nut en de noodzaak van een alternatieve methode voor herontwerp van werk beschreven zijn, en ook het theoretisch raamwerk van de IHW-methode in kaart is gebracht, gaan we in op de vraag wat in de beleving van de 'stakeholders' de belangrijkste leerpunten zijn voor de implementatie van de IHW-methode in een reguliere arbeidssituatie.

Deze vraag beantwoorden we aan de hand van een praktijkvoorbeeld: een pilot waarbij de IHW-methode geïmplementeerd is in een reguliere zorginstelling ten behoeve van een specifieke groep binnen de categorie mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, namelijk de Wajongpopulatie.¹ De pilot is geëvalueerd met behulp van een responsieve evaluatiemethodiek. Het onderzoek richtte zich op de vraag welke leerpunten de stakeholders onderscheiden op grond van

hun ervaring met de integratie van Wajongers met behulp van de IHW-methode met betrekking tot de volgende aspecten van de methode: de arbeidsanalyse, herontwerp van werk, assessment van arbeidsvermogen, inclusie en sociale steun. Deze praktijkevaluatie is uitgevoerd binnen een reguliere, middelgrote zorginstelling, waar ten tijde van het onderzoek vijftig Wajongers op basis van de IHW-methode ingestroomd waren.

4.1 Onderzoeksmethode

Voor het evaluatieonderzoek is gebruikgemaakt van de responsieve onderzoeksbenadering. Het is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarin de dialoog over door de stakeholders zelf ingebrachte discussiepunten centraal staat. In deze onderzoeksbenadering staat in de evaluatie niet direct de effectiviteit van beleid op grond van doelen en intenties van de beleidsmakers centraal, maar de betekenis en het belang van de veranderingen vanuit de gezichtspunten van de stakeholders (Abma, 2005; Guba & Lincoln, 1989; Stake & Abma, 2005).

4.2 Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestond in hoofdlijnen uit twee fasen: een eerste fase, waarbij de gezichtspunten binnen homogeen samengestelde stakeholdergroepen zijn geïnventariseerd, en een tweede fase, waarin de dialoog over de discussiepunten centraal stond tussen vertegenwoordigers uit de verschillende stakeholdergroepen.

Eerste fase. In de eerste fase zijn evaluatiebijeenkomsten georganiseerd met vertegenwoordigers uit tien verschillende *homogeen* samengestelde stakeholdergroepen: de Wajongers, de arbeidsdeskundigen, de praktijkbegeleiders en de opleidingscoördinator, de multi-unithoofden, de afdelingshoofden, de werkbegeleiders, P&O, de projectleiders, de arbeidsanalist en de Raad van Bestuur. Aan het eind van de bijeenkomst werd geïnventariseerd wie van de deelnemers deel zou willen nemen aan de dialoog met de andere stakeholdergroepen in fase twee van het onderzoek.

Tweede fase. Op grond van de eerste bijeenkomst hebben de onderzoekers een agenda voor onderhandeling en leerpunten opgesteld, met aandacht voor de verschillende opvattingen vanuit het perspectief van de diverse stakeholdergroepen. De bijeenkomsten met *heterogeen* samengestelde stakeholdergroepen voor fase 2 zijn groepsgewijs georganiseerd in drie bijeenkomsten met vertegenwoordigers uit de projectorganisatie, projectmedewerkers, stafmedewerkers, managers, werkbegeleiders, en Wajongers.

Doel en karakter van de bijeenkomsten. Het doel van de bijeenkomsten was inzicht krijgen in de evaluatiepunten, begrip krijgen voor mogelijk verschil in standpunten vanuit de verschillende perspectieven van de deelnemers, en de onderliggende redenen daarvan onderzoeken. De onderzoekers bewaken tijdens de bijeenkomsten het gewenste karakter van de dialoog; op basis van onderling respect, inclusie en betrokkenheid werden luisteren, toelichten en doorvragen gestimuleerd en confronteren, aanvallen en verdedigen zo veel mogelijk afgeremd (Abma, Greene, Karlsson, Ryan, Schwandt et al., 2001; Abma, 2005). Het was echter niet de bedoeling om in de bijeenkomsten de verschillen in opvattingen weg te werken, maar om recht te doen aan de diversiteit van perspectieven en belangen van de

verschillende stakeholders. Daarnaast anticipeerden de onderzoekers op mogelijke knelpunten ten aanzien van onder meer taalproblemen, uiteenlopende gespreksvaardigheden en verschillen in informatieniveaus. Indien nodig werd om een nadere toelichting gevraagd. Per bijeenkomst is ten behoeve van een optimale dialoog gestreefd naar een groepsgrootte van maximaal tien personen.

4.3 Resultaten

In deze paragraaf worden de praktijkervaringen met de IHW-methode die voortkomen uit de responsieve evaluatie besproken. De onderzoeksresultaten zijn toegespitst op de ervaringen en leerpunten die vanuit theoretisch perspectief relevant zijn voor de IHW-methode. Deze worden besproken aan de hand van de vier hoofdaspecten van de IHW-methode: de arbeidsanalyse, herontwerp van werk, assessment van arbeidsvermogen, en inclusie en sociale steun.

Arbeidsanalyse. De methode van arbeidsanalyse wordt door de betrokkenen als een goed instrument gezien. De analyse is erg arbeidsintensief, niet alleen voor de arbeidsanalist, maar ook voor de organisatie. De analyse levert een duidelijk beeld op van de organisatieprocessen en biedt een goede basis voor het creëren van werk voor de Wajongers.

Men heeft in de pilot echter ervaren dat in de arbeidsanalyse het accent te veel lag op de taakinhoud en dat de werkcontext onderbelicht was, terwijl men signaleerde dat begeleiding en mentaliteitsaspecten van belang zijn voor het succes van de integratie. Dit komt overeen met de onderzoekresultaten van Hagen et al. (2008). Het belangrijkste leerpunt vanuit de pilot is dan ook dat de contextuele factoren expliciet tijdens de arbeidsanalyse in kaart moeten worden gebracht (zie 3.1).

Herontwerp van werk. In de pilot is men erin geslaagd om op grote schaal elementair werk binnen de verschillende bedrijfsprocessen te lokaliseren, waarmee blijvende functies, bestaande uit elementaire taken, zijn gecreëerd. Zo zijn er bijvoorbeeld elementaire taken gelokaliseerd in zorg-, voedings- en huishoudelijke bedrijfsprocessen: taken in de zorg, zoals het opmaken van bedden en het aanvullen van verpleegkundige artikelen; voorbereidende taken in de voeding, zoals het uitserveren van de maaltijden en drank en de bevoorrading van de afdelingskeuken; en taken in de huishoudelijke zorg, zoals het schoonmaken van patiëntenkamers, toiletten en de afdelingskeuken. De genoemde elementaire taken uit de verschillende functies zijn in de herontwerpfase samengevoegd tot een elementaire functie, namelijk de functie van afdelingsassistent. Deze functie is in de pilot op afdelingsniveau ingepast, maar ook afdelingsoverstijgend in de vorm van een serviceteam dat bestaat uit meerdere afdelingsassistenten die niet op één afdeling werken, maar op etageniveau.

In de pilot bleek dat bij het inpassen van een afdelingsassistent op afdelingsniveau een vaste structuur en meer stabiliteit in werk en werkbegeleiding geboden kon worden. Bovendien veroorzaakte deze inpassing vrijwel geen coördinatie- en afstemmingsproblemen. Het ontwerpen van een serviceteam dat de afdelingsgrenzen overstijgt, leunt echter niet meer op bestaande organisatiestruc-

turen. In de praktijk veroorzaakte dat problemen met betrekking tot de continuïteit in aansturing en begeleiding en het managen van verschillende eisen en verwachtingen. Daarmee blijkt uit de praktijk dat een dergelijk fundamenteel herontwerp, dat niet alleen functiegroepen overstijgt maar ook de afdelingsgrenzen, het belang van de voorwaarden van herontwerp van werk onderschrijft (zie 3.2). Daarnaast kwamen uit het evaluatieonderzoek signalen naar voren die het belang van participatie van betrokkenen tijdens de ontwerpfase in het onderzoeken van oplossingen voor coördinatie- en afstemmingsproblemen benadrukken (zie 3.2 en 3.5).

Assessment van arbeidsvermogen. Omdat gevalideerde assessment-instrumenten voor het in kaart brengen van het arbeidsvermogen van de doelgroep ontbreken, heeft men in de praktijk gebruikgemaakt van diverse assessment-instrumenten, onder andere een voor deze pilot ontwikkelde competentiescorelijst. In de praktijk bleef echter toch twijfel bestaan over de vraag welke persoonskenmerken nu bepalend zijn voor het succes van de plaatsing. Dit bevestigt de noodzaak voor nader onderzoek ten behoeve van betrouwbare en valide instrumenten voor het bepalen van het arbeidsvermogen van de doelgroep.

Uit het evaluatieonderzoek komt naar voren dat men tijdens de pilot steeds beter inzicht heeft gekregen in succes- en complicerende persoonsgebonden factoren voor integratie en prestatie. Een stabiele thuissituatie en het hebben van een 'buddy' (een betrokken, stimulerende en ondersteunende persoon in de directe privéomgeving) werden als belangrijke succesfactoren genoemd. Complicerende factoren in de privésituatie, zoals schuldenproblematiek, huisvestingsproblemen of problemen in de kinderopvang, komen zowel in de pilot als in de literatuur (Hekelaar, 2009; Mackelprang & Salsgiver, 2009) als belemmerende factoren naar voren.

Inclusie en sociale steun. De integratie, prestatie en duurzaamheid van het contract is in de beleving van de betrokkenen in de pilot gunstiger voor de mensen die een langere tijd op een vaste afdeling werkten en continuïteit in de begeleiding hadden, in vergelijking met mensen die op verschillende afdelingen met wisselende begeleiders werkten. In de ervaring van betrokkenen waren, naast een vaste werkbegeleider en een vaste afdeling, het langzaam uitbreiden van taken, geduld en het gelijkwaardig behandelen van de Wajonger belangrijke succesfactoren voor de ontwikkeling en de prestatie. Werkbegeleiding kostte in de beleving van de werkbegeleiders vooral in het begin veel tijd en energie, maar als in de inwerkperiode hiervoor voldoende ruimte en tijd gecreëerd kon worden, verdiende zich dat terug in de prestatie, de ontwikkeling en de opbloei van de Wajonger.

Men heeft in de pilot ervaren dat het van belang is dat werkbegeleiders kennis en inzicht hebben met betrekking tot de doelgroep. Daarom is specifiek voor de werkbegeleiders een training ontwikkeld. Deze ervaring komt overeen met onderzoek van Farris en Stancliffe (2001).

Een belangrijk aanvullend leerpunt dat uit het evaluatieonderzoek naar voren komt, is dat ook aan medewerkers die de rol van werkbegeleider willen vervullen, eisen gesteld moeten worden met betrekking tot persoonskenmerken en compe-

tenties. Uit kwalitatief onderzoek komt naar voren dat gewenste persoonskenmerken en competenties voor een werkbegeleider zijn: hulpvaardig, betrokken, rustig, geduldig, alert en het hebben van goede communicatieve en probleemoplossende vaardigheden (Hagen et al., 2008).

5 Discussie, conclusie en aanbevelingen

5.1 *Discussie en conclusie*

De IHW-methode is effectief gebleken voor het op grote schaal creëren van duurzame arbeid in een middelgrote reguliere zorginstelling, waar vijftig Wajongers op basis van de methode ingestroomd zijn. De Wajongpopulatie betreft een specifieke groep uit deze categorie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Zij hebben naast een beperking veelal, op grond van het feit dat zij al jong geconfronteerd werden met de beperkende werking van hun aandoening, onvoldoende startkwalificaties voor de Nederlandse arbeidsmarkt. Een generalisatie van de methode naar een toepassing ervan voor de totale groep mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt lijkt daarmee aannemelijk. De huidige bevindingen zijn gebaseerd op één pilot. Nader onderzoek naar de toepassing van de methode voor de brede doelgroep van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in andere reguliere arbeidssituaties is daarom gewenst.

De onderzoeksmethode voor het evaluatieonderzoek van de implementatie van de IHW-methode in de praktijk betrof een responsieve evaluatiemethode. De methode bleek niet alleen effectief voor de evaluatie en leerpunten van IHW vanuit theoretisch perspectief, maar bleek ook een bijdrage te leveren aan de voortgang van het implementatieproces op grond van de georganiseerde dialoog tussen de verschillende betrokkenen. Uit het onderzoek zijn voor de organisatie en de betrokkenen meer leer- en verbeterpunten gekomen dan waarvan in deze bijdrage verslag is gedaan. De integratie van een grote groep Wajongers in één organisatie is een omvangrijke interventie met veel betrokkenen met diverse belangen en uiteenlopende gezichtspunten. Het is van belang dat de verschillende betrokkenen niet tegenover elkaar maar met elkaar verder kunnen werken aan het proces, waarbij inzicht en begrip voor elkaars standpunten essentieel is. De responsieve onderzoeksmethode, waarin de dialoog centraal staat tussen de verschillende betrokkenen ten behoeve van begrip en inzicht in elkaars standpunten onder toezicht van een derde die het juiste karakter van de bijeenkomst bewaakt, bleek hiervoor een effectief instrument.

Het evaluatieonderzoek heeft ook inzicht gegeven in de voorwaarden voor de toepassing van de IHW-methode; de grootschaligheid stelt hoge eisen aan de organisatie van de interventie; de interventie is arbeidsintensief en stelt eisen aan de deskundigheid voor de uitvoering van de analyse en het assessment, aan de begeleiding van de implementatie van het herontwerp, en de dagelijkse begeleiding op de werkvloer.

5.2 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Zoals eerder is gesteld, is onderzoek naar toepassing van de methode voor de brede doelgroep van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in andere reguliere organisaties dan de onderhavige gewenst. De responsieve evaluatiemethode blijkt hiervoor een effectieve onderzoeksmethode.

Verder blijkt uit deze bijdrage dat nader onderzoek ten behoeve van het ontwikkelen en valideren van assessment-instrumenten die geschikt zijn voor de doelgroep, noodzakelijk is.

Een ander aspect dat nog onderbelicht is gebleven, is mogelijk vervolgonderzoek naar het effect van de IHW-methode op de kwaliteit van arbeid van zittende medewerkers. Het afscheiden van elementaire taken leidt tot verandering in functie-inhoud van oorspronkelijke functies. Taakelementen die door medewerkers beschouwd kunnen worden als momenten van rust of afwisseling ('mindless work'), kunnen mogelijk na herontwerp wegvallen. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen wat de effecten zijn van het herontwerpen van werk volgens de IHW-methode op de kwaliteit en beleving van de arbeid van het zittende personeel.

Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- De pilot laat zien dat elementaire werkzaamheden afgescheiden kunnen worden van bestaande functiegroepen, waardoor een grote groep mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in één organisatie kan integreren in regulier werk zonder dat de organisatie in onbalans gebracht wordt.
- De inzet van Wajongers biedt een bedrijfseconomisch voordeel omdat elementair werk uit de functies van hoger gekwalificeerde mensen gehaald kan worden, waardoor deze mensen zich meer kunnen richten op werk waarvoor zij gekwalificeerd zijn en betaald worden.
- De integratie van Wajongers in een organisatie vraagt om een investering in tijd en aandacht die zich na verloop van tijd terugverdient in werkprestatie en daarmee in de bijdrage aan de output van de organisatie. Daarnaast levert de investering een positieve ervaring op wanneer de zittende medewerkers de nieuwe collega's zien opbloeien en ontwikkelen.

Noot

- 1 De term Wajong is ontleend aan een wettelijke voorziening voor jonggehandicapten die op 1 januari 1998 in werking is getreden: de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten. Deze wet is per 1 januari 2010 vervangen door de nieuwe Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten. In deze nieuwe Wet Wajong staat het recht op arbeidsondersteuning centraal, en niet meer het recht op een uitkering. Het gaat hierbij om mensen die vanaf jonge leeftijd een functionele beperking

hebben, waardoor het voor hen lastig is om een baan te vinden die bij hen past. Het betreft een doelgroep met een diversiteit aan functionele beperkingen, die onderverdeeld zijn in ontwikkelingsstoornissen, psychische ziektebeelden en somatische ziektebeelden (SER, 2007; Jehoel-Gijsbers, 2010; Rijksoverheid, 2012b).

Literatuur

- Abma, T.A. (2005). Responsive evaluation in health promotion: its value for ambiguous contexts. *Health Promotion International*, 20, 391-397.
- Abma, T.A., Greene, J., Karlsson, O., Ryan, K., Schwandt, T.S. & Widdershoven, G. (2001). Dialogue on dialogue. *Evaluation*, 7, 164-180.
- Algera, J. & Greuter, M.A.M. (1998). Job analysis. In P.J.D. Drenth, H. Thierry & C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Personnel psychology* (2nd edition, Vol. 3, pp. 141-164). Hove, UK: Psychology Press.
- 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, 158-186.
- Biazzo, S. (2002). Process mapping techniques and organisational analysis: Lessons from sociotechnical system theory. *Business Process Management Journal*, 8, 42-52.
- Chan, F., Strauser, D., Gervy, R. & Lee, E.J. (2010). Introduction to demand side factors related to employment of people with disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20, 407-411.
- Chiaburu, D.S. & Harrison, D.A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, Attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1082-1103.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1997). Work design. In T.G. Cummings & C.G. Worley (Eds.), *Organization development and change* (pp. 334-368). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Daft, R.L. & Noe, R.A. (2001). Organisational learning and change. In R.L. Daft & R.A. Noe (Eds.), *Organisational behaviour* (pp. 618-650). Orlando, FL: Harcourt College Publishers.
- De Sitter, L.U. (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.
- De Sitter, L.U., Den Hertog, J.F. & Dankbaar, B. (1997). From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs. *Human Relations*, 50, 497-534.
- Drenth, P.J.D., Thierry, H. & De Wolf, C.J. (Red.) (1992). *Nieuw handboek A&O psychologie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Duncan, W.J. (1998). Organisational change and innovation. In W.J. Duncan, P.M. Ginter & L.E. Swayne (Eds.), *Handbook of health care management* (pp. 369-397). Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Fabian, E.S. & Luecking, R.G. (1991). Doing it the company way: Using the internal company supports in the workplace. *Journal of Rehabilitation Counseling*, 22, 32-35.
- Farris, B. & Stancliffe, R.J. (2001). The co-worker training model: Outcomes of an open employment pilot. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 26, 143-159.
- Gates, L.B. (2000). Workplace accommodation as a social process. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 10, 85-98.
- Grant, A.M. & Parker, S.K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 273-331.
- Griffin, C. & Hammis, D. (2003). *Making self-employment work for people with disabilities*. Baltimore: Brookes Publishing.

- 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 re-integratie naar arbeid*. Groningen: RUG.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). Approaches to change: the work itself. In J.R. Hackman & G.R. Oldham (Eds.), *Work redesign* (pp. 44-68). Reading: Addison-Wesley Publishing.
- Hagen, B., Zwinkels, W., Mulder, A., Berkouwer, L., Overmars-Marx, T., Ooms, D., Peele, A. & Sanders, J. (2008). *Trainen voor een baan: Onderzoek naar de werkwijze Stam BV: Vergelijking en resultaten*. Onderzoeksrapport Vilans/TNO, Utrecht/Hoofddorp.
- Hekelaar, A. (2009). *Omschakelen van klant naar werknemer: Een verkennend onderzoek naar de functie van Jobcoach SoZaWe*. Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid [SoZaWe]. Sociaalwetenschappelijke Afdeling, Rotterdam.
- Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. Oxford: World Publishing.
- Holwerda, A., Van der Klink, J.J.L., Groothoff, J.W. & Brouwer, S. (2010). Wajong-cohort in Noord-Nederland: kenmerken van Wajong-aanvragers. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 18, 456-462.
- Jahoda, M. (1981). Work, employment, and unemployment: Values, theories, and approaches in social research. *American Psychologist*, 36, 184-191.
- Jahoda, M. (1997). Manifest and latent functions. In N. Nicholson (Ed.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational psychology* (pp. 317-318). Oxford: Blackwell.
- James, L.A. & James, L.R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739-751.
- Jehoel-Gijsbers, G. (2010). Slotbeschouwing. In G. Jehoel-Gijsbers (Red.), *Beperkt aan het werk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Jones, G.R. (2007). Types and forms of organisational change. In G.R. Jones (Ed.), *Organizational theory, design and change* (pp. 269-299). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Josten, E. (2010). *Minder werk voor laagopgeleiden? Ontwikkelingen in baanbezit en baankwiteit 1992-2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Klosse, S. & Muysken, J. (2011). Een volwaardige arbeidsplaats voor iedere Nederlander. *Me Judice*, 2 november 2011. Gedownload op 30 augustus 2012 van www.mejudice.nl/artikel/703/een-volwaardige-arbeidsplaats-voor-iedere-nederlander.
- Kompier, M.A.J. (1996). Job design and well-being. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 349-368). Chichester, UK: Wiley.
- Kuipers, H. (1989). *Zelforganisatie als ontwerpprincipe*. Inaugurele rede, Technische Universiteit Eindhoven.
- Lammerts, R. & Stavenuiter, M. (2010). *Wajongers op de werkvloer*. Amsterdam: RWI.
- Mackelprang, R.W. & Salsgiver, R.O. (2009). Assessment in Practice. In *Disability: A diversity model approach in human service practice* (2nd edition, pp. 393-421). Lyceum Books.
- Mank, D., Cioffi, A. & Yovanoff, P. (2000). Direct support in supported employment and its relation to job typicalness, coworker involvement, and employment outcomes. *Mental Retardation*, 38, 506-516.
- Morgeson, F.P. & Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1399.

- Morgeson, F.P. & Humphrey, S.E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. In J.J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 27, pp. 39-91). Emerald Group Publishing.
- Nijhuis, F.J.N. (2011). *Werken naar vermogen: vermogen om te werken*. Inaugurale rede, Universiteit Maastricht.
- Nijhuis, F.J.N., Mulders, H.P.G. & Zijlstra, F.R.H. (2011). Inclusief herontwerp van werkprocessen. *Aan de slag*, 1, 20-23.
- 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, 463-479.
- Parker, S.K., Wall, T.D. & Cordery, J.L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.
- Paul, K.I. & Batinic, B. (2010). The need for work: Jahoda's latent functions of employment in a representative sample of the German population. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 45-64.
- Raad voor Werk en Inkomen (RWI) (2011). *Arbeidsmarktanalyse 2011*. RWI.
- Rijksoverheid (2012a). *Startkwalificatie*. Gedownload op 28 augustus 2012 van www.rijks-overheid.nl/onderwerpen/aanval-opschooluitval/startkwalificatie?ns_campaign=Thema-Onderwijs_en_wetenschap&ro_adgrp=Aanval_op_schooluitval-Startkwalificatie&ns_mchannel=sea&ns_source=google&ns_linkname=%2Bstartkwalificatie&ns_fee=0.00&gclid=CPX27aqzirICFcPHtAodUmsAag.
- Rijksoverheid (2012b). *Wajong*. Gedownload op 20 januari 2012 van www.rijks-overheid.nl/onderwerpen/wajong.
- Roe, R.A. (2002). Competenties: Een sleutel tot integratie in theorie en praktijk van de A&O-psychologie. *Gedrag en Organisatie*, 15, 203-224.
- Roe, R.A. & Zijlstra, F.R.H. (1991). Arbeidsanalyse ten behoeve van (her)ontwerp van functies: een handelingstheoretische invalshoek. In J.A. Algera (Red.), *Analyse van Arbeid vanuit Verschillende Perspectieven* (p. 179-243). Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schmit, M.J. & Ryan, A.M. (1993). The Big Five in personnel selection: Factor structure in applicant and nonapplicant populations. *Journal of Applied Psychology*, 78, 966-974.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bas.
- SER (2007). *Meedoen zonder beperkingen. Meer arbeidsparticipatiemogelijkheden voor jonggehandicapten*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Stake, R.E. & Abma, T.A. (2005). Responsive evaluation. In S. Mathison (Ed.), *Encyclopaedia of evaluation* (pp. 376-379). Thousand Oaks: Sage.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper Bros.
- Trist, E.L. & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the long-wall method of goal getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Trist, E.L., Higgin, G.W., Murray, H. & Pollock, A.B. (1963). *Organizational choice*. London: Tavistock.
- TK (2010/2011). *Trendnota arbeidszaken overheid*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2010/2011, 32 501, nr. 2.
- Van Amelsfoort, P. (1989). Een model voor de moderne besturingsstructuur volgens de sociotechnische theorie. *Gedrag en Organisatie*, 2, 253-267.
- Van Kalken, M., Brouwer, S. & Schellekens, J. (2012). Effect van een reactiveringsprogramma op arbeidsmarktstand bij mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 20, 8-16.

- Van Lierop, B. & Van Soest, K. (2008). Job carving: Succesvolle aanpak om nieuwe banen te creëren. *Maandblad Reïntegratie*, 8, 24-26.
- 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*. Arbeids- en Organisationspsychologie, Universiteit Maastricht in opdracht van het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC), Nijkerk.
- Walker, C.R. & Guest, R.H. (1952). *The man on the assembly line*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wehman, P. (2006). Identifying the scope and vision of transition. In P. Wehman (Ed.), *Life beyond the classroom: Transition strategies for young people with disabilities*. (pp. 3-19). Virginia: Virginia Commonwealth University.
- Wilson, M.A., Bennet, W., Gibson, S.G. & Alliger, G.M. (2012). *The handbook of work analysis: Methods, systems, applications and science of work measurement in organizations*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Zijlstra, F.R.H. (2009a). Taken voor laaggekwalificeerde: Op weg naar een parallelle arbeidsmarkt? In *Project SMBA. Innovatieve voorstellen voor Sociaal-Medische Beoordeling van Arbeidsvermogen*. UWV.
- Zijlstra, F.R.H. (2009b). *Vorstel en begroting voor: Project 'Methodiek beoordeling arbeidsvermogen voor niet-gangbare arbeid'*. Universiteit Maastricht.
- 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.

An alternative approach for work redesign: experiences with the method 'Inclusive Redesign of Work Processes' (Dutch abbreviation: IHW)

Gemma M.C. van Ruitenbeek, Marike J.G.P. Mulder, Fred R.H. Zijlstra, Frans J.N. Nijhuis & Henny P.G. Mulders, Gedrag & Organisatie, volume 26, March 2013, nr. 1, pp. 104-122.

This article introduces an alternative approach to work redesign: the method 'Inclusive Redesign of Work Processes' (Dutch abbreviation: IHW-method), aimed to make it possible to participate in the labour market for people with a large distance to the labour market. The IHW-method is based on an analysis and redesign of work processes which subsequently allows organizing work processes in such a way that jobs can be created for people with limited capabilities. The underlying principle is task differentiation from the perspective of worker's capabilities, allowing organizations to make optimal use of all the existing work capacity and talent in the labour market. This article presents the underlying ideas and background for the development of the method IHW. The redesign principles of the method IHW and the first experiences with this method in a healthcare organization are discussed. The method turned out to be effective for the creation of suitable work for a large group of people with disabilities in this organization.

Key words: job carving, sustainable work, (re)integration, task differentiation, work complexity, work redesign