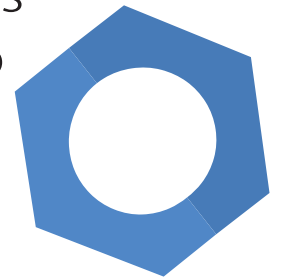


Zinvol sleutelen aan je takenpakket

Job crafting:

Taakeisen en werkhulpbronnen zijn twee zijdes van dezelfde werkmedaille. Koppel die aan job crafting en werknemers leren om zelf een positieve bijdrage te leveren aan hun werkbeleving en werkprestatie.



tekst Maria Peeters en Koos van der Spek

In iedere organisatie komen ze voor: werknemers die leven van weekend tot weekend en van vakantie tot vakantie. Voor dit type werknemers is werken een noodzakelijk kwaad. Ze werken omdat het moet en vooral niet omdat het leuk is. Daarnaast zijn er medewerkers die om bedrijfseconomische redenen (reorganisaties) hun eigen baan zijn kwijtgeraakt en een andere, vaak minder passende functie hebben moeten aanvaarden. Aan de andere kant van het spectrum staan de enthousiastelingen: zij die zelfs in het weekend of tijdens vakanties nog wel eens iets extra's doen voor hun werk. Gewoon omdat ze het leuk vinden. Deze laatste groep lijkt geen last te hebben van vervelende klusjes. Steeds opnieuw pakken ze nieuwe, leukere taken op. Ze barsten van de energie, doen hun werk heel goed en zorgen prima voor zichzelf. Ze sleutelen een beetje aan hun takenpakket en vernieuwen zich steeds in hun werk. Zijn deze mensen misschien geboren job crafters?

Job craften

De Amerikaanse psychologen Wrzesniewski & Dutton lanceerden de term job crafting in 2001 in het prestigieuze tijdschrift *Academy of Management Review*. Een kleine tien jaar later is job crafting zowel in de Nederlandse arbo- en HRM-praktijk als in de academische wereld een gevestigd begrip geworden. Een goede Nederlandse vertaling van job crafting is er niet. Voorkomende termen zijn baanboetsen, sleutelen aan je eigen werk, zelfsturing of functieknutselen. Met job crafting wordt bedoeld het aanpassen van aspecten van de functie, zodat die meer in balans is met de eigen competenties en behoeften (De Jonge & Peeters, 2012). Specifieke kenmerken van job crafting zijn:

- » het gaat om kleine aanpassingen in het werk waar een leidinggevende in principe geen toestemming voor hoeft te geven;



- » het is een bottom-up benadering die plaatsvindt op initiatief van de werknemer zelf;
- » het gebeurt binnen bepaalde randvoorwaarden, namelijk dat het geen nadelige gevolgen mag hebben voor collega's en dat substantiële taken niet zomaar geschrapt kunnen worden.

Deze laatste spelregels zijn belangrijk. Zo kan een leerkracht bijvoorbeeld niet besluiten om lastige klassen maar geen les meer te geven. Bij job craften gaat het erom dat men anders, slimmer gaat werken. Werknemers worden aangespoord om bijvoorbeeld op zoek te gaan naar meer of andere hulpbronnen die kunnen ondersteunen bij het uitvoeren van hun werk.



tool of hype?

Taakeisen en hulpbronnen

Aan het eind van de jaren 90 van de vorige eeuw ontwikkelden enkele arbeidpsychologen het Job Demands-Resources model of JD-R model (Demerouti, Nachreiner, Bakker & Schaufeli, 2001). Dit model veronderstelt dat elke beroepsgroep wel zijn eigen specifieke risicofactoren voor stress en motivatie kent, maar dat deze zijn terug te brengen tot twee brede categorieën: *taakeisen* (job demands) en *werkhulpbronnen* (job resources). Bij taakeisen gaat het om werkkenmerken die gepaard gaan met inspanning en daarom psychische en/of fysiologische kosten met zich meebrengen. Bij frequente blootstelling van werknemers aan hoge taakeisen kan dit leiden tot bepaalde psychologische of lichamelijke klachten. Bij werkhulpbronnen gaat het om kenmerken van het werk die helpen het hoofd te bieden aan de eisen die het werk stelt, dan wel leiden tot groei en ontwikkeling. Voorbeelden zijn loopbaanmogelijkheden, sociale steun van collega's, autonomie en feedback (De Jonge & Peeters, 2012).

Door de uitgangspunten van het JD-R model te koppelen aan job crafting, kunnen we drie verschillende vormen van job crafting onderscheiden:

- » het verhogen van werkhulpbronnen;
- » het verlagen van taakeisen;
- » het verhogen van taakeisen, oftewel het zoeken van uitdagingen.

Het verlagen van werkhulpbronnen ontbreekt, omdat dit geen doelgericht menselijk gedrag lijkt te zijn (Van den Heuvel, Demerouti & Peeters, 2012).

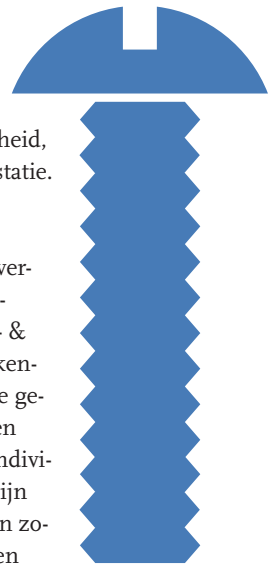
Onderzoek

Om een goed inzicht te krijgen in de effecten van job crafting en in welk type werknemer met name zijn job craft, verricht men er in Nederland in toenemende mate onderzoek naar. Recentelijk hebben Tims, Bakker & Derks (2013) de resultaten van onderzoek samengevat. Zij concluderen dat job crafters vooral mensen zijn met een proactieve persoonlijkheid en een hoge eigen effectiviteit. Werknemers in actieve banen (hoge werkdruk en veel autonomie) zijn eerder geneigd hun hulpbronnen te verhogen dan hun taakeisen te verlagen (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2013). Het

blijkt dat werknemers door middel van job crafting vooral hun hulpbronnen beïnvloeden en op die manier een positieve bijdrage leveren aan hun werkbeleving (bevlogenheid, werkplezier, werktevredenheid) en werkprestatie.

In de arbo-praktijk

Arbofunctionarissen (zoals preventiemedewerkers, arbo- en gezondheidscoaches, bedrijfsmaatschappelijk werkers en artsen, arbeids- & organisatiedeskundigen) hebben vaak veel kennis van wat er op de werkvloer leeft. Door de gesprekken met medewerkers weten zij binnen welke afdelingen onvrede heerst en welke individuele werknemers niet meer gemotiveerd zijn voor hun werk. Arbofunctionarissen kunnen zowel op individueel niveau als op afdelings- en



Baanboetseren of functieknutselen? Een goede vertaling van job crafting is er niet

organisatieniveau een bijdrage leveren aan job crafting. Op individueel niveau kunnen zij:

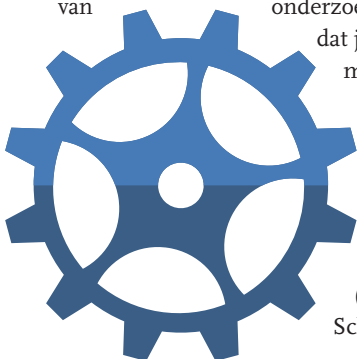
A. Inspelen op wat er speelt

Taakeisen: de betreffende medewerkers vragen welke taken zij als zwaar en/of onaangenaam ervaren. Laat hen uitspreken welke voor- en nadelen van hun werk zij kunnen bedenken. Wat is de zin, het doel van hun baan?

Hulpbronnen: waaraan beleven medewerkers plezier in hun werk? Hebben ze voldoende regelmogelijkheden (autonomie), krijgen ze adequate feedback van hun leidinggevenden, staan collega's klaar om te helpen, kunnen zij zich ontplooiën in het werk of in toekomstig werk, is er een goede werk-privébalans? Waar hebben zij behoefte aan?

B. Stimuleren om aanpassingen te maken

Medewerkers stimuleren om zelf aanpassingen in hun werkzaamheden door te voeren die hun arbeidsvreugde potentieel



Helden van nu

Moed draagt hij hoog in het hart
en geestdrift borrelt in het hoofd

gifgas, bijtend zuur of dodelijke straal
het zijn de monsters van deze tijd
die hij in toom moet houden

nooit voor het eigen vege lijf
maar voor dorp, stad en wereld

Echte helden bescherm je.

Dat doe je niet door procedures,
maar door een ijzersterke veiligheidscultuur
te cultiveren.

Nood aan veiligheidshelden met pit?
Ont-bolster uw veiligheidscultuur met Samurai@work.

Rijnkaal 37, B-2000 Antwerpen
Tel: +32 3 205 16 90 fax: +32 3 205 19 30
e-mail: info@samuraiatwork.com

www.samuraiatwork.com



U kunt ook meer lezen over onze visie in de **Black Box**,
eveneens via Samurai@Work verkrijgbaar



samurai@work
THE SAFETY MANAGEMENT INTERNATIONAL



Job crafting interventie

De Universiteit Utrecht en TU Eindhoven ontwikkelden een training job crafting (Van den Heuvel, Demerouti & Peeters, 2012). Doel: de eigen invloed van medewerkers op motivatie en betrokkenheid op het werk vergroten. Deelnemer: politiekorps Brabant Noord.

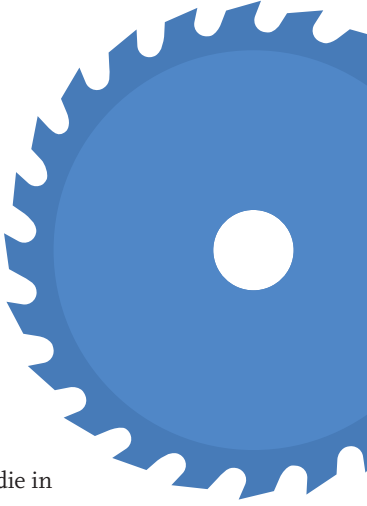
- » De deelnemers vullen een vragenlijst in over werkaspecten die hen energie geven (hulpbronnen) en die hen energie kosten (taakeisen).
- » In een workshop leren deelnemers op een systematische manier naar hun werk te kijken en werken aan het opstellen van een persoonlijk job crafting-plan.
- » De deelnemers gaan zelf craften. Week 1: hulpbronnen verhogen (meer sociale contacten zoeken, meer feedback vragen). Week 2: taakeisen verlagen (zelf bepaalde taken verlichten, vereenvoudigen of efficiënter uitvoeren). Week 3: nieuwe taakeisen zoeken (leuk of interessant). Week 4: weer hulpbronnen verhogen (meer autonomie zoeken in het werk, meer participeren in besluitvormingstrajecten of nieuwe leermogelijkheden zoeken).
- » Tijdens een reflectiebijeenkomst van een halve dag kijken de deelnemers zowel terug als vooruit. Zij wisselen ervaringen uit, geven elkaar tips en bedenken welke elementen van job crafting ze verder willen uitvoeren.
- » Meting van de effecten van job crafting: deelnemers vullen dezelfde vragenlijst in als aan het begin.

Resultaten

Vooraf de hulpbronnen namen toe. De medewerkers gaven aan meer ontwikkelingsmogelijkheden te hebben dan ze eerst dachten.

Ook kregen ze een beter contact met hun leidinggevende, steeg hun persoonlijke effectiviteit en ervoeren zij meer positieve en minder negatieve emoties in hun werk. Ze zeiden hun werk nu bewuster en systematischer te doen. Deze effecten zijn alleen gevonden bij deelnemers aan de vierweekse training, niet bij de controlegroep.

verhogen zonder dat het de kern van hun werk aantast. Zij maken hierover afspraken met hun leidinggevend en bespreken eventuele taakaanpassingen en eigen verantwoordelijkheid, ook om privé en werk beter op elkaar af te stemmen. Medewerkers bespreken met hun leidinggevende of een andere baan



op termijn niet beter is en betrekken HRM hierbij. Ze vragen feedback over de uitvoering en het resultaat van de taken. Maak een agendapunt in het werkoverleg van een betere onderlinge verdeling van werk.

C. Evalueren

De arbofunctionaris volgt de processen die in gang zijn gezet en brengt eventuele successen en verbeterpunten in kaart.

Gaat het om een bredere aanpak die het individuele niveau overstijgt, dan kunnen arbofunctionarissen een job crafting-interventie stimuleren (zie het kader voor een voorbeeld). Een inventarisatie van taakeisen en hulpbronnen vindt dan plaats op afdelings- of organisatieniveau. Hieraan wordt een training job crafting gekoppeld; een proces- en effectevaluatie sluit het proces af.

Tot slot: systematische aandacht voor de mogelijkheden van job crafting, op individueel, afdelings- en/of organisatieniveau, maakt dat job crafting niet verwordt tot de zoveelste moderne hype maar een bruikbare tool blijft voor duurzame inzetbaarheid in de arbopraktijk. «

Literatuur

Demerouti E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands - Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

Heuvel, M. van den., Demerouti, E. & Peeters, M.C.W. (2012). Succesvol job crafting door middel van een groepstraining. In: Jonge, J. de, Peeters, M.C.W., Sjollemma, S., & Zeeuw, H. de (Red.), *Scherp in Werk: Vijf routes naar optimale inzetbaarheid* (pp. 7-20). Assen: Van Gorcum.

Jonge, J. de, & Peeters, M.C.W. (2012). Scherp in werk: Motivatie, zelfsturing en inzetbaarheid op het werk. In: Jonge, J. de, Peeters, M.C.W., Sjollemma, S., & Zeeuw, H. de (Red.), *Scherp in Werk: Vijf routes naar optimale inzetbaarheid* (pp. 7-20). Assen: Van Gorcum.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W. & Schaufeli, W.B. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual antecedents and the effect on work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.



Maria Peeters is universitair hoofd-docent bij de vakgroep Sociale en Organisationspsychologie aan de Universiteit Utrecht en NIP-geregistreerd arbeid & gezondheidspsycholoog.
Koos van der Spek is zelfstandig gecertificeerd Arbeids- & Organisationsdeskundige, www.koosvander-spek.nl.