



Boetseer je baan

HET WERK ANDERS DOEN

Maria Peeters (foto): 'Job crafting is zelfsturing in je werk'

Met job crafting – een soort boetseren van je eigen baan – kan iedereen zijn werk interessanter, uitdagender en leuker maken. HRM'ers in den lande doen er proeven mee. Door zelf kleine veranderingen in functietaken aan te brengen, werkt iemand aan duurzame inzetbaarheid. Ook kan men meer bevlogen raken van zijn werk.

Wie kent zulke collega's niet? Mensen die geen last lijken te hebben van vervelende klusjes en steeds nieuwe – lees leukere – taken oppakken. 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. Een andere baan ambiëren ze vaak niet, want ze blijven tevreden met hun baan doordat ze die steeds aanpassen aan hun eigen wensen. Irritant? Of zijn deze collega's gewoon voorlopers van job crafting wat weleens een mooi nieuw HR-instrument kan worden?

Wrzesniewski & Dutton introduceerden job crafting in 2001. Volgens hen kunnen medewerkers hun werk enigszins aanpassen aan hun wensen en competenties zonder de functieomschrijving te veranderen en zo meer gemotiveerd raken. Zij moeten daarvoor uitgaan van wat hen het meest motiveert. De Nederlandse Stichting voor Psycho-techniek (NSvP) stelde geld beschikbaar voor vijf pilotprojecten om job crafting in de praktijk te testen. Directeur Sonia Sjollema legt uit waarom. 'Job crafting lijkt positieve gevolgen te hebben voor werkplezier, zelfvertrouwen en inzetbaarheid. Stimulerend werk creëren in organisaties is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Bij job crafting is het niet de bedoeling dat een leidinggevende bepaalt welke taken uitdagend zijn voor zijn medewerker. Juist de medewerker zelf neemt het initiatief om te ontdekken welke taken en werkomstandigheden passen bij zijn interesses en capaciteiten. Ik denk dat job crafting bijdraagt aan vernieuwing op het gebied van mens en werk. Het past bij HRM-ontwikkelingen als duurzame inzetbaarheid, zelfmanagement en zelfsturing.'

Training. De Technische Universiteit Eindhoven en de Universiteit Utrecht ontwikkelden een training job crafting die de eigen invloed van medewerkers op motivatie en betrokkenheid op het werk vergroot. Maria Peeters is universitair hoofd-docent in Utrecht en was een van de ontwikkelaars

van de training: 'Bij job crafting pas je aspecten van je taak aan zodat die meer in balans is met je eigen competenties en behoeften. Het gaat om kleine aanpassingen in je werk waar je leidinggevende geen toestemming voor hoeft te geven. Het hoeft ook geen hoger organisatiedoel te dienen. Maar je kunt natuurlijk geen substantiële taken schrappen en het mag geen nadelige gevolgen voor je collega's hebben. Job crafting doe en besluit je zelf. Dat aspect spreekt HRM'ers erg aan. Het is geen top-down benadering maar je stimuleert medewerkers om zelf hun werk aangenamer te maken. Bijvoorbeeld door te besluiten niet meer op routine te werken. Of door je netwerk uit te breiden, je werk op een andere manier te doen of nieuwe zaken op te pakken die jou interesseren.'

Politie. Het politiekorps Brabant Noord deed mee aan een vierweekse training job crafting. De universiteit koppelde daar een onderzoek aan. Peeters daarover: 'De medewerkers vulden vragenlijsten in, waarin werd gevraagd van welke werkaspecten zij energie kregen (hun hulpbronnen) en welke hen juist energie kostten (taakeisen). Vervolgens hebben we hen geholpen om op een systematische manier tegen hun werk aan te kijken. Daarna vroegen we hen een persoonlijk job crafting plan op te stellen. In de weken erna kregen zij opdrachten van ons. In de eerste week moesten zij hun hulpbronnen verhogen. Ze konden dat doen door meer sociale contacten te >>

Taakeisen en hulpbronnen

Bij job crafting kijk je naar hulpbronnen en taakeisen van je functie. Die kun je zelf beïnvloeden. Taakeisen zijn aspecten in je werk die inspanning vragen, energie kosten. Dat kan uitdagend zijn en dan geeft dat energie. Maar is het te uitdagend of ervaar je het als vervelende klussen dan wordt de werkdruk te hoog en kost het energie. Hulpbronnen helpen bij de uitvoering van het werk zoals samenwerkings- en ontwikkelingsmogelijkheden, feedback over hoe jij je werk doet, steun van collega's en je leidinggevende, duidelijkheid over taken en autonomie in je werk.

Wetenschap kijkt mee. Training is ontwikkeld.

>> zoeken en meer feedback te vragen. Dat moest zo concreet mogelijk gebeuren. In de tweede week vroegen we hen hun taakeisen te verlagen door te kijken of zij zelf bepaalde taken konden verlichten, vereenvoudigen of efficiënter konden uitvoeren. In de derde week moesten zij nieuwe taakeisen zoeken die zij leuk of interessant vonden. In de vierde week verhoogden zij weer hun hulpbronnen door meer autonomie te zoeken in

hun werk, meer te participeren in besluitvormingstrajecten of leermogelijkheden te zoeken.'

Beweging. De effecten van job crafting werden bij het politiekorps duidelijk na de vier weken. De medewerkers vulden dezelfde vragenlijst in als aan het begin. Daaruit bleek dat vooral de hulpbronnen omhoog gingen. De medewerkers zagen dat ze meer ontwikkelingsmogelijkheden hadden dan ze dachten. Ook kregen ze een veel beter contact met hun leidinggevende, steeg hun persoonlijke effectiviteit en ervoeren zij veel meer positieve en minder negatieve emoties in hun werk. Ze vertelden dat zij nu bewuster en systematischer hun werk deden. Peeters: 'Deze effecten vonden we alleen bij de medewerkers die mee hadden gedaan aan de vierweekse training en niet bij de controlegroep. Maar op bevolgen-



Roos Los is personeelsmanager bij de gemeente Den Bosch.

heid vonden we geen effect. We denken dat de effecten van job crafting pas op langere termijn invloed hebben op bevlogenheid. Wat steeds naar voren kwam in de evaluatie is dat de interventie bewustwording en ‘beweging’ op gang bracht. Blijkbaar wordt dat bewustzijn niet direct vertaald in bevlogenheid. Ik verwacht dat job crafting wel op lange termijn invloed heeft op bevlogenheid. We weten uit ander onderzoek dat onder andere autonomie en zingeving in je werk positieve invloed kan hebben op iemands bevlogenheid.’

Dagboek. Een ander onderzoek van de Universiteit Utrecht liet 95 mensen met verschillende beroepen vijf dagen lang een dagboekje invullen terwijl zij aan het job craften waren. Daaruit kwam dat zij – wanneer ze het erg druk hadden en tegelijkertijd veel autonomie ervoeren – actief meer hulpbronnen zochten. Dat is een vorm van job crafting. Mensen verlagen in zo’n situatie hun taakeisen minder. Hebben ze een dag waarop ze veel uitdagingen zoeken – ook een vorm van job crafting – dan zijn ze meer bevlogen dan op een dag waarop zij bijvoorbeeld hun taakeisen verlagen. Bevlogenheid neemt dus toe wanneer mensen veel uitdagingen zoeken op een dag. Peeters is van plan om meer onderzoek te doen naar de effecten van job crafting en de invloed op bevlogenheid. Ze verwacht veel van job crafting omdat het een eenvoudige en goedkope manier is om medewerkers bewust te laten zijn dat zij zelf hun werk aangenamer kunnen maken. Peeters benadrukt dat óók de organisatie verantwoordelijk blijft voor het welzijn van zijn medewerkers.

Mooi Werk

De in het artikel genoemde Luc Dorenbosch schreef samen met universitair docent Mark van Vuuren het boek ‘Mooi Werk’ (lees ook de recensie in de rubriek Verschenen, elders in dit blad). Medewerkers kunnen er praktisch mee aan de slag. Voorwaarde is dat zij zichzelf niet als lijdend voorwerp zien dat werk overkomt. Met job crafting neem je zelf de leiding over je baan. De ondertitel van het boek is dan ook: ‘naar een betere baan zonder weg te gaan’. www.mooiwerkboek.nl
Dit voorjaar komt het boek ‘Scherp in werk: vijf routes naar optimale inzetbaarheid’ uit (Van Gorcum). Daar staan de vijf pilotprojecten en de onderzoeken van de NSvP en de meewerkende universiteiten in. www.innovatiefinwerk.nl

Placemat. TNO-onderzoeker Luc Dorenbosch begeleidt een project met job crafting bij de gemeente Den Bosch. Personeelsmanager (sector Financiën, Informatievoorziening en Belastingen) Roos Los, haalde hem binnen om haar en het management uit te leggen hoe job crafting werkt. Dat deed hij door de theorie uit te leggen en een verkorte workshop voor het management aan te bieden. De managers waren van te voren wat sceptisch, maar toen zij zelf gingen craften kregen zij inzicht. Roos Los: ‘Ze vonden het erg leuk om te doen en besloten medewerkers een workshop te geven. Medewerkers inventariseren in de workshop aan welke taken zij veel, minder en weinig tijd besteden, waar ze energie van krijgen en welke taken zij moeilijk vinden. Op een soort placemat zien zij uiteindelijk waar ze zoal hun tijd en energie aan besteden. Ze zien de risico’s en kansen in hun eigen takenpakket. In overleg met de

Vijf pilotprojecten. Met geld van NSvP.

andere workshopleden bekijken ze vervolgens hoe zij hun werk passender krijgen. Dat gaan ze vervolgens in zes weken doen. Hun leidinggevenden geven geen suggesties hoe zij dat goed kunnen doen. Medewerkers krijgen de ruimte om concreet te sleutelen aan hun eigen werk. We willen dat zij bevlogen raken, goed in hun vel zitten en werk hebben dat goed bij hen past.’ HR volgt het traject en evalueert daarna samen met de medewerkers wat heeft gewerkt en wat niet. Job crafting past mooi in het traject ‘Ruimte voor Werk’ van de gemeente. Daarin geeft de gemeente de medewerkers meer fysieke en mentale ruimte in het werk onder andere met behulp van het tijd- en plaats-onafhankelijk werken van Het Nieuwe Werken.

Starheid. Is job crafting nu de zoveelste hype in het HR-vakgebied? Sjollema van de NSvP vindt van niet. ‘Het aardigste van job crafting is dat mensen kunnen groeien in hun eigen baan. Daarmee werken zij dus aan mobiliteit en bredere inzetbaarheid en dat is van belang voor alle organisaties. Met job crafting creëer je zelf ruimte voor jouw verdere ontwikkeling. Jarenlang investeerde HR in het beschrijven en ontwerpen van functies. Daar zit een zekere starheid en belemmering in voor verdere ontwikkeling van medewerkers. Met job crafting zoek je juist naar de flexibiliteit in functies. Dat is een hele andere en wat mij betreft waardevolle benadering.’

