

INHOUDSOPGAVE

- Inleiding** **Waarom wij vonden dat dit boek er moest komen en wat we ermee hopen te bereiken** 17
Erwin Klappe, Onno Hamburger, Ad Bergsma

DEEL 1: GELUKKIG ORGANISEREN

Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn organisatie?

- Hoofdstuk 1** **Hoe meet je werkgeluk? De acht van werkgeluk als model om werkgeluk te meten** 27
Arie Pieter Veldhoen
- Hoofdstuk 2** **Een hotelketen vergroot bevlogenheid en vermindert werkstress; Het Job Demands-Resources-model in de praktijk** 51
Ad Bergsma, Wilmar Schaufeli, Elco Schaufeli
- Hoofdstuk 3** **Hoe krijg je een organisatie enthousiast over werkgeluk? Over draagvlak creëren en coachen op duurzaam werkgeluk in een groot ziekenhuis** 68
Onno Hamburger, Erwin Klappe
- Hoofdstuk 4** **Fluitend naar je werk en fluitend weer naar huis; Hoe je een organisatiecultuur bouwt waarin mensen floreren** 87
Maartje Wolff, Fennande van der Meulen

Hoofdstuk 5 **Waar regels regeren, is geluk niet te vinden; Wel gelukkiger, niet altijd blijer!** 104

Jaap Peters

Hoofdstuk 6 **Kies voor de beste employee experience; Maak van medewerkers fans** 116

Heleen Mes, Gea Peper

Hoofdstuk 7 **Het rendement van geluk; Het belang van levensgeluk voor werkprestaties** 130

Ad Bergsma, Ruut Veenhoven

Hoofdstuk 8 **Het overwinnen van wantrouwen en behouden van vertrouwen; Omgaan met verschillen van inzicht binnen gelukkige organisaties** 145

Raymon Geurts, Ad Bergsma

DEEL 2: GELUKKIG LEIDINGGEVEN

Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn team?

Hoofdstuk 9 **Hoe word je een slimme gup? Goede leidinggevendenden stimuleren duurzame inzetbaarheid in vijf stappen** 163

Aukje Nauta

Hoofdstuk 10 **Progressiegericht leidinggeven; Hoe creëer je een motiverende werkomgeving?** 179

Coert Visser

Hoofdstuk 11 **Teamflow: de stimulans voor individueel geluk en teamprestaties; Het belang van een optimaal samenwerkingsklimaat** 196

Jef van den Hout

Hoofdstuk 12 Mensbeelden en organisatiebeelden; Hoe onbewuste uitgangspunten werkgeluk kunnen stimuleren of remmen 210
Herman Steensma

Hoofdstuk 13 Betekenisvol leidinggeven als basis voor werkgeluk 223
Jessica van Wingerden

DEEL 3: GELUKKIG WERKEN

Hoe vergroot ik mijn eigen werkgeluk?

Hoofdstuk 14 Dromen – denken – doen; Welke doelen en gewoonten helpen je om je werkgeluk te vergroten? 237
Cristel van de Ven

Hoofdstuk 15 Het vinden en inzetten van sterke kanten 253
Matthijs Steeneveld

Hoofdstuk 16 Jobcrafting; Sleutelen aan een mooiere baan 266
Luc Dorenbosch, Mark van Vuuren

Hoofdstuk 17 Werkvuur 285
Hans van der Loo, Patrick Davidson

Hoofdstuk 18 Vier hefboomen om je brein beter te benutten; Inzichten uit de neurologie voor meer werkgeluk 299
Sabine Wanmaker, Elke Geraerts

Hoofdstuk 19 Paradoxen bij het streven naar werkgeluk 317
Ad Bergsma

Dankwoord 329

Literatuur 333

HOOFDSTUK 16

JOBCRAFTING

Sleutelen aan een mooiere baan

Luc Dorenbosch en Mark van Vuuren

Je weet nog wel van vroeger op school: afkijken, dat mag niet. Je moet het zelf doen. Je maakt je eigen toets. Maar de zoektocht naar werkgeluk is geen toets. Je hoeft geen cijfer te halen, je hoopt alleen steeds een beetje beter te worden. Dit hoofdstuk over jobcrafting nodigt je uit om wél af te kijken. Anderen hebben vóór jou ook al gezocht naar manieren om hun werk beter te laten passen bij wie ze zijn.

Het eerste onderzoek naar jobcrafting door Amy Wrzesniewski en Jane Dutton (2001) begon met de observatie dat twee mensen met dezelfde taken heel verschillende verhalen over hun werk vertelden. Ze hadden gesolliciteerd op dezelfde baan, waren aangenomen in dezelfde week en waren tegelijk begonnen met precies hetzelfde pakketje taken. En toch, twee jaar later vertelden ze verschillende verhalen. Deden ze verschillende dingen. De een verpieterde, de ander bloeide op. Dat lag niet alleen aan de verschillen tussen hun karakters, maar ook aan het ontstane verschil in werkzaamheden. Blijkbaar was het mogelijk om zelf je werk te veranderen, te verrijken of te versralen.

Wij hebben ons tot doel gesteld om die veranderkracht in kaart te brengen. Hoe doen mensen dat nou? En wat kunnen anderen daarvan leren als ze ook weleens iets willen? Wat is er voor moois waarvan anderen kunnen afkijken hoe je kunt toewerken naar werkgeluk?

Casus: basisschooldocenten

In dit hoofdstuk gaan we afkijken hoe honderdvijftig basisschooldocenten van verschillende scholen onder één bestuur hun baan op taakniveau beoordelen en vervol-

gens zelf acties formuleren om aan het werk te sleutelen. Je weet het al uit de krant: leraren in het primair onderwijs zijn ontevreden. In 2017, 2018, 2019 en ook in 2020 werd er meerdere dagen gestaakt onder de landelijke vlag van #POinactie voor een eerlijk salaris en minder werkdruk. Het docentschap is een beroep in crisis geworden op verschillende fronten:

- *krimpende instroom, groeiende uitstroom*. Er wordt steeds minder gekozen voor een pabo-opleiding tot docent. Bovendien dreigt van de huidige meesters – maar voornamelijk juffen – een steeds groter deel het vak te verlaten;
- *wie blijft, die lijdt*. Een kwart van de docenten in het primair onderwijs kampt met burn-outklachten. Deze klachten leiden echter niet allemaal tot verzuim – al ligt het verzuim al jaren op een hoger niveau dan in het voortgezet onderwijs.

De beroepsgroep worstelt met een goede en gezonde invulling van werk dat in zichzelf als waardevol en betekenisvol wordt beschouwd. De maatschappij erkent: hier moeten echt oplossingen voor komen, want de kwaliteit van het onderwijs in Nederland is te belangrijk om te laten verpieteren. De meeste oplossingen worden gezocht in de *kwantitatieve* kant: meer salaris, meer mensen, meer tijd voor de kern van het vak. Naast het gelijktrekken van het salaris met het voortgezet onderwijs eist de actiegroep PO in Actie onder andere de volgende maatregelen: meer helpende handen in de school door het faciliteren van onderwijsondersteunend personeel, meer tijd om lessen voor te bereiden, minder administratieve lasten en kleinere klassen.

In dit hoofdstuk zetten we juist in op de *kwalitatieve* en persoonlijke kant van het mooi houden en mooier maken van het docentenvak. Die kwaliteit ontstaat via jobcrafting: het sleutelen aan je baan. Jobcrafting verwijst naar concrete kleine acties die medewerkers zelf ondernemen om hun eigen werk in lijn te brengen met persoonlijke sterktes, behoeftes en interesses. Het idee van jobcrafting zoekt – tegendraads – de oplossing voor goed, betekenisvol en gezond werk bewust niet in grotere organisatorische investeringen of algemene hr-praktijken. Medewerkers werken actiever aan duurzame inzetbaarheid als ze zelf kiezen waar hun werk voor hen persoonlijk meer glans kan krijgen. Het verschuift de zogeheten *locus of control* van de politiek en het management ('Alleen zij kunnen en moeten het werken in het onderwijs beter maken') naar het team en de individuele docent ('Ook wij- en ikzelf kunnen ons werk en beroep meer naar wens vormgeven'). Dat klinkt mooi, maar dat is zeker geen vanzelfsprekende en makkelijke oplossingsroute. Het vergt van docenten dat ze écht anders met hun werk willen omgaan, om in het hart van de functie opgewassen te zijn tegen de (nieuwe) eisen die het werk is gaan stellen.

Met tien jaar onderzoekservaring op het gebied van jobcrafting kunnen we zeggen dat er drie soorten kennis nodig zijn in jobcraftingtrajecten: *baankennis* (weet je hoe je werk werkt?), *zelfkennis* (weet je wat je zoekt en niet zoekt in je werk?) en kennis van *baangereedschap* (weet je hoe je eraan kunt sleutelen?). Met die kennis sleutelen mensen slimmer aan hun baan. Daarom staan deze drie vragen in dit hoofdstuk centraal:

- Hoe kun je zelf je werk zo analyseren dat je beter snapt welke onderdelen van je werk (niet) goed passen bij wat je goed kunt en graag wilt?
- Zie je hierdoor ook meer persoonlijk passende oplossingsrichtingen voor het goed, betekenisvol en gezond houden van je eigen werk?
- Hoe kies je die jobcraftingacties die voor jou persoonlijk betekenisvol zijn?

We gaan dit afkijken van een groep docenten en hopen je zo te inspireren zelf stappen te zetten – wat voor werk je ook doet.

De aanpak: digitaal ondersteund jobcraften

Docententeams van verschillende scholen namen deel aan een jobcraftingworkshop waarin ze gebruikmaakten van digitaal baangereedschap. Met de door TNO en Universiteit Twente ontwikkelde webapplicatie Mooi Werk Tool doorliepen de docenten onder begeleiding acht verschillende stappen (Van Vuuren & Dorenbosch, 2011, 2018). In een tijdbestek van drie uur analyseerden de docenten hun eigen baan op fits en misfits met eigen werktaken. Zo trechterde de aandacht zich naar een gerichte en persoonlijk betekenisvolle keuze voor onderdelen van het werk waaraan ze wilden sleutelen. Na drie uur liepen de docenten met een eigen (fit)analyse van hun baan en een zelfbedacht, klein en concreet actieplan de deur uit.

De digitale jobcraftingaanpak is gericht op het aanwakkeren en bij elkaar brengen van baankennis en zelfkennis en het beredeneerd kiezen voor een manier van sleutelen die medewerkers dichterbij een passender takenpakket brengt. De centrale vragen zijn: *Waar past mijn werk goed en minder goed en hoe zou het sleutelen aan (mis)fittende taken mijn werk mooier kunnen maken?* De aanpak is oorspronkelijk gebaseerd op de Job Crafting Exercise van de Universiteit van Michigan (Berg, Dutton & Wzresniewski, 2013). Wij mochten die ombouwen naar een digitale Nederlandse tool die deelnemers kunnen blijven gebruiken, inclusief een risico-analyse en een handigheidje om data op teamniveau te bekijken en zo aan teamcrafting te doen.

” De combinatie van zowel baankennis, zelfkennis als kennis van baangereedschap is belangrijk voor het slimmer sleutelen aan je baan.

Achtergrond en effectiviteit

De jobcraftingaanpak is theoretisch het sterkst ingebed in de stroming van de klassieke *work adjustment theory* en *person-job fit*-onderzoek: in hoeverre kent het werk een fit of match met de sterktes, interesses, behoeftes en (fysieke/cognitieve) capaciteiten van medewerkers? De algemene gedachte is dat werkgeluk voortkomt uit een goede match: mensen kunnen wat de baan van ze verlangt, en de baan levert op wat mensen belangrijk vinden. Het meeste onderzoek vraagt dat doorgaans direct voor een hele baan in een keer. Je kent die vragen wel: ‘Hoe goed past uw baan bij uw interesses en vaardigheden?’ Wij kijken niet naar de baan als geheel, maar maken onderscheid tussen verschillende taken. Bijna niemand vindt alles even leuk of beroerd. Die variatie is juist interessant. Een gemiddelde ervaring van taken is leuk voor onderzoek, maar biedt weinig handelingsperspectief. Juist de specifieke fits en misfits op taakniveau uitvragen en visualiseren maakt concreet jobcraftinggedrag mogelijk. De aanpak is zodoende een op actie gerichte ‘person-job fit’-interventie. Inzoomen maakt afkijken ook gemakkelijker.

De Mooi Werk-aanpak heeft al mooie resultaten opgeleverd. Een afdelingstraject met honderd gemeenteamtensaren toonde aan dat ongeveer 70 procent zich bewuster was geworden van de mogelijkheden om aan het eigen werk te sleutelen en nu beter weet hoe ze hun werk kunnen aanpassen aan de eigen wensen. Ongeveer 60 procent dacht in de toekomst vaker zelf te gaan sleutelen aan hun werk. Jobcrafting is niet alleen gedrag, maar ook een vaardigheid. Interventieonderzoek met onze digitale aanpak onder verzekeringsagenten liet zien dat jobcrafters na de workshops hoger scoorden op de inzet van hun sterktes in het werk (en dan voornamelijk bij de oudere medewerkers) dan mensen in de controlegroep (Kooij et al., 2017).

Jobcrafting in drie fases

Vraagje. Zou je solliciteren op de baan die je nu hebt? We stellen deze vraag vaker en het antwoord is bijna nooit een volmondig ‘ja’. Logisch, want de baan en de persoon veranderen door de tijd heen. Dat verklaart antwoorden als: ‘Ja, maar dan zou ik dit

en dit wel minder willen doen' of 'Ja, maar dan zou ik dat en dat wel meer willen doen'. Banen passen nooit 100 procent perfect en daar moet je tot op zekere hoogte mee leven. Ze zijn echter ook nooit 100 procent afschuwelijk, ook al klagen mensen soms over hun baan. *Werkgeluk ligt niet in een perfecte droombaan, maar in een ontwikkelingsrichting naar prettigere taken.* Om werkgeluk te bereiken, onderscheiden we drie fases.

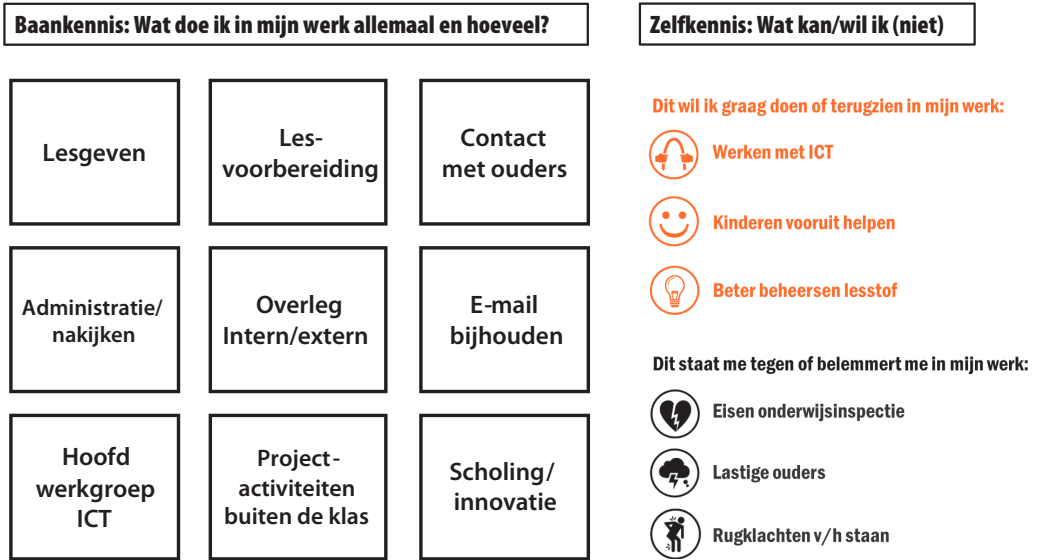
Fase 1 Ken je baan en jezelf

In deze eerste fase onderscheiden medewerkers via de digitale tool voor zichzelf verschillende taken in het werk. Wat doet men nu precies in de baan? Door expliciet te vragen naar taken die verschillende aandacht, kennis, vaardigheden of collega's/belanghebbenden met zich meebrengen, zagen docenten de diversiteit in hun werk. Door ze vervolgens te vragen naar de verhouding in tijdsbesteding aan taken, zagen ze de baan ineens heel concreet voor zich. Baankennis is een belangrijk startpunt van jobcrafting: het biedt structuur en overzicht en maakt het praten over het werk specifiek. Vooral docenten bleken zich soms te kunnen verliezen in allerlei deeltaakjes, waardoor in hun hoofd er een chaotisch beeld was ontstaan van hun werk. Het voorbeeld in figuur 16.1 laat zien welke concrete taken de docenten noemden. Het visualiseren is een belangrijke stap, want hier verandert de brij aan verantwoordelijkheden, routines en stressoren in een concrete takenpuzzel waar je (een beetje) invloed op hebt.

Het tweede onderdeel is zelfkennis. Werk is de koppeling van taken aan een persoon. Zelfkennis verwijst naar wat docenten meebrengen als ze aan het werk gaan: persoonlijke sterktes, behoeftes en interesses. Waarin onderscheid jij je van collega's, wat maakt jou blij in het werk of wat wil je graag ontwikkelen? Dat zijn niet meteen de makkelijkste vragen, ook niet voor docenten. Dat docenten voornamelijk voldoening halen uit het contact met de kinderen en zien dat zij vooruitgang boeken, mag geen verrassing zijn. Daarnaast wordt men gevraagd naar emotionele, cognitieve en fysieke welzijnsrisico's in het werk. Wat maakt hen bijvoorbeeld vaak boos, wat vindt men lastig, wat is fysiek soms zwaar? Docenten krijgen hier geen keuzemenu, ze schrijven écht hun eigen persoonlijke obstakels op. Zo wordt het helemaal hun eigen verhaal.

Fase 2 Ken de fits en misfits met je taken

In de tweede fase komen de twee delen uit fase 1 bij elkaar: de werkwensen combineer je met de taken die je in je baan krijgt. Bij welke specifieke taken kun je je



FIGUUR 16.1 Baankennis en zelfkennis in beeld gebracht (baan- en wensenanalyse)

sterktes écht laten zien, zie je je behoeftes vervuld worden of krijgen interesses de ruimte? En: bij welke taken loop je het meest tegen jouw welzijnsrisico's op? Er ontstaat een taakverhaal: hoe jij elke verschillende taak ervaart. Het is een autobiografie in taken, hoogstpersoonlijk en gestructureerd. Figuur 16.2 toont hoe dat eruit kan zien voor een docent. Deze fitanalyse is vaak zeer verhelderend (en confronterend), omdat je daarna beter begrijpt waarom verschillende taken anders aanvoelen en een andere betekenis voor je hebben. En waarom je werk je soms blij of juist boos maakt. De ene taak past op vele fronten goed bij je (bijvoorbeeld lesgeven), maar levert soms ook fysiek ongemak. We noemen zo'n taak met twee kanten een *two-faced* taak. Je ontleent er betekenis aan, maar ervaart tegelijkertijd welzijnsrisico's. Hoofd zijn van de werkgroep ICT past wel helemaal in jouw persoonlijke straatje en heeft een positieve fit met wat je graag doet, zonder welzijnsrisico's. Dat is dus een mooie taak, terwijl administratie en nakijken juist risicotaken zijn (geworden). Het doen van deze taken voelt enkel als een vervelende eis van de onderwijsinspectie en niets meer dan dat. Elke mooie, risico-, of two-faced taak heeft zodoende zijn eigen taakverhaal – waardoor de ervaring van werk(taken) tussen collega-docenten persoonlijk erg kan verschillen.



FIGUUR 16.2 Baankennis en zelfkennis met elkaar gematcht (fitanalyse)

Op welke taken zie ik welke van mijn sterktes, wensen, risico's en interesses het meest terug?

Fase 3 Maak persoonlijk betekenisvolle sleutelkeuzes

In de laatste fase van de aanpak kies je gericht voor een craftactie. Het inzicht in je eigen taakverhaal (de koppeling tussen jezelf en je werk) biedt ruimte voor een betekenisvolle keuze in wat je wilt craften. Daar komt een gestructureerde analyse uit voort (figuur 16.3). Wil je meer doen met de nu nog kleine, maar mooie, passende taken? Wil je risicotaken die je de keel uithangen minder gaan doen? Wil je taken die niet lekker draaien anders gaan aanpakken? Of wil je beter worden in sommige taken waarop je nu bepaalde kennis of vaardigheden tekortkomt? De kracht zit in de specifieke vragen bij ieders persoonlijke taakverhaal.

Zo concreet kan het worden, als het maar voortkomt uit persoonlijke keuzes. Om hier orde in te scheppen is de wetenschap erg productief geweest met verschillende typologieën in hoe je kunt sleutelen. Denk maar aan taakgericht, relationeel en cognitief craften (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ook het Job Demands-Resources-model (JD-R-model; Tims, Bakker & Derks, 2012) en de stijlen uit de zelfregulatie-

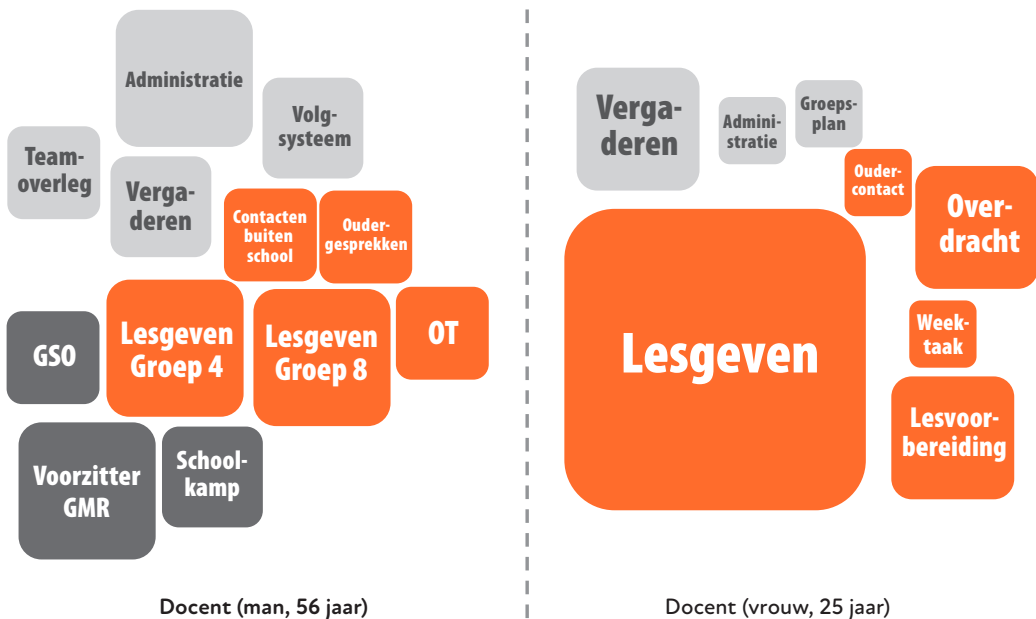


FIGUUR 16.3 Een keuze voor sleuteltaken en sleutelrichting benoemd

theorie (Bindl et al., 2019) bieden typologieën. Het gevaar dreigt dat er een wildgroei komt aan wetenschappelijke indelingen over jobcrafting. Voor de praktijk maakt het allemaal niet zo veel uit. Wees vooral pragmatisch: jobcrafting staat of valt met de mate waarin jijzelf de actie formuleert op basis van jouw taakverhaal. Alle soorten acties en typologieën zijn ter inspiratie (zie verderop), maar niks meer dan dat: blijf zo veel mogelijk zelf eigenaar van je werk. In het kader aan het einde van dit hoofdstuk staat hoe je als werkende vandaag al een digitale schets van je eigen taakverhaal kan maken.

Afkijken bij docenten

We hebben meegekeken met honderdvijftig basisschooldocenten die jobcrafting-workshops hebben gedaan en nadachten over hun werk. Wat zie je dan vanuit het perspectief van werkgeluk? We delen vier observaties op basis van taakdata van docenten uit een digitale database.



FIGUUR 16.4 De docentenbaan in kerntaken, niet-kerntaken en extra taken

Observatie 1 Werk ziet er voor iedereen anders uit

De docenten noteerden in totaal bijna 1650 afzonderlijke taken met een eigen (fit) analyse. Taken zijn qua inhoud in drie categorieën te verdelen. Je hebt *kerntaken* die direct onderwijsgerelateerd zijn (bijvoorbeeld lesgeven en lesvoorbereiding), *niet-kerntaken* die vooral administratief en ondersteunend zijn (voortgangrapportage, administratie, overleg) en *extra* taken die meer projectmatig en veelal niet voor iedereen hetzelfde zijn (bijvoorbeeld coördinatorrol ICT, schoolkamp organiseren).

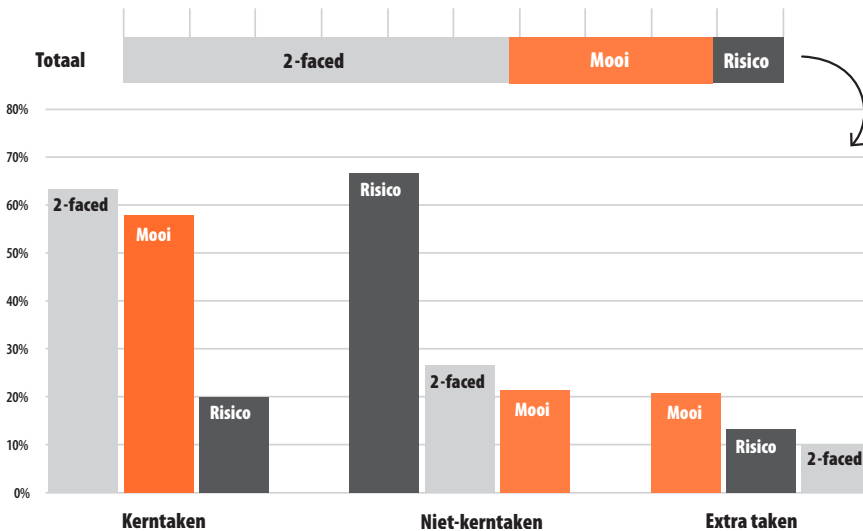
Docenten zeggen vaak vooral een te hoge administratieve last te ervaren waardoor ze niet meer aan hun 'échte' werk (= kerntaken) toekomen. Uiteindelijk blijkt voor onze groep docenten zo'n 55 procent van de totale werktijd uit werk op kerntaken te bestaan, 30 procent uit de niet-kerntaken en 15 procent uit additionele taken (zie figuur 16.4). Als werkgeluk schuilt in het kunnen doen van kernwerk, dan biedt de docentenbaan daar gemiddeld maar de helft van de tijd de gelegenheid toe. Kijken we vervolgens naar de samenstelling van het takenpakket, zoals dat door docenten zelf is geanalyseerd, dan kunnen we een grote diversiteit waarnemen. Figuur

16.4 laat als voorbeeld de vergelijking tussen twee docenten op dezelfde school zien. De oudere mannelijke docent (links) heeft een divers takenpakket, terwijl de jonge vrouwelijke docent (rechts) een meer kernachtig takenpakket heeft, zonder de extra taken en met nog veel focus op het lesgeven. Er zijn dus meerdere manieren om de lerarenbaan in te vullen.

Observatie 2 Taken zijn niet enkel leuk of niet leuk

Is het werk van de basisschooldocent erg ellendig? Kijken we naar de daadwerkelijke beleving van taken, dan laat figuur 16.5 zien dat het wel meevalt met het deel van het werk waarbij docenten enkel welzijnsrisico's ervaren. Zo'n 10 procent van de werktijd besteedt men aan louter risicotaken, terwijl mooie taken zo'n 30 procent van de werktijd beslaan. Het grootste deel van de taken zijn echter two-faced taken, waarbij men zowel de eigen sterktes, behoeftes en/of interesses rapporteert als persoonlijke welzijnsrisico's. Werk is dus niet alleen maar leuk of niet leuk, de werkelijkheid is vaak net iets complexer dan dat. Gelukkig maar.

Er zit wel een patroon in wat mooie, two-faced of risicotaken zijn. Interessant is bijvoorbeeld dat onder in figuur 16.5 te zien is dat risicotaken het vaakst niet-kerntaken zijn. Bijna 70 procent van de risicotaken zijn aan te merken als nakijk-, administra-



FIGUUR 16.5 De docentenbaan in two-faced, mooie en risicotaken

” **Als je je baan leert zien als het onderscheiden van taken met hun eigen waarde, gedoe en regelruimte, ontwikkel je een vaardigheid voor toekomstige zelfinterventies.**

tie- of overlegtaken, terwijl een veel kleiner deel is terug te vinden onder kerntaken of extra taken. Dat klopt met het ontstane beeld van docenten die druk ervaren door administratieve taken. Het is echter niet alleen maar kommer en kwel: ook bij niet-kerntaken zien docenten sterktes, behoeftes en interesses terugkomen.

Kortom: elk soort taak kan een startpunt zijn om te sleutelen. Let speciaal op kern-taken (want daar zit veel mooi werk tussen) en two-faced taken (want dat komt vaak voor en heeft immers twee gezichten).

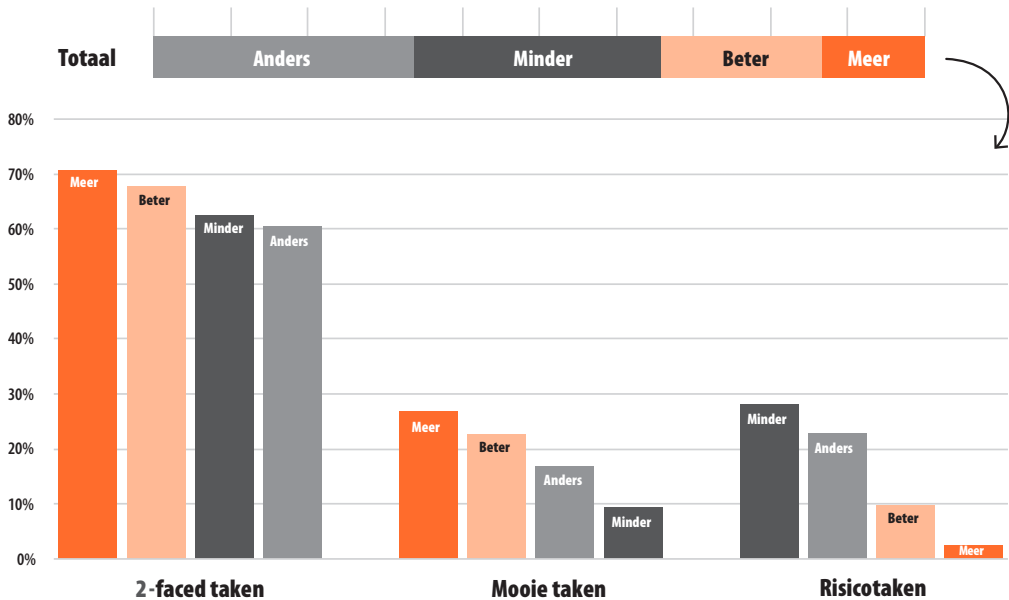
Observatie 3 Docenten willen niet alleen maar taken dumpen

Na de taakanalyse en fitanalyse moesten de docenten maximaal drie specifieke taken kiezen waaraan ze zouden willen sleutelen (wat heeft écht prioriteit?) en in welke richting (wil ik dit meer, minder, anders of beter doen?). In totaal zijn driehonderd van de 1650 taken aangemerkt als een sleutelzaak waarop jobcrafting volgens docenten mogelijk iets significant zou kunnen verfraaien aan hun werk. Figuur 16.6 toont waar docenten op willen inzetten voor hun duurzame inzetbaarheid.

Dat is een opluchting – zeker voor leidinggevend: ook al hebben docenten het heel druk, ze proberen niet nare klussen te ‘dumpen’. Daarvoor zitten er nu eenmaal te veel goede en mooie kanten aan die taken. Docenten kiezen dus niet hoofdzakelijk voor de werkgelukroute ‘meer van het mooie’ of ‘weg met het lelijke’. Ze lijken zich juist ook te richten op de two-faced taken, waar met wat crafting mogelijk meer werkgeluk te winnen is.

Observatie 4 Jobcraftingacties zijn zeer persoonlijk

In de laatste fase van de workshop formuleerden docenten op een van hun geprioriteerde sleuteltaken een daadwerkelijke actie. Het is hier de kunst om die zo concreet mogelijk, haalbaar en planbaar te maken. Het moet kunnen gebeuren in de zes weken na de workshop. Het risico bestaat namelijk dat te grote, intensieve jobcraftingacties niet uitvoerbaar zijn en dat acties die te ver in de toekomst liggen, worden vergeten



FIGUUR 16.6 *De docentenbaan in craftingkeuzes en -richtingen*

of bedolven raken onder de waan van de dag. Niet elke docent lukte het echter om zo concreet te worden. Tabel 1 toont de selectie van vijftien acties uit de digitale tool, door leerkrachten zelf geformuleerd. Er staat een onderverdeling in lesgerelateerde kerntaken en administratieve niet-kerntaken, de soort taakfit en de sleutelrichting. De keuzes die docenten maken voor jobcrafting zijn ook binnen dezelfde taaksoort zeer persoonlijk en op maat. Dat sluit aan bij de eerdere observatie dat zowel het takenpakket, de taakbeleving als de sleutelwensen veel diversiteit kennen – ook binnen hetzelfde beroep. Door diverse stappen te doorlopen met je eigen keuzemogelijkheden voorkom je generieke acties die mogelijk slecht aansluiten bij wat docenten zelf zouden willen. Zoals in tabel 1 te lezen valt, zijn de jobcraftingacties niet wereldschokkend, maar wel geheel vanuit de eigen kennis en motivatie tot stand gekomen. Docenten blijven zodoende volledig eigenaar van hun eigen taakverhaal en hoe dat verhaal een bepaalde wending kan krijgen.

TABEL 1 *Jobcraftingacties op lesgerelateerde versus administratieve taken*

Taakft	Sleutelrichting	Sleutelactie	Craftingcategorie
Lesgerelateerde taken (lesgeven, lesvoorbereiding)			
Two-faced taak	Anders	Ik ga pakkende inleidingen verzinnen voor mijn lessen om kinderen nieuwsgierig te maken.	Taak
	Beter	Ik ga regelmatig de 'Zo werken wij'-map erbij pakken om me te verdiepen in de verschillende lesfasen. Ook zal ik af en toe tips vragen aan collega's als ik er even niet uitkom.	Taak Relationeel
	Meer	Ik ga eerder mijn lessen voorbereiden.	Contextueel
Risicotaak	Minder	Ik ga in mijn werk meer tijd besteden aan het voorbereiden van lessen, zodat mijn lessen betekenisvoller worden voor de kinderen.	Taak
		Ik ga dit minder in mijn eigen tijd (buiten school) doen.	Contextueel
	Beter	Ik ga kijken wat er al aan materiaal is, niet steeds het wiel weer uitvinden.	Taak
	Beter	Ik ga dit meer accepteren. Ik kan het werk moeilijk loslaten en ben er in mijn hoofd altijd mee bezig.	Cognitief

Taakft	Sleutelrichting	Sleutelactie	Craftingcategorie
Administratieve taken (registraties, plannen, rapportages maken enzovoort)			
Two-faced taak	Anders	Ik ga tijdens de les al het logboek invullen met de rondes.	Taak Contextueel
	Anders	Ik ga samen met mijn collega's achter de computer zitten en van hen leren hoe ik snel en eenvoudig maar wel duidelijk kan administreren.	Taak Relationeel
	Beter	Ik ga de belastende kanten van deze taak oplossen door oefening, aanvullende instructie/training.	Taak Cognitief
	Minder	Ik ga een keer per week werken in ons systeem. Regelmaat in de toetsuitslagen. Meer kleine notities.	Taak Contextueel
Mooie taak		Ik ga de planning langer van tevoren maken voor meer rust en overzicht.	Taak Contextueel
	Anders	Ik ga leren dat 80 procent ook goed genoeg is en niet altijd alles 100 procent hoeft te zijn.	Cognitief
RisicotaaK		Ik ga meer samenwerken met collega's op deze taak.	Relationeel
	Beter	Ik ga mijn computervaardigheden verbeteren.	Taak Cognitief

Jobcraftinglessen

De digitaal ondersteunde jobcraftingaanpak, zoals onder andere toegepast bij docenten in het basisonderwijs, is en blijft nog altijd in ontwikkeling. We hebben veel geleerd en geïnvesteerd in een omgeving en workshopopzet waarin beoefenaars van diverse beroepen zich meer bewust kunnen worden van (de fit met) het eigen werk en hoe daaraan te sleutelen valt. Uit het nut en het effect van deze aanpak trekken we vier lessen.

1. De jobcraftingworkshop en de interventie zijn twee verschillende activiteiten

Het lijkt misschien vreemd, maar de beschreven aanpak met de Mooi Werk Tool is in onze ogen zelf géén jobcraftinginterventie. Men is in de workshops namelijk niet aan het jobcraften. Het échte jobcraften wat de deelnemers iets persoonlijks moet opleveren, bestaat namelijk uit beschreven sleutelacties zelf. En die volgen uit de workshops. De digitale aanpak helpt de werkenden wel om jobcrafting vorm te geven en persoonlijk relevant te maken door samensteller en eigenaar te worden van het eigen werkverhaal. Dat vergroot de kans om gemotiveerd en vasthoudend te sleutelen aan het eigen werk. De aanpak stimuleert *proactive goal-setting* en probeert de juiste gedragsondersteunende condities te creëren. Maar de workshop en de digitale tool zelf zijn niet het werkende medicijn. Dat zijn de concrete werkexperimenten die men in de baan in werking moet gaan stellen.

We weten uit diverse trajecten over de laatste tien jaar dat, ook al maak je met deelnemers werk heel persoonlijk en de jobcraftingacties concreet, er acties over zullen blijven die in de praktijk niet plaats zullen vinden of gaan lukken. De (sociale) werkcontext is namelijk weerbarstig en persoonlijke doelen kunnen soms niet stroken met het belang van de organisatie – met het gevaar dat leidinggevenden hun steun intrekken.

2. Het is cruciaal om jobcrafters eigenaar te maken van hun eigen doel

Draagt jobcrafting nu iets bij aan bevoegenheid, werkgeluk, werkprestaties, betrokkenheid of productiviteit? Onderzoek suggereert zeker dat er allerlei positieve uitkomsten zijn te verwachten van een betere fit met het werk. Toch zijn wij voorzichtig met al te grote claims.

In trajecten kom je in aanraking met de doelen van een organisatie om ‘iets te willen doen’ met jobcrafting. Bijvoorbeeld ter verbetering van de bevoegenheid of tevren-

” **Deze jobcraftingaanpak kan een goede (eerste) positieve leerervaring faciliteren, zodat werkenden daarna op eenzelfde manier vaker zelf kleine werkaanpassingen zullen initiëren.**

denheid, ter vermindering van de werkdrukbeleving, ter stimulering van interne of externe mobiliteit of ter verhoging van de teameffectiviteit. Dat zijn allemaal mooie hr-doelen, maar het evalueren van een jobcraftingtraject op deze aspecten veronderstelt dat deelnemers gelijke doelen nastreven. Juist het loslaten van top-downdoelstellingen maakt werkenden bottom-up eigenaar van hun eigen persoonlijke werkuitkomsten. Dat is de kracht van het jobcraftingdenken, waarbij werkenden actieve vormgevers worden van hun eigen baan. Dan zie je waar werkenden écht behoefte aan hebben, en geef je ze de mogelijkheid om naar eigen inzicht zogenoemde vrijheidsgraden in te vullen. Autonomie is iets anders dan alleen de vrijheid krijgen als dat ook direct ten goede moet komen aan de organisatie. Een belangrijke uitkomst van een jobcraftingtraject die je collectief kan evalueren is of men het gevoel heeft nu meer grip van en controle over hun werk te ervaren. Bij gemeenteambtenaren zagen we al dat 70 procent dit na een traject kon beamen.

3. Jobcrafting is geen eenmalige activiteit, maar een werkgelukskill

Waar we ons eerst richtten op de actie aan het eind van de workshop als belangrijkste uitkomst, zijn we jobcrafting steeds meer als een vaardigheid gaan beschouwen. De waarde van de sleutelactie zelf is op de korte termijn wel mooi, maar de houding die je erdoor ontwikkelt, is voor werkgeluk veel belangrijker. Deelnemers ontwikkelen een skill waarmee de middel-doelrelatie continu kan worden geanalyseerd om een passende actie uit te voeren. Sleutelen aan werk betekent dat het niet ophoudt bij één keer een jobcraftingactie ondernemen.

Bij werkgeluk zou je kunnen zeggen dat je gelukkig kunt blijven werken als je vaardig voelt om ook persoonlijk of als team negatieve aspecten op te lossen en positieve kanten meer de ruimte te geven. Het maakt je als werkende weerbaar en wendbaar in een werkcontext die qua taken geheid zal blijven veranderen. De aanpak zoals in dit hoofdstuk beschreven kan hier een goede (eerste) positieve leerervaring in faciliteren, zodat werkenden daarna op eenzelfde manier vaker zelf kleine werkaanpassingen zullen initiëren.

4. De duurzaamste vorm van jobcrafting is teamcrafting

We hebben de collegiale context waarin jobcraften plaatsvindt in de eerste jaren schromelijk onderschat. Het leek logisch om betekenisvolle werkaanpassingen zeer individueel en persoonlijk te maken. Dat is ook een belangrijk onderdeel van de intrinsieke motivatie, maar de slagingskansen zijn niet alleen een kwestie van motivatie. Cruciaal is de ruimte en steun die je uiteindelijk zult krijgen.

De laatste jaren is de jobcraftingworkshop uitgebreid met een teamcraftingonderdeel, waarbij je vanuit de persoonlijke sleutelwensen in het werk als team leert profiteren van elkaars verschillen en overeenkomsten. Verschillen in sleutelwensen tussen collega's kunnen bijvoorbeeld leiden tot een herverdeling van enkele taken, als blijkt dat daardoor iedereen mooier werk krijgt. Overeenkomsten in sleutelwensen kunnen leiden tot meer samenwerking en een stok achter de deur. Je betreft het team bij elkaars individuele jobcraftingwensen.

Tot slot

We hebben je meegenomen in de klas om te zien hoe docenten proberen om hun baan vorm te geven. Daar kun je van afkijken: weliswaar is jouw situatie anders, maar de benadering is vergelijkbaar. Daarom is jobcraftingdenken de afgelopen tien jaar zo populair geworden. Veel organisaties zijn benieuwd naar manieren waarop werk ook anders kan worden ingevuld zodat de inzetbaarheid van medewerkers duurzamer wordt. Dat medewerkers zelf ook meer betrokken worden bij hun eigen (loop)baanverhaal, in plaats van extern ingevlogen interventies, is een teken dat de arbeidsrelatie volwassen wordt of is geworden. Vertrouw medewerkers meer, dan zullen ze in hun persoonlijke sleutelacties rekening houden met het organisatiebelang. Moderne leidinggevenden snappen dat en zien hun medewerkers als cocreators van duurzaam en productief werk. Ook al heeft iedereen eigen wensen en beperkingen, als je het werk als team periodiek op tafel kunt leggen ter bevordering van ieders functioneren is er vaak minder persoonlijke angst om je zwaktes te tonen en je sterktes te etaleren. Met de jobcraftinginterventie hebben we in het afgelopen decennium aangetoond: naar werkgeluk kun je stapsgewijs toewerken. Het vraagt gerichte analyse, moed, samenwerking en realiteitszin. Werkgeluk kun je best een beetje afdwingen. En afkijken mag.

Zelf meteen digitaal aan de slag

Hoe kun je nu zelf beter begrip krijgen van je werk en grip krijgen op je werk? In dit hoofdstuk hebben we ons gebaseerd op taakdata die we op hebben gehaald in workshops met docenten. Zij gebruikten de Mooi Werk Tool, die speciaal is ontwikkeld om samen met medewerkers een visuele taak(fit)analyse te maken om vandaaruit te bepalen aan welke concrete taken het zin heeft om te sleutelen. Dat is de gedegen (team)aanpak.

Mooi Werk Excel

Je kunt ook sneller zelf proeven aan wat voor jou in jouw baan mooier werk kan opleveren. Wat zou er dan op maat anders kunnen? Om dit te faciliteren hebben we een versimpelde versie gemaakt van de Mooi Werk Tool: de Mooi Werk Excel. Juist, een Excel 2016-werkblad waarmee je voor jezelf letterlijk dezelfde analyse kunt maken die in dit hoofdstuk beschreven bestaat. Voor een gratis download:

www.debaaningenieurs.nl/mooiwerkexcel.

Acht simpele stappen

De stappen die tot jobcrafting kunnen leiden vormen een 'gedragstrechter'. Met elke stap in Mooi Werk Excel wordt steeds meer zichtbaar hoe je werk eruitziet, wat er nog goed past en wat steeds minder past, en op welke onderdelen het sleutelen aan taken uitkomst zou kunnen bieden. De trechter zorgt ervoor dat je bij stap 8 heel concreet kan worden in hoe je je werk anders zou willen aanpakken.

1. *Taakdiagnose*. Uit welke taken bestaat je werk?
2. *Taakdiagram*. Wat is de relatieve tijdsbesteding aan taken?
3. *Kerntaken*. Wat zijn kerntaken en niet-kerntaken?
4. *Taakdynamiek*. Hoe is je werk veranderd in de jaren?
5. *Taakfit*. Welke taken geven en/of kosten veel energie?
6. *Taaktoekomst*. Wat betekent dit voor je inzetbaarheid in je werk over twee jaar?
7. *Sleutelmogelijkheden*. Welke taken wil je meer, minder, anders of beter doen?
8. *Sleutelkeuze*. Met welke concrete sleutelactie ga je een jobcraftingexperiment aan?

Hoe concreter dat beeld van mooier werk op het eind is, hoe waarschijnlijker dat je daadwerkelijk actie zal ondernemen. Vage verhalen over grootse plannen leiden in de praktijk tot niets. Ze zijn niet om te zetten in concreet jobcraftinggedrag. Daarom deze gratis tool. Doe er je voordeel mee. Of nodig een collega of leidinggevende uit om mee te kijken.

Belangrijkste bronnen

Berg, J.M., Dutton, J.E. & Wrzesniewski, A. (2013). Job Crafting and Meaningful Work. In D.J. Dik, Z.S.

Byrne & Steger M.S. (Eds.), *Purpose and Meaning In the Workplace* (pp. 81-104): American Psychological Association.

Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D., (2012). Development and Validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), p. 173-186.

Vuuren, M. van & Dorenbosch, L. (2018). *Mooier Werk. Slim sleutelen aan een baan op maat*. Amsterdam: Boom.