

## Sleutelen aan eigen inzetbaarheid

Kansen en keerzijdes van *job crafting* als methodiek ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid in de context van lagergeschoold werk

Datum	Januari 2011
Auteurs	Luc Dorenbosch Rob Gründemann Jos Sanders
m.m.v.	Mark Bank



Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vernenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Inleiding: <i>job crafting</i>, uitvinding of vondst?</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Inzetbaarheidsbevorderende maatregelen in de context van laagopgeleid werk</b> .....	<b>8</b>
3.1	Vergrijzing en het belang van duurzame inzetbaarheid .....	8
3.2	Inzetbaarheidstrategieën: een indeling, cijfers en ervaringen.....	11
3.3	Duurzame inzetbaarheidstrategieën: enkele effecten .....	12
3.4	Kansrijke maatregelen in de context van laaggeschoold werk: <i>job crafting</i> ? ...	14
3.5	Conclusie .....	16
<b>4</b>	<b>Job Crafting: sleutelen aan eigen inzetbaarheid</b> .....	<b>18</b>
4.1	Job Crafting: wat, hoe, waarom, wie?.....	18
4.2	Job craftingstechnieken.....	21
4.2.1	Taak craften .....	22
4.2.2	Relationeel craften .....	24
4.2.3	Cognitief craften .....	25
4.2.4	Contextueel craften .....	26
4.3	Conclusie .....	27
<b>5</b>	<b>Determinanten van <i>job crafting</i>: 3 ingrediënten</b> .....	<b>28</b>
5.1	Job crafting stimuleren: een paradox? .....	28
5.2	Achtergrond: 3 ingrediënten van <i>job crafting</i> .....	28
5.3	Job crafting interventies bij 3 pilotorganisaties .....	32
5.4	Conclusie .....	35
<b>6</b>	<b>Ambius: zelfplannende teams en <i>job crafting</i></b> .....	<b>36</b>
6.1	Aanleiding .....	36
6.2	‘Can do’ interventie: de bonnen op tafel in partnerteams .....	36
6.3	Onderzoekmethode.....	37
6.4	Resultaten .....	39
6.5	Conclusie Ambius .....	41
<b>7</b>	<b>Woonzorggroep Samen: “Frisse Blik” training en <i>job crafting</i></b> .....	<b>43</b>
7.1	Aanleiding .....	43
7.2	‘Reason to’ interventie: Frisse Blik Training.....	43
7.3	Resultaten .....	48
7.4	Conclusie Woonzorggroep Samen.....	53
<b>8</b>	<b>Toezicht en Handhaving (Gemeente Utrecht): “Frisse Blik” training en de rol van de leidinggevende</b> .....	<b>55</b>
8.1	Aanleiding .....	55
8.2	‘Energized to’ interventie: Frisse Blik Training en de rol van teamchefs .....	55
8.3	Resultaten .....	57
8.4	Conclusie afdeling Toezicht en Handhaving .....	63

<b>9</b>	<b>Conclusies &amp; discussie .....</b>	<b>65</b>
9.1	Waarom hebben we ons op job crafting gericht? .....	65
9.2	Wat is job crafting? .....	66
9.3	Kun je job crafting met een interventie stimuleren? .....	66
9.4	Wat leren de interventiestudies over job crafting in de praktijk? .....	69
9.5	Kansen en risico's van job crafting in de ogen van HR professionals .....	72
9.6	Toekomstige uitdagingen en mogelijke richtingen voor job crafting .....	75
9.7	Tot slot .....	78
<b>10</b>	<b>Referenties .....</b>	<b>79</b>

# 1 Samenvatting

Dit rapport beschrijft de achtergrond en bevindingen van een studie naar de bijdrage van *job crafting* aan duurzame inzetbaarheid. Job crafting gaat uit van het principe dat werknemers zelf bewust (en soms minder bewust) aanpassingen doen aan de taakhoud en –uitvoering, zodat het werk beter aansluit bij veranderende behoeftes, sterktes en (cognitieve of fysieke) vermogens. In het kader van een TNO-onderzoeksprogramma<sup>1</sup> gericht op de bevordering van duurzame inzetbaarheid onder oudere werknemers in de context van lagergeschoold werk zijn de mogelijkheden van job crafting binnen 3 pilotorganisaties verkend.

Met kleinschalige interventies bij groenvoorzieners, bejaardenverzorgers en toezichthouders (voorheen: stadswachten) is onderzocht of het beter en anders benutten van de taakruimte voor werknemers voordelen kan opleveren in termen van een houdbare en meer duurzame *fit of match* met het werk. Gaan werknemers meer job craften wanneer ze hier in de planning van taken meer ruimte voor krijgen of wanneer in een training de bewustwording en aanpak van een op termijn verminderde match aan de orde komt? En heeft dit een positief effect op de inzetbaarheid in de eigen functie, in termen van meer uitdaging, betekenis en minder gezondheidsrisico's? Dit onderzoek toont:

- Werknemers in dezelfde werkcontext kennen een grote diversiteit aan gezondheids- en motivatierisico's die de inzetbaarheid op termijn parten kunnen gaan spelen;
- Veel van de inzetbaarheidsrisico's zitten op een selectie van taken die het hart van de functie vormen. In die selectie van taken kunnen werknemers bijvoorbeeld het beste hun sterktes kwijt, maar deze zijn vaak ook het meest veeleisend richting de gezondheid van werknemers;
- Bij het zelf formuleren van acties om de risico's aan te pakken is er een grote diversiteit aan ideeën over de wijze waarop zij voor zichzelf het beste kunnen job craften om de inzetbaarheidsrisico's te verminderen;
- Job crafting is geen vanzelfsprekendheid als daar enkel de ruimte toe wordt geboden, of als men zich bewust wordt van het belang van bevorderen van een goede match tussen het werk en de werknemer;
- Het inzetten op het samen met collega's (in kleine werkgroepjes of duo's) heeft meer potentieel dan wanneer je werknemers alleen met hun eigen werk aan de slag te laten gaan;
- De voordelen van het betrekken van de leidinggevende bij het job craften wegen zwaarder dan de nadelen die ermee gepaard gaan;
- Over een periode van 4-6 weken leidt het testen van de eigen taakruimte door middel van job crafting niet direct tot een verbetering in de inzetbaarheid. Werknemers lopen ook tegen grenzen aan, waardoor ze soms negatiever tegen hun werk gaan aankijken;
- De methodiek die het job craften begeleidt, sluit aan bij de lager opgeleide doelgroep; verbeteringen zijn zeker nog noodzakelijk.

---

<sup>1</sup> Dit programma is uitgevoerd in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

## 2 Inleiding: *job crafting*, uitvinding of vondst?

De duurzame inzet van ouderen, maar eigenlijk van alle werknemers, vraagt van organisaties dat ze oog hebben voor betekenisvol, gezond en uitdagend werk voor hun personeel. Sluit het werk voor de komende jaren nog wel aan bij de behoeftes, (fysieke of cognitieve) capaciteiten en sterktes van werknemers? En zo niet, welke middelen moet een organisatie dan inzetten om de verminderde inzetbaarheid te ondervangen? Ontzien? Opleiding? Outplacement? Aangepast werk? Als alternatief is er de laatste tijd vanuit de Verenigde Staten steeds meer aandacht voor *job crafting*. Job crafting gaat uit van het principe dat in het werk zelf oplossingen te vinden zijn om inzetbaarheidsrisico's het hoofd te bieden. Dit TNO rapport gaat over job crafting als een benadering waarin werknemers actief betrokken worden bij het verduurzamen van het eigen werk en hoe dit past in werkgeversbenaderingen gericht op duurzame inzetbaarheid.

Een goede Nederlandse vertaling van job crafting is er niet meteen. Soms wordt er verwezen naar 'baanboetsen', 'taakknutselen' of het 'knedend' van het werk (en niet van werknemers). Liever hebben we het in dit boek over het 'sleutelen' aan duurzame functies, waarbij we job crafting zien als een continu proces waarbij werknemers zichzelf optimaal en duurzaam inzetbaar houden in hun eigen werk. De stelling is dat iedere werknemer in meer of minder mate sleutelt aan zijn of haar werk om er goed in te kunnen en willen blijven functioneren. Het is namelijk voor niemand vreemd om een situatie of omgeving naar de eigen hand te zetten, zodat men er zich prettig in voelt – ondanks eventuele restricties.

### **Je baan als een huis**

Vergelijk het met een woonsituatie. Zo mocht je van sommige hospita's en verhuurders van studentenkamers nooit een muurtje een andere kleur geven, of de vloerbedekking vervangen. Soms werden deze kamers helemaal gestoffeerd opgeleverd. Om je in de kleine woonruimte toch thuis te voelen werd een fleurig vloerkleed neergelegd, werd met het inbouwen van een hoogslaper ruimte teruggewonnen en werd smaakvolle en minder smaakvolle posters aan de muur gehangen. Zelfs een beperkte woonruimte kon je zo prima naar eigen smaak inrichten (tegenwoordig noemt men dat trendy *urban living*). Totdat je een vaste vriend of vriendin kreeg, afstudeerde en een baan vond, waarna je woonbehoeftes anders kwamen te liggen en op zoek ging naar iets voor jezelf. De student die na jou de kamer kreeg maakte er vervolgens weer iets heel anders van. En ook jij begon een nieuwe woonruimte opnieuw te laten en in te richten naar eigen (en soms andere) smaak.

Met een (eerste) baan is het ongeveer hetzelfde als met een woonruimte. Je trekt een mooi beschreven, getaxeerde en gestoffeerde baan en dan begint het pas. Je bouwt naast je kerntaken gaandeweg wat activiteiten in waar je persoonlijke affiniteit mee hebt (voorzitter van de personeelsvereniging, OR lidmaatschap), of je trekt bepaalde klanten naar je toe met wie een goede relatie is opgebouwd. Je spreekt met sommige mensen af samen een nieuwe klus op te pakken, je vraagt je baas of je wat later kunt beginnen en later eindigen, omdat

je dan met je partner mee heen- en terug kan rijden. Anderzijds probeer je routinetaken weer over te dragen aan nieuwe collega's en bij moeilijke werkopdrachten steun te zoeken. Totdat je promotie maakt of een andere baan vindt en degene die na jou komt de functie weer heel anders gaat oppakken. En ook jij begint een nieuwe functie weer in te richten naar eigen smaak en kunnen.

Naast dat werknemers door hun opleiding en werkervaring worden gevormd, en daardoor in staat zijn om taken op een bepaald niveau te verrichten, blijkt uit steeds meer onderzoek dat werknemers zelf dus ook het werk vormen zodat het aansluit bij wat ze kunnen en willen. Dat onderzoek leert dat werknemers zelf bewust of onbewust kleine aanpassingen in hun werk doen om het werk voor zichzelf te laten aansluiten bij de behoeftes, capaciteiten en persoonlijke sterktes. Dit uit zich bijvoorbeeld in het toevoegen van extra taken, het op een andere manier uitvoeren van taken of het samen met collega's oppakken van taken. Het blijven zoeken naar de aansluiting met het eigen werk, middels het sleutelen aan het takenpakket, werkomgeving, betekenis van het werk of de sociale relaties in het werk, zijn verschillende gedragstechnieken die hierbij worden onderscheiden. *Job crafting is daarmee geen uitvinding, maar een vondst.* Het past binnen een dynamische kijk op werk of een levensloopbenadering waarin werk en werknemer allebei veranderingen doormaken. De mate waarin werknemers in deze veranderingen *al craftende* de aansluiting met het werk weten te behouden, beschouwen we in dit boek als een belangrijk onderliggend mechanisme van duurzame inzetbaarheid.

Job crafting is mogelijk niet voor iedere werknemer en binnen elk werkproces even vanzelfsprekend. In dit rapport richten we ons op kansen en obstakels van job crafting in de context van lageropgeleid werk. Bij lager opgeleiden speelt mogelijk dat ze minder behoefte hebben aan verticale ontwikkeling en carrière dan hoger opgeleiden, en zich wellicht ook wat minder bekwaam voelen om zelf te sleutelen aan het eigen werk. Ook biedt laagopgeleid werk misschien niet dezelfde ruimte en mogelijkheden voor het doen van aanpassingen die het werk beter passend maken voor de persoon. Daarbij hoeven de uitkomsten van job crafting voor werknemers, collega's en organisatie niet altijd even gunstig te zijn. Het vereist ook inzicht in de ruimte voor (kleine) aanpassingen op taakniveau. Welk type aanpassingen is mogelijk en wat zijn de consequenties van deze aanpassingen voor anderen (collega's, klanten, patiënten). Werken doe je namelijk niet alleen.

Dit rapport schetst de eerste contouren van wat job crafting kan bijdragen aan duurzame inzetbaarheid in de context van laagopgeleid werk. Naast een verdere verdieping van wat job crafting inhoudt en hoe het relateert aan duurzame inzetbaarheid, presenteren we inzichten uit 3 pilotprojecten, te weten bij groenvoorzieners, bejaardenverzorgers en bij toezichthouders (voorheen: stadswachten). Bij deze drie beroepsgroepen is getracht door middel van een interventie het werk beter aan te laten sluiten bij de persoon van de werknemer. We sluiten af met een beschouwing over de kansen en risico's van job crafting in de praktijk en de wijze waarop job crafting voor werkgever en HR professionals in het eigen inzetbaarheidsbeleid van dienst kan zijn.

Concrete vragen die aan de orde komen zijn:

1. Welke inzetbaarheidsbevorderende maatregelen zijn er en welke plaats neemt job crafting hierbij in? [ hoofdstuk 3]
2. Wat is job crafting precies; welke job craftingsvormen zijn er te onderscheiden en wat zijn voorbeelden van gedragstechnieken die bij elk van de vormen passen? [hoofdstuk 4]
3. Wat zijn determinanten van job crafting in het bijzonder in de context van laagopgeleid werk? [hoofdstuk 5]
4. Wat zijn de inzichten opgedaan in de 3 interventiestudies en wat zegt dat over job crafting in de praktijk? [hoofdstuk 6, 7, 8]
5. Welke kansen en keerzijdes van job crafting zijn er te onderscheiden en wat vraagt dat van organisaties die met job crafting aan de slag willen? [hoofdstuk 9]

### 3 Inzetbaarheidsbevorderende maatregelen in de context van laagopgeleid werk

Lageropgeleide oudere werknemers vormen één van meest kwetsbare groepen op de huidige arbeidsmarkt. Organisatie-intern staat hun productiviteit onder druk door de vaak verminderde flexibiliteit en relatief hoge loonkosten. Mede hierdoor worden ze in economisch mindere tijden sneller met ontslag bedreigd, en mochten ze ontslagen worden, dan duurt het veel langer voordat ze weer volwaardig ander werk hebben gevonden. Het verhogen van de (interne en externe) inzetbaarheid van de kwetsbaren op de arbeidsmarkt vormt een belangrijk thema, vanuit zowel maatschappelijk als economisch oogpunt. Voordat we verder ingaan op de rol van job crafting bij het verduurzamen van de inzetbaarheid, richt dit hoofdstuk zich op de verschillende wijze waarop organisaties zich al richten of kunnen richten op de bevordering van inzetbaarheid.

#### 3.1 Vergrijzing en het belang van duurzame inzetbaarheid

Inzetbaarheid verwijst in dit rapport naar de kwaliteit van het arbeidsaanbod in de markt die aansluit op ontwikkelingen in de arbeidsvraag. Dat maakt inzetbaarheid een *duaal* concept: het is een functie van zowel het aanbod als van de vraag naar bepaalde arbeidskwaliteiten in de interne en/of externe arbeidsmarkt (Brown, Hesketh, en Williams, 2003).

##### *Inzetbaarheid: aanbodskant*

Indicatoren van de kwaliteit van het arbeidsaanbod zijn veelzijdig, maar zijn grotfweg onder te verdelen in inzetbaarheid als het willen en inzetbaarheid als het kunnen voldoen aan (ontwikkelingen in) de arbeidsvraag. Op het vlak van het willen spelen de behoeftes en motivatie van werknemers een grote rol. Bijvoorbeeld: sluit het type werk en de wijze waarop het werk georganiseerd en beloond wordt nog aan bij hun behoeftes? Op het vlak van het kunnen wordt vaak verwezen naar *human capital* als een functie van opleiding, ervaring en eerder opgedane beroepskwalificaties (Ng & Feldman, 2009). Maar onder kunnen vallen ook de benodigde fysieke en psychische capaciteiten van werknemers, waarmee het werkvermogen van werknemers wordt uitgebreid met de gezondheid en het welzijn van werknemers (*workability*; Ilmarinen et al., 1997). Dit schetst het beeld van een hoogwaardig arbeidsaanbod bestaande uit gemotiveerde, competente en gezonde werknemers. En gegeven de huidige arbeidsmarktontwikkelingen zijn en blijven deze hard nodig.

In een groot deel van de westerse wereld is de arbeidsparticipatie van de bevolking momenteel een belangrijk maatschappelijk thema. Dat is het gevolg van demografische ontwikkelingen, waarbij de samenstelling van de bevolking verandert omdat het aantal jongeren is afgenomen (ontgroening) en het aantal ouderen toeneemt (vergrijzing). De voorspelling is dat de komende jaren (vanaf 2010) een krimp van de beroepsbevolking op gang zal komen. Volgens het rapport van de Commissie Bakker (Commissie Arbeidsparticipatie,



2008) staan we in Nederland hiermee aan de vooravond van een fundamentele verandering, waarbij voor het eerst in de geschiedenis er sprake zal zijn van “structurele arbeidsschaarste”, waarbij er meer werk is dan er mensen beschikbaar zijn. De vraag naar arbeid overstijgt geleidelijk het aanbod van arbeid. Het kabinet Balkenende IV had daartoe ingezet op een verhoging van de arbeidsparticipatie (van 72% in 2007 naar 80% in 2016). Het kabinet wilde in haar regeerperiode een belangrijke stap in die richting zetten (Ministerie van Algemene Zaken, 2007). Een grotere en betere benutting van het totale arbeidsaanbod is meer dan ooit tevoren ook een bedrijfseconomische aangelegenheid, wat dringend vraagt om oplossingen voor de huidige participatieobstakels in Nederland.

#### *Inzetbaarheid: vraagkant*

Veel oudere werknemers in Nederland stoppen met werken voor de leeftijd van 65 jaar. De gemiddelde leeftijd waarop men met werken stopt, ligt volgens gegevens van het CBS op 62 jaar (situatie in 2007; CBS Persbericht PB010-023; 26 maart 2010;). Hieruit kan worden opgemaakt dat werkgevers en werknemers nog niet voldoende doordrongen zijn van het belang van langer doorwerken. Het is desalniettemin belangrijk dat individuele werkgevers en werknemers gaan nadenken over de wijze waarop oudere werknemers in een verlengde laatste arbeidsfase voor de organisatie inzetbaar kunnen blijven. Maar dit kan niet zonder het meewegen van de vraagkant van inzetbaarheid. Want hoewel op nationaal niveau het langer doorwerken tot 67 jaar een politiek en economisch thema is, geldt niet voor ieder bedrijf of sector dat er een arbeidstekort zal optreden als werknemers niet doorwerken. Blijft er op bedrijfs(tak) niveau wel een vraag naar hetzelfde aantal werknemers of is er ook krimp te verwachten? Naast de differentiatie in de kwantitatieve arbeidsvraag, is het aan de vraagzijde ook belangrijk dat het aanbod blijft voldoen aan de kwalitatieve ontwikkelingen in de arbeidsvraag. Welke nieuwe eisen stelt het werk aan werknemers? En onder welke geboden arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden moet hieraan voldaan worden?

Bij organisaties leeft dan ook vaak het beeld dat oudere werknemers niet mee kunnen en willen met de veranderde kenmerken van het werk en het werkgeverschap (zie bijvoorbeeld Van Dalen, Henkes & Schippers, 2007). De verlengde inzet van oudere werknemers zou niet productief zijn, vanwege de verwachte verminderde veranderbereidheid, verouderde kwalificaties, meer gezondheidsklachten en de verhouding tussen arbeidsprestatie en loonkosten. Wanneer het verhogen van het aanbod op de arbeidsmarkt niet aansluit op hetgeen werkgevers vragen, komt dit de duurzame inzetbaarheid van werknemers uiteindelijk niet ten goede.

#### *Duurzame inzetbaarheid: dynamische match tussen vraag en aanbod*

Als we het hebben over duurzame inzetbaarheid speelt de factor tijd een belangrijke rol. Naarmate het voorspellen van de toekomst voor zowel werknemer met het verdwijnen van banen voor het leven moeilijker en onzekerder wordt, geldt dat ook voor werkgevers in zowel de private als publieke sector. Duurzaam in dit verband verwijst daarom naar “het integreren van de toekomst in het heden” (Ehnert, 2009), zodat toekomstige onzekerheden op een

bepaald moment niet tot grote verrassingen leiden. Voor werknemers geldt dat naarmate ze ouder worden hetgeen ze kunnen en willen verandert. Voor werkgevers geldt dat wat ze vragen en bieden verandert. Een duurzame blik op inzetbaarheid omvat daarom “het bevorderen en behouden van een continue aansluiting van wat een werknemer *kan* en *wil* met wat het werk of de werkgever respectievelijk *vraagt* en *biedt*”.

Figuur 3-1 toont het schematisch het speelveld van de bevordering van duurzame inzetbaarheid. T1 en T2 verwijzen naar de factor tijd(T) die van de aanbod en vraagkant van inzetbaarheid en dynamisch geheel maakt. Door verschillende invloeden veranderen werk, werkgeverschap en werknemer in de tijd. Dat maakt dat de duurzame inzetbaarheid van werknemers steunt op een dynamische match tussen vraag en aanbod.<sup>2</sup>



Figuur 3-1: Dynamische match tussen vraag en aanbod

In het vervolg van dit rapport verwijzen we naar duurzame inzetbaarheid als:

...de continue optimale, gezonde en productieve inzet van ervaring, competenties en kwalificaties binnen arbeidsorganisaties die voorzien in persoonlijke werknemersbehoeftes en -waarden in branches of sectoren die perspectief op werkgelegenheid bieden voor de toekomst.

<sup>2</sup> Veelal wordt in dit kader gesproken van duurzame inzetbaarheid in termen van *zelfsturing/zelfmanagement* waarin de werknemers zelf blijvend aan de slag zijn met hun eigen kansen in de interne en/of externe arbeidsmarkt. Anderzijds speelt aan de kant van werkgevers en arbeidsmarktbeleid het bieden van *werkzekerheid* in plaats van *baanzekerheid* een steeds grotere rol. Zelfsturing en werkzekerheid houden elkaar zo mogelijk in evenwicht. Zonder zekerheidsvangnet kan zelfmanagement een hachelijke exercitie worden, omdat bij gebrek aan enige zekerheid werknemers geneigd zijn zelf geen actie te ondernemen. Andersom blijft de term *werkzekerheid* een dode letter wanneer werknemers niet uit eigen beweging kunnen en willen mee veranderen met veranderende eisen en omstandigheden.

### 3.2 Inzetbaarheidstrategieën: een indeling, cijfers en ervaringen

Voor werkgevers met een sterk vergrijzend personeelsbestand, begint gezonde en productieve inzetbaarheid een strategisch HRM thema te worden. Termen als leeftijdsbeleid, vitaliteitbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid omvatten HR maatregelen die actief inspelen op leeftijdsontwikkelingen binnen de organisatie. Een reeks van maatregelen wordt inmiddels toegepast binnen organisaties. Kooij (2010) onderscheidt hierbij 4 type interne inzetbaarheidsstrategieën die werkgevers toepassen in het stimuleren van de inzetbaarheid en het behoud van oudere werknemers.

- **Accomodatieve strategie** Hieronder vallen ontzietmaatregelen, waarbij de werkeisen worden bijgesteld op basis van het verminderde vermogen van oudere werknemers. Typische maatregelen zijn extra verlof dagen, demotie, fysieke/psychische verlichting van de functie, deeltijd pensioenregelingen en uitzonderingsregelingen op het gebied van ploegendienst of nachtwerk. De fysieke belasting wordt *a priori* naar beneden bijgesteld op basis van de verwachte verminderde belastbaarheid. Het doel is de inzetbaarheid van oudere werknemers niet verder onder druk te zetten door het werk te verlichten.
- **Maintenance strategie** Dit omvat maatregelen gericht op het onderhouden van inzetbaarheid (*maintenance*) middels het monitoren van de inzetbaarheid van oudere werknemers, met als doel ad hoc de werknemer te helpen wanneer deze zich niet goed opgewassen voelt tegen de huidige werkeisen. Typische HR praktijken hierbij zijn ondermeer gezondheidschecks, prestatiebeoordeling en/of korte vaktrainingen. Het doel is het huidige niveau van functioneren in dezelfde baan te onderhouden en behouden.
- **Ontwikkelingsstrategie** Een derde strategie richt op de verdere *groei* van oudere werknemers in hun werk door het blijven garanderen van uitdagend werk met behulp van verdere verticale carrièreplanning en ondersteunende opleiding en trainingen. Het doel is dus verdere ontwikkeling, en loopbaanprogressie te blijven boeken. Dit kan zowel binnen als buiten de organisatie.
- **Utilisatiestrategie** Een laatste inzetbaarheidstrategie die kan worden onderscheiden is de zogenaamde *utilisatie* strategie waarbij op hetzelfde hiërarchisch niveau de inhoud en organisatie van het werk anders wordt vormgeven. Hieronder vallen HR maatregelen met betrekking tot alternatief werk, aanvullende taken en/of andere werkrollen (bijv. mentorrollen) om zodoende de participatie van oudere werknemers te kunnen garanderen. Het doel is andere, onbenutte of in de jaren verbeterde kwaliteiten beter te benutten in dezelfde functie.

Kooij (2010) betoogt verder dat HR praktijken kenmerkend voor een *accommodatieve* en *maintenance* inzetbaarheidstrategie verschillen van de *ontwikkelings*- en *utilisatiestrategieën*. De laatste twee richten zich meer op de actieve waardering en positieve prikkeling van oudere werknemers, terwijl de eerste twee

strategieën vooral een preventieve en curatieve functie hebben in het voorkomen van al te nadelige effecten van het ouder worden voor de werknemer en organisatie.

#### *Duurzame inzetbaarheidstrategieën: de praktijk*

In de afgelopen jaren zijn er door verschillende onderzoeksbureaus cijfers verzameld over de mate waarin Nederlandse werkgevers gebruik maken van verschillende inzetbaarheidbevorderende maatregelen (ECORYS, 2008; IVA, 2009; Van Dalen e.a., 2007; Ybema, Geuskens, Oude Hengel, 2009). Uit de cijfers blijkt dat de ontzietmaatregelen in een *accommodatieve* inzetbaarheidstrategie het meest door werkgevers worden toegepast. Het gaat hierbij onder meer om:

- extra verlof (41%-56%)
- taakverlichting (17-32%)
- vrijstelling onregelmatig werk (11%-30%)
- aanpassing werktijden (14%-27%)
- vrijstelling overwerk (11%-28%)

Verder blijkt dat de volgende *maintenance* maatregelen hoog scoren op toepasbaarheid binnen de organisatie. Ze worden door werkgevers beoordeeld als effectief, relevant en betrekkelijk eenvoudig te verwezenlijken.

- ergonomische aanpassingen (33%-49%)
- het aanpassen van de werkplek (7-41%)
- programma's ter voorkoming van fysieke belasting (20%)

Ontwikkelingsgerichte maatregelen die volgens werkgevers het vaakst worden toegepast zijn:

- employabilitybeleid (21%)
- scholing en opleiding (6%-26%)

Ze worden belangrijk genoemd maar zijn volgens werkgevers minder eenvoudig te realiseren.

Als laatste meldt het IVA onderzoek op dat bijvoorbeeld *coaching* door oudere werknemers en het opnemen van mentortaken door oudere werknemers (utilisatiemaatregelen) hoog scoren op relevantie, maar door slechts een klein deel van de werkgevers wordt toegepast (minder dan 12%). Er wordt verder in alle genoemde onderzoeken weinig aandacht besteed aan maatregelen die passen in de utilisatievariant.

### **3.3 Duurzame inzetbaarheidstrategieën: enkele effecten**

Wat weten we over de effecten van duurzame inzetbaarheidsmaatregelen op het langer doorwerken van werknemers, en wat betekent het voor werkgevers? Hieronder bespreken we per inzetbaarheidstrategie enkele effecten.

#### *Accomodatieve strategie*

In het onderzoek van het NIDI (Van Dalen, Henkens en Schippers, 2007) zijn in focusgroepen gesprekken met werkgevers gevoerd. Uit deze interviews blijkt dat werkgevers niet unaniem achter ontzietmaatregelen staan. Enerzijds

zenden ze een verkeerd signaal naar de werknemers “U bent oud, dus u hoeft dat niet meer”, en anderzijds leggen ontzietmaatregelen een druk op de jongere werknemers welke dan extra zware taken voor hun rekening krijgen.

De vraag is of de inzet van deze maatregelen daadwerkelijk erop gericht zijn werknemers langer te laten doorwerken. In TNO onderzoek (Ybema, Geuskens, Oude Hengel, 2009) onder 5000 werkgevers uit verschillende sectoren geeft slechts 23% van de werkgevers aan het belangrijk vindt dat werknemers tot hun 65<sup>e</sup> blijven door werken, terwijl 65% het *niet* belangrijk vindt. Dit beeld wordt door werknemers bevestigd. NIDI onderzoek door Henkens, Van Dalen & Van Solinge (2009), toont dat meer dan 50% van de werknemers ervaart dat het hun leidinggevende allemaal niet zoveel uitmaakt of ze wel of niet langer doorwerken. Verder blijkt uit het NIDI onderzoek dat waardering door de leidinggevende en uitdagend werk meer effect sorteren op het langer doorwerken dan het ontlasten van oudere werknemers met specifieke ontziet- en seniorenregelingen.

#### *Maintenance strategie*

Door het nemen van ergonomische maatregelen of aanpassingen in de werkplek willen werkgevers fysieke slijtage bij oudere werknemers beperken, en daarmee vroegtijdige uitval uit het werk vermijden. Deze maatregelen behoren in ieder geval tot het ARBO beleid dat werkgevers voeren, en zijn relevant in de context van het ouder worden. Ouderen rapporteren nu eenmaal meer chronische fysieke klachten. Onderzoek van Ybema et al. (2009) laat zien dat werknemers met een matige of slechte zelfgerapporteerde gezondheid, met burn-outklachten en met langdurig verzuim, vaker uitstromen naar een uitkering in plaats van naar (pre)pensioen (met vaak hogere kosten voor de werkgever). Verder voorspellen fysiek zwaar werk en hoge taakeisen het niet *kunnen* doorwerken in de huidige functie.

#### *Ontwikkelingsstrategie*

De ontwikkelingsstrategie verwijst naar maatregelen waarbij oudere werknemers training en scholing ontvangen en kunnen blijven groeien in hun functie en loopbaan. Zowel Nederlands onderzoek van Kooij (2010) als Canadees onderzoek van Armstrong-Stassen en Schlosser (2009) bevestigen de relatie tussen de aanwezigheid van ontwikkelmaatregelen en een positieve houding van werknemers ten aanzien van langer doorwerken. Voor een deel staat dit haaks op onderzoeksbevindingen dat oudere werknemer minder geïnteresseerd zijn in groei en verdere ontwikkeling (Warr & Fay, 2001; Maurer, Weiss and Barbeite, 2003). Oudere werknemers blijken wel positief te reageren op maatregelen passend bij een ontwikkelstrategie. Daarbij maakt het echter wel uit hoe scholing en ontwikkeling aan oudere werknemers wordt aangeboden. Standaard loopbaantrajecten en scholing zonder maatwerk, zijn weinig aantrekkelijk voor oudere werknemers. Oudere werknemers willen wel doorgroeien, maar dan op hun eigen manier, aansluitend bij de eigen behoeften.

#### *Mobiliteitstrategie*

Aansluitend op een ontwikkelingsgerichte inzetbaarheidstrategie zijn maatregelen als outplacementtrajecten, employabilitybeleid, van-werk-naar-werk mobiliteit en/of herplaatsing in andere belastende functies ook een aparte ca-

tegorie. Het verschil met de ontwikkelingsgerichte strategie is dat het vooral de transitie naar een andere baan, in een andere afdeling, organisatie of sector behelst. Wanneer voor ouderen de situatie in de organisatie zo loopt dat het werk op den duur niet meer kan worden uitgeoefend door een functioneel groeiplafond, kwalificatieveroudering of fysieke of psychische beperkingen dan kunnen dit soort trajecten worden ingezet. Employability en/of mobiliteitsbeleid is er dan ook op geënt werknemers in een vroeg stadium voor te bereiden op een ander functie in de organisatie of buiten de organisatie. Ybema et al (2009) onderzochten de invloed van transities naar een andere functie en een andere werkgever op de inschatting van het kunnen en willen doorwerken tot 65. Zij vonden echter geen significant verschil tussen de inschatting die werknemers vóór de transitie en ná de daadwerkelijke transitie maakten: mobiliteit leidt niet tot een betere beoordeling van de eigen inzetbaarheid. Verder laten Nauta et al. (2005) zien dat naarmate werknemers ouder worden, ze hun kansen dat ze bij een andere werkgever een aantrekkelijke nieuwe functie kunnen vinden sterk lager inschatten: men verwacht geen vruchten te kunnen plukken van externe mobiliteit. Aan de andere kant zien ze met een hogere leeftijd de inzetbaarheid in de huidige functie (in dit onderzoek: de zelfbeoordeling van het eigen functioneren) juist toenemen.

#### *Utilisatiestrategie*

De utilisatie strategie, waarin werknemerskwaliteiten beter benut worden om het huidige werk interessant en uitdagend te houden, lijkt ook een vorm van een ontwikkelingsstrategie te zijn. Het gaat hierbij om maatregelen waarbij in de inhoud en in het ontwerp van het werk meer aandacht wordt gegeven aan onbenutte of door ervaring nieuw opgebouwde sterktes, en aan de specifieke behoeftes en motieven bij oudere werknemers. Maatregelen kunnen zich richten op *job design* (functieverbreding, taakverrijking, rolverandering) of *work-day design* (zelfstandige planning van taken, flexibele werktijden). Ten opzichte van een mobiliteitsstrategie waarbij andersoortig werk en flexibele werktijden kunnen worden gezocht in een andere functie binnen of buiten de organisatie, zou een utilisatiestrategie zich juist richten op het de herinrichting van de huidige functie. Dit heeft het bijkomende voordeel dat zowel de kennis en ervaring, als de opgebouwde interne en externe netwerken, niet verloren gaan voor de organisatie en de werknemers. Een aanvullend argument vóór een utilisatiestrategie is dus gelegen in het feit dat het recht doet aan de reeds opgebouwde relaties en gedane investeringen.

### **3.4 Kansrijke maatregelen in de context van laaggeschoold werk: job crafting?**

Elk van de inzetbaarheidsstrategieën en bijhorende maatregelen hebben hun sterktes en zwaktes. In de keuze voor een meer actieve ontwikkelings-, mobiliteits- of utilisatiestrategie stellen we dat het succes ook afhangt van het opleidingsniveau van werknemers. Specifieke behoeftes, sterktes van lageropgeleide werknemers en de organisatorische ruimte die werkgevers hen kunnen bieden bepalen daarbij hoe kansrijk verschillende inzetbaarheidstrategieën zijn. Job crafting past binnen een utilisatiestrategie waarbij beter gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden binnen het werk zelf. Hieronder geven we een paar redenen voor de afweging om ons voor de inzetbaarheidsbevor-

dering van laagopgeleide oudere werknemers te richten op aanpassingen in het huidige werk.

#### *Weinig behoefte aan scholing*

Oudere werknemers zitten bijvoorbeeld niet altijd te wachten op scholingsmaatregelen behorende bij een ontwikkelingsstrategie. Onderzoek van Ybema et al. (2009) onder 45 plussers toont dat interessant werk en een goede werksfeer de belangrijkste werkinhoudelijke drijfveren zijn van oudere werknemers bij de keuze voor een nieuwe baan, en niet scholings- en opleidingsmogelijkheden. Ander onderzoek bevestigt dat een lager opleidingsniveau de behoefte aan (formele) scholing en verticale ontwikkeling nog sterker tempert (zie: Warr, 2008; Fouarge, De Grip & Nelen, 2009). Ybema et al. (2009) laten in dit verband al zien dat werkgevers met een groot percentage laagopgeleiden in dienst relatief meer sturen op scholings- en cursusdeelname dan werkgevers met een groter percentage hogeropgeleiden.

#### *Moeilijk om zekerheden op te geven*

Ondanks dat oudere werknemers in een nieuwe baan zoeken naar interessant werk in plaats van scholings- en cursusmogelijkheden, geldt voor laagopgeleide oudere werknemers dat ze weinig mobiel zijn. Laagopgeleide werknemers bevinden zich vaker in kwetsbare banen waarin functionele en hiërarchische groei sterker zijn begrensd, en slechtere arbeidsmarktkansen de toevlucht naar een betere baan elders bemoeilijken. Mobiliteit creëren naar een nieuwe interessante functie is een uitdaging, maar een moeilijke uitdaging vooral als een nieuwe functie buiten de organisatie gepaard gaat met onzekerheid (Sanders & De Grip, 2004). Dorenbosch, Huiskamp en Smulders (2011) vinden bijvoorbeeld dat naarmate lager opgeleiden meer ontevreden zijn met hun baan, ze minder vaak vrijwillig zoeken naar een andere baan bij een andere werkgever dan ontevreden hogeropgeleiden. Lager opgeleiden lopen zodoende een groter risico om tot de 'vastzittenden' op de arbeidsmarkt te behoren (Gesthuizen en Dagevos, 2005; Zwinkels, Ooms en Sanders, 2009) waarbij men wel ontevreden is met het werk, maar daar geen actie op onderneemt om een andere baan te zoeken.

#### *Mogelijkheden tot aangepast werk beperkt*

Met scholing als geen expliciete behoefte en een arbeidsmarktpositie die minder kansen biedt op de externe arbeidsmarkt zijn laagopgeleiden die verminderd inzetbaar raken meer aangewezen op alternatief werk binnen het huidige bedrijf. Maar daarbij geeft 60% van de Nederlandse werkgevers in het MKB aan dat mochten laagopgeleide werknemers niet meer inzetbaar zijn in hun huidige functie, ze hen dan geen ander aangepast werk denken te kunnen bieden (Roman & Schippers, 2009).

Lager opgeleiden werknemers lijken zodoende meer aangewezen te zijn op mogelijkheden in het huidige werk om de inzetbaarheid te bevorderen. Ybema et al. (2009) tonen dat bedrijven die relatief veel lager opgeleiden in dienst hebben, op dit moment veel gebruik maken van ontzietmaatregelen (zoals deeltijdpensioen, vrijstelling van onregelmatige- en ploegdiensten en overwerk). Hieruit kan worden opgemaakt dat werkgevers zich voor laagopgelei-

de werknemers meer richten op het ontlasten dan op het stimuleren van inzetbaarheid en groei in het huidige werk. Het stimuleren van groei kan echter ook zonder scholing of mobiliteit naar een andere functie.

Het vergt creatieve oplossingen om het *kunnen* en *willen* van oudere laagopgeleide werknemers op korte en lange termijn aan te laten sluiten bij persoonlijke- en organisatiedoelstellingen. Anders dan de arbeidsvoorwaardelijke en passieve kant van een personeelsbeleid, specifiek gericht op oudere werknemers, vraagt dit om maatregelen ter bevordering van de *actieve* participatie van oudere laagopgeleide werknemer, binnen het kernproces waaraan ze een onderscheidende (productieve) bijdrage kunnen en willen blijven leveren, samen met (jongere) collega's. Het binnen het kernproces van de afdeling/organisatie leeftijdseffectief organiseren en ontwerpen van het werk, de werkplek en het werkproces past in een *utilisatie* strategie die van werkgevers en werknemers vraagt anders naar het werk te kijken.

Op het gebied van de organisatie van het werk is recentelijk veel aandacht voor *job crafting*. Dit is erop gericht om binnen het bestaande werkproces de verdeling van taken, rollen, relaties in, en interpretaties van het werk, zodanig te herorganiseren dat ze beter aansluiten bij wat werknemers (binnen een werkgroep/afdeling) kunnen én willen. Een kernelement is dat werknemers hierbij zelf een belangrijke rol spelen, en zodoende geïnformeerd participeren in werkaanpassingen die bijdragen aan de eigen inzetbaarheid en de effectiviteit van de werkgroep of afdeling. Job crafting lijkt hiermee op het eerste gezicht aan te sluiten bij de arbeidssituatie van laagopgeleide oudere werknemers.

### 3.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is een overzicht gegeven van verschillende duurzame inzetbaarheidstrategieën, en bijbehorende maatregelen, die de afgelopen jaren zijn geïnventariseerd. Job crafting past daarbij binnen een *utilisatiestrategie*. Deze strategie, met als doel een dynamische match/fit tussen werk en werknemer, is goed geschikt om oudere werknemers, zowel in het algemeen, als specifiek in de context van laagopgeleid werk, duurzaam aan het werk te houden. Drie redenen zijn hiervoor te geven:

- **Positief:** Anders dan ontziemaatregelen en *maintenance*-maatregelen richt deze insteek zich op het beter benutten van wat een werknemer nog wel kan en wil;
- **Maatwerk:** Het erkent de verschillen tussen werknemers in wat hun werk persoonlijk gezond, betekenisvol en uitdagend maakt en kan houden (werknemers te vroeg ontzien of ontzien op de verkeerde werkaspecten kan betekenisvolle, leuke en uitdagende zaken uit het werk snijden);
- **Realistisch:** Het houdt er rekening mee dat in de context van laagopgeleid werk minder behoefte is aan, en kansen zijn tot, hiërarchische groei. Men hecht vaker aan de collega's en de zekerheid van werk en inkomen, dan aan een carrière of scholing. Het richt zich dus persoonlijk betere inzetbaarheid door in te zetten op concrete baanontwikkeling.



Dit vormt de aanleiding voor het verder verkennen van de bijdrage van job crafting aan duurzame inzetbaarheid. In het volgende hoofdstuk staan we stil bij hoe job crafting kan worden afgebakend wat er concreet onder kan worden verstaan.

## 4 Job Crafting: sleutelen aan eigen inzetbaarheid

In het vorige hoofdstuk hebben we laten zien dat werkgevers verschillende strategieën volgen om de inzetbaarheid van werknemers te behouden dan wel te bevorderen. Job crafting past daarbij binnen een *utilisatiestrategie*, waarbij sterktes, behoeftes en vermogens van werknemers optimaal worden ingepast in het huidige werk. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de theoretische achtergrond van job crafting en op de verschillende vormen en technieken waarmee werknemers sleutelen aan de verduurzaming van hun eigen functie.

### 4.1 Job Crafting: wat, hoe, waarom, wie?

Op basis van enkele kernpublicaties en eerdere onderzoeken gaan we hier kort in op de “wat, hoe, waarom en wie” van job crafting.

*Wat?*

In de eerste publicatie waarin het idee van job crafting aan de orde kwam werd er als volgt naar verwezen:

“Job crafting involves the actions employees take to shape, mold, and redefine their jobs” (Wrzesniewski & Dutton, 2001; p. 180)

Het concept job crafting is geïntroduceerd als reactie op taakontwerp literatuur, waarin verondersteld wordt dat werknemermotivatie, -welzijn en -prestaties een gevolg zijn van het ontwerp van de baan en de bijbehorende taakkenmerken (zie Hackman & Oldham, 1976). Vanuit de taakontwerp literatuur is een nuttig begrippenkader ontstaan waarmee de kwaliteit van een baan kan worden beoordeeld. De kwaliteit van het werk is afhankelijk van bijvoorbeeld voldoende autonomie, taakvariëteit, feedback op de uitkomsten van het werk en voldoende contactmogelijkheden. Met de blauwdruk van een “goede” baan kunnen managers top-down het werk herontwerpen met als uitkomst dat werknemers meer gemotiveerd, gezond en productief zijn. Job crafting literatuur veronderstelt echter een dynamisch perspectief waarbij ook de werknemer actief is in het ontwerpen of aanpassen van zijn of haar baan:

“The job crafting perspective *flips* this relationship around with the assertion that responses to a job actually *begin* the dynamic process in which employees alter task and relational boundaries in ways that change work meaning and identity. Thus, job crafting offers an alternative to job design perspectives, in which the employee is effectively placed in the position traditionally held by managers and is viewed as a competent and active architect of the job.” (Wrzesniewski & Dutton, 2001; p. 194)

Het traditionele taakontwerp literatuur gaat daarmee uit van de gedachte dat de baan de werknemer vormt en niet andersom. Recentelijk onderzochten Frese, Garst en Fay (2007) deze aanname in een groot onderzoek waarin Duitse werknemers op 4 tijdstipmomenten zijn bevraagd over hun werkkenmerken en het persoonlijke initiatief dat ze in het werk nemen om werkwijzen te verbeteren. De resultaten tonen daarbij dat de baan(inhoud) niet alleen de werknemer

vormt, maar dat de werknemer ook zijn baan vormt als gevolg van initiatief in het werk. Deze resultaten bevestigen een kijk op werknemers als actieve spelers in de organisatie, die zelf invloed uitoefenen op de werkinhoud en de werkomgeving in plaats van enkel te reageren op, of geleefd te worden door het werk. In dit perspectief is de werknemer dus niet het lijdend voorwerp, waarbij het werk hem of haar overkomt, en daar al dan niet onder lijdt, maar het leidend voorwerp, waarin werknemers zelf actief hun baan vormgeven oftewel craften.

### *Hoe?*

Hoe werknemers zelf bewust of minder bewust aan het eigen werk sleutelen staat ook centraal in de job craftingsliteratuur. In een recent artikel wordt dit nog eens benadrukt en wordt de definitie van job crafting aangescherpt:

“Job crafting entails the physical and cognitive changes individuals make in the task or relational boundaries of their work, which directs attention to the proactive, bottom-up ways in which employees alter the task, relational, and cognitive boundaries of their jobs. Whereas job design addresses structural features of jobs that are created and enforced by managers, job crafting focuses on the proactive changes employees make to their own job boundaries.” (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010; p. 158-159)

Aanpassingen in het werk kunnen zowel taakgericht, relationeel of cognitief van aard zijn. Het kan zodoende gaan over concrete bewerkingen van het takenpakket, maar ook over het aangaan van andere werkrelaties met collega's of klanten, of over cognitieve aanpassingen door het werk op een andere manier te bekijken. Je zou hier ook nog aanpassingen aan de werkcontext aan kunnen toevoegen, waarbij werknemers dezelfde taken blijven doen, maar binnen een andere context, werkplek, werktijd. Verder wordt job crafting als zelfgeïnitieerd of proactief gedrag getypeerd. Job crafting is daarmee geen voorgeschreven gedrag, komt vanuit de werknemer zelf, en behoeft geen expliciete toestemming van een leidinggevende. Het betreft kleine aanpassingen in het werk waarmee het werk beter blijft aansluiten op de werknemer. Het gaat dus niet over het volledig herzien van het taakontwerp van de baan.

### *Waarom?*

Waarom werknemers job craften kan diverse redenen hebben. Op basis van person-job fit theorie (Cable & Judge, 1996) zijn werknemers gebaat bij een aansluiting van het werk op persoonlijke kennis, vaardigheden en vermogens om het werk goed te *kunnen* uitvoeren. Anderzijds kunnen werknemers sleutelen aan de aansluiting tussen het werk en de persoonlijke voorkeuren, werkwaarden of passies om gemotiveerd het werk te *willen* blijven doen. Tims, Bakker en Derks (2010) maken in hun definitie van job crafting dan ook een verwijzing naar het doel (“aim”) dat werknemers met job craftingsgedrag nastreven:

“...self-initiated change behaviors employees engage in with the aim to align their jobs with their own preferences, motives, and passions” (Tims et al., 2010)

Desondanks blijven de concrete uitkomsten van job crafting in de literatuur minder uitgesproken. Wat het moet opleveren voor de werknemer zal liggen aan het persoonlijke motief of doel dat men wil nastreven. Deze doelen, of de daaraan ontleende motieven, kunnen zeer divers zijn. Het oorspronkelijke werk van Wrzesniewski & Dutton (2001) onderscheidt er drie, waaraan later anderen motieven zijn toegevoegd. Uiteindelijk beschrijven Berg, Dutton & Wrzesniewski (2008) vier job craftingsmotieven:

- De behoefte aan a) controle over eigen handelen, b) een positief zelfbeeld, c) en menselijk contact;
- De behoefte aan een betekenisvolle interactie met mensen die baat hebben bij het werk;
- De behoefte aan het kwijt kunnen van persoonlijke sterktes en passies in het huidige werk;
- De behoefte aan het voorkomen van, of kunnen omgaan met, negatieve aspecten van het werk.

Op basis van deze indeling zijn er verschillende motieven voor job crafting, die aansluiten bij het doel om een betere *person-job fit* te bewerkstelligen tussen persoonlijke betekenisgevers, werkmotieven, sterktes en (fysieke/cognitieve) capaciteiten enerzijds en het takenpakket anderzijds. Het vormen hiermee de peilers voor het nastreven van betekenisvol en uitdagend werk en/of het voorkomen van ongezonde consequenties van het werk. Deze motieven kunnen erg verschillen per werknemer, wat erin resulteert dat werknemers op verschillende wijze job craften om een voor hun goede aansluiting met het werk te behouden, dan wel te bevorderen. Hierbij stellen sommige critici dat de persoonlijke werkdoelen die men hiermee nastreeft, niet altijd in lijn hoeven te liggen met de doelen van de organisatie. Het is echter de vraag of aanpassingen in het werk, die geheel indruisen tegen het werkproces en de bijbehorende organisatiedoelstellingen, lang houdbaar zullen zijn. We stellen dan ook dat in de relatie tussen job crafting en duurzame inzetbaarheid, organisatiedoelen niet uit het oog mogen worden verloren.

#### Wie?

In het oorspronkelijke werk van Wrzesniewski et al. (2001) wordt job crafting vooral als een individuele activiteit beschouwd. Recentelijk hebben Kira, Van Eijnatten en Balkin (2010) en Leana, Appelbaum en Shevchuk (2009) hieraan toegevoegd dat het ook kan voorkomen dat werknemers gezamenlijk in een (kleine) informele groep baanbewerkingen doen:

“ Wrzesniewski and Dutton (2001) described job crafting as an individual activity that employees undertake by themselves to better match their own needs, aspirations, and circumstances to their jobs. However, Orr (1996) and others (Brown & Duguid, 1991; Orlikowski, 1996) have shown that job crafting can also be a **collaborative** activity carried out by informal groups of employees [...] in which members jointly determine how to alter the work to meet their shared objectives.” (Leana, Appelbaum & Shevchuk, 2009; p. 1172).

Hiermee kan een gezamenlijk doel worden nagestreefd. Denk aan twee collega's die afspreken om bepaalde minder leuke taken die ze normaal afzonderlijk van elkaar doen, samen op hetzelfde tijdstip uit te voeren, waardoor men minder opziet tegen de taak en men elkaar zo nodig kan ondersteunen. Het betreft hier dan een kleine aanpassing, waar men elkaar nodig heeft en waar men beiden iets aan heeft. Individueel en collectief job craften hoeven elkaar in praktijk niet uit te sluiten; werknemers kunnen beide vormen toepassen. Leana et al. (2009) merken wel op dat in banen waarin werknemers bijvoorbeeld meer afhankelijk zijn van elkaar, het voor de hand ligt dat werknemers ook meer samen job craften, omdat aanpassingen in het werk van de een dan vaker consequenties heeft voor het werk van de ander.

#### *Samengevat*

Theoretisch is het job craftingsconcept nog steeds in beweging. We hebben hierboven aan de hand van enkele citaten uit kernpublicaties proberen weer te geven waar het concept vandaan komt en hoe het op dit moment wordt afgebakend. Op basis van deze inzichten hanteren we de volgende werkdefinitie:

#### Job crafting is:

- Het zelf of gezamenlijk met collega's verduurzamen van de eigen functie door kleine concrete aanpassingen in taken, relaties, cognities of context aan te brengen
- Gericht op het versterken van de aansluiting van het werk op de persoonlijke behoeftes, sterktes en fysieke/cognitieve capaciteiten
- Voor het bevorderen of behouden van uitdagend, betekenisvol en gezond werk
- Vanuit eigen motivatie en inzicht in de ruimte die het werk biedt voor aanpassingen
- Met oog voor (productie)doelstellingen en zonder collega's te benadelen

“De juiste man/vrouw op de juiste plek” is hierdoor geen doel meer waar enkel (HR) managers top-down mee aan de slag zijn. Craftende werknemers schaven immers aan hun werkplek, sociale relaties, takenpakket om die “juiste plek” of juiste aansluiting met het werk voor zichzelf te creëren. Onderzoek toont de sociale en economische opbrengsten van zo'n *person-job* fit in termen van betere gezondheid en werkprestaties in vergelijking met een misfit-situatie (Kristof-Brown et al., 2005). De stelling derhalve: hoe langer een werknemer al craftende een fit met zijn baan weet te behouden, hoe duurzamer zijn of haar inzetbaarheid.

## 4.2 Job craftingstechnieken

Om een beter beeld te geven wat werknemers die job craften nu precies doen, gaan we nader in op verschillende job craftingstechnieken die kunnen worden onderscheiden. Zoals in de vorige paragraaf aan bod kwam, onderscheidt de job crafting literatuur drie verschillende job craftingsvormen. We hebben hier een vierde vorm aan toegevoegd die handelt over aanpassingen in de werkcontext. Zo kunnen werknemers actief inzetten op:

- Het *craften* van het takenpakket en taakinhoud (*taak craften*);
- Het *craften* van interacties en relaties (*relationeel craften*);
- Het *craften* van cognities ten aanzien van de eigen rol en betekenis van werk (*cognitief craften*);

- Het *craften* van de werkcontext (*contextueel craften*).

Tabel 4-1 toont een overzicht van de vier verschillende job craftingsvormen en enkele voorbeelden van job craftingstechnieken. We gaan hieronder op elk van de vormen en de bijpassende technieken kort in.

Tabel 4-1: Overzicht van job craftingsvormen en -technieken

Craftingsvorm	Voorbeelden job craftingstechnieken
<p><i>Taak craften:</i></p> <p>Het actief aanpassen van het aantal, type en de aard van de taken</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het toevoegen van extra betekenisvolle, uitdagende taken die aansluiten bij de persoonlijke interesses of passies;</li> <li>• Het herverdelen van de aandacht voor persoonlijke interessante taken;</li> <li>• Het delen van belastende taken met andere collega's zodat deze geen last meer geven;</li> <li>• Het samenvoegen van versnipperde taken tot betekenisvolle taken;</li> <li>• Het afstoten van belastende of betekenisloze taken door deze te ruilen tegen beter passende taken van een collega.</li> </ul>
<p><i>Relationeel craften:</i></p> <p>Het actief aanpassen van interacties met anderen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het aangaan van meer of juist minder relaties met anderen in het werk (ook samenwerken);</li> <li>• Het aangaan van andere relaties;</li> <li>• Het vermijden/doorgeven van voor de medewerker negatieve werkrelaties.</li> </ul>
<p><i>Cognitief craften:</i></p> <p>Het actief aanpassen van de eigen kijk op de betekenis van het geheel aan taken voor de werknemer en voor anderen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergroten van de bewustwording over de onderlinge samenhang tussen de huidige taken;</li> <li>• Veranderen van het beeld van het doel van het werk;</li> <li>• Veranderen van het beeld van wat het werk betekent voor anderen.</li> </ul>
<p><i>Contextueel craften</i></p> <p>Het actief aanpassen van de werkplek/ werkomgeving</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het herinrichten (of opfrissen) van de fysieke werkomgeving;</li> <li>• Het veranderen van de werkomgeving / werkplek;</li> <li>• Het aanpassen van de (hulp)middelen waarmee de taak wordt uitgevoerd;</li> <li>• Het veranderen van het tijdstip waarop het werk wordt uitgevoerd.</li> </ul>

#### 4.2.1 Taak craften

Taak craften is de meest concrete vorm van job crafting. In algemene zin omvat deze vorm het actief aanpassen van het aantal, het type en de aard van de taken. Job craftingstechnieken verwijzen naar concrete gedragingen of acties die werknemers in staat stellen om uitdagend, betekenisvol of gezond werk na

te streven. In onderzoek worden verschillende technieken gegeven gericht op het aanvullen, veranderen of afstoten van taken.

#### *Aanvullen*

Het aanvullen of verbreden van het takenpakket gebeurt door het doen van extra taken die het werk leuker of betekenisvoller maken.

- Berg et al. (2009) beschrijft een voorbeeld van een onderhoudsmonteur die met de introductie van een nieuwe productietechnologie zich helemaal heeft verdiept in dit systeem, en uit zichzelf nieuwe werknemers gaat inwerken. Het geeft hem plezier en voldoening om op deze manier met verschillende mensen te werken en nieuwe werknemers zo beter te leren kennen. Sindsdien is zijn takenpakket aangevuld met een informele trainingstaak, waarbij hij alle nieuwe medewerkers wegwijst in het werken met het nieuwe systeem, zonder dat het formeel onderdeel uitmaakt van zijn werk.
- Grant et al. (2007) geven het voorbeeld van een haarstylist die zichzelf in het werk ook als docent opstelt door het geven van informatie en tips over haarverzorging, terwijl dit oorspronkelijk niet bij haar baan hoort. Hierdoor heeft ze haar rol verbreed en haalt zodoende meer voldoening uit haar werk. Het doen van extra taken kan ook leiden tot een meer zinvolle ervaring van het werk.
- Wrzesniewski et al. (2003) onderzoeken hoe schoonmakers in een ziekenhuis hun werk leuk en zinvol houden. Uit interviews blijkt er een verschil te zitten in hun werkzaamheden. Sommige schoonmakers doen veel extra taken, terwijl anderen zich strikt aan de voorgeschreven taken houden. Voorbeelden van extra activiteiten zijn het helpen van verpleegsters bij fysiek zware taken, of het onder het schoonmaken openstaan voor patiënten die hun persoonlijke verhaal kwijt willen. De schoonmakers zien hierdoor hun werk als een zinvolle schakel in het genezingsproces van patiënten.

#### *Herverdelen*

Verder kunnen werknemers de tijd die ze aan de verschillende taken besteden zo *herverdelen* dat dit beter past bij de individuele behoeftes, sterktes of vermogens. Hiermee neemt men geen extra taken op zich, maar wordt de aandacht voor verschillende taken anders verdeeld.

- Berg et al. (2008) geeft het voorbeeld van een HR medewerkster met interesse voor de advocatuur en het rechtssysteem. Deze medewerkster is zich geleidelijk meer bezig gaan houden met arbeidsrechtelijke zaken en minder met bijvoorbeeld beloningsvraagstukken. Doordat het werk zo beter past bij haar interesses, haalt ze meer plezier uit haar werk.

#### *Delen*

Bij het *delen* van taken kan bijvoorbeeld de last van een vervelende of zware taak beter worden verdeeld over werknemers, zodat iedereen maar in geringe mate tijd kwijt is aan de desbetreffende taak. Als iedereen een klein deel van dat werk op zich neemt, is het daardoor mogelijk geen uitdrukkelijke last meer.

### *Samenvoegen*

Tegenover het delen van belastende taken staat het *samenvoegen* van versnipperde taken bij verschillende collega's, die samengebald in één functie wel een betekenisvol en uitdagend geheel vormen.

### *Ruilen/rouleren*

Een laatste techniek betreft het *afstoten* van taken die de werknemer als een belemmering ziet voor ofwel de gezondheid, of de motivatie om het werk te doen. Het niet meer uitvoeren van de taak is op zichzelf veelal geen optie als daar niets tegenover staat. Een werknemer zou bijvoorbeeld wel bepaalde taken kunnen *ruilen* of *doorgeven* aan een collega die deze taken niet als belemmering ziet, en deze mogelijk als nieuwe leertaken beschouwt. Door deze taken over te dragen of te ruilen tegen een leukere taak die een collega graag kwijt wil, kan er met kleine aanpassingen toch een gunstiger verdeling van taken plaatsvinden.

## 4.2.2 *Relationeel craften*

Relationeel craften omvat het zorgen voor een betere fit door het aangaan van bijvoorbeeld meer relaties, oppakken van nieuwe relaties, de intensiteit van een relatie veranderen of negatieve relaties afbreken.

### *Meer relaties*

Het uitbreiden van de relaties in het werk is vooral interessant in werk waar het contact, behalve met directe collega's, niet meteen vereist is. Door het aangaan van relaties met andere mensen kan men het gevoel krijgen dat het werk dat men verricht een grotere betekenis heeft en plezieriger wordt.

- Wrzesniewski et al. (2003) geven het voorbeeld van schoonmakers in een ziekenhuis die relaties aangaan met patiënten en bezoekers van patiënten. Dit doen ze bijvoorbeeld door bezoekers de weg te wijzen en rond te leiden, of door het praten met patiënten. Hierdoor krijgen ze het gevoel dat hun werk meer is dan alleen het schoonmaken. Ze voelden zich meer onderdeel van de gang van zaken in het ziekenhuis.

Ook het samenwerken met collega's aan bepaalde taken waar deze eerst alleen of afzonderlijk van elkaar werden uitgevoerd, hoort hierbij.

### *Andere relaties*

Het aangaan van andere relaties kan bestaan uit het uitbreiden van relaties met verschillende belanghebbenden van iemands werk. Een bekend voorbeeld is de politicus die bij een werkbezoek niet alleen de burgemeester, wethouder of beleidsmaker spreekt, maar ook langsgaat in een koffiehuis om van burgers te horen wat er leeft. In een meer reguliere werkomgeving kan het aangaan van andere dan de gebruikelijk werkrelaties op diverse manieren vorm krijgen.



- Lyons (2008) geeft het voorbeeld van een verkoper die een relatie met een gebruiker aangaat, in plaats van alleen met de aankoper van een product. Het aangaan van de relatie met de gebruiker biedt de gelegenheid een beter idee te krijgen van wat de klant nodig heeft. Hierdoor kan de verkoop beter worden afgestemd op de klant, wat een positieve uitwerking heeft op de (verkoop)resultaten. Deze dragen weer bij aan tevredenheid over de eigen prestaties.
- Berg et al. (2010) haalt het voorbeeld aan van een machinebediener in een fabriek die banden heeft aangelegd met de onderhoudsgroep, om te leren over de machines die hij bestuurt. Hierdoor weet hij veel meer van zijn werk en wat zijn functie daarin is.
- Een ander voorbeeld is een verkoopmedewerker die afspreekt met medewerkers die de bestellingen voltooien en verzenden. Hierdoor is hij in staat om de klant uit te leggen hoe het bestelproces verloopt, wat een betere service biedt naar de klant (Berg et al., 2010).

#### *Relaties afbreken/doorgeven*

Net als bij het taak craften kunnen werknemers belastende of vervelende relaties met collega's of klanten afstoten of vermijden door het contact te verbreken. Toch is dit niet altijd werkbaar, vooral als hiermee klanten worden weggejaagd. Een andere optie is deze negatieve klantrelaties door te geven aan een collega die hier beter mee om kan gaan.

- In hun onderzoek bij kappers noteren Grant et al. (2007) een voorbeeld van een klant bij een kapsalon die een vorige keer niet tevreden was over haar kapsel. De haarstylist, die van de klant te horen krijgt dat ze haar werk niet goed heeft gedaan, helpt deze klant niet meer en schuift deze door naar een andere collega die hier beter mee om kan gaan. Dit is voor de medewerker een manier om verdere negatieve ervaringen te voorkomen, maar zonder de klant te verliezen.

#### *4.2.3 Cognitief craften*

Werknemer die cognitief craften veranderen feitelijk niets aan de werkinhoud of de werkrelaties. Ze veranderen wel het beeld van hun werk, waardoor ze meer betekenis geven aan hun taken of negatieve aspecten anders interpreteren. Het voorbeeld van twee metselaars die worden gevraagd naar wat voor werk ze doen, is typerend. De een zegt "ik stapel stenen met een laagje cement ertussen", terwijl de andere metselaar antwoordt "ik zet hier een mooi gebouw neer". De betekenis die beide metselaars geven aan dezelfde activiteiten typeert het verschil dat cognitief craften kan maken. Het gaat dan vooral over het herinterpreteren van de betekenis of het doel van het werk.

- Onderzoek van Fine (1996) onder koks laat zien dat sommige koks het beeld van het doel van hun werk hebben veranderd van “eten maken” naar “het creëren van culinaire kunst”. Hierdoor interpreteren ze de waarde van hun werk op een andere wijze dan traditionele koks. Door het veranderen van het doel, verandert ook de betekenis van het werk. Daarnaast worden losse taken niet als losse onderdelen meer geïnterpreteerd, maar staan allemaal in het teken van het nieuwe doel.
- In een ingezonden brief in *de Volkskrant*<sup>3</sup> vermeldt een oud-lerares de voordelen van het corrigeren van proefwerken met een groene pen in plaats van met een rode pen. Het legt volgens haar de nadruk op datgene wat leerlingen goed hebben gedaan wat hen meer zelfvertrouwen geeft in plaats van het benadrukken van de fouten. Ook voor haar zelf verandert het werk hierdoor: “Deze aanpak motiveert enorm. Ik voel mij een betere leerkracht.”

#### 4.2.4 Contextueel craften

Er is sprake van *contextueel craften* als werknemers iets aan hun werkcontext veranderen om daar meer voldoening of plezier uit te halen of belastende elementen weg te nemen. Voorbeelden kunnen zeer divers zijn en zich bijvoorbeeld richten op de veranderingen in de fysieke werkomgeving.

- Leraren kunnen bijvoorbeeld de klassieke tafelopstelling in een klaslokaal in een U-vorm omzetten, zodat leerlingen niet meer “achterin” de klas zitten en een docent centraler te midden van de leerlingen les geeft.
- Werknemers kunnen allemaal iets van thuis meenemen om daarmee te werkplek op te leuken en zich zodoende meer thuis te voelen op hun werk.

Men kan ook contextueel craften door het hetzelfde werk in een andere werkomgeving uit te voeren:

- Werknemers kunnen ervoor kiezen om vanwege de ochtendfiles, werkgerelateerde email en telefoontjes 's ochtends thuis af te handelen om daarna pas naar het werk te gaan.
- In sommige Nederlandse ziekenhuizen is een apart geboorteloket ingesteld, waar ambtenaren van de burgerlijke stand werken om in het ziekenhuis zelf geboorteaangiften te verwerken, en is daarmee ook dichterbij de burger te vinden.
- Grant et al. (2007) beschrijft een voorbeeld van een fitnessinstructeur die een sportschool verruilt voor een jeugd detentiecentrum om daar de jongeren te begeleiden tijdens het sporten. Dit heeft voor de fitness instructeur meer betekenis (door te fitnessen kunnen ze zich afreageren, wat een positieve invloed heeft op hun gedrag), maar ook kan het een positieve bijdrage leveren aan het plezier, omdat hij graag met jongeren werkt.

<sup>3</sup> <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/1024836/2010/09/25/Geachte-redactie.dhtml>

Verder kunnen aanpassingen in de werkcontext ook verwijzen naar het uitvoeren van hetzelfde werk, maar dan op een ander tijdstip.

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

### 4.3 Conclusie

Job crafting is een theoretisch concept in ontwikkeling. Wat eerdere publicaties met elkaar verbindt, is de notie dat werknemers zelf medevormgevers kunnen zijn van hun eigen werk, met als doel een zo goed mogelijke fit met het werk te behouden en te bevorderen. Dit is op vele manieren mogelijk, mede afhankelijk van de specifieke behoefte van de werknemers aan meer uitdagend, betekenisvol of juist gezond werk.

In dit hoofdstuk hebben we een beeld gegeven waar het job craftingsconcept vandaan komt, uit welke vormen het bestaat en de verschillende gedragstechnieken waarmee werknemers hun werk kunnen craften. De voorbeelden zijn zoveel mogelijk uit onderzoekspublicaties gehaald om te verduidelijken waar andere auteurs reeds aan denken bij job crafting. Duidelijk moet zijn dat deze voorbeelden niet uitputtend zijn en per beroep en werksetting kunnen verschillen.

Wat betreft de aard van de verschillende job craftingstechnieken is het wel te zien dat deze zich kunnen richten op het bevorderen van de uitdaging of de betekenis van het werk, maar ook op het verminderen van de negatieve aspecten van het werk. Zoals al eerder gesteld beschouwen we daarbij het simpelweg niet meer doen van bepaalde taken of het ontwijken van collega's of klanten niet als duurzaam job craftingsgedrag.

In de volgende hoofdstukken gaan we nader in op de mogelijke determinanten van job crafting en gaan we kijken of laagopgeleide werknemers in de praktijk kleine aanpassingen in hun werk kunnen bedenken en toepassen om daarmee mogelijke inzetbaarheidsrisico's het hoofd te bieden. Kan iedereen job craften? En onder welke voorwaarden draagt het bij aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers?

## 5 Determinanten van job crafting: 3 ingrediënten

In het vorige hoofdstuk is de achtergrond en de invulling van het concept job crafting behandeld. Opbouwend naar 3 interventiestudies onder bedrijfs-groenvoorzieners, bejaardenverzorgers en gemeentelijke toezichthouders (voorheen: stadswachten) beschrijft dit hoofdstuk drie ingrediënten die van invloed zijn op het stimuleren van job crafting in de praktijk. Waar moeten organisaties rekening mee houden bij het bevorderen van job crafting? En: welke elementen dienen terug te komen in een job craftingsinterventie in de context van lageropgeleid werk?

### 5.1 Job crafting stimuleren: een paradox?

In het vorige hoofdstuk hebben we gesteld dat *job crafting* zelfgeïnitieerd gedrag is, waarmee werknemers vanuit eigen motivatie gezond, betekenisvol en uitdagend werk nastreven, middels het toepassen van diverse gedragstechnieken. Het is dan ook de vraag of het stimuleren van of interveniëren op job crafting geen paradox is: hoe kun je immers iets wat van mensen zelf uit gebeurt van buitenaf proberen te beïnvloeden? Om hier recht aan te doen, zou je enerzijds kunnen stellen dat je alleen in zee gaat met werknemers die reeds gemotiveerd zijn om iets aan hun werk te willen veranderen. De motivatie ligt bij hen, en een interventie zou de energie kunnen richten en het momentum kunnen bieden. Anderzijds stellen we dat voor de impact van een interventie ook noodzakelijk is gedragsverandering teweeg te brengen, in plaats van enkel gedragsbegeleiding voor de reeds gemotiveerden. Vooral voor groepen werknemers die niet meer met hun ontwikkeling bezig zijn en/of daartoe ook niet altijd kans toe hebben gehad. Dat is de uitdaging die ons voor ogen staat bij het inrichten van de interventiestudies die in de volgende hoofdstukken aan bod komen.

### 5.2 Achtergrond: 3 ingrediënten van job crafting

De interventiestudies baseren zich op 3 ingrediënten om te kunnen en willen job craften:

- de (taak)ruimte hebben om te job craften ('can do')
- een reden hebben om te job craften ('reason to')
- je gesteund voelen te job craften ('energized to')

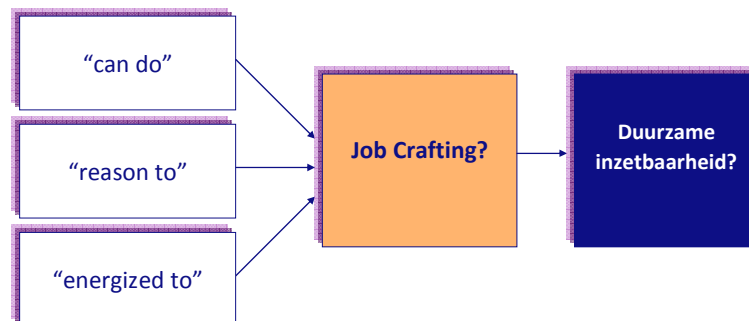
Deze aspecten relateren respectievelijk aan het kunnen, willen en durven job craften. We betrekken deze aspecten op het proces van proactieve doelen stellen, zoals dat door Sharon Parker en collega's (2010) onlangs is opgeschreven.

Een proactief doel ligt in de toekomst. In dit boek betreft dat bijvoorbeeld het doel van een werknemer om een goede aansluiting, of fit, met zijn of haar werk te houden, om zo langer gezond, betekenis en/of productief aan het werk te kunnen en willen blijven. Gedrag is proactief wanneer het handelen gepaard gaat met een toekomstig ideaal voor ogen. Bijvoorbeeld: "ik maak nu

alvast een adressenlijst, dan weet ik zeker, dat wanneer over een week alle brieven de deur uit moeten, ik niemand vergeet". Je verandert hier een natuurlijke taakvolgorde door de inschatting, dat wanneer je een stapel brieven moet posten, er altijd haast is om dit op tijd te doen, en daardoor de kans groter wordt dat je iemand vergeet. Je denkt en handelt vooruit. Parker stelt dat dit proactieve doelenproces, waarbij je een doel zet en deze ook nastreeft, afhankelijk is van de inschatting dat men het toekomstige doel kan bereiken ('can do'), dat men een reden of motief heeft omdat er belang wordt gehecht aan dat doel ('reason to') en dat men gesteund/gestimuleerd voelt dat doel te bereiken ('energized to').

Hoe dat doel wordt bereikt, bijvoorbeeld door eerst een adressenlijst te maken, dat ligt aan de inhoud van het doel, en bijvoorbeeld ook aan hoe eerder succesvol een doel is bereikt. Ten aanzien van duurzame inzetbaarheid is, zoals gezegd, het gezond, betekenisvol en/of uitdagend aan het werk kunnen en willen blijven een overkoepelend doel. Dit kan op verschillende wijzen: men kan van baan veranderen waar men denkt over 2 jaar in vast te gaan lopen, of men kan een computercursus gaan volgen, omdat het werk steeds verder informatiseert. Job crafting gaat er vanuit dat je je (kijk op) werkomgeving, takenpakket en werkrelaties kunt veranderen om een persoonlijk duurzaam inzetbaarheidsdoel te bereiken.

Voordat we verder op de drie ingrediënten van job crafting ingaan, vatten we in figuur 5-1 het job craftingsproces als volgt schematisch samen:



***Ingrediënt # 1: Can do?***

Wat betreft het *kunnen* job craften wijst onderzoek van Leana et al. (2010) onder medewerkers van een groot aantal Amerikaanse kinderopvangcentra uit, dat het hebben van enige invloed op hoe het werk wordt uitgevoerd, bijdraagt aan de mate waarin de betrokkenen *individueel* en *collectief* job craften.

Het hebben en ervaren van controle en invloed op de uitvoering van het werk, maakt dat er gelegitimeerde ruimte is om zaken in het werk anders te doen. Onderzoek naar werknemercreativiteit en innovatief werkgedrag (Pot, Kraan & Van der Bossche, 2009; Dorenbosch et al., 2005) toont het belang van controle of autonomie in het werk voor creatieve en innovatieve uitkomsten in het werk.

In lageropgeleide beroepen wordt vaak verondersteld dat banen, door de relatief simpele structuur, minder autonomie hebben en behoeven dan hoogopgeleide banen. Er is in het werkproces minder onvoorspelbare variëteit, wat maakt dat er makkelijker kan worden gepland, werkwijzen vaker zijn voorgescreven en het werk op heldere korte termijn prestatie-indicatoren kan worden beoordeeld. Daardoor zit er mogelijk minder ruimte in lageropgeleid werk om te *kunnen* job craften. Op basis van een reeks interviews met Amerikaanse werknemers van verschillende hiërarchische niveaus, constateren Berg et al. (2010) dat er inderdaad verschillen zijn, maar niet altijd op de verwachte manier. Berg en collega's stellen juist dat de werknemers op een lager hiërarchisch niveau met minder controle, maar met meer structuur in het werk, beter hun baangrenzen kennen, en daardoor beter kunnen inschatten of de tijdsinvestering in *job crafting* mogelijk is, zonder het normale werk te frustreren. Voor hogeropgeleiden in complexere banen (maar wel met een harde resultaatafspraken) blijkt het lastiger in te schatten hoe ze tijd aan job crafting kunnen besteden. Het is onduidelijker of dat niet ten koste zal gaan van hun het behalen van prestatiedoelstellingen. Op de vraag hoe ze een job craftingsidee in het verleden hebben verwezenlijkt, blijkt uit de interviews, dat werknemers lager in de hiërarchie daarvoor vaker eerst hun taakruimte moeten aftasten. Dit doen ze door bij anderen vertrouwen te winnen voor een verandering, of door eerst met een groep andere collega's een job craftingsidee te bespreken. Dit duidt erop dat men vooral behoefte heeft aan de legitimatie van leidinggevenden of collega's om het werk anders te kunnen doen.

***Ingrediënt #2: Reason to?***

Waarom iemand gaat job craften is een motivationele aangelegenheid. Parker et al. (2010) stellen dat het 'waarom' van gedrag verschillende motivationele aspecten kent: het is leuk of plezierig, het past bij wie je nu bent, of het past bij wat op langere termijn belangrijk is. Rokers bijvoorbeeld kennen deze verschillende aspecten maar al te goed als ze gevraagd wordt waarom ze eigenlijk nog roken. "Ik vind het gewoon plezierig en lekker!" of "Het hoort bij me, bij mijn levensstijl en sociale omgeving". Een ander verhaal is of roken een toekomstig doel dient. De confronterende vraag aan een roker, of deze niet gezond wil blijven om zonder klachten lang te genieten van het leven en het opgroeien van kinderen, is lastig. "Wie wil dat niet, maar dat is later, nu is nu", verdedigt de roker zich. Wat dit rokers-voorbeeld aanduidt is dat duurzaam gedrag,

waarbij de gewenste toekomst in het huidige gedrag wordt geïntegreerd geen vanzelfsprekendheid in het handelen is. Men heeft dan geen, wat Parker noemt, toekomstgerichte of ‘proactieve motivatie’. Datzelfde geldt bijvoorbeeld ook voor het sparen voor een goed pensioen, maar zeker ook voor het inzetbaar blijven in het werk en op de arbeidsmarkt.

Op macro-niveau laat onderzoek van het economisch instituut OECD (2005) bijvoorbeeld zien dat van de ontslagen werknemers (door massaontslag) in de Europese industrie gemiddeld 44% ook weer terugkeert in dezelfde sector - ondanks de structurele krimp in werkgelegenheid in deze sector door automatisering en *offshoring*. Op micro-niveau spreekt men in dit verband over het ‘boiling-frog’ syndroom, waarbij werknemers tegen gezondheid en beter weten in blijven werken tot het kookpunt wordt bereikt en men uitvalt, ontslagen wordt of vervroegd moet uittreden (Nauta, 2007).

Bezig zijn met inzetbaarheid gaat dus ook over de termijn waarover men nadenkt over het werk. Job crafting omdat een werknemer het leuk vindt steeds weer uitdaging in het werk te zoeken, of omdat men wil voldoen aan het beeld van een goede brandweerman of verpleegster, zijn redenen in het *nu*. Job crafting om carrière, persoonlijke ontwikkeling of inzetbaarheid te garanderen, heeft zijn referentiepunt in de *toekomst*, maar handelt ook in het nu. Onderzoek van Leana en collega's (2010) toont hier dat werknemers van verschillende kinderopvangcentra met een toekomstgerichte carrièreoriëntatie in het werk meer job craftingsgedrag laten zien. Ze willen letterlijk wat “maken” van hun werk. Werknemers die hun voldoening halen uit het werk zoals het nu is, laten minder job craftingsgedrag zien – daar is geen reden voor. Maar of men nu een intrinsieke reden (bv. werk biedt persoonlijke ontwikkeling) of een extrinsieke reden (bv. werk biedt brood op de plank) heeft om aan het werk blijven, het zijn allebei redenen voor het nastreven van een toekomstige werksituatie waarin men minder risico loopt om deze zaken te verliezen. Het belang en de waarde die men aan duurzaam werk hecht, is desgevraagd vaak groot, maar blijft (net als voor de verstokte roker) een vraagstuk dat zich in de toekomst afspeelt. Iets wat mensen moeilijk kunnen grijpen laat staan er nu naar handelen.

### ***Ingrediënt #3: Energized /stimulated to?***

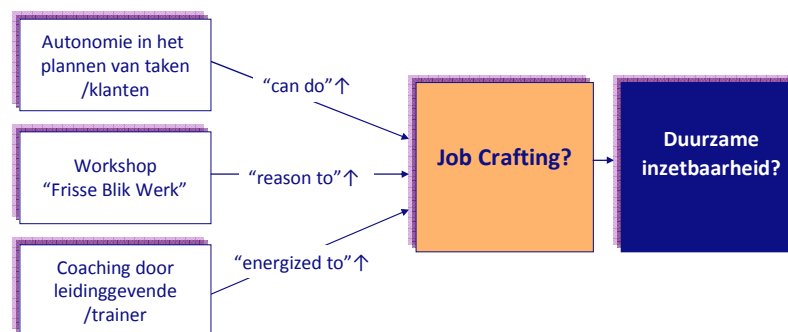
Naast de ‘can do’ en de ‘reason to’ ingrediënten van job crafting onderscheiden we nog een laatste ingrediënt: je geactiveerd en/of gestimuleerd voelen om daadwerkelijk aan de eigen inzetbaarheid te sleutelen. Een belangrijk ingrediënt, omdat het maar al te vaak voorkomt dat goede, concrete voornemens stranden omdat het enthousiasme ervoor gaandeweg wegebt. Een factor die hierbij een rol speelt is de (sociale) omgeving waarbinnen je iets wilt veranderen aan je werk. Fishbein en Ajzen (1975) spreken hier bijvoorbeeld over het belang van de *subjectieve norm*, wat verwijst naar de sociale of (organisatie)politieke druk die mensen ervaren om bepaald gedrag wel of juist niet te vertonen. Collega's en leidinggevendenden spelen hierin een directe rol en vormen samen een positief of negatief job craftingsklimaat, zoals dat ook voor een leerklimate geldt. Beide partijen zijn belangrijk in het stimuleren van job craftingsgedrag, omdat ze deel uitmaken van de ruimte waarin veranderingen plaatsvinden. TNO-onderzoek naar de factoren die bepalen of lager opgelei-

den bereid zijn een opleiding te gaan volgen, laat zien dat het ervaren van steun van collega's en leidinggevendenden één van de belangrijkste voorspellers is (Keijzer, Oomens en Hazelzet, 2009).

Collega's en leidinggevendenden hoeven daarbij niet altijd op een lijn te zitten. Waar leidinggevendenden het wenselijk achten dat werknemers in beweging komen en zelf aan de slag zijn met hun inzetbaarheid, kunnen collega-werknemers zich negatief opstellen omdat de job craftingsacties van een collega bedreigend zijn voor het eigen werk. Andersom kunnen collega's enthousiast zijn om bijvoorbeeld samen te sleutelen aan het takenpakket voor lange termijn inzetbaarheid, maar blijkt hun enthousiasme bedreigend voor leidinggevendenden, die in eerste instantie geen bijdrage zien aan de productie- of kwaliteitsdoelstellingen op korte termijn. Job crafting vereist dus een inschatting van de werknemer dat de energie die men erin steekt zich ook kan uitbetalen, zonder dat de energie die erin gaat voor een groot deel wegvloeit naar het omgaan met negatieve reacties van collega's en/of leidinggevendenden.

### 5.3 Job crafting interventies bij 3 pilotorganisaties

We hebben hierboven wat uitgebreider stilgestaan bij drie ingrediënten van job crafting. Om een goed inzicht te krijgen in wat werknemers stimuleert om te job craften, en wat de mogelijke gevolgen voor de inzetbaarheid zijn, is bij 3 pilotorganisaties getracht elk van deze ingrediënten mee te nemen in concrete interventies. Op verschillende wijze is de nadruk gelegd op het beïnvloeden van de 'can do', 'reason to' en 'energized to' ingrediënten van job crafting. Figuur 5-2 laat zien waarop bij elk van de pilotorganisaties geïnterveneerd is (de interventies worden in de volgende hoofdstukken uitgebreid besproken).





### Overzicht van de pilotorganisaties

In 2010 hebben bedrijfsgroenvoorzieners, bejaardenverzorgers en toezichthouders van drie verschillende organisaties geparticipeerd in kleinschalige job craftingsinterventies. Werknemers in elk van deze groepen zijn voor het grootste deel lageropgeleid. Tabel 4-1 toont de kenmerken van de verschillende pilotorganisaties en de focus van verschillende interventies.

Tabel 5-1: Kenmerken van de deelnemende pilotorganisaties

Bedrijf	Omschrijving	Functies	Interventie	Interventie focus
<b>Ambius (A)</b>	Bedrijf gespecialiseerd in onderhoud, beplanting en inrichting van van groen in de kantooromgeving	Bedrijfsgroenvoorzieners (2 regio's; 11 werknemers)	Van centrale werkplanning naar planning door werknemers onderling	'can do'
<b>Woonzorggroep Samen (W)</b>	Instelling /zorgcentrum voor zorgbehoevende bejaarden (intramuraal)	Helpenden/Verzorgenden (1 locatie; 19 werknemers)	Training " Een frisse blik op werk"	'reason to'
<b>Gemeente Utrecht (U)</b>	Gemeentelijke dienst toezicht en handhaving	Toezichthouders openbare ruimte (4 gebiedsteams; 12 werknemers)	Training " Een frisse blik op werk" + Coaching door leidinggevende	'reason to' + 'energized to'

### Kenmerken van de deelnemers

Tabel 5-2 toont de demografische kenmerken van de deelnemende groepen. Elk van de groepen verschilt in de verdeling tussen mannen en vrouwen. Bij Ambius werken overwegend mannen, bij de zorginstelling overwegend vrouwen, terwijl bij de gemeente Utrecht een gelijke verdeling mannen en vrouwen kent. Kijkend naar leeftijd valt op dat de groepen weinig werknemers die jonger dan 30 jaar zijn, tellen. De gemiddelde leeftijd ligt bij elk van de groepen hoger dan 40 jaar. Van de werknemers bij Woonzorggroep Samen en de dienst Toezicht & Handhaving is meer dan de helft 45 jaar en ouder. Bij dienst Toezicht & Handhaving valt verder op dat bijna 60% al langer dan 10 jaar in dezelfde functie zit.

Verder is de werknemers gevraagd naar de inschatting van hun eigen motivatie en vermogen om tot de 65 jaar door te werken in de huidige functie. Op de vraag of werknemers willen doorwerken tot hun 65<sup>ste</sup> jaar, antwoorden meer dan 50% van de groenvoorzieners en toezichthouders bevestigend. Bij de zorgmedewerksters is dat 40%, wat dichterbij het landelijk gemiddelde van 43% ligt (Ybema et al., 2009). Wat betreft de inschatting dat men zich in staat acht om tot 65 jaar te kunnen doorwerken, zijn er verschillen tussen de groepen. Bij Ambius is dat percentage (64%) hoog, terwijl dat bij zorgmedewerders

(33%) en toezichthouders (25%) lager ligt dan het landelijk gemiddelde van 45%. Het aantal dat aangeeft niet te weten of ze in staat zijn door te kunnen werken tot 65 jaar, ligt bij de toezichthouders daarbij vrij hoog (58%).

Tabel 5-2: Demografische- en inzetbaarheidskenmerken van de deelnemers

	Ambius	Woonzorggroep Samen	Gemeente Utrecht
	N = 11	N= 19	N = 12
<b>Demografische kenmerken</b>			
<b>Geslacht</b>			
Man	91%	0%	50%
Vrouw	9%	100%	50%
<b>Leeftijd</b>			
< 30 jaar	0%	6%	0%
30 – 44 jaar	64%	24%	42%
> = 45 jaar	36%	70%	58%
<b>Jaren in huidige functie?</b>			
< 5 jaar	27%	29%	17%
5 – 9 jaar	46%	41%	25%
> = 10 jaar	27%	29%	58%
<b>Inzetbaarheid kenmerken</b>			
<b>Willen doorwerken tot 65?</b>			
Ja	60%	39%	75%
Nee	40%	28%	8%
Weet ik niet	-	33%	17%
<b>Kunnen doorwerken tot 65?</b>			
Ja	64%	33%	25%
Nee	36%	44%	17%
Weet ik niet	-	22%	58%
<b>Wat zou kunnen bijdragen aan langer doorwerken?</b>			
Lichter werk	-	56%	42%
Andere taakverdeling	-	30%	33%
Minder uren	-	25%	42%
Uitdagender werk	-	18%	50%
Leukere werkomgeving	-	17%	50%

Er is ook gevraagd van welk type veranderingen in het huidige werk men persoonlijk denkt dat dit bij zal dragen aan het langer kunnen of willen doorwerken. Deze vragen zijn alleen gesteld aan de zorgmedewerkers en toezichthouders, waarvan ongeveer de helft van beide groepen aangeeft dat vooral lichter werk zal kunnen bijdragen aan het langer doorwerken. Verder geeft een derde van de werknemers aan dat een andere taakverdeling wenselijk is. Voor toezichthouders geldt dat ook een leukere werkomgeving (50%) of uitdagender werk (50%) mogelijk uitkomst kunnen bieden; voor zorgmedewerkers blijkt dit minder van belang te zijn.

In het algemeen laten de percentages zien dat werknemers het idee hebben dat bepaalde veranderingen in het huidige werk kunnen bijdragen aan een betere inzetbaarheid. Dit sluit aan de doelstelling om te onderzoeken of werknemers door te job craften zelf zulke veranderingen kunnen bewerkstelligen.

#### 5.4 Conclusie

Dit hoofdstuk schetst de drie verschillende ingrediënten ('can do', 'reason to', 'energized to') van job crafting die in de interventiestudies in de komende hoofdstukken aan de orde komen. De determinanten en het proces van proactieve doelen stellen en nastreven, beschouwen we daarbij als het proces dat ook van toepassing is op de bijdrage van job crafting aan duurzame inzetbaarheid. De mate waarin werknemers zelf zodanige aanpassingen aan hun werk kunnen doen dat deze ook aansluiten bij persoonlijke gezondheids- of motiverisico's voor het werken in de toekomst, getuigt van dergelijk gedrag.

In de volgende hoofdstukken bespreken we achtereenvolgens:

- Ambius (hoofdstuk 6)
- Woonzorggroep Samen (hoofdstuk 7)
- Gemeente Utrecht (hoofdstuk 8)

## 6 Ambius: zelfplannende teams en job crafting

### 6.1 Aanleiding

Ambius Nederland, onderdeel van Rentokil Initial, is een groenvoerziener en interieurbeplanter van kantoorpanden met cliëntèle verspreid over heel Nederland. Het hoofdkantoor is gevestigd in Duiven (Gelderland). Als Nederlandse tak van een internationaal Amerikaans bedrijf is in 2009 een overkoepelend medewerkertevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Hierin is de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers gepolst en zijn verbeteringen geïnventariseerd. Nederlandse servicemedewerkers van Ambius willen meer zelfstandigheid in hun werkzaamheden, meer regelmogelijkheden in de weekplanning en meer verantwoordelijkheid.

Naar aanleiding van deze uitkomsten is het idee opgevat om regioteams zelfstandig te laten opereren in zogenaamde partnerteams. Zelfplannende partnerteams kennen geen formele teamleider, maar een (meewerkende) coördinator met een eigen klantgebied. Het beoogde resultaat van de nieuwe aanpak is dat de medewerker meer vrijheid heeft in de keuze wanneer men welke klant bezoekt, zelfstandiger kan werken en minder reizen hoeft te maken. Ambius constateert dat deze ideeën aansluiten bij de huidige trend naar meer *zelfsturing* en kan leiden tot een nieuwe verantwoordelijkheidsverdeling tussen werkgever en werknemer, in termen van een meer volwassen arbeidsrelatie. Ook in het CAO-overleg met de bonden zijn dit actuele onderwerpen. TNO is betrokken bij de inrichting van dit proces en heeft geadviseerd op kleine schaal in pilotteams te beginnen. De OR is akkoord gegaan met een proefproject (pilot) met 2 partnerteams. Met het oog op de relatie tussen job crafting en duurzame inzetbaarheid richt deze interventie zich op het 'can do' aspect van job crafting. Er is bekeken of werknemers in de partnerteams met de verkregen taakruimte zodanig kunnen job craften, zodat het werk beter aansluit op hun persoonlijke behoeftes, sterktes en vermogens. De volgende vragen staan centraal:

- Wat houdt het werken als partnerteam in?
- Welke veranderingen in het werk zijn een gevolg van het werken als partnerteam?
- Gaan werknemers hierdoor individueel en/of collectief job craften?
- Wat zijn hiervan de gevolgen voor de inzetbaarheid?

### 6.2 'Can do' interventie: de bonnen op tafel in partnerteams

In februari 2010 is gestart met de pilot bij Team Duiven en Team Hengelo. In deze regio's zijn partnerteams samengesteld. Een partnerteam draait als autonoom team en doet zelf de planning. Ieder partnerteam heeft een coördinatie-taak die ligt bij een coördinator die zichzelf hiervoor heeft aangemeld. Ieder team heeft een eigen gebied en eigen klanten. In totaal zijn 16 servicewerknemers uit drie teams in het onderzoek gevolgd:

- Partnerteam Duiven (7 werknemers)
- Partnerteam Hengelo (4 werknemers)
- Serviceteam Almere (5 werknemers- controlegroep)

Na de voormeting zijn de servicemedewerkers in Duiven en Hengelo aan de slag gegaan met het zelf verdelen van het werk. Waar eerst een centrale planner de verschillende klantopdrachten (“bonnen”) per individuele medewerker voor een week inplant, is de doelstelling van de partnerteams dat de teamleden de bonnen nu zelf onderling verdelen. In de praktijk betekent dit dat de bonnen tijdens het wekelijkse overleg op maandagochtend allemaal op tafel komen, om ze op dat moment onderling te gaan verdelen en de week in te plannen. De klantbonnen worden op basis van de locatie (postcode) waar de klant is gevestigd verdeeld over de verschillende teams. In theorie komt hierdoor meer ruimte voor *job crafting* door bijvoorbeeld:

- Een eigen klantenkring samen te stellen die het best past bij eigen wensen
- Op basis van het inzicht in de klantroutes van collega’s het werk beter op elkaar af te stemmen;
- De opdrachten slimmer op elkaar te laten aansluiten zodat men minder reistijd heeft tussen de klanten (ook rekeninghoudend met wegomleidingen / files etc.)

Het uitgangspunt is dat hetzelfde werk (het aantal plantenbakken/units dat in die week moet worden verzorgd) door het anders te verdelen onder de partnerteamleden in bijvoorbeeld minder tijd kan worden verricht of beter aansluitend op de persoonlijke wensen van de servicemedewerker.

#### *Coördinatorrol*

Voor de coördinerende taken die met het wegvallen van de centrale planningsfunctie nodig zijn om de werkplanning in goede banen te leiden, is door Ambius een coördinatorrol ingesteld. Hiervoor hebben zich vrijwillig servicemedewerkers aangemeld. De coördinator heeft de functie van ‘doorgeefluik’ van het partnerteam naar de teamleider en andersom. Hij heeft geen formele leidinggevende positie en is formeel ook niet verantwoordelijk voor de uiteindelijke planning. Hij brengt de bonnen op tafel en coördineert het proces van het verdelen van de bonnen waarbij alle partnerteamleden zijn betrokken. In het overgaan naar partnerteams is de oude teamleider (dezelfde voor zowel team Duiven als team Hengelo) actief betrokken in het begeleiden van de overgang naar de nieuwe planningswijze. Doelstelling is dat zijn invloed op de implementatie gaandeweg steeds meer gaat afnemen tot het punt dat het partnerteam volledig zelfstandig en zelfsturend draait.

### 6.3 Onderzoekmethode

Servicemedewerkers in de onderzochte teams zijn voornamelijk mannen (1 vrouw) met een gemiddelde leeftijd van 40 jaar en een gemiddeld dienstverband van ruim 10 jaar. Tussen de drie teams is gemiddeld niet veel verschil in de leeftijd van de werknemers, al scoort team Duiven iets hoger qua gemiddelde leeftijd en de lengte van het dienstverband. Bij elk van de drie teams is in maart 2010 een voormeting gedaan en 3 maanden later een nameting. Er is gewerkt met gestructureerde vragenlijsten die afgenomen zijn op drie verschil-

lende regionale servicepunten in het land. Team Almere fungeert als controle groep. Hier heeft formeel geen verandering in de planningswijze plaatsgevonden. We hebben hier dezelfde vragen gesteld als aan de servicemedewerkers in de andere (partner)teams. Voor de afname van de vragenlijsten zijn deze onderverdeeld in twee delen: één deel dat de medewerkers volledig zelf invullen en één deel waarbij de onderzoekers van TNO de vragen mondeling stellen en de werknemer een antwoord kan geven volgens een gestructureerd format. Deze (nieuw ontwikkelde) vragen zijn mondeling (*face-to-face*) gesteld om tijdens het afnemen toelichting te kunnen geven aan de servicemedewerker, als dat nodig zou zijn. Zo is ervoor gezorgd dat deze vragen ook adequaat kunnen worden beantwoord. De vragen zijn grotendeels ontleend aan bestaande en gevalideerde vragenlijsten (zie tabel 6-1).

Tabel 6-1: Overzicht van gebruikte meetinstrumenten

Indicatoren	Gemeten aspecten
Zelfstandigheid en afhankelijkheid van anderen in werkplanning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdsautonomie</li> <li>• Taakautonomie</li> <li>• Taakafhankelijkheid</li> <li>• % werktijd waarin men samenwerkt</li> </ul>
Beleving van het werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociale steun collega's</li> <li>• Vertrouwen in collega's</li> <li>• Rolduidelijkheid</li> <li>• Rolconflicten</li> <li>• Taakeisen/werkdruk</li> <li>• Variatie in het werk</li> </ul>
Job crafting ( <u>Individueel</u> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Zelf</i> voorstellen van bezoek aan klanten waar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- men graag werkt</li> <li>- beter uit de voeten kan</li> <li>- het werk gemakkelijker</li> <li>- of minder belastend maakt</li> </ul> </li> </ul>
Job Crafting ( <u>Collectief</u> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Als team</i> gezamenlijk bezoeken van klanten waar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- men graag werkt</li> <li>- beter uit de voeten kan,</li> <li>- het werk gemakkelijker</li> <li>- of minder belastend maakt</li> </ul> </li> </ul>
(Inzetbaarheids)uitkomsten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrokkenheid</li> <li>• Betekenisvolheid werk</li> <li>• Vermoeidheid</li> <li>• Rapportcijfer werkplanning</li> </ul>

### *Job crafting: individueel en collectief*

Voor sommige vragen, vooral met betrekking tot *job crafting*, zijn nieuwe vragen opgesteld die aansluiten bij de bedrijfsspecifieke context van de service-

medewerkers. Job crafting, zoals we dat specificeren in het werk als service-medewerker, richt zich op het vermogen van werknemers om met de verkregen ruimte voor een planning op maat bepaalde klanten naar zich toe te trekken, waar :

- men persoonlijk graag werkt;
- men met de sterktes en kennis beter uit de voeten kan dan collega's;
- het werk minder persoonlijk belastend is;
- het werk gemakkelijker is;
- de totale reistijd per week door daalt.

Vanwege het feit dat het takenpakket van servicemedewerkers vrij beperkt is, zit de meeste variatie in de klanten waar men op bezoek gaat. Het bezoeken van bepaalde klanten is echter gebonden aan de klanten die andere collega's willen bezoeken. Dit maakt dat job crafting zich voornamelijk in de vorm van zogenaamde 'task-ideals' (Hornung et al., 2010) zal manifesteren. Task-ideals zijn taakafspraken tussen collega's. Of in het geval van Ambius klantafspraken. Verder onderscheiden we ook een *collectieve* variant (zie ook Leana et al., 2010). Hierin gaan werknemers samen bij een klant aan de slag om dezelfde werkdoelen na te streven zoals hierboven genoteerd.

## 6.4 Resultaten

Samengevat toont tabel 6-3 de resultaten over twee metingen bij twee verschillende partnerteams (Duiven en Hengelo) en de controlegroep (Almere). We spreken hieronder de bevindingen per monitorvraag, waarbij we ons beperken tot de gerapporteerde significante veranderingen in de teams.

### *1. Welke veranderingen in het werk zijn een gevolg van het werken als partnerteam?*

De tabel laat zien dat de tijdsautonomie, taakafhankelijkheid en het geschatte percentage tijd dat men samenwerkt met collega's in Duiven significant is toegenomen ten opzichte van de situatie vóór het werken als partnerteam. Bij team Hengelo zijn er op deze punten weinig significante veranderingen, behalve de stijging in de mate waarin men is gaan samenwerken. Met de informatie uit de controlegroep kunnen we constateren dat in Team Almere niets veranderd is. Hierdoor is met meer zekerheid te stellen dat de veranderingen in Duiven zijn toe te schrijven zijn aan het instellen van de partnerteams. In team Hengelo lijkt de nieuwe planningswijze niet te leiden tot meer vrijheid in de planning, ondanks dat er meer wordt samengewerkt. Kortom, we verwachten op basis hiervan dat men in Duiven meer ruimte heeft om te *kunnen* job craften.

Tabel 6-2: Samenvatting van de resultaten bij Ambius<sup>4</sup>

	Partnerteam Duiven (n=7)			Partnerteam Hengelo (n=4)			Team Almere (n=5) (controlegroep)	
	Voormeting	Nameting		Voormeting	Nameting		Voormeting	Nameting
Taakautonomie	++	++		++	+		++	++
Tijdsautonomie	+	++	▲	++	++		++	++
Taakafhankelijkheid	+/-	+	▲	+/-	+/-		+/-	-
% Samenwerken	15%	30%	▲	14%	20%	▲	18%	19%
Steun van collega's	++	++	▲	++	+		++	++
Vertrouwen in coll	++	++		++	++		++	++
Rolduidelijkheid	++	++		++	+		++	++
Rolconflict	-	-		-	-		-	--
Variatie in het werk	+	+		++	+		++	+
Taakeisen	+	+		+/-	++	▲	+/-	+
Job Crafting (Indiv)	+/-	++	▲	+/-	+/-		+	+/-
Job Crafting (Collectief)	+/-	++	▲	+	+		+/-	-
Betrokkenheid Ambius	++	++	▲	++	++		++	++
Betrokkenheid Team	+	++		++	++		++	++
Betekenisvolheid werk	+	++		+	+		+	++
Vermoeidheid	+	+/-	▼	-	+		-	+
Rapportcijfer planning	7,2	7,7		7,3	5,1		5,8	5,6

## 2. Gaan werknemers hierdoor individueel en/of als team job craften?

Uit de nameting blijkt dat in team Duiven servicemedewerkers hun werk gemiddeld meer naar hun hand zijn gaan zetten door in de planning tot individuele of gezamenlijke klantafspraken te komen. Men weet vaker leuke klanten naar zich toe trekken; men vermijdt taken die belastend zijn, of doet deze samen met een collega; en men neemt taken of klanten op zich die het werk gemakkelijker maken en/of de totale reistijd/afstand per week verkorten. Dat geldt voor zowel de individuele als de collectieve variant van job crafting. Dat betekent dat men bij de bonnen op tafel vooral kijkt naar de specifieke klanten

<sup>4</sup> De tabel laat zien hoe de verschillende teams scoren: scoort men als team gemiddeld **zeer hoog (+ +)**, **hoog (+)**, **gemiddeld (+/-)**, **laag (-)** of **zeer laag (- -)** op de verschillende aspecten die gemeten zijn op beide metingen. Verder toont de tabel of er per team een **significante positieve verandering** is opgetreden in vergelijking met de voormeting (aangeduid met ▲) of een **significante negatieve verandering** (▼). Het kan ook zijn dat er in vergelijking met de voormeting een ongunstig aspect (bijvoorbeeld werkdruk) is afgenomen in de nameting. Een **gunstige significante daling** duiden we aan met een (▼). Op dezelfde manier wordt een **ongunstige significante daling** aangeduid met (▼). Scores op voor- en nameting zijn vergeleken op basis van *paired sample t-tests* voor elk van de afzonderlijke teams (met een significantieniveau van < .10).



die men bezoekt, en bij het verdelen van de bonnen meer klanten naar zich toe weet te trekken, die beter aansluiten bij de persoonlijke voorkeuren. Maar ook als team weet men in Duiven, door meer samen te werken, een meer optimale planning naar eigen smaak te bereiken. Voor team Hengelo geldt dit niet. Hier weet men de bonnen nog niet op zodanige manier te verdelen dat de service-medewerkers hier ook de persoonlijke voordelen van kunnen genieten. Dit komt ook tot uiting in het rapportcijfer voor de persoonlijke tevredenheid met de wijze waarop er nu gepland wordt. Deze is in Hengelo sterk gedaald – van 7,3 naar 5,1. Het rapportcijfer voor de tevredenheid met de planning is Duiven echter gestegen – van 7,2 naar 7,7. In Almere is deze ongeveer gelijk gebleven.

### 3. Wat zijn hiervan de gevolgen voor inzetbaarheid?

Tot slot de vraag wat de concrete gevolgen zijn voor de inzetbaarheid van de werknemers. We hebben gekeken naar de mate waarin aspecten van de motivatie (*betrokkenheid*), betekenis van het werk (*betekenisvolheid*) en gezondheid (minder *vermoeidheid* na het werk) erop vooruit zijn gegaan na de nieuwe planningswijze. Wederom zien we in Duiven positieve significante verschillen. De betrokkenheid bij de organisatie (ondanks dat deze al hoog was) stijgt nog in Duiven na invoering van de partnerteams. De ervaren betekenis van het werk wordt ook groter (niet significant) en de vermoeidheid na het werk neemt significant af voor de medewerkers in Duiven. In Hengelo (niet significant) en in Almere (wel significant) is een stijging in vermoeidheidsklachten waar te nemen. Dit kan deels worden verklaard door de eerdere toename van taakeisen in Hengelo. Ook in Almere zien we ook een toename van de taakeisen tussen de voor- en de nameting:

## 6.5 Conclusie Ambius

Leidt het geven van vrijheid om de weekplanning door de medewerkers zelf te laten maken, in plaats van door een centrale planner, tot een betere aansluiting tussen het werk en de werknemer? Kortom, gaan werknemers job craften als hen de ruimte daartoe wordt geboden? Enkele concluderende punten met enkele citaten van service medewerkers uit aanvullende interviews.

- De uitkomsten van de nieuwe planningswijze zijn verschillend per team. In het team van Duiven zijn de verwachte positieve effecten grotendeels gerealiseerd en heerst tevredenheid over de nieuwe werkwijze. De kleine interventiestudie bij Ambius laat zien dat de medewerkers van team Duiven inderdaad meer zijn gaan job craften. Servicemedewerkers in dit team zijn actief aan de slag gegaan en rapporteren dan ook vaker dan in de oude situatie dat men een verdeling van klanten heeft nagestreefd die past bij de persoonlijke en gezamenlijke behoeftes, sterktes en/of belastbaarheid. Zoals een medewerker uit team Duiven uitlegt hoe hij met de planning klanten uitkiest die passen bij zijn persoonlijke wensen:

“Neem nu bijvoorbeeld het ziekenhuis. Ik weet precies hoe alles daar in elkaar steekt en ik weet welke grotere planten er staan. Ik voel me verbonden met het werk daar. Ik zorg er daarom voor dat ik die klant kan bezoeken.”

Een andere lid van team Duiven legt uit wat de reden is om samen met een collega afspraken te maken:

“Mijn collega en ik wonen in [plaats] dus nemen wij samen de klanten in [regio], terwijl mijn andere collega elders woont en ook een ander gebied voor zijn rekening neemt. Op deze manier werkt iedereen dicht bij huis.”

- Team Hengelo laat een ander beeld zien. De uitkomsten zijn anders dan verwacht en op sommige punten ongunstig zoals blijkt uit de stijging in de taakeisen en de vermoeidheid. Vooral de tijdsinvestering van 2-3 uur die werknemers nu elke week in de planning stoppen, zorgt voor problemen in het halen van de weekplanning. In team Hengelo weet men de ruimte die men krijgt om naar eigen inzicht een efficiëntere planning te maken, niet om te zetten in een zodanige tijdswinst waarmee de investering in de planning kan worden ‘teruggewonnen’. Ruimte voor eigen planning is voor sommigen daardoor verwarrend en biedt niet de structuur zoals voorheen. Verschillende medewerkers van team Hengelo uiten dat als volgt:

“We hebben moeite, omdat het [de planning] elke keer teveel tijd kost. We komen niet tot een duidelijke planning,”

“De werkdruk is hoger en het is minder helder dan voorheen, ik heb het gevoel dat we harder moeten werken en meer moeten doen”

- De relatie tussen job crafting en een betere inzetbaarheid is niet direct te leggen. De interventie met “de bonnen op tafel” kan in team Duiven een relatie hebben met de betrokkenheid en vermoeidheid, zonder dat dit toe te schrijven is aan het job craften. Het is mogelijk dat de ontwikkeling in de betrokkenheid en vermoeidheid van de medewerkers door andere factoren wordt beïnvloedt. Uit de interviews blijkt wel dat het zorgen dat iedereen op tijd klaar is met de werkdag, en het gegeven dat geen overuren hoeven te worden gemaakt, een motivatie is die bijdraagt aan zowel de eigen gezondheid, als aan de sociale behoefte om op tijd voor de kinderen thuis te zijn. Dat duidt op het actief gebruik van de ruimte om een betere aansluiting tussen het werk en de eigen behoeftes te realiseren. Anderzijds kan de verhoogde betrokkenheid bij de organisatie ook een effect zijn van het verkregen vertrouwen om de eigen planning te mogen maken.

Het ‘can do’ ingrediënt van job crafting in de vorm van het creëren van meer ruimte en geven van autonomie blijkt een positief resultaat te kunnen geven. Echter, zoals te zien bij het team Hengelo, is hiervoor geen garantie, vooral als er druk op de situatie komt en men geen voordelen uit het job craften kan halen. Het volgende hoofdstuk beschrijft een ander type job craftingsinterventie gericht op de beïnvloeding van het inzicht en de reden (“reason to”) om te job craften.

## 7 Woonzorggroep Samen: “Frisse Blik” training en job crafting

### 7.1 Aanleiding

Woonzorggroep Samen WZG is een organisatie binnen de gezondheidssector verzorging, verpleging en thuiszorg (VVT). Zij leveren intra- en extramurale zorg, behandeling en overige diensten op het terrein van welzijn. Met een hoofdvestiging in Schagen heeft WZG woonzorgcomplexen en -centra op 20 verschillende locaties in de kop van Noord-Holland. De aanleiding voor WZG om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te stimuleren is gelegen in de vergrijzing van het personeelsbestand, en de toename van de zorgbehoefte in de regio. Met de visie van de organisatie om werknemers langer te laten doorwerken in een regio waar een verminderd aanbod aan nieuwe zorgkrachten reëel is, wil men tevens werknemers actiever betrekken bij dit vraagstuk. Om een eerste start te maken is in overleg met WZG gekozen om in één van de woonzorgcentra een trainingsinterventie te organiseren met het doel de zorgmedewerkers middels job crafting te betrekken bij het stimuleren van hun eigen inzetbaarheid. Met het oog op de relatie tussen job crafting en duurzame inzetbaarheid richt de trainingsinterventie zich op het beïnvloeden van de ‘reason to’ van job crafting. De doelstelling is te bekijken of zorgmedewerkers op de pilotlocatie inzicht kan worden geboden in de veranderende persoonlijke aansluiting tussen werk en werknemer, om deze zodoende te bewegen aan de slag te gaan met kleine inzetbaarheidsoplossingen. De volgende vragen staan centraal:

- Op welke wijze richt de interventie zich op het bevorderen van duurzame inzetbaarheid middels job crafting?
- Met welke concrete job craftingsdoelen en –acties komen deelnemers?
- In hoeverre weet men deze doelen na te streven in het werk door te job craften?
- Wat zijn hiervan de gevolgen voor de inzetbaarheid?

### 7.2 ‘Reason to’ interventie: Frisse Blik Training

In maart 2010 is gestart met een training “Een Frisse Blik op je Werk” die speciaal ontwikkeld is voor het stimuleren van job crafting.<sup>5</sup> Aan deze training doen in totaal 18 medewerkers van woonzorgcentrum Molenweid mee. Daarnaast is een controlelocatie meegenomen, welke in overleg met de organisatie is gekozen op basis van de gelijkenis met de locatie Molenweid, als het gaat om grootte en werknemerskenmerken zoals (functie)leeftijd.

- Locatie Molenweid (18 werknemers)
- Locatie Winkelmade (15 werknemers – controlegroep)

<sup>5</sup> De trainingsaanpak is deels gebaseerd op de *Job Crafting Exercise* ontwikkeld door de Universiteit van Michigan (zie ook [www.jobcrafting.org](http://www.jobcrafting.org)).

Onder leiding van twee trainers van TNO is een training op de eigen werklocatie verzorgd. De medewerkers moeten deze training verplicht volgen. In de training zijn de deelnemers uitgedaagd om op een gestructureerde wijze naar hun inzetbaarheid te kijken, en ermee aan de slag te gaan. Parker en collega's (2010) onderscheiden in dat proces drie aspecten die van belang zijn bij het stellen en nastreven van proactieve (inzetbaarheids)doelen:

- De bewustwording en visualisatie van een toekomstig wenselijke werksituatie (*proactive goal envisioning*)
- Het stellen van concrete proactieve doelen en de manier en middelen om deze te bereiken (*proactive goal generation + planning*).
- Het nastreven van de gestelde proactieve doelen (*proactive goal striving*)

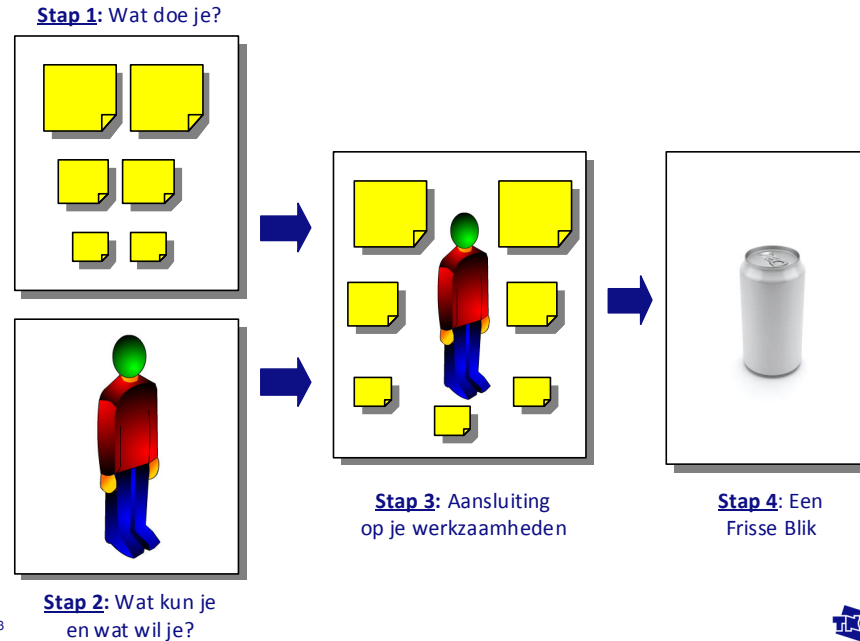
In de training komen deze aspecten in twee verschillende onderdelen aan bod: (1) een 'Frisse Blik' workshop (een dagdeel) en (2) een natraject waarin men zelf gaat job craften (4 weken in totaal).

### **Workshop**

De doelstelling van de workshop is om de deelnemers de volgende overkoepelende vragen te laten beantwoorden:

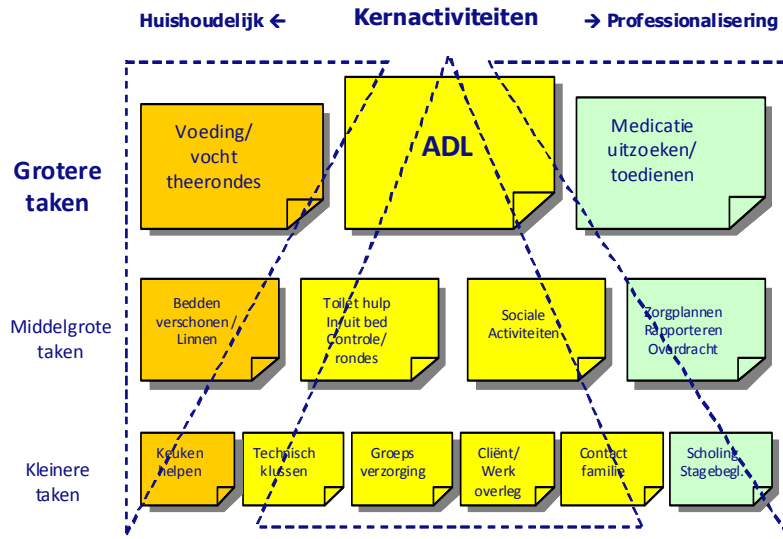
- Welke inzetbaarheidrisico's en -kansen zijn er om je werk in de toekomst beter te laten aansluiten bij je persoonlijke sterktes, behoeftes en/of (cognitieve/fysieke) vermogens? (*proactive goal envisioning*)
- Wat kun je zelf of met collega's concreet aanpakken in je takenpakket, werkrelaties of je kijk op werk om de persoonlijke aansluiting met je werk te behouden of te bevorderen (*proactive goal generation + planning*).

Hiertoe wordt in de gehanteerde trainingsmethode aangestuurd op het creëren van een goed beeld van de taken die het eigen werk vormen en de wijze waarop deze taken relateren aan de eigen sterktes, behoeftes en gezondheidsrisico's. Figuur 7-1 laat zien welke stappen in de training zijn doorlopen.



<p><b>Stap 1:</b> Taakanalyse</p>	<p><b>Wat doe je?</b></p> <p>In de 1e stap vragen we de workshop deelnemers eens goed naar hun afzonderlijke taken te kijken. Wat doe je precies en hoeveel tijd besteed je hier relatief aan. Dit geeft een beeld van de diversiteit aan werkzaamheden en ook de verschillen tussen werknemers waar men deze vaak niet verwacht.</p>
<p><b>Stap 2:</b> Sterkte/risico analyse</p>	<p><b>Wat kun je en wat wil je?</b></p> <p>In de 2e stap gaan werknemers bij henzelf te rade wat hen nu eigenlijk aantrekt in het werk, en wat voor hen een risico vormt voor het kunnen blijven werken in de huidige functie. Sterktes, behoeftes en (gezondheids)risico's worden geïnventariseerd.</p>
<p><b>Stap 3:</b> Inzetbaarheidsanalyse</p>	<p><b>Is wat je doet ook wat je kunt en wil?</b></p> <p>In deze stap wordt op het taakniveau uit stap 1 bekeken welke (grote of juist kleinere) taken aansluiten bij wat men kan en wil. Wat is het verhaal van de taak? Waarom past deze je goed of waarom kan deze een risico gaan vormen? In deze stap wordt een taak of takencluster zichtbaar die belangrijk is voor de verdere inzetbaarheid van de werknemer.</p>
<p><b>Stap 4:</b> Formuleren "frisse blik"</p>	<p><b>Wat kun je doen aan je inzetbaarheid?</b></p> <p>In deze stap van de workshop formuleren de deelnemers aan de hand van het door hen gekozen aandachtsgebied in stap 3, een zogenaamde Frisse Blik. Dit omvat een afspraak voor het wegnemen van een risico of het verder versterken van de aansluiting met het werk. Dit kan alleen of samen met collega's die een soortgelijk aandachtsgebied hebben.</p>

Figuur 7-1: Stappen in de 'Frisse blik'- training



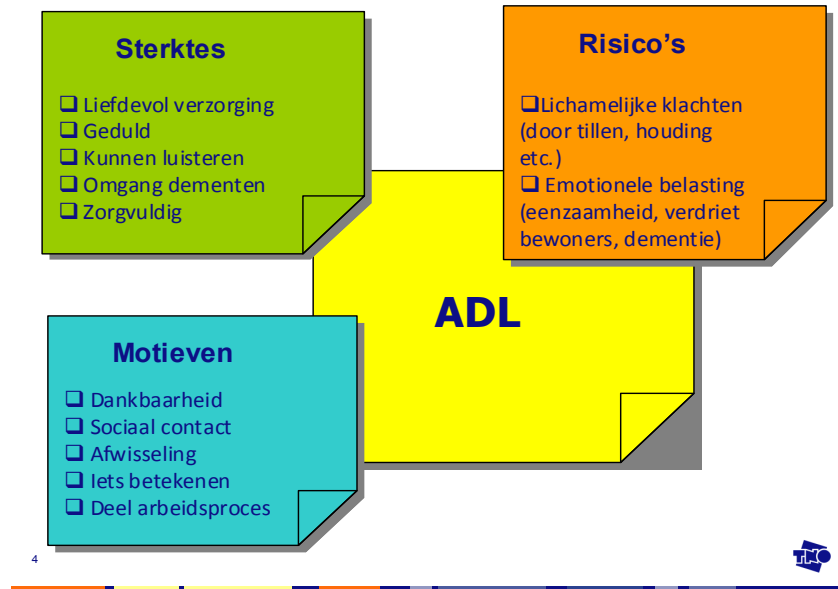
Figuur 7-2: Optelsom takenoverzicht verzorgenden

### Visualiseren van inzetbaarheid

Door middel van het plakken van *post-its* gaan de deelnemers aan de slag met het letterlijk visualiseren van de grotere en kleinere taken waaruit hun werk bestaat (stap 1), om daarna door te gaan naar het benoemen van persoonlijke sterktes, behoeftes en gezondheidsrisico's (stap 2). Figuur 7-2 toont de optelsom van de individuele taakoverzichten van de verzorgers.

De inzetbaarheidanalyse (stap 3) brengt de specifieke taken met deze persoonlijke aspecten in verband. In deze stap zien de deelnemers in welke mate de inhoud van de verschillende taken de persoonlijke behoeftes vervullen, aansluiten op de persoonlijke sterktes en/of een risico voor de gezondheid op termijn kan gaan vormen. Dit levert voor de 18 deelnemers een individueel inzetbaarheidsprofiel op. Zo zijn er taken, zoals ADL-taken (uit bed helpen, wassen, aankleden van bewoners), die voor elke zorgmedewerker een grote kerntaak vormt, waar men veel tijd aan besteedt.

Kijkend naar de inzetbaarheidsrisico's en kansen op deze taak blijkt dat hier zowel positieve als negatieve aspecten aan vast zitten (zie voorbeelden in figuur 7-2). Enerzijds geven deelnemers duidelijk aan dat de ADL-taak een taak is die aansluit bij de eigen sterktes en behoeftes (motieven om het werk te doen), terwijl er anderzijds voor sommigen ook gezondheidsrisico's aan kleven. Voor anderen ligt juist het risico in het groeiende gebrek aan tijd om uit de taak voldoening te halen of hun sterktes te kunnen laten zien. Dit schetst het beeld voor de deelnemers dat op deze kerntaak voor henzelf en collega's inzetbaarheidsrisico's zitten die een ideaal beeld van het werk in de toekomst in de weg kunnen staan.



Figuur 7-3: Samenvatting belangrijkste inzetbaarheidsaspecten

### Formuleren van een frisse blik

Met dat beeld is in de training stap 4 ingezet: het formuleren van een job craftingsactie, of zoals het in de workshop is betiteld “een frisse blik”. Hierbij moeten de deelnemers voor henzelf nagaan wat ze nu kunnen doen om de fit tussen henzelf en het werk voor de komende tijd te kunnen behouden of te versterken. Op basis van de job craftingsliteratuur zijn er verschillende wegen die men daarbij kan bewandelen: het verrijken van je werk met een persoonlijk uitdagende of leuke taak, het weghalen of het delen van een belastende taak of bijvoorbeeld het in een andere volgorde doen van taken.



Figuur 7-4: Voorbeeldvragen voor het formuleren van een 'Frisse blik'

Figuur 7-4 toont de voorbeeldvragen die de deelnemers zichzelf kunnen stellen naar aanleiding van hun persoonlijk inzetbaarheidsprofiel. Deze vragen sluiten aan bij wat nodig is voor een uitdagende, gezonde of betekenisvolle baan in de toekomst. Op basis hiervan kan men vaststellen welke taak daarvoor *gecraft* moet worden. Een “frisse blik” kan zodoende betrekking hebben op veranderingen in *wat* je doet, *hoe* je dit doet, met *wie* en *waar* je dit doet. Deze frisse blik is door de deelnemers vastgelegd als een afspraak aan zichzelf. Men formuleert zodoende een proactief doel en legt aanvullend vast wat de eerste stap is om in de 4 weken in het natraject aan dat inzetbaarheidsdoel te werken.

#### *Natraject*

In het natraject gaat men over tot het daadwerkelijke job craften in het eigen werk. In de 4 weken is men met de “frisse blik” aan de slag gegaan en heeft men de vorderingen en tegenslagen per week bijgehouden in een persoonlijk logboek. De leidinggevende is in de tussentijd op de hoogte gesteld van de soort “frisse blikken” die uit de workshop naar voren zijn gekomen.

### 7.3 Resultaten

#### *1. Met welke concrete job craftingsdoelen en -acties komen deelnemers?*

We bespreken hieronder wat de workshop aan frisse blikken heeft gegenereerd, hoe werknemers ermee aan de slag zijn gegaan, en wat dit nu oplevert in termen van inzetbaarheid (op basis van een voor- en nameting). Bij de zorgmedewerkers blijken twee soorten inzetbaarheidsrisico's onderscheiden te worden die relateren aan het risico in de toekomst niet meer door te *willen* of te *kunnen* werken:

Motivatierisico's door verlies betekenis van het werk	Gezondheidsrisico's door fysieke /emotionele belasting
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te weinig tijd voor de directe taken waar men de meeste betekenis aan ontleent, mede door een teveel aan “nieuwe” administratieve taken en “oude” huishoudelijke taken die men niet meer bij de functie vindt passen. Ook speelt bij sommigen de negatieve houding van collega's ten opzichte van de organisatie een rol <b>(12x)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fysieke, lichamelijke klachten door grotere belasting en verminderde belastbaarheid en emotionele belasting door verdriet, eenzaamheid hulpbehoevende bewoners <b>(6x)</b></li> </ul>

Op de vraag wat de zorgmedewerkers in de 4 weken volgend op de training willen *job craften* om daarmee de inzetbaarheidsrisico's het hoofd te bieden, blijkt dat men verschillende oplossingsrichtingen in gedachte heeft. Ook blijken de voorgenomen job craftingsacties te verschillen in de mate waarin men het alleen of met collega's wil oppakken. Voor het meer betekenis aan het werk (terug)geven worden vooral frisse blikken geopperd die zoeken naar het winnen van tijd voor bewoners, zoals:



Individueel	Met collega's
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het afstoten van huishoudelijke taken – bijvoorbeeld theerondes <b>(4x)</b></li> <li>• Het beter worden/aanleren van computertaken – zorgdossiers /administratie <b>(2x)</b></li> <li>• Hulp bieden aan collega's in de dagdienst door mee te werken aan administratie in de nachtdienst <b>(1x)</b></li> <li>• Goede tijdsindeling en -verdeling van de dienst maken en daar aan houden <b>(1x)</b></li> <li>• Iets positiefs achterlaten (vanwege voorgenomen vertrek/verhuizing) <b>(1x)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hulp vragen aan stagiaires om tijd te hebben voor bewoners <b>(2x)</b></li> <li>• Goede tijdsindeling en -verdeling van de dienst maken en daar aan houden <b>(1x)</b></li> <li>• Motivatie zoeken in nieuwe functie door nieuwe taken af te stemmen met collega's <b>(1x)</b></li> </ul>

Oplossingsrichtingen voor lichamelijke en emotionele gezondheidsrisico's blijken minder concreet te zijn. Enkele job craftingsvoorstellen waarmee men in de 4 weken aan de slag wil gaan zijn:

Individueel	Met collega's
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer nachtdiensten draaien, omdat deze minder fysiek belastend zijn <b>(1x)</b></li> <li>• Inventariseren persoonlijke oorzaken van fysieke/emotionele zwaarte van de zorg <b>(1x)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het eigen worden/aanleren van computertaken samen met collega's – zorgdossiers /administratie <b>(3x)</b></li> <li>• Evalueren en feedback vragen en geven op werkwijze om sterke en zwakke gezondheidspunten bespreekbaar te maken <b>(1x)</b></li> </ul>

Kijkend naar de voorgenomen job craftingsacties zoals in de "Frisse Blik" workshop door de zorgmedewerkers zelf geformuleerd, dan blijkt dat de job craftingstechnieken zowel taak-, relationeel-, cognitief als contextueel van aard zijn. *Taakgericht* zijn de voorstellen waarbij men permanent afwil van huishoudelijke taken, voorstellen met betrekking tot het beter worden in computertaken en het inzetten van stagiaires om daarmee tijd vrij te maken voor sociaal contact met bewoners. *Relationeel* job craften uit zich in het doen van administratieve taken in de nachtdienst, om collega's in de dagdienst te ondersteunen, of om iets positief achter te laten voor collega's, door een zorgmedewerker die vanwege een verhuizing de organisatie op korte termijn gaat verlaten. *Cognitief* job craften uit zich in de voorstellen omtrent de bewustwording van gezondheidsrisico's door met collega's elkaars sterke en zwakke punten te inventariseren. Ook van *contextueel* job craften zien we een mooi voorbeeld in de keuze van een zorgmedewerkster met fysieke klachten om meer nachtdiensten te draaien. In een andere context ('s nachts als de bewoners slapen) zijn taken minder direct fysiek belastend.

## 2. In hoeverre weet men doelen na te streven in het werk door te job craften?

Het tweede trainingsonderdeel bestaat uit het in praktijk brengen van de “frisse blikken” zoals geformuleerd in de workshop. Weet men de job craftingsdoelen na te streven met de job craftingsacties die men in de 4 weken denkt te kunnen ondernemen? Het verloop van dit natraject is gevolgd door de zorgmedewerkers elke week een logboek te laten terugsturen met (1) hetgeen men die week heeft voorgenomen om te doen, (2) hoe dat is verlopen, (3) waar men mogelijk tegenaan is gelopen, (4) wat hun gevoel erbij is en (5) wat men van plan is de week erna te gaan oppakken. Hieruit blijkt dat het voor veel zorgmedewerkers niet makkelijk is om met hun eigen frisse blik aan de slag te gaan. Het verloop valt in grofweg 7 categorieën te verdelen:

- Voorgenomen job craftingsactie (gedeeltelijk) *uitgevoerd* (7x)
- Voorgenomen job craftingsactie *gestaakt*, maar andere actie ondernomen (1x)
- Voorgenomen job craftingsactie *gestaakt* wegens tijdgebrek (1x)
- Voorgenomen job craftingsactie *gestaakt* wegens gebrek steun/coördinatie (3x)
- Voorgenomen job craftingsactie *gestaakt* wegens onuitvoerbaarheid (1x)
- Voorgenomen job craftingsactie *gestaakt* wegens gebrek aan noodzaak (1x)
- Verloop *onbekend*, omdat wekelijkse logboeken niet zijn teruggestuurd (4 x)

Meerdere verzorgenden kunnen actief aan de slag met de frisse blik die moet leiden tot een daadwerkelijke job craftingsactie. Voor de een is de frisse blik meer concreet (bijvoorbeeld meer nachtdiensten draaien) dan voor anderen (andere verdeling van tijd om rustig taken te kunnen uitvoeren met tijd voor bewoners). Anderen hebben in eerste instantie afgesproken om met collega's samen aan de zorgdossiers te werken om daarmee hierdoor sneller aan de slag te kunnen met de computer en de taak minder vervelend te vinden. Uiteindelijk blijkt men de eerste weken niet samen ingeroosterd te zijn waardoor men niet gezamenlijk achter de computer klimt. Daarop heeft een werknemer zich zelfstandig gestort op het beter worden in de computertaken. De andere twee werknemers hebben echter hun voorgenomen job craftingsactie gestaakt (wegens gebrek aan coördinatie).

Uiteindelijk blijkt ongeveer de helft van de zorgmedewerkers obstakels te ervaren in het job craften. Vooral de voorstellen die zich richten op het afstoten van de huishoudelijke taken en deze bij het keukenpersoneel neer te leggen, blijken in praktijk niet haalbaar te zijn. Een jonge medewerkster komt eigenlijk al vrij snel tot het inzicht dat haar voornemen voor haar onuitvoerbaar is, omdat “keukentaken niet meer doen, niet collegiaal is”. Een andere jonge medewerkster is ook ontevreden over het doen van de keukentaken, maar legt zich erbij neer en geeft aan het als onderdeel van haar werk te accepteren (“het is goed zo”). Een andere medewerkster ziet uiteindelijk ook geen ruimte om het rondbrengen van thee aan de bewoners anders te doen, maar besluit over te gaan naar een andere manier om tijd te winnen voor bewoners, door de inzet van stagiaires. In sommige gevallen blijken acties voor het tijd winnen gestaakt te zijn, juist door het hebben van te weinig tijd om tijd te winnen. De verzorgenden worden in het dagelijks werk al snel weer geabsorbeerd door de

aandacht die het werk vraagt, waarin men weinig tijd ziet om überhaupt actie te ondernemen. In een enkel geval blijkt een medewerkster met relatief veel huishoudelijke/keukentaken collega's om hulp te hebben gevraagd om deze last beter te verdelen. Collega's willen geen hulp bieden en hiermee is haar job craftingsactie gestaakt wegens gebrek aan steun. Ook een andere werknemer loopt tegen een negatief geluid van een collega op, als het gaat om het verstrekken van informatie over een bewoner met daaraan gekoppelde tips voor deze collega. Deze staat niet open voor het goedbedoelde advies en beschouwt haar als bemoeizuchtig.

Uit de logboeken die zijn ingevuld (4 werknemers hebben uiteindelijk geen logboek teruggestuurd) valt op te maken dat de transfer van de in workshop geformuleerde acties in de praktijk verschillende persoonlijke, collegiale en organisatorische obstakels kent. Voor sommigen is dat een aanleiding om de job craftingsactie te staken, terwijl anderen in dat geval doorgaan om op een andere manier hun doel te bereiken. Dit toont de dynamiek van job crafting in praktijk.

### 3. Wat zijn hiervan de gevolgen voor de inzetbaarheid?

Om de inzetbaarheidseffecten van de "Frisse Blick" training te bepalen is met vragenlijsten een voormeting en een nameting verricht bij de deelnemers aan de training. Ditzelfde is gebeurd bij de medewerkers van de controle instelling (Winkelmade). In totaal hebben 15 van de 18 deelnemers aan de training zowel de vragenlijsten van de voormeting als die van de nameting ingevuld. Zoals we hierboven hebben gezien is enkel de deelname aan de workshop geen garantie om daadwerkelijk iets te doen aan de manier van werken. Men heeft mogelijk wel een beeld gekregen waar en hoe het anders moet, zonder dat de eigen frisse blik in het werk kan worden uitgevoerd. Om te bepalen of het daadwerkelijke job craften, en niet enkel de deelname aan de workshop de inzetbaarheid verbetert, is er voor gekozen de 15 deelnemers op locatie Molenweid als 2 groepen mee te nemen:

- **Job Crafters:** Deze deelnemers zijn actief aan de slag gegaan met de in de workshop geformuleerde frisse blik, of zijn bij nader inzien aan de slag gegaan met een meer haalbare actie (**8 werknemers**)
- **Inactieven:** Deze deelnemers hebben hun job craftingacties in het natraject om verschillende gestaakt of hebben geen logboek teruggestuurd (**7 werknemers**)

Tabel 7-1 toont de resultaten van de verschillen tussen de voormeting en de nameting. We zijn geïnteresseerd of job crafting zorgt voor een betere aansluiting van het werk op de persoonlijke sterktes, behoeftes en fysieke/cognitieve vermogens als indicatie voor een optimale inzetbaarheid in het werk. Inzetbaarheid is hiertoe onderverdeeld in:

- Een goede benutting van sterktes dat zich uit het gevoel van *zelfbekwaamheid* (beschouwt een werknemer zich bijvoorbeeld in staat problemen in het werk op te lossen) en een positief oordeel over het eigen *functioneren/presteren* (haalt men de werkdoelen die aan werknemers gesteld worden);

Tabel 7-1: Samenvatting van de resultaten bij Woonzorggroep Samen<sup>6</sup>

	Molenweid Job Crafters (N=8)		Molenweid Inactieven (N=7)		Winkelmade Controlegroep (N=15)	
	Voormeting	Nameting	Voormeting	Nameting	Voormeting	Nameting
Autonomie	+	+/-	+/-	+/-	+	+
Variatie in het werk	+/-	+/-	+/-	+/-	+	+
Taakeisen	+/-	+/-	+	+/-	+	+
Zelfbekwaamheid	+	+	+	+/-	++	++
Functioneren	+	+	+	+/-	++	++
Betekenis/zinvol werk	+/-	+/-	+/-	-	+	+
Werktevredenheid	+/-	+	+/-	+	+	+
Algemene gezondheid	+	+	+/-	+/-	+	+
Fysiek werkvermogen	-	-	-	-	++	++
Psychisch werkvermogen	-	-	-	-	++	++
Emotionele uitputting	-	-	+/-	+/-	-	-
Tevredenheid over hoe organisatie problemen van werknemer aanpakt	+/-	+	+/-	+/-	+	+

- De aansluiting van het werk op de behoefes van werknemers welke is gemeten door de vragen naar hun beoordeling van de *betekenis/zinvolheid* van het werk (draagt het werk positief bij aan anderen en wordt het werk door anderen gewaardeerd). Ook is hier gevraagd in hoeverre men in het algemeen *tevreden* is over het werk;
- Verbetering in de aansluiting van het werk op de fysieke/mentale vermogens. Dit is gemeten door te vragen naar de *algemene gezondheid*, het *vermogen* om met fysieke en psychische eisen die het werk stelt om te gaan en de mate van *emotionele uitputting* in het werk.

Het belangrijkste resultaat is dat zowel bij de ‘job crafters’ als bij de “inactieven” onder de deelnemers aan de training de algemene werktevredenheid (gemeten 6 weken na de workshop) is gestegen ten opzichte van de situatie voor de training. Dat kan erop duiden dat het job craften door de deelnemers

<sup>6</sup> De tabel laat zien hoe de verschillende teams scoren: scoort men als team gemiddeld **zeer hoog (+)**, **hoog (+)**, **gemiddeld (+/-)**, **laag (-)** of **zeer laag (-)** op de verschillende aspecten die gemeten zijn op beide metingen. Verder toont de tabel of er per team een **significante positieve verandering** is opgetreden in vergelijking met de voormeting (aangeduid met ▲) of een **significante negatieve verandering** (▼). Het kan ook zijn dat er in vergelijking met de voormeting een ongunstig aspect (bijvoorbeeld werkdruk) is afgenomen in de nameting. Een **gunstige significante daling** duiden we aan met een (▼). Op dezelfde manier wordt een **ongunstige significante daling** aangeduid met (▼). Scores op voor- en nameting zijn vergeleken op basis van *paired sample t-tests* voor elk van de afzonderlijke groepen (met een significantieniveau van < .10).

zelf niet hetgeen is dat het verschil maakt in de tevredenheid met het werk: de inactieve deelnemers zijn immers ook meer tevreden met het werk. Anderzijds geven de inactieve deelnemers wel aan dat hun werk *minder* betekenisvol is geworden, afgemeten aan het oordeel of ze zien dat hun werk een positieve bijdrage levert aan anderen. Wat is hier mogelijk aan de hand?

Eenzijds kun je denken aan het *Hawthorne*-effect, dat verwijst naar het effect dat enkel het aandacht geven aan werknemers heeft op de tevredenheid. Dan maakt het niet uit of men actief aan de slag is geweest met de training of niet. De combinatie met de verminderde betekenis van het werk voor anderen is in dit geval lastiger. Het kan zijn dat de workshop de inactieve deelnemers met de neus of de feiten heeft gedrukt ten aanzien van veelal het gebrek aan tijd om echt goed voor de bewoners klaar te kunnen staan. Dat moet ook gelden voor de job crafters, met het verschil dat de inactieven dat probleem niet hebben aangepakt of kunnen aanpakken, en daardoor sterker aangeven dat het werk voor hen minder betekenisvol is geworden. Je kan dit een *bewustzijnseffect* noemen. Dat inactieve deelnemers desondanks meer tevreden zijn geworden met het werk, is mogelijk een uiting van het zich erbij neerleggen dat dit zo is (“het is goed zo, ik kan er niets aan veranderen, dit is mijn werk en ben er zo tevreden mee”).

Job crafters geven daarbij wel aan dat ze meer tevreden zijn met de wijze waarop de organisatie problemen van werknemers aanpakt. Mogelijk duidt dit erop dat voor hen de voor hen georganiseerde training wel heeft geholpen om bepaalde inzetbaarheidsproblemen ook daadwerkelijk in het werk aan te kunnen pakken. De stijging van de werktevredenheid komt dan op het conto van het job craften zelf. Deze invulling van het effect van de training en het job craften staat echter open voor discussie. Er zijn geen verdere interviews met de medewerkers afgenomen om hier meer inzicht in te krijgen.

Op het gebied van de benutting van sterktes en het toenemen van fysieke of psychische vermogens is geen verandering te constateren. Wat daarbij opvalt is dat werknemers op locatie Molenweid sterk negatief afwijken van de controlegroep. Men ervaart dat men veel minder in staat is aan de fysieke en psychische eisen van het werk te kunnen voldoen. Daar heeft de training en ook het job craften geen verandering in gebracht in de 6 weken tussen beide metingen.

#### 7.4 Conclusie Woonzorggroep Samen

In deze paragraaf is verslag gedaan van het stimuleren van job crafting onder bejaardenverzorgers middels een nieuwe ontwikkelde “Frisse blik” training. Deze training heeft zich gericht op het inzicht verkrijgen in de reden om te job craften door inzetbaarheidsrisico’s inzichtelijk te maken. Kan het stimuleren van de “reason to” motivatie ertoe bijdragen dat werknemers zien wat nodig is (*proactive goal envisioning*) en concreet een doel in het werk stellen om aan de slag te gaan met het verduurzamen van het eigen werk (*proactive goal generation + planning*). Uiteindelijk is men in 4 weken aan de slag gegaan met de “frisse blik”. Enkele conclusies die zijn te trekken zijn:

- De workshop als onderdeel van “frisse blik” training blijkt aan te sluiten bij het niveau van de werknemers op een manier dat zij er actief mee aan de slag konden;
- Desondanks blijken werknemers niet gewend te zijn om over de risico’s in hun werk na te denken;
- Risico’s blijken vooral te liggen in het te weinig tijd hebben voor bewoners in het zorgcentrum door een teveel aan “huishoudelijke” taken, die in hun ogen niet meer tot hun functie behoren, of door nieuwe administratieve taken waar men tegenop ziet;
- Uiteindelijk komen er vanuit de werknemers zelf interessante en verschillende oplossingen (frisse blikken) die men in het werk wil uitproberen om de motivatierisico’s en/of gezondheidsrisico’s aan te pakken;
- De uitvoering van de frisse blik in praktijk is niet altijd gegarandeerd. Werknemers staken hun job craftingsactie door gebrek aan coördinatie, tijd, motivatie of steun van collega’s. Weinig van de werknemers betrekken echter hun leidinggevende bij het uitvoeren van hun frisse blik. Er blijkt ook wel enige trots te zijn bij werknemers dat ze geen hulp van anderen nodig hebben;
- Uit de nameting blijkt dat zowel de actieve “job crafters” als de “inactieven” er sinds de training licht op vooruit zijn gegaan in werktevredenheid. De inactieven ervaren wel minder betekenis in het werk dan voor de training. Het lijkt dat de werknemers door de workshop zich bewust worden van het gebrek aan tijd om een positieve bijdrage te kunnen leveren aan anderen en het gegeven dat men dit niet op kan lossen in het eigen werk;
- De training biedt inzicht in het job craftingsproces, waarbij men ondanks de reden en een eigen geformuleerde actie in het werk belemmerd wordt om het voor elkaar te krijgen.

Ondanks het invullen van de weekboeken kan het zijn dat de motivatie om met de frisse blik aan de slag te gaan wegebt door het lange “natraject” van 4 weken waarin men er mee bezig is. Omdat ook de leidinggevende in de opzet geen actieve rol is toebedeeld, kan het zijn dat de frisse blik in praktijk weer gauw verdwijnt in het dagelijkse werk. In een soortgelijke “Frisse blik” interventie, zoals die in het volgende hoofdstuk aan bod komt, hebben we de energie proberen vast te houden door de leidinggevende meer te betrekken bij het proces.

## 8 Toezicht en Handhaving (Gemeente Utrecht): “Frisse Blik” training en de rol van de leidinggevende

### 8.1 Aanleiding

Bij afdeling Toezicht en Handhaving (T&H) van de gemeente Utrecht werken toezichthouders en bijzondere opsporingsambtenaren (BOA's) in 5 verschillende gebiedsteams. Voorheen waren deze functies beter bekend als stadswachten waarbij de werknemers onderdeel uitmaakten van de politie. Sinds 2007 vallen ze onder directe verantwoordelijkheid van de afdeling Stadswerken, waar ook afdelingen als de groenvoorziening en stadsreiniging deel van uitmaken. Waar toezichthouders eerst de “oren en ogen” van de politie waren waarmee zij in direct contact stonden, richt het werk zich nu op het toezicht en de handhaving in de openbare ruimte en het signaleren van overlast op het gebied van bijvoorbeeld (huis)vuilnis en/of fietswrakken.

Afdeling T&H ziet veranderingen optreden in de wensen van en de eisen die door de overheid en maatschappij aan de functie worden gesteld. Sinds enkele jaren zijn de bevoegdheden binnen de afdeling uitgebreid door het instellen van BOA-functies (Buitengewoon Opsporing Ambtenaar), wat inhoudt dat BOA's strafrechtelijk bekeuringen mogen uitdelen bij overtredingen in de publieke ruimte. Met de verwachting dat ontwikkelingen op dit gebied niet zullen stilstaan, worden er binnen de afdelingen al enige tijd initiatieven ontplooid, om werknemers op een positieve manier in beweging te krijgen en inzetbaar te houden.

In dit onderdeel richten we ons op de functie van toezichthouder welke naast de functie van senior toezichthouder en van (senior) BOA, de laagst ingeschaalde functie binnen de afdeling T&H betreft. Hoe kunnen zij de aansluiting behouden tussen het werk en de persoonlijke behoeftes, sterktes en vermogens? Hiertoe is net als bij Woonzorggroep Samen een ‘Frisse blik’-training georganiseerd, met het verschil dat in het traject meer aandacht is besteed aan de rol van de leidinggevende (teamchef) in het proces. Kan de energie voor het job craften worden vastgehouden door de leidinggevende meer te betrekken bij het faciliteren van individuele job craftingsdoelen en het wegnemen van obstakels? De volgende vragen staan in deze paragraaf centraal:

Welke veranderingen en inzetbaarheidsrisico's zijn er te onderscheiden?  
 Met welke concrete job craftingsdoelen en –acties komen deelnemers?  
 In hoeverre weet men deze doelen na te streven in het werk door te job craften?  
 Wat zijn hiervan de gevolgen voor de inzetbaarheid?  
 Welke rol speelt de leidinggevende (teamchef) in het job craftingsproces?

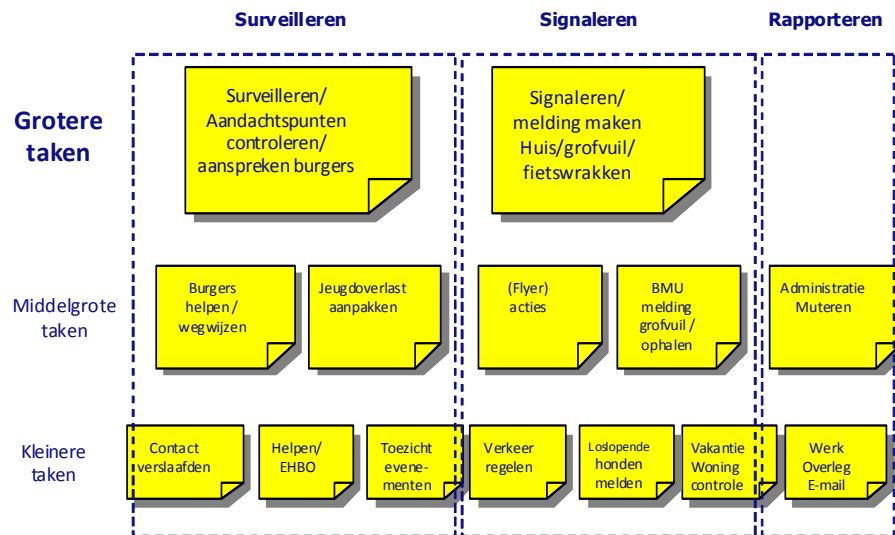
### 8.2 ‘Energized to’ interventie: Frisse Blik Training en de rol van teamchefs

In oktober 2010 heeft de frisse blik-training plaatsgevonden bij in totaal 12 toezichthouders. Vanwege de opzet waarbij alle toezichthouders binnen de afdeling in het project betrokken zijn, is het niet mogelijk een goede controle-groep in te stellen.

De frisse blik-training is qua opzet (workshop + natraject) aangepast op punten waarvan wordt verwacht dat deze zullen bijdragen aan een actievere opzet. Deze opzet speelt in op de ‘energized to’ motivatie van de deelnemers om te job craften. Dit houdt in:

- Een kleiner aantal deelnemers per workshop
- Aftropsessie waarbij teamchefs en afdelingshoofd aanwezig zijn
- Vanuit de organisatie 2 uur per week om de weekboeken bij te houden
- Teamchefs zijn na 1 week gebeld om eventuele onduidelijkheden weg te nemen
- Toezichthouders zijn na 2 weken gebeld over de voortgang
- Deelname aan het traject is beloond met een trainingscertificaat

In de workshop zijn de toezichthouders aan de slag gegaan met het voor zichzelf visualiseren van de taken waarop inzetbaarheidsrisico's te verwachten zijn. Figuur 8-1 toont allereerst de aard van de functie van toezichthouder. Het verbeeldt de onderverdeling in (1) surveillance-, (2) signalerings- en (3) rapportagetaken, op basis van de taken die toezichthouders zelf onderscheiden. Het meeste deel van de werktijd bevinden de toezichthouders zich op straat, waar taken uiteenvallen in activiteiten gericht op het actief toezicht houden op de openbare orde en activiteiten waarbij men als “ogen” van de gemeente fungeert door het signaleren van ongewenst vuil op straat (grofvuil en huisvuil) of bijvoorbeeld het controleren van vakantiewoningen. Onder surveilleren vallen taken waar men in direct contact staat met burgers en hulpafdelingen, terwijl signalering zich wat meer op de achtergrond afspeelt. Verder zijn er nog administratieve taken die men “binnen” uitvoert en betrekking hebben op het verwerken van meldingen en mutaties.

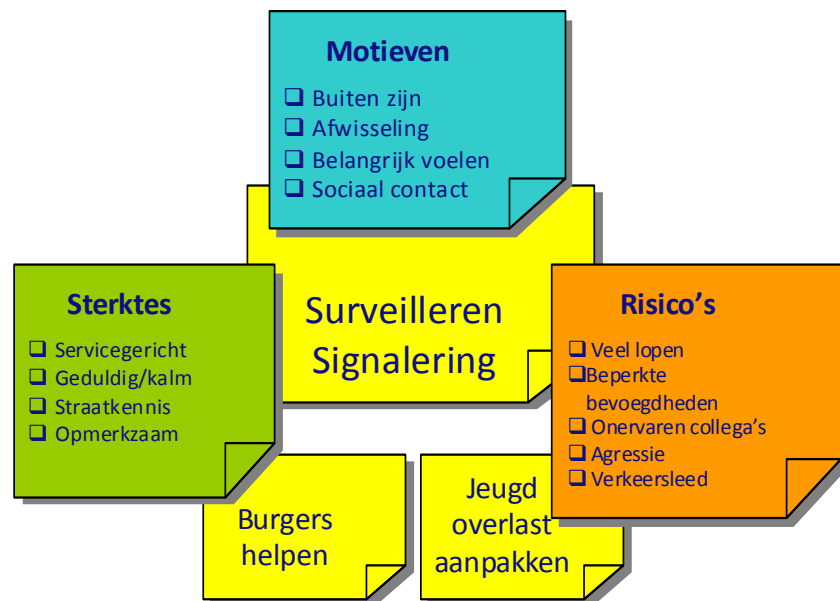


Figuur 8-1: Optelsom takenoverzicht toezichthouders

De uitkomst van de inzetbaarheidsanalyse waarbij de deelnemers hun behoeftes, sterktes en risico's koppelen aan de verschillende taken, staat weergegeven



in figuur 8-2. Dit toont de taken waaruit men de meeste voldoening haalt, waarin men de meeste sterktes kwijt kan en waaraan de meeste gezondheidsrisico's kleven. Vooral op de surveillance taken, waarbij men in direct contact staat met burgers, komen de meeste positieve aspecten van het werk terug, zoals sociaal contact, afwisseling in het werk en buiten zijn. De taken op straat vergen echter veel lopen wat sommige toezichthouders typeren als een fysiek gezondheidsrisico, omdat men last van de voeten heeft, of er vermoeid door raakt. Als het gaat om overlast van (vooral) jeugd op straat, zien sommigen toezichthouders de beperkte bevoegdheden en de agressie als emotioneel gezondheidsrisico. Dit is (deels) toe te schrijven aan de wijze waarop samen met collega's wordt opgetreden, Al kent het werk dus verschillende facetten. Er lijkt een cluster aan taken te zijn, waar toezichthouders tegelijk veel waarde aan hechten, maar ook gezondheidsrisico's in zien.



Figuur 8-2: Samenvatting belangrijkste inzetbaarheidsaspecten

Hoe men zelf, op basis van de in de workshop geformuleerde frisse blikken, denkt een betere aansluiting met het werk te kunnen behouden en te bewerkstelligen komt in de volgende paragraaf aan de orde.

### 8.3 Resultaten

We bespreken hieronder wat de workshop aan frisse blikken heeft gegenereerd, hoe werknemers ermee aan de slag zijn gegaan en wat dit nu oplevert in termen van inzetbaarheid (op basis van een voor- en nameting).

1. Met welke concrete job craftingsdoelen– en acties komen deelnemers?

Ook bij de toezichthouders zijn ten aanzien van de inzetbaarheid motivatierisico's en gezondheidsrisico's te onderscheiden: Deze staan hieronder weergegeven:

Motivatierisico's beperkte bevoegdheden / onervaren collega's	Gezondheidsrisico's door fysieke en/of emotionele belasting
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebrek aan bevoegdheden om te kunnen optreden in geval van overtredingen en (jeugd)overlast <b>(3x)</b></li> <li>• Collega's die wel bevoegd zijn, zijn soms minder ervaren. Daarbij wordt de ervaring van toezichthouders onderbenut als het gaat om de houding en de (Nederlandse) taal waarmee men optreedt in geval van (jeugd)overlast <b>(2x)</b></li> <li>• Geen echt risico, wil eens een dag meelopen bij een andere afdeling om te kijken hoe dat bevalt <b>(1x)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fysieke klachten en vermoeidheidsklachten door het vele lopen en als in het geval van nood of overtreding moet worden (mee)gerend <b>(4x)</b></li> <li>• Emotionele belasting door dagelijkse betrokkenheid bij verslaafdenproblematiek waar men niet bij machte is om dit aan te pakken. <b>(1x)</b></li> <li>• Administratieve taken cognitief te veeleisend geworden, moeite met concentreren <b>(1x)</b></li> </ul>

Op de vraag wat de toezichthouders in de 4 weken volgend op de training willen *job craften* om daarmee de inzetbaarheidrisico's het hoofd te bieden, blijkt men wederom verschillende oplossingsrichtingen aan te dragen. Ook verschillen de voorgenomen job craftingsacties in de persoon die men daarbij wil of moet betrekken. Als het gaat om het reduceren van de *motivatie*risico's in het werk, richten sommigen zich tot een actie samen met een collega, terwijl anderen de teamchef willen inzetten om de werkwijze of (tijdelijk) werkomgeving te veranderen:

Met collega's	Via teamchef/anderen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoening halen uit het helpen van collega's met taalachterstand door het geven van een opfris cursus Nederlands <b>(1x)</b></li> <li>• Meer bevoegdheden in senior functie; daarom afspreken met collega die al in een traject richting senior toezichthouder zit, om ervaringen uit te wisselen en dit traject goed voorbereid te kunnen doorlopen <b>(2x)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Met collega's en teamchef om de tafel gaan zitten waarbij de werkwijze ten aanzien van het uitdelen van bekeuringen besproken kan worden en ervaringen ingebracht kunnen worden, om tot een betere gezamenlijk werkwijze te komen <b>(1x)</b></li> <li>• Meelopen bij een andere afdeling (groenvoorziening) om eens iets anders te doen met andere mensen <b>(1x)</b></li> <li>• Met collega's en teamchef inbrengen van de observatie dat er te weinig politie in de wijk is, om snel in springen bij overlast en overtredingen <b>(1x)</b></li> </ul>

Voorgestelde oplossingsrichtingen voor lichamelijke (bv. veel lopen) en emotionele (bv. verslaafdenproblematiek) *gezondheidsrisico's* blijken ook erg verschil-

lend. De job craftingsvoorstellen waarmee men in de 4 weken aan de slag wil gaan zijn:

Individueel	Met collega's	Via teamchef/anderen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werken aan betere lichamelijke conditie door dieet en sporten om de fysieke eisen beter aan te kunnen <b>(1x)</b></li> <li>• Experimenteren met het afwisselen van lopen met fietsen <b>(1x)</b></li> <li>• Meelopen bij een andere afdeling (groenvoorziening/reiniging) om te kijken of dit werk lichame-lijk lichter is <b>(1x)</b></li> <li>• Meelopen bij de verslaafdenzorg om beter zicht te krijgen op de aanpak van de verslaafden-problematiek <b>(1x)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collega's vragen rekening te houden met fysieke beperkingen door de snelheid van het lopen aan te passen <b>(1x)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamchef vragen om afspraak met Arbo-arts <b>(1x)</b></li> <li>• Teamchef verzocht om betere werk-schoenen <b>(1x)</b></li> </ul>

Kijkend naar de voorgenomen job craftingsacties zoals in de workshop door de toezichthouders zelf geformuleerd, blijkt wederom dat de job craftings-technieken zowel taak-, relationeel-, cognitief als contextueel van aard kunnen zijn. *Taakgericht* zijn de voorstellen waarbij men bijvoorbeeld de taak fysiek wil verlichten door de last van het lopen te verminderen door een deel van de ta-ken op de fiets uit te voeren. Ook het vragen aan een collega om langzamer te lopen is een voorbeeld van taak craften waarbij in overleg met de collega de taak om een andere wijze wordt uitgevoerd. Daarnaast kan het opgaan voor senior toezichthouderschap, waarbij men meer bevoegdheden in het werk in-bouwt, ook een vorm van taak crafting genoemd worden. *Relationeel* job craf-ten komt tot uiting in het voorbeeld waarbij een toezichthouder een betekenis-volle bijdrage wil leveren door een collega te helpen met de Nederlandse taal, met het motief dat het voldoening zou kunnen geven zijn sterkte hier in te zet-ten. *Cognitief* job craften komt duidelijk tot uiting in de voorstel waarbij een toezichthouder gaat meelopen bij de dienst verslaafdenzorg. Op deze wijze wil deze medewerker een beter beeld te krijgen van de perikelen en de hulp die verslaafden, waar zij dagelijks mee te maken heeft, geboden wordt. Ook van *contextueel* job craften zien we voorbeelden waarbij 2 toezichthouders tij-delijk in een andere context willen werken om te toetsen of het werk daar fy-siek minder zwaar is en of dit een leuke afwisseling in het werk biedt.

## 2. In hoeverre weet men deze doelen na te streven in het werk door te job craften?

Bij het in praktijk brengen van de “frisse blikken” is de toezichthouders we-derom elke week gevraagd een logboek bij te houden met de vorderingen. Ook zijn de toezichthouders na 2 weken telefonisch benaderd om verslag te doen van de voortgang. Het verloop over de 4 weken valt als volgt samen te vatten:

- Voorgenomen job craftingsactie (gedeeltelijk) *uitgevoerd* (5x)
- Voorgenomen job craftingsactie wel *geregeld*, maar op een later ingepland (1x)
- Voorgenomen job craftingsactie *gestaakt* wegens gebrek steun (1x)
- Voorgenomen job craftingsactie *gestaakt* wegens vakantie collega (2x)
- Voorgenomen job craftingsactie *gestaakt* wegens gebrek aan noodzaak (1x)
- Voorgenomen job craftingsactie *gestaakt* wegens ziekte/uitval (2x)

Net als bij de zorgmedewerkers blijkt bij de toezichthouders ongeveer de helft van de voorgenomen job craftingsacties in de praktijk uitvoerbaar. De in de 4 weken uitgevoerde job craftingsacties betreffen onder andere: het meelopen bij de afdeling reiniging en groenvoorziening, het met een collega afspreken rustiger te lopen, het met een teamchef in gesprek gaan over de werkwijze van onervaren collega's en het zelf werk maken van (fysieke) conditieverbetering. Een toezichthouder heeft via de leidinggevende een afspraak gemaakt om mee te lopen bij de dienst verslavingzorg. De afspraak is echter later gepland dan binnen de 4 weken van de training.

Bij de overige toezichthouders blijken de job craftingsacties niet goed uitvoerbaar om uiteenlopende redenen. Het voorstel om bijvoorbeeld collega's met een taalachterstand te helpen met hun Nederlands, blijkt in praktijk gevoelig te liggen. Het is uiteindelijk niet mogelijk dit op eigen initiatief te doen. Ook ervaart de toezichthouder geen steun van de leidinggevende. Twee andere toezichthouders hebben met elkaar de afspraak gemaakt elkaar te ondersteunen in het ontwikkeltraject richting *senior* toezichthouder. De afspraak die ze hiervoor met elkaar willen maken, blijkt door de vakantie van een van de toezichthouders niet mogelijk. Bij een van de toezichthouders is de job craftingsactie gericht op het aankaarten van het tekort aan politie in de wijk een te grote stap. Door de leidinggevende is bevestigd dat voor deze toezichthouder, met nog 2 jaar tot zijn pensioen, er geen noodzaak is tot verdere aanpassing in de huidige functie ("het is goed zo"). Twee andere toezichthouders kunnen niet actief deelnemen aan de training, omdat ze gedurende de trainingsperiode te kampen hebben met ziekte.

### 3. Wat zijn hiervan de gevolgen voor de inzetbaarheid?

Om de inzetbaarheidseffecten van de job craftingstraining te bepalen is met vragenlijsten een voormeting en een nameting verricht bij de deelnemers aan de training. In totaal hebben 9 van de 12 deelnemers aan de training beide vragenlijsten ingevuld. Net als bij de zorgmedewerkers zien we ook hier dat enkel de deelname aan de workshop geen garantie geeft dat men ook daadwerkelijk gaat job craften. Men heeft mogelijk wel een beeld gekregen waar en hoe het werk anders kan, zonder dat de eigen frisse blik in het werk kan worden uitgevoerd. Om te bepalen of het daadwerkelijke job craften en niet enkel de deelname aan de workshop de inzetbaarheid verbetert, is er voor gekozen de 9 toezichthouders onder te verdelen in:

• **Job Crafters:** Deze deelnemers zijn actief aan de slag gegaan met de in de workshop geformuleerde frisse blik (**5 werknemers**)

• **Inactieven:** Deze deelnemers hebben hun job craftingacties in het natraject om verschillende gestaakt of de actie heeft nog niet plaatsgevonden (**4 werknemers**)

Tabel 8-1 toont de resultaten van de verschillen tussen de voormeting en de nameting voor de 2 groepen. Zoals in het vorige hoofdstuk reeds is beschreven, willen we te weten komen of job crafting zorgt voor vooruitgang in de aansluiting van het werk op de persoonlijke sterktes, behoeftes en fysieke/cognitieve vermogens als indicatie voor een optimale inzetbaarheid in het werk.

Tabel 8-1: Samenvatting van de resultaten bij Toezicht & Handhaving<sup>7</sup>

	Toezicht & Handhaving Job Crafters (N=5)		Toezicht & Handhaving Inactieven (N=4)	
	Voormeting	Nameting	Voormeting	Nameting
Autonomie	+	+	+/-	+/-
Variatie in het werk	+	++	+/-	+/-
Taakeisen	+/-	+/-	+	+/-
Zelfbekwaamheid	+	+	+	+
Functioneren	+	+	+	+
Betekenis/zinvol werk	+	+	+/-	+/-
Werktevredenheid	+	+	+	+
Algemene gezondheid	+/-	+	-	+/-
Fysiek werkvermogen	+/-	+/-	+/-	+/-
Psychisch werkvermogen	+	+/- ▼	+	+
Steun leidinggevende	+	+	+	+
Tevredenheid over hoe organisatie problemen van werknemer aanpakt	+	+/-	+	+

<sup>7</sup> De tabel laat zien hoe de verschillende teams scoren: scoort men als team gemiddeld **zeer hoog (+ +)**, **hoog (+)**, **gemiddeld (+/-)**, **laag (-)** of **zeer laag (- -)** op de verschillende aspecten die gemeten zijn op beide metingen. Verder toont de tabel of er per team een **significante positieve verandering** is opgetreden in vergelijking met de voormeting (aangeduid met ▲) of een **significante negatieve verandering** (▼). Het kan ook zijn dat er in vergelijking met de voormeting een ongunstig aspect (bijvoorbeeld werkdruk) is afgenomen in de nameting. Een **gunstige significante daling** duiden we aan met een (▼). Op dezelfde manier wordt een **ongunstige significante daling** aangeduid met (▼). Scores op voor- en nameting zijn vergeleken op basis van *paired sample t-tests* voor elk van de afzonderlijke groepen (met een significantieniveau van < .10).

De resultaten tonen dat er in de 6 weken tussen de voor- en nameting waarin de training plaatsvindt, weinig veranderd is, bij zowel de groep job crafters als bij de groep inactieven. De enige verandering die er uitspringt, is de daling van het psychische werkvermogen, juist in de groep toezichthouders die actief werk heeft gemaakt van hun 'frisse blik'. In dit onderzoek betreft dat vooral het vermogen om te kunnen omgaan met (emotionele) zaken in het werk die verdrietig, angstig of boos maken.

Ook al moet met deze kleine groepen voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van de hardheid van deze uitkomst, het toont mogelijk wel dat werknemers die job craften hiermee uit de *comfort zone* treden. Men moet met (nieuwe) collega's en leidinggevenden in gesprek om het eigen job craftings-idee in de praktijk te brengen. Dit kan ervoor zorgen dat men eerder tegen zaken aanloopt die men moeilijk en emotioneel belastend vindt. Uit de logboeken komt naar voren dat twee van de job crafters in praktijk tegen een vervelende gebeurtenis aan zijn gelopen. Eén is bij het meelopen bij een andere afdeling in een voor hem vervelende groep terecht gekomen, waarbij de toezichthouder vooral de "rotklusjes" heeft moeten doen. De andere toezichthouder maakt naar eigen tevredenheid afspraken met collega's over het looptempo, maar ondervindt weerstand van de leidinggevende bij een verzoek om andere, betere werkschoenen. Job crafters testen hun taakruimte, maar kunnen daarbij ook tegen hun eigen grenzen aanlopen of weerstand ondervinden. Overigens blijken de job crafters niet minder steun van de leidinggevenden ervaren te hebben, dan de groep inactieven.

Wat verder nog opvalt is dat de job crafters als groep, in vergelijking met de inactieven, gemiddeld meer autonomie, variatie in het werk, betekenisvol werk en een betere algemene gezondheid rapporteren. Mogelijk dat deze toezichthouders een gunstiger uitgangspositie hebben om daadwerkelijk te job craften dan de inactieven. Dit toont een situatie waarin de werknemers die meer gebaat zijn bij een betere inzetbaarheid, door deze situatie juist beperkt worden in het actief aanpakken van het eigen inzetbaarheidsprobleem. De training blijkt deze vicieuze cirkel niet te hebben kunnen keren. We komen hier later nog op terug.

#### *4. Welke rol speelt de leidinggevende (teamchef) in het job craftingsproces?*

Waar de verzorgenden van Woonzorggroep Samen zich in de 4 weken van het natraject nauwelijks tot de leidinggevende hebben gewend voor steun bij het uitvoeren van hun job craftingsactie, is het de doelstelling om dit in Utrecht meer te stimuleren. In praktijk betekent dit dat de teamchefs uitvoerig op de hoogte worden gesteld van de interventie en dat vanuit het management de toezichthouders te kennen wordt gegeven dat men buiten de kaders mag treden om bijvoorbeeld ook eens bij een ander team of afdeling mee te lopen. Daarnaast zijn leidinggevenden tussentijds gepolst over ontwikkelingen binnen het team en waar nodig is gereflecteerd op het oplossen van mogelijke obstakels bij het tot uitvoering brengen van een van de job craftingsvoorstellen.

In gesprekken met de leidinggevenden en de toezichthouders over hun ervaringen tijdens het traject blijkt wel dat het expliciet maken van de rol van de

leidinggevende in het traject voordelen, maar ook nadelen kent. Voordelen zijn:

- Leidinggevendenden kunnen het job craftingsvoorstel van de werknemers in een eerste overleg van feedback voorzien om eventuele kanten van het voorstel die niet goed zijn te realiseren, in overleg aan te passen;
- Met steun van leidinggevendenden kunnen contacten worden gelegd met andere afdelingen om daar het verzoek in te dienen om te kunnen meelopen;
- Leidinggevendenden kunnen een intermediair zijn wanneer een toezichthouder met andere collega's betere werkafspraken wil maken, maar dat niet zelfstandig op de agenda weet te zetten;
- Leidinggevendenden die informeren naar de vorderingen met de job craftingsactie, geven blijk van hun interesse en het brengt een gesprek op gang over het werk waar eerder geen directe aanleiding voor was.

Nadelen zijn:

- Het zelfsturende karakter van job crafting vermindert op het moment dat men het gevoel heeft dat men het eerst met de leidinggevende moet bespreken;
- Wanneer leidinggevendenden de job craftingsactie niet meteen weet te plaatsen of als niet uitvoerbaar beschouwt, gaat de toezichthouder ook twijfelen en zich terugtrekken (als daarop geen feedback/advies volgt over eventuele alternatieven);
- Bij voorstellen die eigenlijk alleen via de leidinggevende kunnen worden geregeld, wordt de bal bij de leidinggevende gelegd op het moment dat deze hem niet weet terug te leggen. Op dat moment draagt de werknemer de verantwoordelijkheid voor de job craftingsactie over aan de leidinggevende, waarmee het proactieve karakter teniet wordt gedaan.

Interessant is dat in sommige gebiedsteams enkele maanden voor de interventie teamchefs onderling van team zijn gewisseld. Zij geven aan dat in hun nieuwe team de interventie de aanleiding biedt om goed in gesprek te raken met de toezichthouder over zijn of haar werkwensen. We zien in de praktijk dus wel dat de voordelen van het meer actief betrekken van leidinggevende de nadelen overstijgen.

#### 8.4 Conclusie afdeling Toezicht en Handhaving

Met een gedeeltelijk andere opzet dan bij de verzorgenden van de Woonzorggroep Samen is met een "Frisse Blik" training getracht de toezichthouders van de gemeente Utrecht te bewegen tot het sleutelen aan de eigen inzetbaarheid. Naast het beïnvloeden van de 'reason to' motivatie, is hier getracht de energie vast te houden door leidinggevendenden nadrukkelijker bij het proces te betrekken. Enkele conclusies zijn:

- De trainingsinterventie sluit gedeeltelijk aan bij het niveau en de situatie van de deelnemers. Achteraf blijkt dat niet iedereen meteen uit de voeten heeft gekund met de geformuleerde job craftingsactie. Bij twee toezichthouders is de doelstelling van training niet helemaal duidelijk geweest. Twee andere toezichthouders zitten daarbij al in een traject om senior toe-

zichthouder te worden, waarbij nieuwe werkdoelen geformuleerd zijn. Zij zien geen directe toegevoegde waarde van de training;

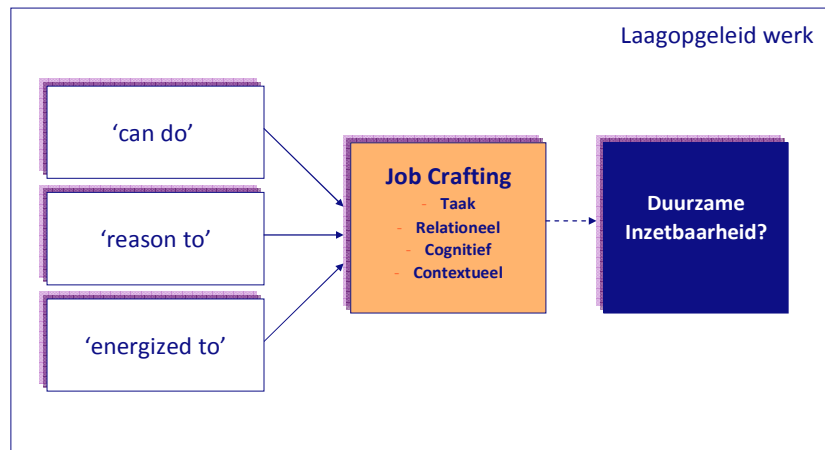
- Uiteindelijk blijkt net als bij de verzorgenden ongeveer de helft van de toezichthouders actief werk te kunnen maken van hun craftingsvoorstel;
- Toezichthouders rapporteren in vragenlijstmetingen relatief vaak dat hun gezondheid en fysieke werkvermogen te wensen overlaat. In de workshop komen vooral de gezondheidsrisico's t.a.v. van het vele lopen aan de orde;
- De toezichthouders komen daarbij tot verschillende acties die ze in het werk willen uitproberen. Van het aanvragen van nieuw loopschoeisel, het vragen aan collega's om looptaken in een aangepast tempo te doen, het afwisselen van het lopen met fietsen, tot het binnen een andere afdeling meelopen om te kijken of het werk daar lichter is. Vooral het aan collega's vragen om de loopsnelheid aan te passen en het afwisselen van lopen met fietsen zijn snel te realiseren acties;
- Toch moet rekening worden gehouden met de situatie waarbij ook deze oplossingen niet toereikend zijn als de fysieke klachten toenemen. Complicerend is dat het lopen onderdeel is van kerntaken als signalering en surveilleren. Dit zijn ook de taken waar toezichthouders de meeste betekenis aan ontlenen en waar ze de meeste sterktes in kwijt kunnen;
- Andere inzetbaarheidrisico's die werknemers rapporteren zijn, het niet kunnen benutten van de ervaring in het werken met nieuwe collega's die een hogere rang hebben en in de praktijk ervaren dat men te weinig bevoegdheden heeft. Deze blijken lastiger aan te pakken in het werk;
- De beperkte bevoegdheden van toezichthouders om te kunnen handhaven zijn niet direct aan te pakken, tenzij men zich doorontwikkelt tot senior toezichthouder of BOA. Er is wel een voorbeeld waarbij een toezichthouder slim gebruik is gaan maken van de grotere bevoegdheden van de BOA. De betreffende toezichthouder heeft de BOA ingezet om een burger een bekeuring te laten geven, die na herhaalde waarschuwing van de toezichthouder niet van plan was het gedrag aan te passen. Hij accepteerde dat hij de bevoegdheid niet had, maar benutte op zijn manier de collega-BOA om wel iets te kunnen doen aan de ongewenste situatie. Dit gaf wel het gevoel enige controle uit te kunnen oefenen;
- Uiteindelijk blijkt in de nameting 6 weken na de training, dat er geen verandering is opgetreden ten aanzien van meer uitdagend, betekenisvol en gezond werk. Een deel van de job crafters (in tegenstelling tot de inactieven) rapporteert zelfs zich minder opgewassen te voelen tegen de psychische eisen van het werk. Dit is mogelijk toe te schrijven aan het verlaten van de *comfort zone* om de job craftingsacties voor elkaar te krijgen. Het blijft echter een kleine groep waarover uitspraken worden gedaan.

De meer actieve rol van de leidinggevenden in het trainingstraject lijkt zowel voordelen als nadelen te hebben. Voor het vasthouden van de energie en het meer ruimte bieden aan job craftingsacties in de toekomst, is het beeld dat het betrekken van de teamchefs bij de interventie wel noodzakelijk is.



## 9 Conclusies & discussie

In dit rapport hebben we ons gericht op de bijdrage van job crafting aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers in de context van laaggeleid werk. De figuur hieronder toont schematisch de thema's in dit rapport. We bespreken de eindconclusies aan de hand van de hoofdvragen.



1



Figuur 9-1: Overzicht van onderzoeksinsteek van dit rapport

### 9.1 Waarom hebben we ons op job crafting gericht?

In hoofdstuk 3 is aangegeven welke plaats job crafting inneemt in het spectrum van mogelijke inzetbaarheidsbevorderende maatregelen. We plaatsen job crafting in een *utilisatie*-aanpak, waarin de aandacht wordt gericht op de aanpassing van taken, werkwijzen, -vormen of werktijden die beter aansluiten bij veranderende behoeften, sterktes of fysieke/cognitieve vermogens van werknemers. Anders dan *ontzie*-maatregelen, maatregelen, die zich richten op het niet laten verslechteren van de huidige werksituatie, (*maintenance*), maatregelen gericht op opleiding en persoonlijke (verticale) ontwikkeling, of *mobiliteits*maatregelen, richten *utilisatie*maatregelen zich op het verduurzamen van het huidige werk door deze met kleine aanpassingen uitdagend, betekenisvol en gezond voor de toekomst te houden.

In het kader van een TNO onderzoeksprogramma naar effectieve middelen voor het stimuleren van de inzetbaarheid van de oudere werknemers in lagergeschoold werk, beschouwen we de utilisatieaanpak als een goed startpunt voor het verkennen van inzetbaarheidsoplossingen, en wel om de volgende redenen:

- **Positief:** Anders dan *ontzie*-maatregelen en *maintenance*-maatregelen richt deze insteek zich op wat een werknemer nog wel kan en wil benutten;
- **Maatwerk:** Het erkent de verschillen tussen werknemers in wat hun werk persoonlijk gezond, betekenisvol en uitdagend maakt en kan houden (werknemers te vroeg ontzien of ontzien op de verkeerde werkaspecten kan betekenisvolle, leuke en uitdagende zaken uit het werk wegsnijden);
- **Realistisch:** Het houdt er rekening mee dat in de context van laagopgeleid werk minder behoefte is aan, en kansen zijn tot hiërarchische groei. Men hecht vaker aan de collega's en de zekerheid van werk en inkomen, dan aan een carrière of scholing. Het richt zich dus op persoonlijk betere inzetbaarheid door in te zetten op concrete baanontwikkeling.

## 9.2 Wat is job crafting?

Bij utilisatiemaatregelen wordt vaak verwezen naar zaken als taakroulatie of naar het instellen van mentorrollen voor oudere werknemers. Vanuit de job craftingstheorie zijn dit echter technieken die werknemers in eerste instantie informeel kunnen toepassen om hiermee de sterktes beter te benutten en de betekenis van het werk te vergroten, of het werk aan te passen aan fysieke of cognitieve vermogens. Het wordt niet door de werkgever ingesteld, maar komt vanuit de behoefte van de werknemer zelf om deze zaken op beperkte schaal (bijvoorbeeld met of voor een klein groepje collega's) te initiëren. De job craftingsliteratuur stelt dat ook werknemers zelf de compositie van hun baan veranderen, om deze beter te laten aansluiten bij wat men kan en wil. In hoofdstuk 4 is een overzicht gegeven van job craftingsvormen die het job craftingsdomein dekken, zoals *taakcraften*, *relationeel craften*, *cognitief craften* en *contextueel craften* met elk hun eigen gedragstechnieken.

De beschikbare literatuur toont dat job crafting een concept in ontwikkeling is. Waar bij job crafting consequent naar wordt gerefereerd, is dat de werknemers een voor hen persoonlijke duurzame fit met het werk nastreven. In een poging om tot een werkdefinitie te komen beschrijven we job crafting als:

- Het zelf of gezamenlijk met collega's verduurzamen van de eigen functie, door kleine concrete aanpassingen in taken, relaties, cognities of context aan te brengen;
- gericht op het versterken van de aansluiting van het werk op de persoonlijke behoeftes, sterktes en fysieke/cognitieve capaciteiten;
- voor het bevorderen of behouden van uitdagend, betekenisvol en gezond werk;
- vanuit de eigen motivatie en inzicht in de ruimte die het werk biedt voor aanpassingen;
- met oog voor (productie)doelstellingen en zonder collega's te benadelen.

## 9.3 Kun je job crafting met een interventie stimuleren?

Op basis van het recente werk van Parker en collega's (2010) is in hoofdstuk 5 job crafting beschreven als een proces van proactieve werkdoelen stellen en deze nastreven met het behouden of verbeteren van een toekomstige aansluiting met het werk in het vizier. Werknemers die hiermee uit zichzelf aan de

slag willen gaan, moeten hier in bepaalde mate de taakruimte en middelen voor hebben ('can do'), de reden toe zien ('reason to') en zich gestimuleerd voelen om ermee aan de slag te gaan en te blijven ('energized to'). Deze 3 ingrediënten zijn verwerkt in de opzet van de interventies bij de drie pilotorganisaties, met het doel job crafting te stimuleren.

De eerste pilot, bij de bedrijfsgroenvoorziener Ambius, is gericht op de (taak)ruimte om te job craften ('can do'). In de tweede pilot, bij de zorginstelling van de Woonzorggroep Samen, komt de reden om te job craften ('reason to') aan bod. In de derde pilot, bij de toezichthouders (stadswachten) van de Gemeente Utrecht, is ook aandacht geschonken aan het gesteund voelen om te job craften ('energized to'). Hieronder vatten we de belangrijkste bevindingen van deze pilots samen.

### *Ambius*

Bij de twee partnerteams die de planningsruimte hebben gekregen om zelf hun klantenroutes samen te stellen, blijkt dat bij één team de verwachte positieve effecten grotendeels worden gerealiseerd. De nieuwe planningswijze leidt hier tot een toename van tijdsautonomie, taakafhankelijkheid en het geschatte percentage tijd dat men samenwerkt met collega's. Het rapportcijfer voor de tevredenheid met de planning stijgt van 7,2 naar 7,7. Men weet het werk meer naar de hand te zetten, door in de planning tot individuele of gezamenlijke klantafspraken te komen. Men weet vaker persoonlijk leuke klanten naar zich toe trekken; men vermijdt taken die belastend zijn of doet deze samen met een collega; en men neemt klanten op zich die het werk gemakkelijker maken en/of de totale reistijd/afstand per week verkorten. Maar ook als team weet men door meer samen te werken een meer optimale planning naar eigen smaak te bereiken. Zowel individueel als collectief job craften komt meer voor in dit team.

### *Gevolgen voor inzetbaarheid*

De betrokkenheid bij de organisatie (ondanks dat deze al hoog is) stijgt na invoering van de nieuwe planningswijze. De ervaren betekenis van het werk wordt ook groter (niet significant) en de vermoeidheid na het werk neemt significant af. Bij het andere team zijn de resultaten omgekeerd. Hier is men er niet in geslaagd de nieuwe werkvorm op een positieve manier in te voeren. Men weet in de planning de klantopdrachten nog niet op zodanige manier te verdelen dat de servicemedewerkers hier ook de persoonlijke voordelen van kunnen genieten. Er is sprake van een toename van ervaren taakeisen en het rapportcijfer voor de persoonlijke tevredenheid met de wijze waarop er nu gepland wordt, is sterk gedaald, van 7,3 naar 5,1. Ten aanzien van de inzetbaarheid zien we een (niet significante) stijging van vermoeidheidsklachten.

#### **Conclusie:**

- Het 'can do' ingrediënt van job crafting in de vorm van het creëren van meer ruimte en geven van autonomie blijkt een positief resultaat te kunnen geven. Dit effect kan echter niet worden gegarandeerd.
- Belangrijk is dat werknemers vrij snel de voordelen van de verkregen taakruimte weten te benutten en dat werknemers onderling in staat blijken job craftingsacties te onderhandelen.

### *Woonzorggroep Samen*

De achttien verzorgenden die deelnemen aan de job craftingstraining “Frisse blik op je werk” blijken uiteindelijk in twee groepen uiteen te vallen, namelijk de job crafters en de inactieven. De job crafters zijn in een vier weken durend natraject actief aan de slag gegaan met de in de workshop geformuleerde frisse blik, of zijn bij nader inzien aan de slag gegaan met een meer haalbare job craftingsactie. De inactieven hebben hun job craftingacties in het natraject om verschillende redenen gestaakt. Beide groepen zijn ongeveer even groot. Job craftingacties die zijn geformuleerd, blijken zich te richten op zowel het oplossen van fysieke en emotionele gezondheidsrisico’s als op motiverisico’s in het werk.

### *Gevolgen voor inzetbaarheid*

Uit de voor- en nameting blijkt dat zowel bij de job crafters als bij de inactieven de algemene werktevredenheid is gestegen. Dat kan erop wijzen dat het job craften door de deelnemers zelf niet hetgeen is dat het verschil maakt in de tevredenheid met het werk: de inactieve deelnemers zijn immers ook meer tevreden geworden met het werk. Anderzijds geven de inactieve deelnemers wel aan dat hun werk *minder* betekenisvol is geworden, afgemeten aan het oordeel of ze zien dat hun werk een positieve bijdrage levert aan anderen. Job crafters geven verder aan dat ze ook meer tevreden zijn met de wijze waarop de organisatie problemen van werknemers aanpakt. Op het gebied van de benutting van sterktes en het toenemen van fysieke of psychische vermogens is bij beide groepen geen verandering geconstateerd.

#### **Conclusie:**

- Het stimuleren van de ‘reason to’ motivatie heeft er bij een deel van de werknemers aan bijgedragen dat men inziet welke inzetbaarheidsrisico’s men in het werk loopt.
- Tevens heeft men een concreet doel in het werk weten te stellen, met de verwachting daarmee het eigen werk te verduurzamen.
- De workshop op zich lijkt een positief effect te hebben op algemene werktevredenheid (mogelijk *Hawthorne*-effect). Als dit overigens niet leidt tot een haalbare job craftingsactiviteit, lijkt dit een negatief effect te hebben op de betekenis die men aan het werk hecht.
- Niet haalbare job craftingsacties zijn er veelal op gericht bepaalde huishoudelijke taken die verzorgenden niet meer bij hun werk vinden passen, uit het werk te snijden. Dit blijkt in praktijk niet mogelijk.
- Ook het niet betrekken van de direct leidinggevende bij de training, lijkt er toe bij te dragen dat de job craftingsactiviteiten snel verloren gaan in de dagelijkse praktijk (hectiek) van het werk.

### *Gemeente Utrecht*

In deze pilot is een job craftingstraining verzorgd voor twaalf toezichthouders. Tevens zijn de leidinggevenden teamchefs actiever betrokken bij de interventie, om de toezichthouders de gelegenheid tot job craften te bieden en te ondersteunen in het 4 weken durende natraject. Ook hier blijkt ongeveer de helft van de toezichthouders er in te slagen om actief aan de slag gegaan met de in

de workshop geformuleerde frisse blik. Deze job crafters rapporteren in vergelijking met de inactieven gemiddeld meer autonomie, variatie in het werk, betekenisvol werk en een betere algemene gezondheid. Mogelijk dat deze toezichthouders een gunstigere uitgangspositie hebben om daadwerkelijk te job craften dan de inactieven.

#### *Gevolgen voor inzetbaarheid*

De resultaten laten zien dat na 6 weken weinig veranderingen zijn opgetreden. Dat geldt zowel voor de groep job crafters als voor de groep inactieven. Het enige dat er uitspringt is de daling van het psychische werkvermogen, juist in de groep toezichthouders die actief werk heeft gemaakt van hun “frisse blik”. Het betreft vooral het vermogen om te kunnen gaan met (emotionele) zaken in het werk die verdrietig, angstig of boos maken. Mogelijkerwijs zijn deze medewerkers in het proces uit hun *comfort zone* getreden en zijn daardoor eerder tegen zaken aan gelopen die men moeilijk en emotioneel belastend vindt. Job crafters testen hun taakruimte, maar lopen daarbij wellicht ook eerder tegen hun eigen grenzen aan of ondervinden daarbij weerstand.

#### Conclusie:

- De aanpassingen van de job craftingsopzet waarbij ingespeeld wordt op de steun aan de deelnemers om te job craften (‘energized to’) door de direct leidinggevendenden, blijkt niet direct tot een beter resultaat te leiden.
- Ook in deze groep is ongeveer de helft van de deelnemers actief aan de slag gegaan met hun job craftingsidee.
- Bovendien blijkt dit (op de korte termijn) gepaard te gaan met een daling van het psychische werkvermogen. Wellicht dat dit effect op een iets langere termijn weer wegebt.
- Een actieve rol van leidinggevendenden blijkt zowel positieve als negatieve kanten te hebben. Enerzijds bieden ze ruimte en steun waardoor job crafting mogelijk kan worden gemaakt. In sommige gevallen wordt de verantwoordelijkheid voor het aanpakken van een inzetbaarheidsrisico zo te snel weer bij de leidinggevende gelegd.

## 9.4 Wat leren de interventiestudies over job crafting in de praktijk?

Met de doelstelling een brug te slaan tussen job crafting als theoretisch concept en concrete mogelijkheden van job crafting in de praktijk, bespreken we hieronder enkele inzichten, die op basis van de ervaringen in de drie verschillende pilots zijn opgedaan:

#### *Aangedragen job craftingsacties voor inzetbaarheidsrisico's zeer divers*

Uit de “Frisse Blik” trainingen blijkt dat werknemers voor de motivatierisico's en gezondheidsrisico's in hun werk zeer uiteenlopende job craftingsacties formuleren. Dit duidt erop dat werknemers eigen (al dan niet haalbare) acties toepasselijk vinden voor hun persoonlijke situatie. Zo formuleren toezichthouders van de gemeente Utrecht die kampen met fysieke klachten door het vele lopen, een reeks verschillende job craftingsacties die zowel taak, relationeel als contextueel van aard zijn. Een toezichthouder die bij een andere afdeling meeloopt (groenvoorziening) om te bekijken of dat werk mogelijk minder

zwaar is, komt erachter dat zijn werk als toezichthouder in vergelijking eigenlijk veel lichter is. Dit leidt bij hem tot een aangepast beeld (cognitief) van het werk als toezichthouder, wat hem mogelijk motiveert om actief aan de slag te gaan met het terugbrengen van de fysieke zwaarte van zijn huidige werk in plaats van zich af te zetten.

Dit toont dat de theoretisch job craftingsvormen terugkomen bij wat werknemers in praktijk voorstellen of tegenkomen. In de praktijk zijn ze echter niet zo mooi van elkaar te scheiden. Als het aangaan van andere relaties of samenwerkingsvormen ook een verandering van de verdeling van de taken betekent, dan is er overlap tussen deze job craftingsvormen. Dat geldt ook voor de situatie waarin men dezelfde taken in een andere context verricht en daardoor een ander beeld van het werk krijgt.

### *Niet iedereen heeft succesvol kunnen of willen job craften*

Al met al kunnen we concluderen dat in alle drie de pilots bij ongeveer de helft van de betrokken werknemers positieve effecten zijn gesignaleerd. Voor hen leidt de interventie tot het ontwikkelen van activiteiten, gericht op een betere fit tussen het werk en de persoon (behoeftes, sterktes en belastbaarheid). Interventies op het gebied van job crafting kunnen dus een positief effect hebben op de inzetbaarheid van medewerkers, maar deze werking kan niet worden gegarandeerd. Dit ligt mede aan de geformuleerde job craftingsacties in de workshops met zorgmedewerkers en toezichthouders. Sommige van de job craftingsideeën blijken al snel moeilijk uitvoerbaar of onwenselijk (bijvoorbeeld het niet meer doen van de huishoudelijke keukentaken in de zorg) terwijl men daar wel een duidelijk motivatierisico ziet richting de toekomst. Ook vanwege het verplichte karakter van de workshops blijkt niet iedereen bij voorbaat gemotiveerd voor het mee doen aan de interventie. Bij Ambius speelt dit minder, omdat de interventie juist gehoor geeft aan de wensen van de werknemers (geuit in het tevredenheidsonderzoek) om meer invloed te hebben op de planning. Dit pleit ervoor een job craftingsinterventie niet “koud” te introduceren en in een traject van organisatieverbetering of in lijn met reguliere medewerkeronderzoeken mee te nemen.

### *Nadelige aspecten van job crafting*

Ook blijkt dat de ontwikkelde interventie minder gewenste neveneffecten kan veroorzaken, zowel bij de actieve job crafters als bij de inactieven die er niet slagen om hun “frisse blik” in de praktijk te realiseren. Bij de job crafters onder de toezichthouders van de gemeente Utrecht is sprake van een daling van het psychische werkvermogen en voor de inactieve zorgmedewerkers van de Woonzorggroep Samen is het werk *minder* betekenisvol geworden.

Dit duidt op de nadelige aspecten van een situatie waarin werknemers zijn gaan nadenken over hun werk en de toekomstige risico's. Gaat men daar wel actief mee aan de slag, dan moet men eigen en organisatorische obstakels overwinnen en uit de *comfort zone* van de bekende werksituatie treden. Dat brengt mogelijk nieuwe risico's met zich mee. Weet men uiteindelijk geen actie te ondernemen, omdat men tegen de eigen of organisatorische grenzen aanloopt, dan kan dat het bewustzijn versterken dat men in het huidige werk niet goed zit en dat daar weinig aan te veranderen is.

Wellicht dat deze minder positieve neveneffecten op de wat langere termijn af zullen vlakken. Maar dat kan natuurlijk ook gelden voor de gesignaleerde positieve effecten van de interventies. Om dat goed in beeld te brengen zullen de betrokken personen over een langere tijd gevolgd moeten worden door middel van periodieke vragenlijsten of interviews.

#### *Oudere werknemers als doelgroep moeilijk af te zonderen*

Een ander punt betreft de bereikte doelgroep. Allereerst moeten we constateren dat het in de praktijk niet mogelijk blijkt om een interventie alleen te richten op de laagopgeleide oudere werknemer. De organisaties die wij voor de pilots benaderd hebben, laten in de gesprekken al gauw weten dat zij geen behoefte hebben aan een aanpak voor deze specifieke doelgroep. Laagopgeleide oudere werknemers werken veelal samen met jongere (laagopgeleide) werknemers. De werkgever heeft er dan belang bij om de interventie breder in te zetten en het gehele team of afdeling bij de pilot te betrekken. Het voordeel van deze verandering van de aanpak is dat wij nu ook uitspraken kunnen doen voor een bredere groep van laagopgeleide werknemers (jong en oud). Verder zien we ook voordelen om werknemers van alle leeftijden mee te nemen, juist als het gaat om job crafting. In een gemengde groep zit waarschijnlijk meer variatie aan behoeftes, sterktes en vermogens. Daardoor zijn er meer mogelijkheden om bijvoorbeeld gebruik te maken van de ervaring van een oudere collega of juist met jongere collega's een andere taakverdeling te maken voor taken die voor oudere werknemers routine zijn geworden, maar voor jongere werknemers nog voldoende uitdaging bieden.

#### *Verschillen tussen laagopgeleiden*

Een ander aspect betreft de geschiktheid van de interventie voor laagopgeleide werknemers. We hebben in de pilots drie groepen laagopgeleide werknemers betrokken. De groep toezichthouders van de gemeente Utrecht was daarbij de laagst opgeleide groep werknemers. Wij hebben vastgesteld dat de workshop als onderdeel van 'frisse blik' training ook voor deze groep werknemers voldoende aansluit bij het niveau van de werknemers. Zij blijken op actieve wijze aan de training te kunnen deelnemen. Voor een deel ook met de "frisse blikken" als uitkomst van de training. Wel hebben wij geconstateerd dat deze werknemers niet gewend zijn om over de risico's in hun werk na te denken. Dat geldt overigens ook voor de groep bejaardenverzorgers van de Woonzorggroep Samen.

Met de methodiek van het ontleden van het werk in grote en kleinere taken, wordt het nadenken over het werk en het praten over waar mogelijke inzetbaarheidsrisico's zich kunnen gaan voordoen, beter mogelijk. We hebben verder wel twijfels over de toepasbaarheid van de gehanteerde vragenlijsten in de voor- en nameting voor deze groep werknemers. Met name de minder geschoolde en/of allochtone toezichthouders, bleken veel moeite te hebben met het invullen van de vragenlijsten. Het is nuttig om in dat verband naar ander-soortige instrumenten voor dataverzameling te zoeken of met vereenvoudigde vragen(lijsten) te komen.

### *Omvang van de (trainings)interventie*

De job craftingtraining duurde uiteindelijk een halve dag (workshop) met een natraject van 4 tot 6 weken, waarin men in het werk zelf aan de slag gaat met de eigen 'frisse blik'. Het doel is daarbij niet te lang te blijven kijken naar het werk, maar zo snel mogelijk in het werk zelf aan de slag te gaan. Hierbij is de vraag wat men mag verwachten van een éénmalige interventie bij deze doelgroep. We hebben geconstateerd dat de manier van kijken naar het werk die wij in de workshop aan de orde stellen, voor veel lager opgeleiden werknemers nieuw en lastig is. Deze werknemers hebben aanlooptijd nodig om op een andere wijze naar het eigen werk te kijken. Pas daarna kan men aan deze 'frisse blik' consequenties verbinden voor het eigen gedrag en eventueel samen met collega's of leidinggevenden aan de slag gaan om het werk beter aan te laten sluiten op de eigen behoeftes, capaciteiten en belastbaarheid.

## 9.5 **Kansen en risico's van job crafting in de ogen van HR professionals**

Naast de eigen ervaringen met job crafting in praktijk hebben we in een praktijkseminar in oktober 2010 geprobeerd een beeld te krijgen van de kansen en risico's van job crafting in de ogen van HR professionals. Circa 45 HR professionals, die in hun eigen organisatie met het vraagstuk van duurzame inzetbaarheid bezig zijn, hebben de bijeenkomst bijgewoond. Zij zijn daarbij geïnformeerd over de ervaringen met job crafting van TNO en die van de Universiteit van Utrecht (Van den Heuvel, 2010). Vervolgens is in een discussie gesproken over hun kijk op deze aanpak. De toegevoegde opmerkingen zijn overgenomen uit de evaluatieformulieren.

### *Bewust bezig met duurzame inzetbaarheid*

Job crafting is volgens de aanwezigen een interessant nieuwe aanpak. Het is een goede manier om bewust in de organisatie aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid. Daarbij is extra aantrekkelijk dat deze methodiek ook gebruikt kan worden voor een groep werknemers (laagopgeleiden) die in het algemeen minder makkelijk benaderd kan worden op dit thema.

"Vergroot bewustwording en is gericht op het echt iets kunnen doen met inzetbaarheid"

"Het laat mensen nadenken over taken en verantwoordelijkheden met daaropvolgend het bedenken van creatieve opties om functies leuk te houden"

"Het is een manier van kijken, denken en werken"

"Het biedt handvatten om werknemers stil te laten staan bij de eigen functie"

### *Eigen inbreng en verantwoordelijkheid van de werknemers*

Daarbij wordt gewaardeerd dat de aanpak aansluit bij de discussie binnen organisaties om de eigen inbreng en verantwoordelijkheid van de werknemer meer te benadrukken. In het verleden is de inzetbaarheid van de werknemers te vaak als een verantwoordelijkheid van de werkgever gezien. Dat heeft tot een afwachtende houding van de werknemer geleid. Werkgevers vinden het belangrijk dat de werknemer ook zelf initiatief neemt en zich actief opstelt ten aanzien van de eigen gezondheid en inzetbaarheid op de langere termijn.



“De manieren om de inzetbaarheid van iemand bespreekbaar te maken en iemand zelf verantwoordelijk te maken”

“Job crafting gaat uit van wat werknemers voor zichzelf doen. Er wordt niets opgelegd”

“Het spreekt de eigen verantwoordelijkheid van werknemers aan om het werk ‘goed’ en ‘leuk’ te maken”

“Je betreft medewerkers bij het proces”

### ***Aantrekkelijk werk (ook voor nieuwe werknemers)***

Job Crafting is een methode die bij kan dragen aan aantrekkelijker, gevarieerder en uitdagender werk. Daarbij speelt uiteraard een rol dat de werknemer zelf aan het ‘stuur’ zit en er voor kan zorgen dat het werk betere aansluit bij de eigen wensen en behoeften en bij de persoonlijke capaciteiten. Ook wordt daarbij gesignaleerd dat de job crafting aanpak niet alleen geschikt is voor werknemers die al langer bij de organisatie in dienst zijn, maar bijvoorbeeld ook gebruikt kan worden om bij nieuwe werknemers een meer optimaal aansluiting tussen persoon en werk te realiseren.

“Meer afwisseling, variatie en uitdaging, vernieuwing en samenwerking. Daardoor wordt het werk aantrekkelijker voor de huidige werknemers maar ook voor nieuwe werknemers”

“Job crafting kan een goede ondersteuning bieden bij vraagstukken als binden en boeien”

“Vergroot de betrokkenheid van werknemers. Meer plezier in het werk kan helpen om tot de essentie van het werk te komen”

“Draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van alle werknemers”

### ***Betere bedrijfsresultaten?***

De aanpak lijkt in de ogen van enkele HR-professionals niet alleen interessant vanuit het perspectief van de duurzaam inzetbare werknemer, maar ook vanuit het bedrijfsmatige perspectief van de organisatie. Als werknemers meer gemotiveerd aan het werk zijn en slimmer werken, kan dat tevens bijdragen aan betere bedrijfsresultaten. Dit element verdient in de verdere ontwikkeling en toepassing van de methode extra aandacht te krijgen. Het is de intentie dat job crafting niet alleen bijdrage aan een grotere en langduriger participatie van (laagopgeleide) werknemers op de arbeidsmarkt, maar dat dit tevens bijdraagt aan de productiviteit van de werknemer.

### ***Integreren in HR-beleid?***

Sommige HR professionals vinden het belangrijk dat de job crafting methodiek niet éénmalig maar periodiek en gestructureerd wordt ingezet. Daarbij vraag men met name om aandacht voor het inbedden van de methodiek in het bredere HR beleid, zowel ten aanzien van inhoud en structuur, als ten aanzien van visie en strategie. Als job crafting als aparte methodiek wordt ingezet kan het weerstand opwekken. Het is dan iets nieuws wat niet verbonden is met het HR beleid van de organisatie. Daarbij kan men zich ook afvragen of een éénmalige toepassing van het instrument voldoende bijdraagt aan de meer duur-

zame inzetbaarheid van de medewerker. Een werknemer moet ook groeien en ervaring opdoen met deze aanpak en kan deze dan steeds beter hanteren en daarmee de eigen inzetbaarheid bevorderen.

Andere HR-professionals wijzen er in de discussie op dat job crafting ook niet moet worden 'kapot georganiseerd'. Het teveel bezig zijn met het beleid en de randvoorwaarden maakt het proces stroef. Misschien kan juist het experimenteren met een eerste groep werknemers helpen de randvoorwaarden te formuleren, in plaats van alle mogelijke risico's van te voren te willen uitsluiten.

### *Toepasbaar voor iedereen?*

Er is wel discussie over de algemene toepasbaarheid van de methode. Dat heeft zowel betrekking op de werknemers als op de leidinggevenden. Is de methodiek bijvoorbeeld wel geschikt is voor alle functies? Kan het worden toegepast bij werknemers die solistisch (taxichauffeurs) of zeer gestructureerd werk (productiemedewerkers) of zeer eenvoudig ééndimensionaal werk doen? Ook kunnen de interactie en de behoeften van de medewerkers per groep en organisatie verschillen.

"Ik weet niet of job crafting werkt in solistisch, zeer gestructureerd werk, dat centraal wordt aangestuurd met weinig speelruimte. In bijvoorbeeld de taxibranche hebben chauffeurs toch veelal vaste routes en vaste klanten"

"Ik zie het moeilijk voor me bij lagere functies die uit weinig taken of slechts één taak bestaan, maar het is juist de uitdaging daarover na te denken"

"Naarmate werknemers meer autonomie hebben zal job crafting waarschijnlijk minder nodig zijn"

"Hoger opgeleiden job craften automatisch zonder het beestje een naam te geven"

In de huidige pilots in dit rapport is de ervaring dat men niet bij voorbaat moet twijfelen over de ruimte voor job crafting. Daarbij heeft job crafting niet alleen betrekking op aanpassingen van de taak, maar kan het ook tot wijzigingen leiden in de kijk op het werk (cognitie), de interacties met anderen (relaties) en/of de werkplek en werktijd (context).

Hoger opgeleide werknemers of werknemers met een grotere mate van autonomie zouden van nature al meer job craften. Het is echter niet bekend of de ontwikkelde training toch ook voor deze groepen een toegevoegde waarde zou kunnen hebben. Dat zal in de praktijk moeten worden getoetst.

### *Waak ook voor het organiseren van teleurstellingen*

Door sommige HR professionals is erop gewezen te waken voor overspannen verwachtingen van werknemers, waardoor teleurstellingen gecreëerd worden. Job crafting als procesinnovatie heeft effect op de werkbeleving van de werknemers. Het is belangrijk om grip te blijven houden op het proces. Uitdaging is om de juiste randvoorwaarden te creëren zodat het succesvol geïmplementeerd kan worden. Daarbij kan job crafting niet worden gehanteerd als een bezuinigingsmaatregel. Het proces moet wel vanuit een positieve invalshoek benaderd worden.

### *De rol van de leidinggevende*

Er is veel aandacht voor de rol van de leidinggevende. Men stelt dat deze in ieder geval de randvoorwaarden voor de interventie zal moeten stellen. Er zijn immers grenzen wat in de organisatie kan. Die grenzen moeten door de leidinggevende worden bewaakt. Het zal voor leidinggevendenden ook niet makkelijk zijn om de werknemer zelf aan het werk te laten in het job craftingsproces. Zo wordt door sommige HR professionals ook betwijfeld of werknemers wel altijd eerlijk zijn als hen gevraagd wordt naar hun inzetbaarheid. Anderen zijn bang dat 'dominante' werknemers de leukste taken naar zich toe zullen trekken.

Al met al is geconstateerd dat job crafting niet zo maar in iedere organisatie kan worden toegepast. De organisatie moet hier voor open staan en vertrouwen hebben in de medewerkers. Als je het proces niet los kunt laten en teveel wilt controleren of beheersen, dan moet je niet aan job crafting beginnen (ook al zullen sommige werknemers er zelf, bewust of onbewust, mee aan de slag gaan). Overigens blijkt in de verschillende pilots dat de medewerkers zelf in het algemeen terughoudend zijn bij het doen van voorstellen. Zij hebben soms zelfs te veel oog voor de onmogelijkheden en te weinig oog voor de mogelijkheden. Door het wegnemen van belemmeringen in de hoofden van de mensen, creëer je ruimte en creativiteit voor verfrissende oplossingen. In de pilot bij de Utrechtse toezichthouders heeft de leidinggevende de medewerkers expliciet gevraagd zich niet in te houden bij het zoeken naar creatieve oplossingen.

### *Beperkingen vanuit de CAO / functiegebouw*

Een laatste punt heeft te maken met de beperkingen van CAO's. Een risico van job crafting is de perceptie dat uit het proces nieuwe taken of zelfs functies voort kunnen komen, die leiden tot een hogere inschaling in het functiegebouw. Een voorbeeld hiervan is de functie van onderwijsassistent of klassenassistent, die ontstaan is door het afstoten van taken van onderwijsgevendenden aan een onderwijsassistent. Recent onderzoek van de vakbond CNV Onderwijs onder onderwijsassistenten, toont dat vele van hen er meer taken bij zijn gaan doen, zonder daar meer voor betaald te krijgen.<sup>8</sup> De reactie van scholen, om deze extra taken dan maar niet meer te doen, wordt echter door de assistenten ook niet als wenselijk gezien. De functie heeft zich zonder tussenkomst van de organisatie meer naar eigen wens ontwikkeld (job crafting!), maar blijkt dan vervolgens functioneel zwaarder te zijn geworden, wat volgens de vakbond ook gevolgen voor de salariering zou moeten hebben. Dit spanningsveld maakt organisaties mogelijk huiverig om werknemers te laten experimenteren met de taakruime.

## **9.6 Toekomstige uitdagingen en mogelijke richtingen voor job crafting**

Job crafting lijkt sinds de eerste publicatie tien jaar geleden, de laatste twee jaar in de wetenschappelijke literatuur steeds meer aandacht te krijgen. Naast de verschillende conceptuele bijdragen van auteurs die job crafting beter in kaart

<sup>8</sup> 'Onderwijsassistenten misbruikt als goedkope leerkrachten', Persbericht CNV Onderwijs, 17-09-2010, <http://www.nieuwsbank.nl/inp/2010/09/17/R218.htm>

hebben willen krijgen, richten studies zich nu ook op de bijdrage van job crafting aan bijvoorbeeld de bevoegenheid van werknemers of de kwaliteit van de dienstverlening. De praktijkinzichten in dit rapport tonen de mogelijkheden, maar ook onmogelijkheden, om job crafting in de context van laagopgeleid werk te stimuleren. Met deze eerste en exploratieve stap om te bezien hoe en in hoeverre werknemers aan hun eigen inzetbaarheid kunnen sleutelen, doen we hieronder enkele aanbevelingen voor verder job craftingsonderzoek.

#### *Individueel versus collectief job craften*

In lijn met het werk van Leana et al. (2009), is het goed om job crafting op te vatten als het maken van werkaanpassingen, die zowel alleen als met andere collega's samen kunnen worden gedaan. De job craftingsacties die deelnemers in de workshops formuleren, laten dit ook zien. Vooral in werksettings waar men afhankelijk is van elkaar om het werk goed te kunnen doen, is collectief craften in de vorm van bijvoorbeeld samen computertaken uitvoeren of samen naar een leuke of juist minder leuke klant te gaan een mogelijkheid. Het met een kleine groep collega's of het in duo's oppakken van job crafting, biedt vooral voor werknemers die zichzelf niet meteen in staat voelen om alleen aan de slag te gaan, een kans. Daarnaast zijn er mogelijk meer job craftingsvormen en – technieken in te zetten op het moment dat er wordt aangestuurd op collectief job craften. Ook creëer je op deze wijze positieve afhankelijkheid tussen collega's, waardoor men de energie bij elkaar beter weet vast te houden. We bevelen aan om de collectieve variant van job crafting in verder onderzoek en interventies meer aandacht te geven.

#### *Proactief versus onderhandeld job craften*

Verder laat de werksituatie bij Ambius zien dat wil je taken (bij klanten) anders doen en in lijn brengen met eigen sterktes, behoeftes en vermogens, dit wel succesvol onderhandeld moet kunnen worden. Het proactief op eigen houtje bepaalde klanten wel of niet bezoeken is hierbij geen optie. Bij het Ambius team waar men moeite had met het gezamenlijk de planning te maken, ebde het enthousiasme dan ook al gauw weg. Men wist de tijdsinvestering in de planning naar eigen smaak niet terug te winnen in een persoonlijk betere verdeling van de klanten en was geneigd terug te verlangen naar de "oude" minder optimale maar wel duidelijke planningswijze. Verder onderzoek zou moeten meewegen in hoeverre job crafting als proactief gedrag of als een onderhandeling met collega's of leidinggevende, het best past bij de werksituatie en de aard van het werk. Literatuur over I-deals en in het bijzonder taak I-deals (Hornung et al., 2010) gaat in op het maken van geïndividualiseerde afspraken met leidinggevendenden over arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden op maat. Taak I-deals zouden zo te vertalen zijn als een vorm van onderhandeld job craften. We bevelen aan dit nu nog afzonderlijk onderzoeksdomein zodoende te integreren in de job craftingsliteratuur (zie ook Nauta, 2009). Met de toevoeging dat specifieke taakafspraken niet alleen met de leidinggevende maar ook direct met collega's worden gemaakt (zie ook Lai et al., 2009).

#### *Job crafting versus informeel leren*

Het doen van andere taken die men niet eerder heeft gedaan, het doen van uitdagende taken en taken waarbij men samenwerkt met anderen, blijken bij te

dragen aan het informeel leren van werknemers (Borghans et al., 2009). Bij besteding van meer tijd aan dit type taken (anders dan vergaderen en routinetaken) geven werknemers aan meer in het werk zelf te leren (anders dan leren door formele trainingen en opleidingen). Daarnaast blijkt uit dezelfde studie dat wanneer in het HR beleid mogelijkheden tot functieroulatie zijn opgenomen, dit ook meer kansen biedt tot informeel leren. Job crafting kan zodoende ook bijdragen aan informeel leren, wanneer werknemers zelf of met collega's meer op zoek gaat naar uitdaging en samenwerking in het werk. We bevelen aan ook met de bril van informeel leren naar de job craftingsliteratuur te kijken.

### *Job crafting op taakniveau versus functieniveau*

Interessant is dat in de literatuur over informeel leren op taakniveau bekeken wordt waar het leerpotentieel van het werk zich bevindt. In de workshops hebben we met de deelnemers een soortgelijke analyse gemaakt, maar dan gericht op taken die bepalend zijn voor de inzetbaarheid van werknemers. Daarmee zijn taken te identificeren die het *kloppend hart* vormen van de functie. Weten welke taken dit zijn, biedt de mogelijkheid om gericht te werk te gaan met, ofwel het stimuleren van de motivatie en/of het benutten van de sterktes of het beperken van de gezondheidsrisico's. Op het moment dat aan de meest uitdagende en betekenisvolle taken ook de meeste gezondheidsrisico's voor de toekomst kleven, moeten deze taken anders worden aangepakt dan wanneer de meest uitdagende taken niet dezelfde zijn als de meest risicovolle taken.

Bij de zorg zien we dat verzorgers huishoudelijke taken niet meer bij hun functie vinden horen. Deze taken kunnen echter niet worden afgestoten in het huidige werk. Deze taken lenen zich mogelijk wel om te worden gebundeld in een nieuwe functie, zoals dat in het onderwijs al op grotere schaal gebeurt, door het instellen van onderwijsassistenten (met de eerder vermelde bedenkingen). Er zijn ook andere voorbeelden zoals de mondhygiënist (naast de tandarts) en bijvoorbeeld de schoonmaker Plus (naast verplegers), die naast de routine schoonmaakwerkzaamheden patiënten uitlegt hoe de afstandbediening werkt of hoe het bed kan worden afgesteld. We bevelen aan om beter zicht te krijgen op de inzetbaarheidskansen en -risico's op taakniveau, met het doel de uitdaging in het werk op een gezonde manier te behouden. Als taken structureel niet meer in de functie blijken te passen, zijn andere oplossingen mogelijk beter geschikt dan job crafting. Een methode als *job carving* (zie: van Soest et al., 2007), waarbij concrete taken worden gesplitst, geknipt en geplakt om tot andere functies te komen, kan daarmee complementair zijn aan job crafting.

### *Een multidisciplinaire aanpak*

Het onderzoeksdomein van job crafting leent zich uitstekend voor het integreren van meerdere onderzoeksdisciplines en -thema's. Met het creëren van duurzame functies als doel, past het binnen de recente aandacht voor *sustainable work systems* (Docherty, Kira & Shani, 2002). Hierin staat het ontwerp van duurzame arbeidsorganisaties centraal die ruimte bieden voor ontwikkeling en optimaal functioneren, zonder de gezondheid, competenties en motivatie van werknemers uit te putten. Het optimaal functioneren staat ook centraal in de 'positieve psychologie' waarin het onderzoek naar werknemerbevlogen-

heid de laatste tien jaar een enorme vlucht heeft genomen. Met de vraag hoe werknemers de eigen bevoeging beschermen, behouden of bevorderen, wordt job crafting inmiddels ook meegenomen als een wijze waarop werknemers hun eigen energiebronnen aanboren en belastende taakeisen reduceren (Bakker, 2010; Tims & Bakker, 2010).

Of werknemers de keuze maken om vooral de motivatie voor en betekenis van taken te verbeteren, of juist de (gezondheids)risico's te beperken, wordt daarbij ook gezien als twee verschillende zelfregulatie foci: een promotie- of een preventiefocus (Regulatory Focus Theory; Higgins, 1998). Werknemers met een promotiefocus zouden eerder zoeken naar de uitdagingen van een taak en daarmee saai of vervelend werk proberen "op te leuken", terwijl werknemers met een risicomijdende preventiefocus niet zoeken naar meer uitdaging en vooral waarde hechten aan zekerheid, voorspelbaarheid en het goed kunnen uitvoeren van de bestaande (saai) taken. We bevelen aan de inzichten uit verschillende theoretische raamwerken te integreren in het job craftingsdomein. Interessant is bijvoorbeeld te bezien of werknemers waarbij job crafting bijdraagt aan het langer *willen* doorwerken vaker een promotiefocus hebben dan werknemers die vooral inzetten op het reduceren van werkaspecten die *kunnen* doorwerken belemmeren.

## 9.7 Tot slot

Ten slotte stellen we dat er in dit onderzoek weliswaar forse stappen zijn gemaakt in het ontwikkelen van een interventie ter bevordering van de inzetbaarheid van laagopgeleide werknemers, maar dat deze methodiek nog niet *evidence-based* is. We hebben hiervoor redenen en suggesties aangedragen die meer onderzoek behoeven voordat de aanpak breed in de Nederlandse arbeidssituatie kan worden toegepast. Anderzijds is de keuze voor de focus op lager opgeleiden en de relatieve laagdrempeligheid van de job craftingsinterventie werkbaar gebleken. Job crafting kan daarmee een nuttige toevoeging zijn aan de discussie over de duurzame inzetbaarheid van laagopgeleide werknemers.

## 10 Referenties

Armstrong-Stassen, M. & Schlosser, F. K. (2008). Benefits of a Supportive Development Climate for Older Workers. *Journal of Managerial Psychology, Special Issue on Work and Well Being of Older Workers* 23( 4) , 419-437.

Bakker, A.B. (2010). Engagement and “job crafting”: Engaged employees create their own great place to work. In S.L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 229-244).

Berg, J.M., Dutton, J.E. & Wrzesniewski, A. (2008). What is Job Crafting and Why Does It Matter? University of Michigan: Centre of Positive Organizational Scholarship.

Berg, J.M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (2-3), p. 158 – 186.

Borghans, L., Golsteyn, B., de Grip, A. & Nelen, A. (2009). De betekenis van het leren op het werk. ECBO: 's-Hertogenbosch.

Brown, Ph., Hesketh, A., & Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work*, 16, 107-126.

Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996). Person organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294–311.

Campion, M.A., Mumford, T.V., Morgeson, F.P. & Nahrgang, J.D. (2005). Work redesign: Obstacles and opportunities. *Human Resource Management*, 44, 367-390.

Dalen, H.P. van, K. Henkens & J.J. Schippers (2007). Oudere werknemers door de lens van de werkgever . NIDI report nr. 74. Den Haag: NIDI

Docherty, P., Forslin, J. & Shani, A.B. (Rami) (Eds.). *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*. London: Routledge.

Dorenbosch, L.W., Van Engen, M.L. & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), p.129-141.

Dorenbosch, L.W., Huiskamp, R. en Smulders, P.G.W. (2011). De relatie tussen baanontevredenheid en vertrekintenties: maakt opleiding een verschil? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1, nog te verschijnen.

ECORYS (Boukje Cuelenaere en Margaret Chotkowski) (2008) Werkt grijs door? Beroepsbevolking en werkgevers over langer doorwerken, 2005-2007: [docs.minszw.nl/pdf/129/2008/129\\_2008\\_3\\_11467.pdf](https://docs.minszw.nl/pdf/129/2008/129_2008_3_11467.pdf)

Ehnert, I. (2009). Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. University of Bremen

Fouarge, D., de Grip, A. & Nelen, A. (2009) Leren en werken. Uitgave Denktank Leren en Werken.

Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making Things Happen: Reciprocal Relationships between Work Characteristics and Personal Initiative (PI) in a Four-Wave Longitudinal Structural Equation Model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1084-1102.

Fine, G.A. (1996) *Kitchens: the culture of restaurant work* Berkely, University of California Press at <http://books.google.nl/books?id=WUUFJ4l3LmoC&printsec=frontcover&dq=editions:ISBN0520257928#v=onepage&q&f=false>

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen. Oorzaken van baan en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Grant, A.M., Alexander, K., Griesbeck, A., Jaffe, A., Kagan, K., Kamin, M., Kemerling, C., Long, S., Nagel, G., Paulding, T. & Swayne, J. (2007) *Crafting task significance in service work: Meaning-making through difference-making*. Manuscript submitted for publication. University of Michigan.

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.

Henkens, K., H.P. van Dalen & H. van Solinge (2009). *De vervagende grens tussen werk en pensioen; over doorwerkers, doorstarters en herintreders*. NIDI report nr. 78. Amsterdam: KNAW Press

Higgins, E.T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1-46.

IVA (Beatriz Roman, Sanne Smeenk, Ferdi van Wersch, Jorine de Muijnck) (2009). *Arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Onderzoek naar instrumenten en maatregelen*. [www.uwv.nl/Images/Definitief\\_rapport\\_UWV\\_tcm26-248985.pdf](http://www.uwv.nl/Images/Definitief_rapport_UWV_tcm26-248985.pdf)



Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J., Angerer, P. & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 187–215

Ilmarinen J, Tuomi K, Klockars M (1997). Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 23, p. 49–57

Keijzer, L., Oomens, S. en Hazelzet, A.M. (2009) Scholingsintentie van lager opgeleide werknemers. Resultaten van een eerste meting. *Opleiding & Ontwikkeling*, 5, p. 23-26.

Kira, M., Eijnatten, F.M. van, Balkin, D.B. (2010). Crafting sustainable work : development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 616-632.

Kooij, T.A.M. (2010): *Motivating Older Workers: A Lifespan Perspective on the Role of Perceived HR Practices*. Amsterdam: VU University.

Kristof-Brown, A.L, Zimmerman, R. & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Lai, L., Rousseau, D. M., & Chang, K. T. T. (2009). Idiosyncratic deals: Coworkers as interested third parties. *Journal of Applied Psychology*, 94, 547–556.

Leana, C., Appelbaum, E. & Shevchuk, I. (2010). Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting. *Academy of Management Journal* 52(6), p. 1169–1192.

Lyons, P. (2008) *The Crafting of Jobs and Individual Differences*. *Journal of Business Psychology* Vol. 23, 25–36

Maurer, T, Weiss, M, & Barbeite, F. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 707-724.

Morgeson, F.P. & Campion, M.A. (2002). Minimizing tradeoffs when redesigning work: Evidence from a longitudinal quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55, 599-611.

Nauta, A., De Vroome, E., Cox, E., Korver, T., & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie*, 18, 326-337.

Nauta, A. (2007) *Voorbij het Boiling Frog syndroom*. Amsterdam University Press.

Ng, T.H.W. & Feldman, D.C (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62, 89–134.

OECD (2005). *Employment Outlook 2005*.

Parker, S.K., Bindl, U.K. & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of management*, 36(4): 827-857.

Román, A. & Schippers, J. (2008) Inzet van lager opgeleiden op de Nederlandse arbeidsmarkt : werkgevers aan zet. Tilburg : OSA.

Sanders, J. & de Grip, A. (2004). Training and low-skilled Workers 'Employability'. *International Journal of Manpower*, 25, 1, p73-89.

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

Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. (in druk). Development and Validation of the Job Crafting Scale.

Tims, M., & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9

Warr, P. & Fay, D. (2001). Short report: Age and personal initiative at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 343-353.

Warr, P. (2008). Work values: Some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4): 751-775.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.

Ybema, J.F., Geuskens, G. & Oude Hengel, K. (2009). Oudere werknemers en langer doorwerken: Secundaire analyses op de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA. Hoofddorp: TNO.

Zwinkels, Wim, Daan Ooms en Jos Sanders (2009), *Omvang, aard en achtergronden van baan-baan-mobiliteit*, Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.