

NSvP Journaal



Job crafting zet mensen en organisaties in beweging

Dit NSvP Journaal staat in het teken van *job crafting*. Dit is een manier om medewerkers te stimuleren hun ambities, interesses, capaciteiten en de werksituatie op elkaar af te stemmen, om zo zelf hun motivatie en inzetbaarheid te vergroten. Om scherp te blijven in je werk hoef je niet altijd op zoek te gaan naar een andere baan of een externe training.

Job crafting gaat ervan uit dat je zelf de verantwoordelijkheid neemt voor je werk en voor de ontwikkeling erin. De medewerker zelf (en niet zijn leidinggevende) gaat aan de slag om de fit tussen interesses, capaciteiten en persoonlijkheid en veranderende taken vorm te geven.

De NSvP heeft een omvangrijk researchproject geïnitieerd waarbij theorie en praktijk van motivatie en inzetbaarheid aan elkaar gekoppeld zijn. De resultaten van dit project zijn weergegeven in het boek *Scherp in werk* dat ongeveer gelijktijdig met dit NSvP Journaal uitkomt. Vijf gerenommeerde onderzoeksteams en adviesbureaus ontwikkelden vijf nieuwe methoden en hebben die getest in verschillende organisaties. Met energie en enthousiasme hebben betrokkenen nieuwe wetenschappelijke inzichten vertaald naar praktische methoden.

In deze nieuwsbrief komen verschillende personen aan het woord over de opzet van de ontwikkelde methodes, de praktische uitwerking en de behaalde resultaten. De methoden zijn geschikt voor uiteenlopende organisaties en verschillende niveaus. Vanzelfsprekend gaat alles niet van een leien dakje. Essentieel is dat zowel medewerkers een andere kijk op werk ontwikkelen alsook dat de organisaties waarin zij werken openstaan voor nieuwe vormen van arbeidsrelaties. Dat betekent veranderingsprocessen die zowel aandacht besteden aan een veranderende *mindset* en zorgvuldig procesmanagement alsook structurele maatregelen om de resultaten te borgen. Dat benaderingen zoals deze een positief effect hebben op de resultaten van organisaties valt overigens ook te lezen in het artikel *The Value of Happiness; How Employee Well-Being Drives Profits*, dat onlangs in Harvard Business Review verscheen (januari-februari 2012). We nodigen belangstellenden die van plan zijn om met job crafting in eigen organisatie aan het werk te gaan uit om hun ervaringen met anderen te delen op onze website www.innovatiefinwerk.nl.

Alex Bunjes, Voorzitter NSvP

Thema Job crafting

2 **Breng job craften in de praktijk met 'Scherp in Werk'**

4 **Interview Geesje Bos**
Laagdrempelige loopbaancoaches

5 **Nieuw:**
NSvP Kenniscentrum

6 **NSvP-Projecten**
Sociale innovatie én diversiteit

7 **David van Lennep Scriptieprijs**
Creativiteit en innovatie winnen

8 **Column**





Breng job craften in de praktijk met 'Scherp in Werk'

Foto: Herman Wouters

Met *job crafting* kan iedereen zijn werk interessanter, uitdagender en leuker maken. Vijf proeven met job crafting en innovatief werken staan in het boek **Scherp in Werk**. Onderzoekers Maria Peeters en Jan de Jonge werkten eraan mee en deden praktijkonderzoek.

vijf pilotprojecten om job crafting in de praktijk te testen, met als doel de arbeidsmotivatie te vergroten (zie kader).

Kleine dingen aanpassen

Maria Peeters is universitair hoofddocent in Utrecht. Zij legt uit waar het om gaat bij job crafting. 'Job crafting is zelfsturing in je werk. Je past aspecten van je taak aan zodat die meer in balans is met je eigen competenties en behoeften. Het gaat om kleine aanpassingen in je werk waar je leidinggevende geen toestemming voor hoeft te geven. Het hoeft ook geen hoger organisatiedoel te dienen. Je kunt geen substantiële taken schrappen en het mag geen nadelige gevolgen voor je collega's hebben. Job crafting doe en besluit je zelf. Het is geen top-down benadering maar je stimuleert medewerkers om zelf hun werk aangenamer te maken. Bijvoorbeeld door te besluiten niet meer op routine te werken. Of door je netwerk uit te breiden, je werk op een andere manier te doen of nieuwe zaken op te pakken die jou interesseren.'

Taakeisen en hulpbronnen

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

Job craften in de zorg

Hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie Jan de Jonge van de Technische Universiteit Eindhoven deed praktijkonderzoek in de zorgsector. 'Job crafting is volgens mij een methode om slimmer te werken, niet om meer of minder te werken. Je kunt bijvoorbeeld als verpleegkundige

De Amerikaanse psychologen Wrzesniewski en Dutton introduceerden job crafting in 2001. Volgens hen kunnen medewerkers hun werk enigszins aanpassen aan hun wensen en competenties zonder de functieomschrijving te veranderen, en daardoor meer gemotiveerd raken. Job crafting lijkt positieve gevolgen te hebben voor werkplezier, zelfvertrouwen en inzetbaarheid en kan bijdragen aan vernieuwing op het gebied van mens en werk. Het past bij hrm-ontwikkelingen als duurzame inzetbaarheid, zelfmanagement en zelfsturing. De NSvP stelde geld beschikbaar voor

door:

Anne Gouweloos

Maria Peeters:

'Job crafting doe en besluit je zelf'

niet zeggen: "Ik was vandaag twee patiënten minder." De taak blijft zoals hij is. De winst zit hem in het slimmer samenwerken of in andere werkmethoden.' De Jonge onderzocht hoe gezondheidszorgmedewerkers hun hulpbronnen konden verhogen waardoor zij prettiger, gemotiveerder en rustiger konden werken. Hulpbronnen in de zorgsector zijn bijvoorbeeld meer zeggenschap, meer of betere ergonomische hulpmiddelen, betere informatievoorziening, steun van collega's en een betere samenwerking in het team.

Hoofd, hart, hand

In zijn praktijkproject ging De Jonge uit van het door hem ontwikkelde Hoofd-Hart-Hand Model dat taakeisen, hulpbronnen en herstel onderzoekt. De kern van dat model is dat werk grofweg bestaat uit hoofd-, hart- en handtaken en daarbij passende hulpbronnen. En dat mensen mentaal (hoofd), emotioneel (hart) en fysiek (hand) kunnen herstellen van hun werk. De Jonge daarover: 'Herstel is de spiegel van je werk. Dat betekent dat je in je vrije tijd precies het tegenovergestelde moet doen van wat je op je werk doet om de arbeidsbatterij weer op te laden. Moet je op je werk de hele dag fysiek zwaar werk doen, dan kun je dat in je vrije tijd het beste vermijden. Dat principe geldt ook voor het hoofd. Ben je verkeersleider op Schiphol, dan is het verstandig zoveel mogelijk hoofdarbeid in je vrije tijd te vermijden.'

Emo-coach

In De Jonge's onderzoek in twee verpleeghuizen bleken emotionele hulpbronnen erg belangrijk om de motivatie en het werkplezier te verhogen. Medewerkers wilden meer emotionele steun van collega's en leidinggevenden. Ook andere emotionele hulpbronnen bleken positief te werken zoals: meer waardering, betere onderlinge communicatie, beter kunnen omgaan met veeleisende familieleden en beter feedback geven en krijgen. De Jonge: 'Het verhogen van de hulpbronnen zit hier dus in de hart-component. Daar hebben we onder andere een workshop "slimmer samenwerken" voor georganiseerd. Ook maakten we de medewerkers bewuster van hun eigen kwaliteiten. In deze verpleeghuizen introduceerden we emo-coaches: een soort

vertrouwenspersoon op de afdeling voor emotionele steun bij emotioneel zwaar werk. De medewerkers waren heel positief over de methode en zagen het effect van de interventies.'

Scherp in Werk

Op 3 april presenteert de NSvP het boek *Scherp in Werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid* (uitgeverij Van Gorcum) tijdens het gelijknamige symposium in Driebergen. Daarin staan de vijf methodieken die door de verschillende meewerkende universiteiten en adviesbureaus zijn beschreven en onderzocht. Het boek is waardevol voor hrm'ers, organisatieadviseurs en leidinggevenden. Zij kunnen kennismaken met de ontwikkelde aanpakken en er naar eigen inzicht in hun organisatie mee aan de slag gaan. Bijbehorende tools staan op www.innovatiefinwerk.nl. •

Jan de Jonge:

'Job crafting is een methode om slimmer te werken, niet om meer of minder te werken.'

Vijf projecten

De vijf projecten die de NSvP financierde om arbeidsmotivatie, eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing te bevorderen zijn:

Een online training met e-coach op afstand die bijdraagt aan meer zelfsturing, werkplezier en bevoegenheid (Schouten en Nelissen, Universiteit Utrecht).

Een groepsgerichte training die is uitgetest bij de politie om op basis van een persoonlijk craftingplan zelf aan de slag te gaan. (Technische Universiteit Eindhoven en Universiteit Utrecht).

Een individuele aanpak met een digitaal feedbackinstrument om – met concrete tips en suggesties – taakeisen en hulpbronnen meer in balans te brengen. De aanpak is uitgetest in een fabrieksomgeving en geschikt voor zowel hoog- als laagopgeleide medewerkers (Erasmus Universiteit Rotterdam).

Een bottom-up interventiemethode, uitgetest in de verpleeghuiszorg, waarmee medewerkers op teamniveau taakeisen, hulpbronnen en herstel meer in balans brengen en zo de arbeidsmotivatie verhogen (Technische Universiteit Eindhoven, Universiteit Maastricht en Marcant).

Een aanpak, uitgetest in verschillende onderwijsinstellingen, waarbij medewerkers zelf met behulp van een stickervel de 'fit' vaststellen tussen taken en motivatiebronnen en vervolgens in gesprek gaan met hun leidinggevende (VanDoorneHuisjes en Partners) met als doel de motivatie en betrokkenheid te verhogen.



Geesje Bos van FNV Bondgenoten

Laagdrempelige loopbaancoaches

door:
Loes Meeuwissen

Foto: Herman Wouters

Job crafting is een mooi instrument bij loopbaanontwikkeling, maar wie moet het initiatief nemen?

Werkgevers roepen al gauw argwaan en onrust op, zeker bij laaggeschoolde werknemers.

Het kan anders, bewijst FNV Bondgenoten. In 2009 werd een loopbaanproject gestart, waarin job crafting een extra dimensie kreeg. Kaderleden worden bij de bond tot loopbaanconsulent opgeleid en geven hiermee niet alleen hun eigen carrière een nieuwe impuls, maar ook die van collega's.

Geesje Bos is als beleidsadviseur nauw betrokken bij het project. 'FNV Bondgenoten werkt met zogeheten congresthema's, en een daarvan is "Krachtige mensen". In dat kader bieden we al meer dan tien jaar scholings- en loopbaanactiviteiten aan. Leden die vastlopen in hun werk kunnen via ons een loopbaan- gesprek aanvragen of een training volgen. Wij hebben onder onze leden veel laagopgeleiden en mensen die niet aan hun loopbaan werken, omdat ze niet weten hoe te beginnen. Deze groepen stappen niet zo snel naar de werkgever, maar vragen eerder of de vakbond hen kan helpen.'

'Iets goeds doen'

Het aanbod bleek bij de leden erg in trek en dus besloot de bond een stap verder te gaan door kaderleden op te leiden tot loopbaanconsulent of workshopbegeleider in het bedrijf waar ze werken. Bos: 'Via een mailing naar het betreffende bedrijf laten we

onze leden weten dat ze met kwesties als "Ik ga niet meer met plezier naar m'n werk" of "Wat ga ik na mijn pensioen doen?" terecht kunnen bij de consultants. Die snappen de taal en de toon in de organisatie en ze weten hoe de lijnen lopen. Ze leggen heel gemakkelijk contact, bijvoorbeeld in gesprekjes bij de koffieautomaat die net een stapje verdergaan dan de gebruikelijke praatjes over voetbal en wat er gisteravond op tv was. Het is een heel laagdrempelig aanbod. De consulent heeft geen ander belang dan 'ik doe iets goeds voor een ander'. Dat is de grote kracht van dit traject: mensen voelen dat het veilig is.'

Kloof overbruggen

Bedrijven vragen om bij de cao-afspraken geld te reserveren voor dit soort trajecten in het kader van 'een leven lang leren'. Dat levert soms weerstand op, weet Bos. 'Sommige werkgevers schrikken voor zo'n

Geesje Bos:

'De consulent heeft geen ander belang dan: ik doe iets goeds'

aanbod van de vakbond terug en de afdeling hr voelt zich aangevallen. Maar dat is niet de bedoeling; wij willen mensen in beweging brengen en zo de kloof tussen werknemer en hr overbruggen. De kaderleden-consulent bewegen zich in het gebied tussen bewustwording en in beweging komen, zegt Bos. 'Als we in een bedrijf de workshops en de spreekuren

hebben gedaan, weten mensen binnen een half jaar de weg naar hr te vinden. Het is een eerste stap: gaan praten en nadenken over hun verdere loopbaan, dan denken: o ja, ik moet nog een functioneringsgesprek voeren. Ze komen vanzelf bij hr uit.'

Krachtig houden

FNV Bondgenoten is nu ruim twee jaar bezig met het traject en met succes. De spreekuren worden druk bezocht en ook voor de workshops is er een groeiende belangstelling. Bij de werkgevers verdwijnt de scepsis langzamerhand. 'Steeds meer bedrijven zien het nut van samenwerking met de vakbond', zegt Bos. 'Bij ING bijvoorbeeld is men ervan overtuigd dat we hetzelfde belang hebben: samen mensen "krachtig houden", zodat ze niet van de arbeidsmarkt verdwijnen.

Ons aanbod is in feite het voortraject van jobcraften. Wij laten mensen nadenken over de vraag: gebruik ik

mijn talenten en kan ik die voldoende inzetten in mijn functie? Daarna komt de vraag of je die functie misschien anders kunt inrichten.'

Ruwe diamant

De FNV loopbaanconsulenten beginnen gaandeweg ook hun eigen loopbaan te verleggen. Sommigen worden fulltime consulent of trainer, anderen vinden het een bevredigende nevenfunctie en zoeken in hun eigen functie nieuwe aspecten op. Ze worden bijvoorbeeld bemiddelaar tussen manager en werknemers, of teambuilder. Bos: 'Het verandert hun focus op hun eigen functie en hun kijk op anderen. Onlangs sprak ik iemand die was vastgelopen in zijn werk op de afdeling hypotheek bij ING. Nu is hij consulent geworden, en gaat vervolgens een opleiding doen tot loopbaancoach. Zijn gewone werk doet hij weer met plezier. Die man was echt zo'n ruwe diamant die zichzelf langzaam aan het slijpen is.' •

Nieuws

Nieuw: NSvP Kenniscentrum



We werken in een nieuw tijdperk als het gaat om arbeidsrelaties. Het draait om innovatie, samenwerken, nieuw leiderschap, sociale innovatie, verbinding, diversiteit. Maar ook de manier waarop wij kennis verzamelen en verspreiden verandert razendsnel. De NSvP speelt in

op deze ontwikkelingen met een vernieuwd Kenniscentrum: www.InnovatieInWerk.nl.

www.InnovatieInWerk.nl biedt bezoekers een platform voor kennisuitwisseling en discussie over vernieuwing op het gebied van werk. Nieuws, achtergrondartikelen, recensies en

een agenda, bijeenkomst en symposia combineren we met discussies in virtuele nieuws-groepen en meer traditionele expertbijeenkomsten. We benutten de kansen van sociale media door middel van Twitter en met LinkedIn-groepen. U vindt op www.InnovatieInWerk.nl nu al meer dan 300 inspirerende artikelen: van praktijkverhalen, praktische tools en methodieken tot onderzoeksrapporten en visiedocumenten. Op het Kenniscentrum is ook ruimte voor uw bijdrage. Blijf op de hoogte via onze digitale nieuwsbrief. Discussieer mee in onze LinkedIn-groepen InnovatieInWerk en DenkDivers! Bouw mee aan InnovatieInWerk als een kwaliteitsnetwerk: lees, twitter en reageer! Of lever zelf een bijdrage door middel van een achtergrondartikel en wordt expert voor de NSvP op een van de thema's die centraal staan: innovatie, motivatie, employability en diversiteit.



Sociale innovatie én diversiteit

De NSvP is door het ministerie van szw als partner gekozen om de activiteiten van Div Management voort te zetten. De NSvP integreert de bestaande Div-instrumenten en -dienstverlening in haar eigen activiteiten, onder het motto: Ruimte voor innovatie: vertrouw op verschil. Sonia Sjollema, directeur van de NSvP: 'We gaan kennis ontwikkelen en organisaties ondersteunen bij het benutten van verschil voor het verbeteren en vernieuwen van dagelijkse bedrijfsprocessen.'

door:
Hieke de Zeeuw

Organisaties die willen innoveren of die hun kwaliteit willen verbeteren, doen er goed aan om daarbij expliciet aandacht aan diversiteit te besteden. Daarmee komen ze aantoonbaar verder, zo blijkt uit onderzoek dat in opdracht van de NSvP werd uitgevoerd.

Hoe zit die relatie precies in elkaar en wat kunnen organisaties doen om diversiteit ook echt productief te maken? Volgens de NSvP is daadwerkelijke invloed van (diverse) medewerkers op het primaire proces een basale voorwaarde om verschil te kunnen benutten voor innovatie. Wie werk wil maken van innovatie moet de ideeën op de werkvloer actief naar boven halen en dit proces bottom-up stimuleren. Dat vraagt om

een bredere kijk op de achtergronden, opleiding en ervaring van medewerkers en niet alleen op dat wat iemand in zijn functie laat zien. Het gaat daarbij niet zozeer om zichtbare verschillen, (man-vrouw, leeftijd-, generatie- en etnische verschillen) maar vooral om het benutten van de achterliggende minder zichtbare verschillen, zoals verschillen in socialisatie, opleiding, en werk- en levenservaring.

Standaard vs flexibel en op maat

'Wij zien een belangrijke parallel tussen het benutten van verschil tussen medewerkers en sociale innovatie', aldus Sjollema. 'Het zijn over het algemeen de medewerkers op de "werkvloer" die dicht bij de klanten staan en die direct zien wat er beter kan en waar kansen voor vernieuwing liggen. Het is de kunst ruimte te bieden aan afwijkende standpunten en vernieuwende inzichten en ze vervolgens ook te benutten. Dan moet je verschil wel in je organisatie toelaten, waarderen en kunnen hanteren. In plaats van te standaardiseren kun je als organisatie ervoor kiezen juist de verschillen tussen mensen leidraad te laten zijn bij het vormgeven van werkprocessen.' Probleem bij het organiseren van sociale processen rond innovatie en vernieuwing is dat er in veel organisaties en teams een sterke neiging is om te evolueren naar het meerderheidsstandpunt. Bij brainstormsessies komt het voor dat ideeën die wel in de groep aanwezig zijn,

Terugblik op Div-tijdperk door szw

Div, Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement, is in 2004 geïnitieerd door het ministerie van szw. Het doel was werkgevers meer bewust te maken van het nut en de noodzaak van divers personeel in het bedrijf en hen te voorzien van de nodige inzichten, vaardigheden en instrumenten. Tussen 2005 en eind 2010 heeft Div vele honderden werkgevers

geadviseerd en in praktisch opzicht op gang geholpen met diversiteitsmanagement in eigen huis. De overheid zette twee jaar geleden zelf een punt achter activiteiten die moeten bijdragen aan meer diversiteit op de werkvloer. De Div-erfenis gaat niet verloren maar wordt door de NSvP met de geboden financiële ondersteuning van szw voortgezet.

onder invloed van groepsdruk niet naar voren worden gebracht. De impact van minderheidsstandpunten in brainstormsessies kan hierdoor relatief klein zijn en dan wordt specifieke expertise onvoldoende benut. Standaardisatie belemmert diversiteit en beperkt de mogelijkheden van maatwerk voor klanten. Sjollema: 'In plaats van te standaardiseren kun je daarom vaak beter ruimte bieden voor maatwerk, flexibiliteit en innovatie. Autonomie en zelfsturend vermogen van medewerkers in de organisatie zijn belangrijk om snel en flexibel op vragen in te kunnen spelen. Dit vraagt andere vormen van organiseren en het vraagt om slimmer werken.'

Zakelijk belang

Het ministerie van Sociale Zaken legde met Div de nadruk op de 'business case' van divers personeel: het benutten van verschil als een zakelijk belang. Dit blijft ook het uitgangspunt van de

NSvP. Onder de noemer *Ruimte voor innovatie, vertrouw op verschil* worden in de nabije toekomst onder meer best practices, vernieuwende instrumenten en methodieken gebundeld in een toolbox, komt er een telefonische helpdesk, een masterclass Diversiteit en een ambassadeursnetwerk Arbeidsbemiddeling. In de LinkedIn-groep Denk Divers! worden professionals uitgenodigd mee te denken over een vernieuwde benadering van diversiteit en relevante tools en praktijkvoorbeelden aan te leveren.

Denk mee over diversiteit in de LinkedIn-groep DenkDivers! en lees meer over de achtergronden, vernieuwende methodieken en praktijkvoorbeelden op www.innovatiefinwerk/thema/diversiteit. •

David van Lennep Scriptieprijs

Creativiteit en innovatie winnen

Innovatie en creativiteit staan centraal in de drie winnende master theses van de David van Lennep Scriptieprijs, die door de NSvP jaarlijks wordt uitgereikt. Winnaar is Inge Wolsink met een scriptie over de invloed van het werkgeheugen op de ontwikkeling van creativiteit.

De eerste prijs gaat naar Inge Wolsink van de Universiteit van Amsterdam, met haar master-scriptie *The Merits of Attention Control in Musical Creativity*. Inge onderzocht de invloed van de capaciteit van het werkgeheugen op de ontwikkeling van creativiteit. Zij nodigde 32 cellisten uit, professionele studenten of goede amateurs en vroeg hen drie opeenvolgende improvisaties te spelen. Een onafhankelijke jury beoordeelde of er bij de improvisaties sprake was van een toe- of afnemende creativiteit. Uit het onderzoek blijkt dat musici met een grotere 'Working Memory Capacity' bij elke opvolgende

improvisatie creatiever werden. Musici met een lagere 'Working Memory Capacity' werden juist minder creatief en hadden meer moeite zich aan de opdrachten te houden. De gepresenteerde uitkomsten zijn van belang voor innovatievraagstukken en maken nieuwsgierig of het gebruik van het werkgeheugen ontwikkeld of getraind kan worden.

De tweede prijs is voor Jennifer Reinders van de Radboud Universiteit Nijmegen die het nut van vakantie onderzoekt in haar scriptie *You want to be happier, healthier and more creative? Take a vacation!*

Influences of a long summer vacation on health, well-being and creativity! Vakanties zijn er niet voor niets, zo blijkt uit haar onderzoek. Als oplaadmomenten zijn ze essentieel. Een groep van 60 mensen werd voor, gedurende en na hun vakantie onderzocht. Via de mobiele telefoon moesten de vakantie-gangers vragen beantwoorden. Jennifer eindigt haar scriptie met een welgemeend advies: als je gelukkiger, gezonder en creatiever wilt worden, ga dan met vakantie.

De derde prijs gaat naar *How can a team leader influence performance in a cross-functional team? The effects of diversity belief and conflict management*, door Jeroen Schilderman van de Technische Universiteit Eindhoven. Hij onderzoekt hoe het gedrag van leiders invloed heeft op diversiteit. Geloof in de zaak en het vermogen conflicten te managen, blijken zeer relevant in dit kader. •

Klein maar fijn

door:
Karel Soudijn

Wie is ook alweer de klas-sieke figuur die ontdekte dat hij proza sprak? Zijn naam is me ontschoten, maar ik lijk wel een beetje op hem, want sinds kort snap ik dat ik ooit aan *job crafting* heb gedaan. Bijvoorbeeld tijdens het geven van hoorcolleges voor grote groepen studenten. Jarenlang was het lastig om orde te houden; de hele tijd liep ik op mijn tenen

voor de klas. Totdat ik een andere houding aannam. Ik ging me gedragen als een gast die is uitgenodigd om in een gezelschap iets te vertellen. Een goede gast begint pas te praten als iedereen naar hem wil luisteren. Zolang de leden van het gezelschap nog onderling hun gesprekken voeren, behoort een gast beleefd te zwijgen. En dat bleek goed te helpen: als docent val ik stil zodra studenten beginnen te praten. Ook in andere opzichten is het

heel prettig om me als beleefde buitenstaander op te stellen.

Job crafting betekent: in kleine stapjes je eigen werk interessanter, uitdagender en leuker maken. Het sluit aan bij de politieke filosofie van Karl Popper. Volgens Popper verandert de wereld niet ten goede door een revolutionair politiek programma te verwezenlijken. Grote programma's maken miljoenen slachtoffers. Popper zag meer heil in *piecemeal social engineering*. En dat is een mooi equivalent van het begrip job crafting. Zet kleine stapjes, dan kom je een heel eind.

Ik heb Popper één keer een lezing horen geven. Hij hield op een fantastische manier orde, een klein beetje anders dan de manier waarop u en ik dit zouden doen. Popper had namelijk iemand meegenomen die een bord omhoog hield, waarop in grote letters te lezen stond dat de professor onmiddellijk met praten zou stoppen zodra iemand het waagde om een sigaret op te steken. Niemand rookte; iedereen lusterde eerbiedig. En we waren ook heel nieuwsgierig naar het uithoudingsvermogen van Poppers knecht.

Poppers voorkeur voor kleine stappen is gebaseerd op politieke argumenten. Toch is er ook in psychologisch opzicht wel iets voor te zeggen. Wie een bepaalde vaardigheid wil ontwikkelen, moet routines aankweken. Het kost minstens vijfduizend uur geconcentreerd werken om ergens goed in te worden (en tienduizend uur om er héél goed in te worden). Als ik mijn manier van werken radicaal wil veranderen, duurt het erg lang voordat ik weer mee kan tellen. Kleine veranderingen zijn echter te beschouwen als variaties op goed ingeslepen gedragspatronen. Het gaat nu om minutenwerk. Als de uitkomst me niet bevalt, kan ik snel weer op routines terugvallen.

Toch is durf nodig om af te wijken van het vertrouwde. Net zoals bij je hoofd opeens kaal scheren, of je haar in een (andere) kleur verven. Voordat ik daaraan begin, wil ik eerst een training volgen. En het feit dat iemand proza spreekt, betekent nog niet meteen dat die persoon een goed verhaal vertelt. Veel mensen moeten dat stap voor stap leren, net als job crafting.



Foto: Herman Wouters

Colofon

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek wil bereiken dat mensen hun capaciteiten optimaal kunnen benutten in de beroepsarbeid. Daartoe subsidieert de NSvP innovatieve projecten die de afstemming tussen mens en werk optimaliseren. Daarnaast organiseert zij regelmatig werkconferenties, verzorgt publicaties en brengt een boekenreeks uit. Bovendien reikt de NSvP jaarlijks de David van Lennep Scriptieprijs uit.

Adres NSvP

Rijnkade 88
6811 HD Arnhem

Telefoon: 026 - 44 57 800

Fax: 026 - 44 39 222

E-mail: info@nsvp.nl

Internet: www.nsvp.nl

Redactie

Geertje Kindermans, eindredactie
Sonia Sjollema, directeur NSvP

Medewerkers aan dit nummer

Alex Bunjes
Anne Gouweloos
Loes Meeuwissen
Karel Soudijn
Hieke de Zeeuw

Fotografie

Herman Wouters
Thinkstock

Correctie

Ria Hegteler

Vormgeving

Segno, Utrecht

Druk

Coers en Roest, Arnhem

Dit journal wordt gratis toegestuurd aan relaties van de NSvP. Wilt u het journal ook ontvangen, mailt u dan info@nsvp.nl.