



Cognitieve jobcrafting, de vervulling van basisbehoeften, prestatie en bevlogenheid van werknemers

Samenvatting afstudeeronderzoek Saskia Neuteboom - Universiteit Utrecht (2020)

Als gevolg van allerlei veranderingen zoals technologische ontwikkelingen worden organisatiestructuren in toenemende mate 'plat' in plaats van hiërarchisch. Dit houdt in dat werknemers meer vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid krijgen, waar tegenover staat dat ze meer proactief en flexibel moeten zijn. Om met deze veranderingen om te gaan, kan jobcrafting als tool ingezet worden.

Jobcrafting: een definitie

Bij jobcrafting kunnen werknemers (fysieke en cognitieve) aanpassingen maken in de taak en/of relationele grenzen van hun werk, zodat het werk meer in lijn wordt gebracht met de eigen voorkeuren, vaardigheden en motivatie. Het is bekend dat het fysieke (gedragsmatige) jobcrafting over het algemeen een positief effect heeft op bevlogenheid en prestatie. Het effect van cognitieve jobcrafting is nog bijna niet onderzocht. Cognitieve jobcrafting gaat over de betekenis die werknemers aan hun werk geven. Bij deze vorm van jobcrafting worden er dus geen fysieke aanpassingen in het werk gedaan. Bij fysieke jobcrafting gebeurt dit wel. Er wordt onderscheid gemaakt tussen vier dimensies: (1) Het vergroten van sociale hulpbronnen: bijvoorbeeld steun van collega's, leidinggevenden en prestatiefeedback; (2) Het vergroten van structurele hulpbronnen: bijvoorbeeld de mate van autonomie die men ervaart, taakvariëteit en ontwikkelingsmogelijkheden; (3) Het vergroten van uitdagende taakeisen: bijvoorbeeld optimalisatie van werkdruk en het aannemen van extra taken zodat men meer uitdaging ervaart; (4) Het verminderen van belemmerende taakeisen: bijvoorbeeld emotioneel inspannend werk en het verminderen van werkdruk.

Bevindingen

Cognitieve jobcrafting, het craften van uitdagende taakeisen en het craften van structurele hulpbronnen zijn positief geassocieerd met bevlogenheid en prestatie via de vervulling van zogenoemde basisbehoeften (autonomie, competentie en verbondenheid). Opvallend is dat er geen relatie is gevonden tussen het craften van sociale hulpbronnen en bevlogenheid en een negatieve relatie tussen het craften van sociale hulpbronnen en werkprestatie. Een tweede opvallendheid is dat er geen verband is gevonden tussen het craften van belemmerende taakeisen en bevlogenheid en prestatie.

Conclusies

Er kan geconcludeerd worden dat met name cognitieve crafting en het vergroten van structurele hulpbronnen, bijvoorbeeld autonomie, en uitdagende taakeisen, bijvoorbeeld optimalisatie van de werkdruk, van een individu positief gerelateerd zijn aan diens bevlogenheid en werkprestatie via de vervulling van basisbehoeften. Daarnaast kan geconcludeerd

worden dat het craften van sociale hulpbronnen niet de voorkeur heeft aangezien het negatief samenhangt met werkprestatie, wat in eerste instantie misschien opvallend kan lijken. Het craften van sociale hulpbronnen verwijst, naast het vragen van steun, onder andere naar het vragen van feedback. Dit hoeft niet altijd positief of opbouwend te zijn, maar kan ook negatief en kritisch van aard zijn. Uit de literatuur wordt duidelijk dat negatieve feedback niet altijd de prestatie stimuleert, maar juist een tegenovergestelde effect kan hebben. Negatieve feedback hangt namelijk samen met een negatieve manier van naar zaken kijken, wat weer een ongunstige associatie heeft met werkprestatie. Dat er geen verband is gevonden tussen het craften van belemmerende taakeisen en bevlogenheid/prestatie kan verklaard worden door de tegenstrijdige bevindingen in de literatuur. De ene studie meldt een positief verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en werkprestatie/bevlogenheid en de andere studie een negatief verband.

Aanbevelingen voor de praktijk

Voor **werknemers** is het raadzaam om zelf proactief het aantal structurele hulpbronnen en uitdagende taakeisen te vergroten om de basisbehoeften te bevredigen en daarmee bevlogenheid en werkprestatie te verhogen. Dit houdt concreet in: op zoek gaan naar mogelijkheden om autonomie binnen het werk te vergroten en zich te blijven ontwikkelen. Daarnaast kunnen zij op zoek gaan naar nieuwe uitdagingen, bijvoorbeeld door deel te nemen aan een project buiten hun comfortzone. Ook is het aan te bevelen om met cognitieve jobcrafting aan de slag te gaan. Dit houdt in betekenis geven aan het werk (bijvoorbeeld door voor ogen te houden dat medicijnveiligheid bijdraagt aan de gezondheid van patiënten). Verder is het raadzaam het verminderen van belemmerende taakeisen, zoals emotioneel inspannend werk, niet de focus te geven, omdat in de literatuur en deze studie geen eenduidige conclusies getrokken kunnen worden over het effect op bevlogenheid en werkprestatie. Ten slotte is het aan te raden het aantal sociale hulpbronnen niet te verhogen, vanwege het mogelijke negatieve effect op de bevlogenheid en werkprestatie.

Werkgevers kunnen bevlogenheid en werkprestatie bij werknemers optimaliseren door hen kennis te laten nemen van (fysieke en cognitieve) jobcrafting. Hierbij is het belangrijk te zorgen voor een open omgeving, waarin werknemers de vrijheid krijgen hiermee aan de slag te gaan. Een open omgeving met ruimte voor flexibiliteit om handen en voeten te geven aan de fysieke vorm van jobcrafting is aan te bevelen, maar ook zonder deze open omgeving, wanneer die flexibiliteit bijvoorbeeld niet mogelijk is, kan aan de slag gegaan worden met de cognitieve vorm van jobcrafting.