



Job crafting, authenticiteit en welzijn van werknemers

Samenvatting bevindingen afstudeeronderzoek Anneke den Hartog - Universiteit Utrecht (2017)

Traditioneel gezien zijn werkgevers verantwoordelijk voor het creëren van een werkomgeving waarin werknemers zich vindingrijk, gezond en bevlogen voelen. Trends als afname van werkzekerheid en toename van flexibel werk hebben echter hun invloed op de rol van werknemers en vragen ander gedrag van hen. Ze moeten (meer) controle nemen over hun eigen carrière met proactief gedrag, bijvoorbeeld door job crafting.

Job crafting: een definitie

Bij job crafting maken werknemers (fysieke en cognitieve) aanpassingen in de taak en/of relationele grenzen van hun werk, zodat het werk meer in lijn wordt gebracht met hun eigen voorkeuren, vaardigheden en motivatie.

Aan de hand van het Job Demands-Resources model (JD-R-model) zijn verschillende vormen van job crafting te onderscheiden. Dit model draait om twee aspecten van werk: taakeisen en hulpbronnen. Taakeisen zijn aspecten van het werk die geassocieerd worden met fysieke/psychologische kosten, omdat ze aanhoudende fysieke en/of psychologische inspanning vereisen. Hulpbronnen zijn juist functioneel voor het behalen van werkdoelen, het verminderen van negatieve effecten van taakeisen en het stimuleren van persoonlijke groei en ontwikkeling.

Op basis van dit model onderscheiden we vier vormen van job crafting:

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 werkdruk.

Bevindingen: de samenhang van job crafting met authenticiteit en het welzijn van werknemers

Uit het onderzoek kwam naar voren dat het craften van structurele bronnen en uitdagende taakeisen geassocieerd is met toegenomen welzijn via toegenomen authenticiteit. Daarentegen bleek het craften van belemmerende taakeisen geassocieerd te zijn met afgenomen welzijn via verminderde authenticiteit. Opvallend is dat het craften van sociale hulpbronnen niet gerelateerd is aan toegenomen welzijn via toegenomen authenticiteit.

Conclusies

Met name het vergroten van structurele hulpbronnen (bijvoorbeeld autonomie en uitdagende taakeisen zoals werkdruk) van een individu is positief gerelateerd aan diens welzijn via toegenomen authenticiteit. Daarnaast moet men voorzichtig zijn met het verminderen van belemmerende taakeisen, omdat het craften hiervan negatief samenhangt met het welzijn van een werknemer via verminderde authenticiteit.

Opvallend is dat tussen het craften van sociale hulpbronnen, authenticiteit en welzijn geen verband is gevonden. Onder sociale hulpbronnen valt onder andere prestatiefeedback. In de literatuur wordt over prestatiefeedback gesproken als een "tweezijdig-zwaard": aan de ene kant is het erkend als een kernfacet voor het stimuleren van motivatie en leren in organisaties, maar aan de andere kant kan het een burnout veroorzaken als de evaluatie negatief is. Mogelijk hebben in dit onderzoek het positieve en negatieve effect van prestatiefeedback elkaar geëlimineerd, waardoor geen verband gevonden is.

Aanbevelingen voor de praktijk

Voor **werknemers** is het raadzaam om zelf proactief het aantal structurele hulpbronnen en de uitdagende taakeisen te vergroten om gevoelens van authenticiteit en welzijn te verhogen. Dit houdt concreet in dat ze op zoek gaan naar mogelijkheden om autonomie binnen hun werk te vergroten en zich te blijven ontwikkelen. Daarnaast kunnen ze op zoek naar nieuwe uitdagingen, bijvoorbeeld door deel te nemen aan een project wat buiten hun comfortzone ligt. Verder is het raadzaam het verminderen van belemmerende taakeisen (zoals emotioneel inspannend werk) te vermijden, omdat dit een negatieve weerslag heeft op gevoelens van authenticiteit en welzijn. Ten slotte dienen ze voorzichtig te zijn met het verhogen van sociale hulpbronnen en dan met name prestatiefeedback, omdat deze hulpbron gezien kan worden als een "tweezijdig-zwaard".

Werkgevers kunnen job crafting bij werknemers stimuleren door ze meer bewegingsvrijheid binnen hun werk te bieden, bijvoorbeeld door meer flexibiliteit in tijdsindeling of in taakuitvoering. Daarnaast is het van belang dat werkgevers prestatiefeedback op een constructieve wijze brengen, zodat eventuele negatieve gevolgen geminimaliseerd worden en het geen weerslag heeft op het authenticiteitsgevoel en welzijn van werknemers.