



Het doorgeven van gunstig jobcrafting gedrag

Samenvatting afstudeeronderzoek Julia Wijnker - Universiteit Utrecht (2021)

Tegenwoordig leven we in een meer dynamische en gedecentraliseerde arbeidswereld met minder toezicht vanuit het management. Dit heeft geleid tot meer verantwoordelijkheid en individueel loopbaanmanagement. Veel organisaties stappen dan ook over van top-down loopbaanmanagement naar meer ondersteunend en ontwikkelingsgericht management. Hierdoor neemt het belang voor medewerkers om initiatiefrijke en proactief te handelen toe. Daarnaast wordt dit proactieve gedrag ook gezien als een kritische determinant voor het succes van de organisatie. Een specifieke vorm van proactief gedrag is 'jobcrafting'.

Jobcrafting: een definitie

Bij het uitvoeren van jobcrafting 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 en vaardigheden, wat zorgt voor meer en gemotiveerde werknemers.

Kijkend naar 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 jobcrafting: (1) het vergroten van structurele hulpbronnen (bijvoorbeeld het ontwikkelen van capaciteiten); (2) het vergroten van sociale hulpbronnen (bijvoorbeeld het ontvangen van advies en/of ondersteuning); (3) het vergroten van uitdagende taakeisen (bijvoorbeeld het aannemen van extra taken); (4) het verminderen van belemmerende taakeisen (bijvoorbeeld het minimaliseren van intense of emotionele activiteiten).

Uit eerder onderzoek is gebleken dat het vergroten van structurele en sociale hulpbronnen, en het vergroten van uitdagende taakeisen positieve effecten heeft. Echter, is gebleken dat het verminderen van belemmerende taakeisen juist negatieve effecten heeft. In huidig onderzoek zijn alleen de gunstige vormen van jobcrafting die positieve effecten hebben onderzocht.

Definitie modellering:

De beslissingen en het gedrag van leidinggevenden in de werkomgeving kunnen een aanzienlijke impact hebben op hun werknemers. Dit komt onder andere omdat ze de motivatie van een werknemer om proactief te handelen kunnen bevorderen of verminderen. Dus, om een voordelige jobcrafting omgeving voor de organisatie te creëren, is het belangrijk dat leiders laten zien hoe banen op een gunstige manier vormge-

geven kunnen worden. Een manier om dit te doen is via het modelleren van gedrag.

De Sociale Leer Theorie (SLT) stelt dat mensen leren van anderen in hun omgeving en dat dit gaat via observatie, imitatie en modellering. De geobserveerde mensen worden modellen genoemd en het leerproces wordt modelleren genoemd. In huidig onderzoek worden leidinggevenden gezien als modellen, die mogelijk via modellering het uitvoeren van gunstige jobcrafting door werknemers kunnen stimuleren.

Bevindingen:

Uit huidig onderzoek kwam naar voren dat gunstige vormen van jobcrafting uitgevoerd door leidinggevenden gerelateerd is aan gunstige jobcrafting uitgevoerd door werknemers. Bovendien hangt het vergroten van structurele hulpbronnen en het vergroten van uitdagende taakeisen samen met meer betrokkenheid en prestaties op het werk. Daarnaast heeft het vergroten van sociale hulpbronnen zowel positieve als negatieve effecten op de werkbetrokkenheid en werkprestaties. Verder is het uitvoeren van gunstige vormen van jobcrafting door leidinggevenden gerelateerd aan meer werkbetrokkenheid en werkprestatie van werknemers via het uitvoeren van gunstige jobcrafting door werknemers zelf.

Conclusies

De resultaten van deze studie suggereren dat leiders hun werknemers kunnen aanmoedigen om gunstige jobcrafting uit te voeren door dit zelf te modelleren, aangezien hun werknemers dit gemodelleerde gedrag zullen reproduceren. Bovendien suggereren de resultaten dat leiders indirecte werkbetrokkenheid en werkprestaties van hun werknemers op een positieve manier kunnen beïnvloeden. Dit kunnen ze doen door hun werknemers te laten zien hoe ze hun structurele hulpbronnen en uitdagende taakeisen kunnen vergroten. Er moet echter voorzichtig omgegaan worden met het aanmoedigen van het vergroten van sociale hulpbronnen, aangezien dit zowel positieve als negatieve effecten heeft op de werkbetrokkenheid en de werkprestaties.

Aanbevelingen voor de praktijk

Deze resultaten tonen het belang aan van leiderschapsmodellering voor de overdracht van gunstige jobcrafting en de directe en indirecte invloed van **leidinggevenden** op de werkresultaten van hun werknemers. Hopelijk moedigen deze resultaten leidinggevenden aan om te beginnen met het modelleren van voordelige jobcrafting, om het gunstige jobcrafting-gedrag van hun werknemers te vergroten en hun werkresultaten en werkbetrokkenheid op een positieve manier te beïnvloeden!

Voor **werknemers** is het raadzaam om ook zelf proactief het aantal structurele hulpbronnen en de uitdagende taakeisen te vergroten om werkresultaten te verhogen!