



Job crafting, authenticiteit en prestaties van werknemers

Samenvatting afstudeeronderzoek Sophie van Baalen - Universiteit Utrecht (2018)

Proactief gedrag van werknemers kan het aanpassingsvermogen van werknemers en de organisatie ten opzichte van dynamische en complexe context positief beïnvloeden. Een specifieke vorm van dergelijk proactief gedrag is job crafting. Uit onderzoek is gebleken dat job crafting samenhangt met onder andere toegenomen individuele prestatie en authenticiteit.

Job crafting: een definitie

Job crafting (baanboetsering) omschrijft het proces waarin een werknemer (fysieke en cognitieve) aanpassingen maakt in de taak en/of rationele grenzen van zijn/haar werk, zodat de baan meer in lijn komt te staan met de voorkeuren, vaardigheden en motivatie van de werknemer.

Met behulp van het Job Demands-Resources (JD-R) model worden vier vormen van job crafting omschreven. Het JD-R model omschrijft twee aspecten van het werk: taakeisen en hulpbronnen. Taakeisen zijn aspecten van het werk die fysieke en/of psychologische inspanning kosten, omdat ze aanhoudende fysieke en/of psychologische inspanning vereisen. Deze aspecten kunnen fysieke en/of psychologische gezondheidsproblemen veroorzaken.

Hulpbronnen zijn aspecten van het werk die ondersteunen bij het behalen van werkdoelen, het verminderen van negatieve effecten van taakeisen en het stimuleren van persoonlijke groei en ontwikkeling.

De vier vormen van job crafting zijn:

1. Het vergroten van sociale hulpbronnen: bijvoorbeeld steun van collega's, leidinggevend 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.

Deze vier vormen van job crafting zijn in relatie tot authenticiteit (de mate waarin iemand trouw is aan zijn 'ware zelf') en individuele prestatie onderzocht. Hierbij bestaat prestatie uit taakprestatie en contextuele prestatie. Taakprestatie houdt in dat de centrale werktaken met behulp van de nodige vaardigheden worden vervuld. Contextuele prestatie omvat het gedrag dat de organisatorische, sociale en/of psychologische context verbetert. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het helpen van collega's of het oppakken van werkzaamheden die niet in het takenpakket zitten.

Bevindingen: de samenhang van job crafting met authenticiteit en prestatie van werknemers

Uit de resultaten van deze studie blijkt dat het vergroten van structurele hulpbronnen en uitdagende taakeisen samen-

hangt met toegenomen authenticiteit en het verminderen van belemmerende taakeisen met verminderde authenticiteit. Er is geen relatie ontdekt tussen het vergroten van sociale hulpbronnen en authenticiteit.

Verder toont dit onderzoek aan dat het vergroten van structurele hulpbronnen en van uitdagende taakeisen positief gerelateerd is aan taakprestatie, waarbij de effecten gedeeltelijk via toegenomen authenticiteit verlopen. Daarnaast zijn deze twee vormen van job crafting positief gerelateerd aan contextuele prestatie. Het vergroten van sociale hulpbronnen is geassocieerd met toegenomen contextuele prestatie, maar niet met taakprestatie. Tevens verlopen de negatieve relaties van het verminderen van belemmerende taakeisen met taak- en contextuele prestatie volledig via verminderde authenticiteit.

Conclusies

Met name het vergroten van structurele hulpbronnen en uitdagende taakeisen zijn gerelateerd aan toegenomen prestatie. Authenticiteit speelt voornamelijk een rol in de relatie van deze twee vormen van job crafting met taakprestatie. Daarnaast speelt authenticiteit een grote rol in de negatieve relatie van het verminderen van belemmerende taakeisen met prestatie.

Opvallend is dat het verhogen van sociale hulpbronnen gerelateerd blijkt te zijn aan toegenomen contextuele prestatie, maar niet aan taakprestatie. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat deze vorm van job crafting handelingen bevat die eerder de organisatorische, sociale en psychologische context versterken (contextuele prestatie) en dat deze handelingen niet zozeer het afronden van de centrale werktaken ondersteunen (taakprestatie).

Aanbevelingen voor de praktijk

Om prestatie te verhogen en authenticiteit te ervaren is het aan te raden te investeren in mogelijkheden tot het verhogen van structurele hulpbronnen en uitdagende taakeisen.

Werknemers kunnen dit bijvoorbeeld bereiken door te focussen op mogelijkheden om zich meer te ontwikkelen binnen hun functie, de mate van autonomie binnen hun werk te vergroten en/of meer variatie in taken aan te brengen. Ook kunnen zij zich richten op het aannemen van nieuwe en extra taken, zodat zij de mogelijkheid hebben meer uitdaging in het werk te ervaren. Verder wordt hen afgeraden zich te richten op bijvoorbeeld het verminderen van (emotioneel) inspannend werk, omdat dit een negatief effect kan hebben op hun prestatie en de mate van authenticiteit.

Werkgevers kunnen dit bereiken door hun werknemers te stimuleren meer te focussen op het vergroten van structurele hulpbronnen en uitdagende taakeisen. Dit kan door hen bewegingsvrijheid te bieden om hiermee bezig te zijn. Het aanbieden van job crafting trainingen, waarin wordt uitgelegd hoe men effectief kan job craften en wat eventuele nadelen van het verminderen van belemmerende taakeisen kunnen zijn, kan hier aan bijdragen.