



Job crafting en werkuitkomsten

Samenvatting bevindingen afstudeeronderzoek Jule Bruinsma – Universiteit Utrecht (2016)

Ter introductie een korte uitleg van het begrip 'job crafting': bij job crafting 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.

Aan de hand van het Job Demands-Resources model zijn er verschillende vormen van job crafting te onderscheiden. Dit model draait om 2 aspecten in een baan, te weten taakeisen en hulpbronnen. Taakeisen zijn aspecten van het werk die fysieke en/of psychologische inspanning kosten of vaardigheden vereisen. Hulpbronnen zijn juist functioneel voor het behalen van werkdoelen. Deze hulpbronnen verminderen de negatieve effecten van taakeisen en stimuleren juist persoonlijke groei en ontwikkeling.

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

1. Het vergroten van sociale hulpbronnen: bijvoorbeeld support van collega's, leidinggevenden en klantcontact;
2. Het vergroten van structurele hulpbronnen: bijvoorbeeld de mate van autonomie die men ervaart en ontwikkelingsmogelijkheden;
3. Het vergroten van uitdagende taakeisen: bijvoorbeeld optimalisatie 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 werkuitkomsten

Het vergroten van structurele hulpbronnen en uitdagende taakeisen blijkt positief gerelateerd aan drie positieve werkuitkomsten: bevoegenheid, prestatie en waargenomen inzetbaarheid. Het craften van sociale hulpbronnen laat een meer bescheiden, maar ook positieve relatie zien met deze werkuitkomsten. Daarbij lijken werknemers die veel netwerken, meer baat te hebben bij deze job crafting gedragingen. Het verminderen van belemmerende taakeisen laat, in tegenstelling tot de andere vormen van job crafting, een negatieve relatie zien met bevoegenheid, prestatie en waargenomen inzetbaarheid. Ook staat het craften van belemmerende taakeisen positief in verband met het verkrijgen van burn-out symptomen.

Conclusies

Met name het vergroten van bijvoorbeeld de autonomie of ontwikkelingsmogelijkheden van een individu is positief gerelateerd aan diens bevoegenheid, prestaties en waargenomen inzetbaarheid. Daarnaast zijn er ook aanwijzingen voor de effectiviteit van bijvoorbeeld (collegiale) feedback en coaching vanuit de leidinggevende. Doordat individuen op zoek gaan naar deze vergrote

autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden en sociale support ervaren zij meer persoonlijke groei, ontwikkeling en (intrinsieke) motivatie. Er wordt verondersteld dat individuen hierdoor bereid zijn om meer energie te steken in het uitvoeren van taakeisen, wat weer zal leiden tot een verhoogde bevoegenheid, prestatie en waargenomen inzetbaarheid. Het craften van belemmerende taakeisen is echter negatief gerelateerd aan bevoegenheid, prestatie en waargenomen inzetbaarheid. Een verklaring hiervoor is dat men met het verlagen van belemmerende taakeisen de uitdaging binnen het werk reduceert. Bovendien lijkt alleen al het ervaren van belemmerende taakeisen negatief te zijn. Ook al probeert een werknemer deze taakeisen te verminderen, dan nog laat deze craft-gedraging een positieve relatie zien met burn-out verschijnselen. Deze taakeisen zijn dus ongunstig voor werknemers.

Aanbevelingen voor de praktijk

Werknemers dienen zelf proactief op zoek te gaan naar autonomie binnen hun werk, zichzelf te blijven ontwikkelen en hierbij op zoek te gaan naar nieuwe uitdagingen (bijvoorbeeld deelnemen aan een management training of aan een nieuw project buiten hun eigen comfortzone). Ook netwerken zorgt ervoor dat je meer baat hebt bij het craften. Netwerken vergroot hun toegang tot nieuwe informatie, mogelijkheden en hulpbronnen, wat bijdraagt aan goede prestaties en waargenomen inzetbaarheid. Daarnaast is het van belang om belemmerende taakeisen, zoals emotioneel inspannend werk, te vermijden of te voorkomen. Deze taakeisen staan negatief in verband met gunstige werkuitkomsten en verhogen de kans op een burn-out.

Werkgevers kunnen hun werknemers stimuleren proactief te handelen door ze meer bewegingsvrijheid binnen hun werk te bieden, bijvoorbeeld meer flexibiliteit in tijdsindeling of taakuitvoering. Daarnaast kunnen ze werknemers stimuleren professionele skills te blijven ontwikkelen door zelf constructieve feedback te geven of ontwikkelcursussen aan te bieden. Tevens is het raadzaam werknemers hierbij te wijzen op hun eigen grotere verantwoordelijkheid, waardoor zij zich meer toegewijd voelen aan de nieuwe uitdagingen en zich hierdoor meer intrinsiek gemotiveerd voelen. Zodra werkgevers het vertrouwen laten zien in de werknemer, zal die meer intrinsiek gemotiveerd zijn dit vertrouwen waar te maken en dus tot positievere uitkomsten te komen. Als werkgevers daarnaast werknemers tijdens het job craften de mogelijkheid bieden ook de competentie 'netwerken' in te zetten, wordt verwacht dat hun prestaties en inzetbaarheid nóg meer verhoogd worden en de effectiviteit dus wordt vergroot. Tot slot is het van belang de werknemers zo min mogelijk in aanraking te laten komen met belemmerende taakeisen zoals een een disbalans tussen werk en privé en emotioneel inspannend werk, omdat deze taakeisen negatief in verband staan met werkuitkomsten en de kans op een burn-out bij verhogen.