



Job crafting: naar een beter passende baan en meer werkgeluk

Auteur: Bart Moens [in](#)

Moens, B. (2022). Job crafting: naar een beter passende baan en meer werkgeluk. *HRMConnect*, 2022(8)

Wist je dat we in ons leven zo'n 82.000 uren werken? Als we er zoveel tijd aan besteden, kunnen we er ook beter maar iets goeds van maken. En toch zijn maar weinig Vlamingen écht gelukkig of tevreden op het werk. Minder dan één op de vijf, zo blijkt uit onderzoek van de UGent. Een precies even groot deel is in grote mate ontevreden en dus ongelukkig. De anderen voelen zich redelijk tevreden met hun job. Ontevreden werknemers zijn vaker ziek, minder betrokken, minder gemotiveerd en dus minder productief. Werkgevers kunnen (én moeten) maatregelen nemen om de tevredenheid van hun werknemers te bevorderen, bijvoorbeeld door in sociale steun te voorzien, ontwikkelingsmogelijkheden te bieden en/of de werkdruk te verlichten. Als werknemer kan je echter ook zelf initiatief nemen om jouw werkgeluk te vergroten. Hoe? Met job crafting!

Een kort testje

Hieronder volgen vijf stellingen. Het is de bedoeling dat je bij elke stelling een score geeft tussen 0 en 7, waarbij 0 = helemaal nooit en 7 = doe ik dagelijks. Vervolgens maak je een gemiddelde van je scores.

1. Ik breng zelf kleine veranderingen aan in mijn werk zodat ik me beter voel.
2. Ik pas mijn werk hier en daar aan zodat het beter bij me past.
3. Ik breng zelf kleine veranderingen aan in mijn werk zodat ik beter kan werken.
4. Ik pas mijn werk hier en daar aan zodat het beter aansluit bij wat ik belangrijk vind.
5. Ik breng zelf kleine veranderingen aan in mijn werkomgeving zodat ik beter kan functioneren

Klaar? Oké, leg je resultaat even aan de kant. We komen hier straks op terug. Eerst wil ik nog wat meer vertellen over werktevredenheid of werkgeluk.

Werktevredenheid: een kwestie van fit

Van essentieel belang voor werktevredenheid is de match tussen jou en je werk. In de hr-literatuur wordt dit de persoon-job fit genoemd. Wat werkt passend maakt, blijkt niet voor iedereen hetzelfde te zijn. Onderzoek naar persoon-job fit maakt duidelijk dat het belangrijk is een onderscheid te maken tussen twee typen fits:

- Een *fit tussen wat het werk vraagt en wat je als werknemer kan*. Ben je voldoende opgewassen tegen de eisen van het werk en de kennis die wordt gevraagd? Deze fit heeft vooral effect op jouw prestaties en de gezondheid.
- Een *fit tussen wat je als werknemer wil of van waarde vindt en wat het werk biedt*. Is het werk interessant en waardevol genoeg? Deze fit heeft vooral effect op jouw werktevredenheid en motivatie.

Het kan in de praktijk goed zijn dat het eerste type fit goed is, maar het tweede type niet. Je kan dan perfect opgewassen zijn tegen de eisen van je werk (bv. prima financiële tabellen kunnen maken), zonder het werk daadwerkelijk betekenisvol of motiverend te vinden. Andersom kan het werk goed aansluiten bij jouw persoonlijke waarden (bv. het belangrijk vinden om hoogstaande zorg te verlenen aan patiënten), terwijl je niet langer kan voldoen aan de cognitieve, emotionele of fysieke werkeisen (bv. tillen van patiënten of omgaan met nieuwe medische apparatuur). 'Fit' is geen statisch concept, maar iets dat doorheen de tijd verandert. Banen én mensen veranderen immers. Deze veranderingen kunnen ervoor zorgen dat er na verloop van tijd een misfit ontstaat tussen jou en jouw werk met alle nadelige gevolgen van dien.

Een betere person-job fit zonder van baan te veranderen

Een drastische oplossing voor een misfit met het werk is een andere job zoeken die beter aansluit bij je ambities, interesses en capaciteiten. Je kan ook proberen van dat knagende ontevreden gevoel af te raken zonder meteen van baan te veranderen. Dat kan met job crafting.

Job crafting is voor het eerst geïntroduceerd door de Amerikaanse psychologen Wrzesniewski & Dutton als "*the physical and cognitive changes individuals make in the task or relational boundaries of their work*" (2001, p. 179). Met job crafting geef je zelf vorm aan je werk met de bedoeling dat beter te laten aansluiten op jouw talenten en behoeftes. Dat kan je doen door het aanpassen van:

- je takenpakken en taakinhoud (taak craften),
- je interacties en relaties op het werk (relationeel craften),
- de betekenis of het doel van je werk (cognitief craften),
- aspecten van je werkomgeving (contextueel craften),
- de plaats waar en het tijdstip waarop je je werk uitvoert (tijd en ruimte craften).

Kenmerkend voor deze aanpassingen is dat ze eerder klein van omvang zijn en mogelijk niet door anderen worden opgemerkt. Vaak gebeuren ze zonder medeweten of goedkeuring van de leidinggevende. Soms gebeurt het wel dat medewerkers hun informele aanpassingen achteraf formaliseren in concrete afspraken met de leidinggevende.

Niet enkel voor de *happy few*

Volgens Wrzesniewski & Dutton heeft elke baan 'vrijheidsgraden' om te job craften. Hun onderzoek bevat talloze voorbeelden van job crafting bij mensen uit uiteenlopende beroepsgroepen, zoals koks, schoonmakers en kinderbegeleiders. Job crafting is bijgevolg niet enkel voor hoogopgeleide medewerkers met veel autonomie in het werk. Dit wordt kracht bijgezet door recente onderzoeken over job crafting bij diverse kwetsbare groepen, waaronder lager opgeleiden, oudere medewerkers, nieuwkomers, tijdelijke medewerkers en – zoals blijkt uit mijn eigen onderzoek – medewerkers met een arbeidshandicap.

Job crafting gebeurt vaak onbewust

In meerdere of mindere mate doet iedereen aan job craften, onbewust of bewust. De meeste mensen proberen in hun werk al om datgene wat ze goed kunnen en graag doen meer te doen, of juist de minder leuke aspecten te beperken. Misschien ben jij (onbewust) ook al een sterke job crafter. Wat denk je? Neem er even jouw resultaat van de test hierboven bij. Ik vroeg je om jouw scores op de verschillende stellingen op te tellen en vervolgens te delen door vijf. Hieronder krijg je een korte toelichting bij je resultaat:

- 0 - 2: Je bent nog niet actief bezig met job crafting.
- 3 - 5: Mooi, je neemt af en toe het initiatief om je job te craften.
- 6 - 7: Proficiat, je bent een echte *job crafter*!

Als je vandaag nog niet zo actief bent met job craften, laat je mogelijk kansen op mooier werk onbenut. Misschien weet je niet hoe te beginnen met job crafting of durf je niet goed. Of zie je niet wat je nog meer kan doen dan de aanpassingen die je tot nu toe al deed. Het goede nieuws is dat je job crafting kan leren, bijvoorbeeld door het volgen van een job crafting training of het oefenen met een job crafting tool.

Job crafting: waarom zou je het doen?

Medewerkers hebben heel uiteenlopende motieven om te job craften. We kunnen daarbij een onderscheid maken tussen proactieve en reactieve motieven. Proactieve motieven houden in dat je aan je werk wil sleutelen met het oog op het realiseren van positieve of gewenste uitkomsten, bv. meer controle over het eigen handelen, een positiever zelfbeeld, betere relaties met collega's of klanten, een betere werk-privé balans en het kunnen inzetten van talenten. Reactieve motieven hebben daarentegen te maken met de behoefte in het kunnen omgaan met of het verminderen van negatieve aspecten van je werk, bv. een gebrek aan autonomie, rolonduidelijkheid en baanonzekerheid. Job crafting vanuit een proactief motief noemen we *approach crafting*, job crafting vanuit een reactief motief *avoidance crafting*.

Gelukkige koeien geven meer én betere melk!

Ondertussen is er heel wat onderzoek verricht naar de effecten van job crafting. Zo is het geweten dat job crafting bijdraagt aan een betere persoon-job fit, wat op zijn beurt een positief effect heeft op het gedrag (o.a. *organizational citizenship behavior*, job tevredenheid en verlooptentent), het welbevinden (o.a. werkdruk, betrokkenheid, inzetbaarheid en bevlogenheid) en de prestaties van medewerkers. Recent onderzoek nuanceert deze positieve uitkomsten enigszins. Job crafting blijkt vooral gunstige gevolgen te hebben bij *approach crafting*. *Avoidance crafting* lijkt geen of eerder een negatieve invloed te hebben op de individuele performantie en contraproductief gedrag in de hand te werken. Mogelijk komt dit doordat we bij *avoidance crafting* vooral focussen op de negatieve aspecten van het werk en eerder geneigd zijn ons ervan terug te trekken, wat kan uitmonden in het verwaarlozen of mentaal verlaten van het werk. Wel blijkt *approach crafting* de negatieve gevolgen van *avoidance crafting* te kunnen bufferen. Als je met job crafting aan de slag gaat, hou je hier best rekening mee.

Job crafting met de collega's

Werken doen we niet alleen. Dat is de reden waarom job crafting meer en meer op teamniveau wordt toegepast, zeker in teams waar individuele job crafting een impact kan hebben op de werkuitvoering of het welzijn van collega's. Vanuit de persoonlijke sleutelwensen in het werk gaan teamleden op zoek naar hoe ze kunnen profiteren van elkaars verschillen en overeenkomsten. Verschillen in sleutelwensen tussen collega's kunnen bijvoorbeeld leiden tot een herverdeling van enkele taken, als blijkt dat daardoor iedereen mooier werk krijgt. Overeenkomsten in sleutelwensen kunnen leiden tot meer samenwerking.

Vaak is het herverdelen van het werk door werknemers zelf een schrikbeeld voor leidinggevenden. Wordt het werk straks nog wel gedaan zoals het moet? Maar juist door het team bij elkaars individuele sleutelacties te betrekken, kan beter rekening worden gehouden met de doelen van het team en de persoonlijke voorkeuren van de andere teamleden. Leidinggevenden zijn actief betrokken om mee te kijken naar de ideeën die ruimte moeten krijgen en de ideeën waar je nog even langer over wil nadenken.

Ook een rol voor de werkgever

Zoals al gezegd, gebeurt job crafting op initiatief van werknemers. Vaak zonder medeweten en/of goedkeuring van leidinggevenden. Toch spelen deze een belangrijke rol in het stimuleren en faciliteren van job crafting. Het is belangrijk dat je als werkgever een cultuur creëert waarin werknemers zich aangemoedigd voelen om proactief te zijn. Niet elke werknemer weet hoe met job crafting te beginnen, terwijl de noodzaak tot een betere fit met het werk wel kan bestaan. Geef je medewerkers daarom de ruimte en de tools om met job crafting aan de slag te gaan. Het zal hen helpen om flexibel en veerkrachtig om te gaan met de vele veranderingen in het werk vandaag én morgen.

Referenties

-
- ⁱ Bertenshaw, C., & Rowlinson, P. (2009). Exploring Stock Managers' Perceptions of the Human-Animal Relationship on Dairy Farms and an Association with Milk Production. *Anthrozoös*, 22(1), 59-69; Weaver, D.R, et al. (2016). Elevation of circulating serotonin improves calcium dynamics in the peripartum dairy cow. *J. Endocrinol*, 230: 105-123