

11 HET JOBCRAFTINGS- GESPREK

Mecheline Klijs

De Nederlandse beroepsbevolking vergrijsst en medewerkers die nu op de arbeidsmarkt actief zijn moeten misschien wel tot hun 67ste werken. Ook volgen de veranderingen die op organisaties afkomen elkaar in een steeds hoger tempo op. Deze 'constante' doet een beroep op het aanpassingsvermogen en de innovatiekracht van organisaties en dus van haar medewerkers. Twee redenen waarom HR-thema's als vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en werkgeluk momenteel actueel zijn.

Hoe zijn nu medewerkers te stimuleren (zelfsturing) om te investeren in de eigen inzetbaarheid en vitaliteit, zodat zij tot hun 67ste met plezier blijven presteren? Eén van de mogelijkheden om de inzetbaarheid van de zittende medewerkers te vergroten, is jobcrafting.

Tijdens het werkoverleg zei Bart (60 jaar) bezorgd dat er de laatste tijd toch veel veranderd was. Hij sprak het uit als een boer met kiespijn. Bart was vroeger HR-adviseur maar is sinds drie jaar hoofd van de opleidingsunit. Zijn directeur heeft de opdracht gegeven dat iedereen een nieuw takenpakket krijgt om de zoveelste verandering door te kunnen voeren. De directeur probeerde in eerste instantie zelf voorstellen te formuleren. Maar dit wordt hem niet in dank afgenomen. Er was flink wat weerstand bij heel veel collega's en ook bij Bart. Uiteindelijk wordt er beslist om op een andere manier te gaan werken, via jobcrafting.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende vragen:

- Wat is jobcrafting?
- Hoe zijn energiebronnen in te zetten bij jobcrafting?
- Wat zijn voor de organisatie de opbrengsten van jobcrafting?

11.1 DE VOORBEREIDING OP EEN JOBCRAFTINGSGESPREK

Wat is jobcrafting?

In hun boek *Aan de slag met jobcrafting* definiëren Spruyt en Dekker jobcrafting als volgt:

“Het op eigen initiatief doen van aanpassingen in je werk, waardoor het werk beter aansluit bij wie je bent, wat je wilt en wat je kan.”

Een belangrijk kenmerk van jobcrafting is de zelfsturing van medewerkers. Zij kijken niet vanaf de zijlijn toe (‘de werkgever moet zorgen voor mijn inzetbaarheid en werkplezier’), maar denken en doen actief mee in hoe zij blijvend toegevoegde waarde kunnen bieden (organisatiebelang) en wel met plezier en in een juiste balans tussen belasting en belastbaarheid (eigen belang).

Maak aanpassingen in je werk (baanboetseren) waardoor je hart sneller gaat kloppen



Uit gecombineerd onderzoek van de Universiteit van Utrecht, Amsterdam en Eindhoven (2017) blijkt dat medewerkers die deelnamen aan een jobcraftingstraining, zelfstandig meer uitdagingen in hun werk zoeken, actief hulpbronnen benaderden, meer ontwikkelingsmogelijkheden en autonomie ervaren en zich meer bewust zijn van hun werkomgeving en werkbeleving. Ook bleek jobcrafting bij te dragen aan het welzijn op het werk.

Bron: Peeters, Van den Heuvel en Demerouti, Sleutelen aan je werk, *Tijdschrift voor HRM*, 2017

Wat zijn aandachtspunten bij het starten met jobcrafting?

Bij 'het craften van zijn job' gaat de medewerker in gesprekken en/of in een groepstraining op zoek naar antwoorden op de volgende vragen:

- Welke uitdagingen en taken vind ik interessant?
- Bij welke taken en rollen verlies ik energie?
- Welke hulpbronnen zijn in mijn functie, of in de omgeving van mijn functie, beschikbaar?

In de zoektocht naar de antwoorden op deze vragen is het belangrijk aandacht te schenken aan:

Werkervaring

Een voorwaarde om te starten met jobcrafting is dat medewerkers voldoende ervaring hebben met het uitvoeren van de taken (Niessen, 2016).

Organisatiedoelen en managementstijl

De uitkomsten van jobcrafting moeten passen in de organisatiedoelen en het idee van jobcrafting vraagt om ondersteuning (empowerment) van het management door een passende stijl van leidinggeven (Petrou, 2012).

Werkbelasting

Jobcrafting mag niet leiden tot extreme taakverzwaring of een te licht takenpakket (Weseler, 2016).

Extreme vormen van jobcrafting kunnen leiden tot rolonduidelijkheid, oneerlijkheid en verstoorde groepsdynamiek of managementsturing en dat is onwenselijk (Petrou, 2012).

De beoordeling en perceptie van jobcrafting

Taakverlichting of demotie heeft nog steeds een negatief imago binnen organisaties ('onze collega kan het niet meer aan, het is te veel voor hem'). Het verminderen van de taakeisen wordt als minderwaardig beschouwd ten opzichte van het verzwaren van de taakeisen. Dit kan een signaal zijn dat medewerkers niet op hun prestatie worden beoordeeld maar op hun jobcraftingsgedrag (Weseler, 2016).

Uit welke stappen bestaat een jobcraftingstraject?

Een jobcraftingstraject kent de volgende stappen:

- Stap 1: uitleg over jobcrafting en toelichting op de spelregels
- Stap 2: zelfstandig voorbereiden van de taakanalyse door de medewerker
- Stap 3: het taakanalysegesprek

Stap 1: uitleg over jobcrafting en toelichting op de spelregels

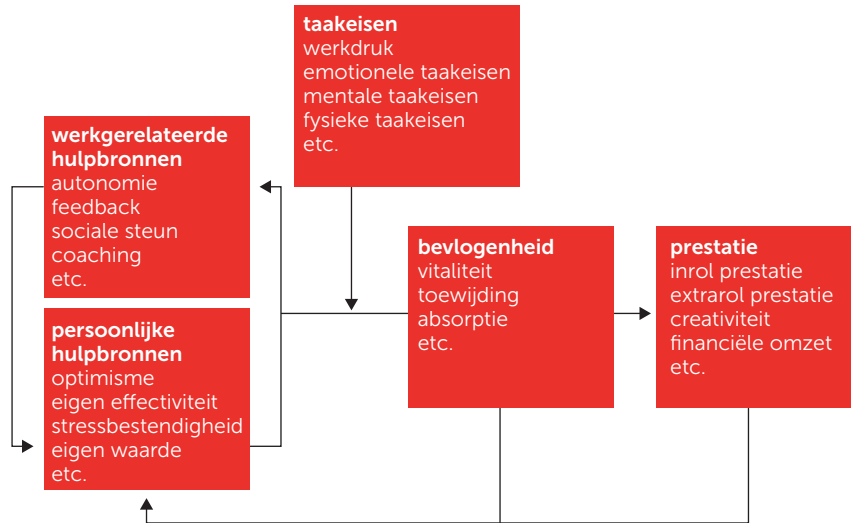
Deelnemers aan een jobcraftingstraining krijgen voorafgaand aan het jobcraftingsgesprek uitleg over wat jobcrafting inhoudt, bijvoorbeeld een toelichting op het Job Demands-Resources model (JD-R model) (Demerouti et al., 2001). Ook worden met hen de spelregels van jobcrafting gedeeld.

In het JD-R model worden de kenmerken van iedere baan ondergebracht in:

- de taakeisen (job demands): wat vraagt het werk van jou?
- de werkgerelateerde hulpbronnen (job resources): wat geeft jou energie in je werk, wat motiveert jou?

Het model gaat uit van de veronderstelling dat hoge taakeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (uitputting) en dat het beschikken over hulpbronnen (job resources) bijdraagt aan een hogere motivatie en productiviteit.

Job Demands-Resources model



Bron: A. Bakker en E. Demerouti, 2007

Spelregels

- Het moet gaan om kleine aanpassingen in het werk waarvoor een leidinggevende in principe geen toestemming hoeft te geven.
- Jobcrafting gaat uit van het initiatief van de medewerker ('bottom-up'-benadering)
- Jobcrafting mag geen nadelige gevolgen hebben voor collega's en belangrijke taken kunnen niet zomaar geschrapt worden.

Stap 2: zelfstandig voorbereiden van de taakanalyse door de medewerker

Voorafgaand aan het jobcraftingsgesprek analyseert de medewerker zijn huidige baan en benoemt de verschillende deeltaken en hulpbronnen.

Naast het benoemen van deze taken, geeft hij aan welke taken belangrijk zijn en welke minder belangrijk.

Hij rondt zijn voorbereiding af door aan te geven hoe hij staat ten opzichte van de verschillende taken. Van welke taken krijgt hij energie en welke taken kosten hem veel energie? Wie of wat zijn hulpbronnen in zijn functie?

Deze voorbereiding geeft de medewerker inzicht en overzicht in zijn takenpakket, hoe hij ten opzichte van de verschillende taken staat en van wie of wat hij welke steun ervaart. Deze voorbereiding neemt hij mee naar het taakanalysegesprek.

Tip: Maak een splitsing in persoonlijke- en werkhulpbronnen!

De hulpbronnen kunnen worden opgesplitst in persoonlijke- en werkhulpbronnen. Persoonlijke hulpbronnen ondersteunen de medewerker bij het omgaan met stress en onzekerheid. Voorbeelden hiervan zijn: timemanagement, assertiviteit en optimisme. Werkhulpbronnen zijn aspecten van een functie die medewerkers kunnen motiveren. Voorbeelden hiervan zijn: autonomie, feedback van tevreden klanten, coaching van zijn leidinggevende, et cetera.

Tip: Maak gebruik van een digitale vragenlijst!

Het zelfstandig voorbereiden van de taakanalyse kan ook worden vervangen door het afnemen van een digitale vragenlijst. De deelnemers krijgen dan voorafgaand aan het taakanalysegesprek een persoonlijk feedbackrapport.

Stap 3: het taakanalysegesprek

In het taakanalysegesprek analyseert de medewerker onder begeleiding zijn huidige takenpakket en doorloopt hierbij de volgende zes fasen:

- Fase 1: inventarisatie van de tien belangrijkste taken
- Fase 2: visualisatie van de taken
- Fase 3: toelichting van de medewerker op de taken en hulpbronnen
- Fase 4: indeling in categorieën
- Fase 5: dialoog over opvallende zaken
- Fase 6: inventarisatie van de hulpbronnen door de medewerker

Fase 1: inventarisatie van de tien belangrijkste taken

De medewerker noteert zijn tien belangrijkste taken. Vervolgens geeft hij per taak de tijdsbesteding aan (hoeveel procent maakt deze taak uit van het totaal aan taken?). Tot slot wordt de medewerker gevraagd om aan te geven of de tijdsbesteding aan deze taak ten opzichte van bijvoorbeeld twee jaar geleden:

- toegenomen is (+)
- afgenomen is (-)
- gelijk gebleven is (=)
- nieuw is (N)

Tip: Deel de taken niet op in projecten!

Let erop dat de taken niet opgedeeld zijn in projecten. Ze zijn opgedeeld in wat de taak inhoudt (uitvoering, administratie, overleg, et cetera).

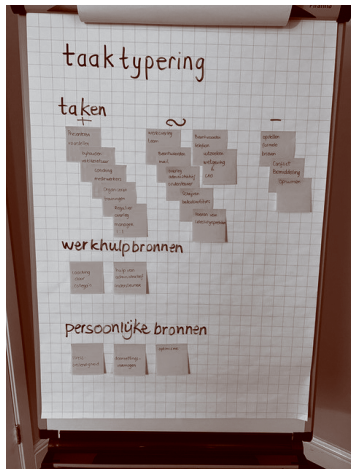
Huidige takenpakket van Loek, hoofd opleidingsunit:

aansturen van mensen	(-) (20%)
optimaliseren van de procesflow volgens de leanprincipes	(+) (20%)
acquisitie van nieuwe opdrachtgevers	(-) (15%)
schrijven van opleidingsvoorstellen	(-) (10%)
rapportages en verslagen maken voor de directie	(+) (10%)
verzorgen van trainingen als collega's ziek worden	(-) (5%)
inkoop van hulpmaterialen	(-) (5%)
coaching	(+) (5%)
klachtenbehandeling van klanten	(+) (5%)
vergaderingen met werkgroepen	(+) (5%)

Fase 2: visualisatie van de taken

De medewerker visualiseert zijn taken op een groot vel papier en maakt met behulp van post-its zijn taken, werkhulpbronnen en persoonlijke hulpbronnen inzichtelijk.

De taaktypering



Fase 3: toelichting van de medewerker op de taken en hulpbronnen

Vervolgens licht de medewerker alle taken en hulpbronnen die hij per post-it heeft opgeplakt inhoudelijk toe. De begeleider stelt aan het einde van de toelichting de vraag: 'wat valt je op als je uitzoomt en naar je taken kijkt?'. Na het antwoord van de medewerker deelt de begeleider zijn observaties.

Mogelijke observaties:

- de taken zijn gelijk gebleven (stabiel werk)
- de taken zijn vooral toegenomen (uitdagend werk)
- de taken zijn nieuw (veranderlijk werk)

Tip: Wacht met het trekken van conclusies!

In deze fase trekt de begeleider nog geen conclusies en geeft geen oordelen. Hij geeft weer wat hij gezien en gehoord heeft; de observaties. Bijvoorbeeld bij veel toegenomen taken:

Observatie: 'ik zie dat veel taken zijn toegenomen', en niet:

Oordeel: 'jij zult wel veel stress hebben met al die toegenomen taken'.

Fase 4: indeling in categorieën

In deze stap, de taaktypering, deelt de medewerker in de volgende categorieën zijn taken in:

- taken die je het leukste vindt
- taken die je niet graag doet
- taken waar je neutraal tegenover staat
- taken waarbij je niet hoeft na te denken (leeg hoofd)
- taken die nu niet in je takenpakket zitten, maar die heel goed bij een aanwezige competentie of talent passen waar nu geen gebruik van wordt gemaakt

In deze fase wordt gebruikgemaakt van een nieuw blad met daarin de hiervoor genoemde velden. De medewerker plakt elke taak in die zone die zijn gevoelens en gedachten over deze taak het beste duiden.

Fase 5: dialoog over opvallende zaken

Nu alle taken zijn ingedeeld vraagt de begeleider opnieuw aan de medewerker: 'wat valt je op als je uitzoomt?'

Tip: Help de medewerker dieper na te denken!

Luister aandachtig en durf deze vraag minstens nog twee keer te stellen. Het helpt de medewerker om dieper na te denken.

Het was voor Bart niet moeilijk om aan te geven welke taken hij het leukste vindt om te doen. Dat is het 'aansturen van mensen', het 'uitvoeren van coaching' en het 'schrijven van opleidingsvoorstellen'. Deze werkzaamheden bevatten in totaal 35 procent van het werk. De minder leuke taken hebben vooral te maken met administratieve routines. Hij vond het wel confronterend om dat nu op zo'n blad te zien staan.

Fase 6: inventarisatie van de hulpbronnen door de medewerker

Zoals eerder aangegeven kunnen de hulpbronnen worden opgesplitst in persoonlijke- en werkhulpbronnen. Persoonlijke hulpbronnen zijn ontwikkelbaar en kunnen de medewerker ondersteunen bij het omgaan met stress en/of onzekerheid. Werkhulpbronnen zijn aspecten binnen de functie die medewerkers motiveren. Bijvoorbeeld: een tevreden klant, een fijne werkplek, een goede leidinggevende en een mooi eindproduct.

Tip: Geef concrete voorbeelden!

Geef een aantal concrete voorbeelden zodat het voor de medewerker duidelijk is wat met de hulpbronnen wordt bedoeld.

Tip: Vraag door!

Taken kunnen verschillen in de mate waarin deze andere kennis of vaardigheden vereisen, ze alleen of in teamverband verricht kunnen worden, ze meer of minder zichtbaar voor anderen zijn, ze formeel tot het werk behoren of eerder extra zijn, et cetera. Het doorvragen op dergelijke aspecten kan nieuwe en interessante invalshoeken opleveren voor medewerkers die in de beschrijving van hun taken vastzitten.

De medewerker sluit het taakanalysegesprek met een samenvatting af. Vervolgens wordt een afspraak voor de jobcraftingsgesprekken gemaakt.

Bart heeft de afgelopen dagen zitten piekeren hoe hij meer werkplezier kan krijgen en dan vooral over zijn minder motiveerende taken. Hij weet dat administratieve procedures onderdeel zijn van zijn werk en dat die verplicht doorlopen moeten worden, maar daarmee vindt hij ze nog niet leuk. Deze taken niet doen is ook geen oplossing, maar wat dan wel?

11.2 HET VOEREN VAN EEN JOBCRAFTINGSGESPREK

Het jobcraftingsgesprek

Het doel van de jobcraftingsgesprekken is te verkennen hoe het werk aangepast kan worden zodat de medewerker weer meer gemotiveerd is. Het jobcraftingsgesprek is eigenlijk een reeks van gesprekken over een periode van 4 tot 6 weken. In deze gesprekken kijkt de medewerker naar zowel zijn taakinhoud als naar zijn hulpbronnen.

Om de verwachting goed te managen is het belangrijk om het doel van het jobcraftingsgesprek helder te hebben. En dat doel is dat de medewerker zelf aanpassingen bedenkt en doorvoert om het werkplezier en de uitdaging in de functie terug te krijgen.

De medewerker geeft met de uitkomsten/inzichten van het taakanalysegesprek aan welke aspecten (rollen, taken, contacten, et cetera) van de functie anders kunnen zodat de functie voor hem weer aantrekkelijk wordt en hij het werkplezier weer terugkrijgt. Doordat de medewerker eerst het proces van taakanalyse heeft doorlopen, is voor hem meer helder welke taken hij verricht en hoe dat eventueel anders georganiseerd kan worden.

In hun boek *Aan de slag met jobcrafting* onderscheiden Spruyt en Dekker de volgende vier invalshoeken van het jobcraftingsgesprek:

- Invalshoek 1: taakcraften ('welke taken geven wel en welke geven geen energie?')
- Invalshoek 2: contextcraften ('in welke werkomstandigheden werkt de medewerker het prettigst?')
- Invalshoek 3: relatiecraften ('met wie werkt de medewerker het fijnste samen?')
- Invalshoek 4: mentalcrafting ('wat in het werk past het beste bij de persoon(skenmerken) van de medewerker?')

Deze invalshoeken worden door de medewerker in een periode van 4 tot 6 weken besproken en uitgewerkt. Dit geeft de medewerker de mogelijkheid tot reflectie en actie.

Invalshoek 1: taakcraften

De medewerker start met zijn taakinhoud. Bij taakcraften staat de volgende vraag centraal: welke van de genoemde taken geven de medewerker wel energie en welke niet?

Bij het beantwoorden van deze vraag, gaat de medewerker op zoek naar de taakeisen die verlaagd moeten worden (de taken die te veel energie vragen) en naar de taakeisen die verhoogd mogen worden (taken die energie geven).

Voor de taakeisen die verlaagd zouden moeten worden, stelt de begeleider vragen als:

- Welke taken kosten veel energie?
- Hoe zou je deze taak via een andere werkwijze (simpeler en eenvoudiger) kunnen uitvoeren zodat deze minder energie vraagt? Welke taken zou je efficiënter kunnen aanpakken? Door bijvoorbeeld een andere methode van werken of de tijd anders in te delen?
- Wat heb je zelf nodig aan coaching, opleiding of training om een taak beter te kunnen uitvoeren?
- Is het mogelijk om de taken die veel energie vragen te delegeren of te ruilen met een collega?

Voor de taakeisen die verhoogd mogen worden, kan de begeleider de volgende vragen stellen:

- Welke onderdelen in je werk zou je veel meer willen doen? Denk hierbij aan zaken waar je misschien te weinig aan toe komt maar die je veel energie geven. Formuleer dit als een uitdaging.
- Welke werkzaamheden heb je verricht als je fluitend naar huis gaat?
- Naar welke taken kijk je uit om ze weer te mogen doen?

Tip: Laat een reflectieverslag schrijven!

Laat de medewerker een reflectieverslag schrijven over wat hij gaat veranderen, tot welke inzichten hij is gekomen en wat nog open eindjes zijn.

Invalshoek 2: contextcraften

Vervolgens gaat de medewerker aan de slag met zijn werkcontext. Welke werkomstandigheden zijn voor de medewerker ideaal? Krijgt hij energie van collega's om zich heen of werkt hij liever in stilte alleen? Contextcraften is het bewust kiezen of aanpassen van de werkomstandigheden zodat de medewerker weer meer werkplezier en motivatie krijgt. Voorbeelden hiervan zijn: vaker buiten kantoor werken, een gezellige kantoorplant aanschaffen, frequenter een pauzewandeling in de buitenlucht maken, het variëren van werktijden of een uurtje eerder of juist later starten.

Voor het contextcraften kan de begeleider de volgende vragen stellen:

- Werk je graag met collega's om je heen of liever alleen?
- Op welk moment van de dag ben jij het meest productief?
- Hoe ziet jouw ideale werkomgeving eruit?
- Wat mis je nog op deze ideale werkplek?

Invalshoek 3: relatiecraften

Bij relatiecrafting gaat de medewerker actief aan de slag met zijn relaties op het werk. Met wie werkt de medewerker fijn samen? Met wie gaat het wat moeizamer? Wie of wat mist hij in de samenwerking? Medewerkers zijn gedurende een werkweek meer samen met collega's dan met hun partner en dan is een prettige werkrelatie wel zo fijn.

Hulpvragen die de begeleider kan stellen zijn:

- Met wie zou je meer willen samenwerken? Hoe kun je deze medewerker(s) betrekken in je werk?
- Met wie zou je minder willen samen werken? Wat is hiervan de reden en hoe zou je dit kunnen organiseren?
- Welke aspecten van de samenwerking zou je willen verbeteren?
- Hoe is de medezeggenschap en besluitvorming georganiseerd? En wat kun je hier zelf aan veranderen zodat het jou meer energie geeft?
- Welke andere activiteiten zou je kunnen ondernemen om de relatie met je collega's te verbeteren?

Invalshoek 4: mentalcrafting

De laatste manier van craften heeft een sterk verband met de persoonlijke hulpbronnen, de ontwikkelbare aspecten die een persoon helpen om te gaan met stress of onzekerheid. Denk hierbij aan persoonlijke effectiviteit, optimisme, eigenwaarde en zingeving (Peeters, Van den Heuvel en Demerouti, 2017).

De invalshoeken worden tijdens meerdere jobcraftingsgesprekken besproken. Na afloop van ieder gesprek maakt de medewerker een reflectieverslag en geeft hij antwoord op de onderstaande reflectievragen:

- Wat ging er de afgelopen periode beter in jouw functie?
- Waar ben je tevreden over? Heb je een compliment gekregen en/of zelf feedback gevraagd?
- Welke sterke kanten van jezelf heb je beter leren kennen en meer ingezet?
- Wat heeft je gemotiveerd in de afgelopen periode?

Hoe een medewerker naar zijn werk kijkt, is een persoonlijke keuze die direct van invloed is op zijn (werk)geluk. Wat hem hierbij zal helpen is positief denken. Door meer mentale aandacht te geven aan de dingen die een medewerker leuk vindt aan zijn baan, krijgen deze meer gewicht en dat is van positieve invloed op zijn werkgeluk.

Jobcrafting is een aanpak om de medewerker zelf zijn plezier in zijn werk weer terug te laten krijgen. Door zelf de genoemde stappen te zetten, kan hij zijn werkplezier weer terugkrijgen en meer gemotiveerd aan het werk gaan.

De oplossing voor Bart's minder motiverende taken is geen mirakeloplossing maar het geeft hem wel het gevoel dat er vooruitgang is.

Eén van de collega's, Freek, die nu vooral trainingen uitvoert, is wel administratief sterk maar niet handig met het administratieve softwaresysteem. Hij kan bepaalde routinetaken overnemen van Bart. Vanaf volgende maand gaan ze samen proberen hoe hij ingeschakeld kan worden en daarbij heeft Freek zelf nu ook een leerdoel om zijn kennis van het administratieve pakket te verbeteren.

"Ik heb door deze oefening ook wel beter leren accepteren dat voor een goede bedrijfsvoering deze routinetaken nodig zijn", aldus Bart. "Ik merk dat ik minder negatief ben in het benoemen van die taken want door ze als afstompemd te benoemen, lijkt het alsof ze ook niet leuk zijn. Ik ben me ervan bewust dat mensen in hun werk baat hebben bij het volgen van bepaalde routines. Daarmee zijn ze voor mij wat meer *tweeledige taken* geworden. Ik zal sommige routinetaken toch nooit kunnen doorgeven."

11.3 VEELGESTELDE VRAGEN OVER EEN JOBCRAFTINGSGESPREK

Vraag 1 Wat is de kern van jobcrafting?

Jobcrafting is een manier om zelf de werkomgeving op een andere wijze in te richten zodat deze beter aansluit bij de eigen kwaliteiten en inzichten. Deze aanpak leidt tot meer plezier en motivatie in het werk. Kernwoorden bij jobcrafting zijn: zelfreflectie en actie door de medewerker zelf.

Vraag 2 Wat is de relatie naar zelfsturing?

Het idee achter jobcrafting is dat de medewerker zelf actie onderneemt om zijn eigen functie zinvoller te maken. De medewerker zit dus duidelijk zelf aan het stuur.

Vraag 3 Wie is aan zet bij jobcraften?

Jobcrafting gaat niet vanzelf. Het mag duidelijk zijn dat als een medewerker jarenlang heeft geluisterd naar 'wat de baas zegt', hij niet ineens zelfsturend zal zijn. Medewerkers moeten hierbij worden ondersteund en getraind. Daarnaast is de rol van het management heel belangrijk. De manager moet in staat zijn om verantwoordelijkheden lager in de organisatie neer te leggen. Dit vraagt om een meer coachende en faciliterende stijl van leidinggeven en dit is ook voor de managers vaak een leerproces. Is een manager hier niet toe in staat dan zal de zelfsturendheid van medewerkers ook niet van de grond komen.

Jobcraften wordt ook wel 'baanboetseren' en 'functiekunstelen' genoemd. Het betreft dus zelfsturing of sleutelen aan je eigen werk en dat maakt meteen duidelijk dat jobcraften niet vanzelf gaat.

Vraag 4 Waar is een burn-out aan te herkennen en hoe is het te voorkomen?

Een manier om een burn-out te voorkomen is aan de slag te gaan met job-crafting.

Bij een burn-out is er sprake van een gevoel van opgebrand, op en leeg zijn. Dit uit zich in concentratieproblemen, vermoeidheid, futloosheid, soms huilbuien en chaotisch denken. Ook ziet men vaak overal tegenop. Wel zin hebben om dingen te gaan doen, maar niet de fut hebben. Ook de waarneming van de buitenwereld kan verstoord zijn: niet meer goed horen wat mensen om je heen zeggen, niet meer zien en oppikken wat er precies om je heen gebeurt.

Ook is het mogelijk dat iemand overgevoelig wordt voor licht of geluid. Tijdens sociale contacten kan iemand zich opeens erg ongemakkelijk voelen en hem of haar het zweet letterlijk uitbreken. Ook kunnen mensen zichzelf gaan afsluiten van de omgeving.

Vaak ook is iemand met een burn-out teleurgesteld. 'Hoe kan mij dit nou overkomen' en 'het werk is toch altijd leuk geweest' zijn veelgehoorde kreten. Het is zaak om niet te verzanden in depressieve buien en al te grote teleurstelling in zichzelf. Het kan namelijk iedereen overkomen. Teleurstelling uit zich vaak in faalangst, moeheid, allerlei lichamelijke klachten en uiteindelijk in volledige uitputting. Dan is een medewerker nog verder van huis.

Klachten bij een burn-out:

- ernstige uitputting (psychisch en lichamelijk)
- vervreemding (van jezelf en twijfels over je kwaliteiten)
- cynisme (meer afstand tot het werk en de sociale omgeving)

Daarnaast zijn er een tal van andere klachten:

Fysiek	Emotioneel	Denken	Gedrag
<ul style="list-style-type: none"> • Slecht slapen • Opgejaagd gevoel • Hartkloppingen • Drukkend gevoel op de borst • Hoofdpijn • Buikpijn • Duizelig • Spierpijn • Zwetende handen • Minder weerstand • Hyperventilatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Stemningswisselingen • Neerslachtig • Snel huilen, brok in de keel • Sneller geïrriteerd 	<ul style="list-style-type: none"> • Minder flexibel • Minder betrokken voelen • Vergeetachtig • Slechte concentratie • Piekeren • Angsten • Paniekaanval- len 	<ul style="list-style-type: none"> • Besluitloosheid • Onzeker • Onrustig • Snel bazig en boos • Inefficiëntie • Meer roken, drinken, medicatie • Lusteloos • Meer terug- trekken • Weinig of veel eten • Geen zin in seks

Vraag 5 Welke risico's zijn verbonden aan jobcrafting?

“Als jobcrafting vertaald wordt als ‘laat maar vallen wat je niet leuk vindt’, leidt dit tot problemen voor de collega’s en voor het bedrijf”, aldus onderzoekster Maria Tims van de Vrije Universiteit Amsterdam. “Het kan leiden tot een hogere werkdruk en zelfs tot burn-out bij collega’s.”

Bij het verlagen van taakeisen, zoals bij jobcrafting vaak het geval is, kan er een negatieve spiraal ontstaan. Als een medewerker zelf op eigen houtje zijn taken gaat aanpassen, kunnen collega’s het drukker krijgen omdat zij taken van hem of haar overnemen. Die zijn het daar natuurlijk niet altijd mee eens. Collega’s kunnen denken dat hij de kantjes er vanaf loopt, of dat hij de rotklusjes van zich afschuift. Zo’n situatie zorgt ervoor dat niemand zich goed voelt, ook de jobcrafter niet.

Uit het onderzoek bleek ook dat wanneer een medewerker zijn taakeisen verlaagde, zowel hijzelf als zijn collega een conflict rapporteerden. Wat de medewerker dus doet, heeft direct invloed op zijn collega’s. Dan wordt de collega ‘het slachtoffer van de jobcrafting’. Soms zelfs met een burn-out als gevolg. Doordat *werkdruk* en *conflict* voorspellers zijn van burn-out, scoorden de mensen die hogere werkdruk en conflict rapporteerden ook hoger op burn-out.

De gouden tip hierbij is dat HR moet zorgen voor meer informatie naar medewerkers toe. Zorg dat mensen het niet op eigen houtje gaan doen. Dat wanneer iemand ermee aan de slag wil, er richtlijnen zijn vanuit de organisatie. En: zorg dat er een dialoog ontstaat tussen medewerkers over het uitruilen van taken, in plaats van het afschuiven ervan. Uiteindelijk moet het gedragen worden door alle collega's.

Vraag 6 Welke vragenlijsten zijn behulpzaam bij het inventariseren van het jobcraftingsgedrag van de medewerker?

Er is een aantal instrumenten ontwikkeld die behulpzaam zijn bij de bewustwording van het jobcraftingsgedrag en bevlogenheid in het werk. Zo is de 'Job Crafting Schaal', van Tims, Bakker en Derks (2011) beschikbaar en kan, via de site <https://www.innovatiefinwerk.nl/jobcrafting>, het feedbackinstrument van (Bakker) ingevuld worden. Medewerkers vullen deze laatste vragenlijst zelf in en krijgen feedback op welke gebieden het beste actie kan worden ondernomen. Na verloop van tijd kan de vragenlijst opnieuw worden ingevuld om te kijken of er inderdaad verandering is opgetreden.

Vraag 7 Wat zijn do's and don'ts van een jobcraftingsgesprek?

Wel doen

Medewerkers coachen bij het jobcraften

Ondanks het feit dat jobcraften een methodiek is die appelleert aan de zelfsturing van medewerkers, betekent dit niet dat de medewerker dit dan ook maar in zijn eentje moet oppakken. Een goede begeleiding waarin bewust gecoacht wordt op actie en reflectie is nodig om dit proces goed te laten verlopen.

'The proof of the pudding is in the eating.' Ga zelf eerst aan de slag met jobcrafting.

Als begeleider is het verstandig om zelf de taakanalyse en jobcraftings-oefening te doen en het liefst met een ervaren coach. Door zelf een keer de taakanalyse te doen en te ervaren, begrijp je de vragen van de medewerker beter, kun je deze in een context plaatsen en begrijp je zijn worsteling.

Niet doen

De verwachtingen van alle jobcrafters op één lijn stellen

Deelnemers aan jobcraftingsgesprekken hebben uiteenlopende redenen om hiermee te starten. Dit kan zijn omdat iemand tegen een overspannenheid aan zit of net terugkomt van een burn-out. Deze medewerkers hebben andere behoeften en verwachten van jobcrafting dan de medewerkers die op zoek zijn naar meer uitdaging in het werk. De uitkomsten van beide groepen medewerkers zullen dus ook heel anders zijn. Als er meer medewerkers deelnemen aan een jobcraftingsgesprek, dan is het verstandig om goed te letten op de samenstelling van de groep.

Het niet betrekken van de leidinggevende bij het jobcraftingstraject

Hoewel een van de spelregels is dat de functie van de jobcrafter aangepast kan worden zonder dat dit toestemming vraagt van de leidinggevende, is het onverstandig om een leidinggevende niet te betrekken in dit traject. Een bepaalde vorm van positieve ondersteuning of coaching zal de medewerker helpen in zijn traject. Daarnaast vraagt zelfsturing ook om een andere rol van de leidinggevende. Hij zal hierin ook gecoacht moeten worden.

De taakanalyse en jobcraftingsgesprekken in één gesprek stoppen

Begeleiders en jobcrafters hebben het over het algemeen druk. In het kader van efficiënt werken zou een keuze gemaakt kunnen worden om alles even snel te bespreken. Dit komt het traject niet ten goede. Een van de uitgangspunten van jobcrafting is reflectie gecombineerd met actie. Door tijd en ruimte te nemen voor de reflectie en te leren van de genomen acties zal dit de kwaliteit en de diepgang van de jobcrafting alleen maar ten goede komen.

INFORMATIEBRONNEN

Boek

Spruyt, M. en M. Dekker, Aan de slag met Jobcrafting. Kessels & Smit Publishers B.V., 2014

Artikelen

Peeters, M., M. van den Heuvel en E. Demerouti, Sleutelen aan je werk, *Tijdschrift voor HRM*, 2017

Schaufeli, W. en T. Taris, Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing, *Gedrag & Organisatie*, 2013

Tims, M., A.B. Bakker en D. Derks, Development and validation of the Job Crafting Scale, *Journal of Vocational Behavior*, 2011

Tims, M., Job crafting: hype of nieuw HR-instrument? *Tijdschrift voor HRM*, 2013

Presentatie

Peeters, M., M. van den Heuvel en E. Demerouti, *Succesvol Job Craften door middel van een groepstraining*, https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/vandenheuvel-methodiek_0.pdf

Websites

<https://www.innovatiefinwerk.nl/jobcrafting> – link naar de vragenlijst van Bakker

https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/de_job_crafting_schaal_arnold_bakker.pdf – link naar de vragenlijst van Tims, Bakker en Derks