



Jobcrafting



Vervangingsfonds
Participatiefonds



Whitepaper

Een leukere baan zonder weg te gaan? Jobcrafting laat zien hoe!

Luc Dorenbosch in opdracht van VfPf



Een leukere baan zonder weg te gaan?

Jobcrafting laat zien hoe!

Het onderwijs staat al jaren voor een aantal grote uitdagingen. Met name leerkrachten hebben de afgelopen tijd flink van zich laten horen. Lesgeven wordt als een van de meest stressvolle beroepen gezien. Grote klassen, kritische ouders en een diversiteit aan neventaken dragen allemaal bij aan een ongekend hoge werkdrukbeleving. Dit moet en kan gelukkig ook anders. Minder doen is niet altijd mogelijk. Maar dingen anders doen wél. Zelf meer invloed uitoefenen op de inhoud van het werk: dat is waar het bij jobcrafting om gaat.

Jobcrafting verwijst naar concrete kleine acties die medewerkers zelf ondernemen om hun eigen werk in lijn te brengen met persoonlijke talenten, behoeftes en interesses. Leerkrachten, maar ook andere medewerkers binnen het onderwijs, zijn bij jobcrafting zelf aan zet om actief te werken aan hun eigen duurzame inzetbaarheid. Centraal in deze methode staat het sleutelen aan het werk om het zelf meer glans en betekenis te geven. Jobcrafting verschuift de zogeheten locus of control van de politiek en het management (extern) naar het team en de individuele docent (intern). Kort gezegd: leerkrachten pakken hun eigen verantwoordelijkheid in het creëren van een omgeving waarin zij optimaal tot hun recht komen. Hoe werkt dat dan en hoe kan de school(leiding) hierin in faciliteren?

Deze whitepaper gaat in op drie centrale vragen:

- Hoe werkt een jobcrafting interventie in de praktijk?
- Hoe past jobcrafting binnen andere ontwikkelingen in het basisonderwijs?
- Wat is de wetenschappelijk onderbouwing van jobcrafting?



Maar eerst...waar hebben we het precies over?

In essentie is jobcrafting het sleutelen aan de eigen baan, met als doel deze beter aan te laten sluiten op persoonlijke behoeftes, kwaliteiten en interesses. Het geeft medewerkers de regie om hun werk zodanig te beïnvloeden dat het beter bij ze past, ze er meer energie van krijgen en het daarom langer volhouden. Voordat er daadwerkelijk gesleuteld kan worden, is er eerst een inventarisatie van alle taken en werkzaamheden nodig.

“Jobcrafting is in essentie het sleutelen aan je eigen baan!”

Grote en kleine taken, kerntaken en nevenactiviteiten worden allemaal benoemd en beoordeeld. Wat slurpt energie en wat levert juist energie op? Waar liggen de kwaliteiten en waar zitten de misfits? Jobcrafting gaat uit van het principe dat medewerkers zelf initiatief tonen in de acties die hieruit volgen. Door bijvoorbeeld met hun leidinggevende of hun team in gesprek te gaan en te bespreken in welke taken ruimte is voor verandering.

Kijkend naar hoe mensen sleutelen aan hun werk is jobcrafting een overkoepelende term, waarbinnen meerdere vormen van 'crafting' zijn te onderscheiden, die elk hun eigen technieken kennen. Van Vuuren en Dorenbosch (2011) onderscheiden vier jobcraftingtypes: taakgericht, relationeel, cognitief en contextueel craften (Zie tabel 1).

Jobcraftingtype	Voorbeelden jobcraftingtechnieken
Taakcraften: het actief aanpassen van het aantal en soort taken	<ul style="list-style-type: none"> • het toevoegen van betekenisvolle, uitdagende taken • het herverdelen van de aandacht voor persoonlijke, interessante taken • het delen van belastende taken met andere collega's • het samenvoegen van versnipperde taken • het afstoten van belastende of betekenisloze taken
Relationeel craften: het actief aanpassen van relaties met anderen	<ul style="list-style-type: none"> • het aangaan van meer of juist minder relaties met anderen in het werk (ook samenwerken) • het aangaan van een ander type relaties • het vermijden/doorgeven van voor de medewerker negatieve werkrelatie
Cognitief craften: het actief aanpassen van je kijk op de betekenis van het geheel aan taken voor jezelf en voor anderen	<ul style="list-style-type: none"> • het vergroten van de bewustwording over de onderlinge samenhang tussen de huidige taken • het beeld veranderen van het doel van het werk • het beeld veranderen van wat het werk betekent voor anderen
Contextueel craften: het actief aanpassen van de werkplek/ werkomgeving/werktijd	<ul style="list-style-type: none"> • het herinrichten (of opruisen) van de fysieke werkomgeving • het veranderen van de werkomgeving/werkplek • het aanpassen van de (digitale) (hulp)middelen waarmee de taken worden uitgevoerd • het veranderen van het tijdstip waarop het werk wordt uitgevoerd

Uit: Van Vuuren en Dorenbosch (2011) - deels ontleend aan Wrzesniewski en Dutton (2001)

Tabel 1: Voorbeelden jobcraftingtechnieken

Mooi Werk aanpak voor jobcrafting

Job- en teamcrafting kan concreet worden gemaakt met de Mooi Werk aanpak. Deze aanpak is gebaseerd op het jobcraftingshandboek Mooi Werk uit 2011 en Mooier Werk uit 2018. Op basis hiervan is een digitale Mooi Werk Tool ontwikkeld waarin medewerkers als team sleutelen aan hun werk. De Mooi Werk Tool is ontwikkeld voor teamtrajecten van maximaal 6 tot 8 weken. Met deze webapplicatie brengen teamleden eerst persoonlijk de passende en (steeds) minder passende onderdelen van hun werk in digitaal kaart. Door het trainen van het zelfinzicht in waar het eigen werk mooier kan en het vervolgens zelf uitvoeren van kleine werkexperimenten krijgen teamleden zelf grip op verbeteren van de eigen baan en elkaars baan. De Mooi Werk Tool wordt onder begeleiding van een Mooi Werk Trainer ingezet in teamtrajecten van 2 dagdelen waarin de individuele baaninformatie uit verschillende digitale oefeningen wordt verwerkt in een teamanalyse. Met deze data heeft het team en leidinggevende inzicht in de taken waarop gezamenlijke actie vereist is voor een verbeterde inzetbaarheid voor de toekomst. Mooi Werk Tool is inmiddels 1500 keer aangewend als ondersteuning van jobcraftingsprojecten in bijvoorbeeld de zorg, onderwijs, verzekeringswezen, gemeenten en de uitgeversbranche.



Zelf aan de slag

Een jobcrafting interventie gaat in de basis over het bevorderen of herstellen van een 'fit' of match tussen werktaken en de sterktes, interesses, behoeftes en (fysieke/cognitieve) capaciteiten van medewerkers. Hoe beter deze zogenaamde person-job fit, hoe beter de inzetbaarheid. Alleen is deze fit niet voor iedereen hetzelfde. Net zoals niet iedereen hetzelfde lievelingsgerecht of dezelfde lievelingsfilm heeft. Juist het meenemen van de verschillende wensen van mensen en het aanpassen van het werk aan deze verschillen is de kunst van Mooi Werk op maat. Passend onderwijs zou niet alleen voor leerlingen, maar ook op de leerkrachten van toepassing kunnen zijn. Om daar te komen werkt jobcrafting in de praktijk met de volgende fases op het niveau van de medewerker:



Fase 1: 'Ken je baan en jezelf'

In deze eerste fase onderscheiden medewerkers via een digitale tool voor zichzelf wat de verschillende taken in het werk zijn. Wat doen ze precies? Door expliciet te vragen naar taken die een verschillende mate van aandacht, kennis, vaardigheden of samenwerkingen met zich meebrengen, zien leerkrachten de diversiteit in hun werk. Deze fase is een belangrijk startpunt van jobcrafting; het biedt structuur en overzicht en maakt het praten over het werk specifiek. Leerkrachten lijken zich soms te verliezen in allerlei deeltaakjes, waardoor hun beeld van het werk chaotisch is.

Het tweede onderdeel is zelfkennis. Zelfkennis verwijst naar wat leerkrachten meebrengen als ze aan het werk gaan: persoonlijke sterktes, behoeftes en interesses. Waarin onderscheiden zij zich van collega's, wat maakt hen blij in het werk of wat willen ze graag ontwikkelen? Dat leerkrachten voornamelijk voldoening halen uit het contact met de kinderen en graag zien dat zij vooruitgang boeken, mag geen verrassing zijn. Aan de andere kant wordt men ook gevraagd naar emotionele, cognitieve en fysieke welzijnsrisico's in het werk. Wat maakt hen bijvoorbeeld boos, wat vindt men lastig, wat is fysiek zwaar?



Fase 2: 'Ken de fits en misfits met je taken'

In de tweede fase komen de twee delen uit fase één bij elkaar: de werkwensen worden gecombineerd met de taken die men in een baan krijgt. Bij welke specifieke taken kan iemand zijn of haar sterktes écht laten zien, zien ze behoeftes vervuld worden of krijgen interesses de ruimte? En ook: bij welke taken lopen ze het meest tegen welzijnsrisico's op? Figuur 2 laat zien hoe deze fitanalyse eruit kan zien voor een leerkracht. Deze fitanalyse is vaak zeer verhelderend, omdat men daarna beter begrijpt waarom verschillende taken anders aanvoelen en waarom het werk hen soms blij of juist boos maakt. Zo kan het zijn dat de ene taak op veel fronten goed bij ze past maar soms ook fysiek ongemak oplevert. Bijvoorbeeld het lesgeven. Van sommige taken krijgt men enorm veel energie omdat ze in hun profiel passen, terwijl andere taken misschien meer als een verplichting voelen, denk aan administratie of nakijkwerk.



Fase 3: Maak persoonlijk betekenisvolle sleutelkeuzes

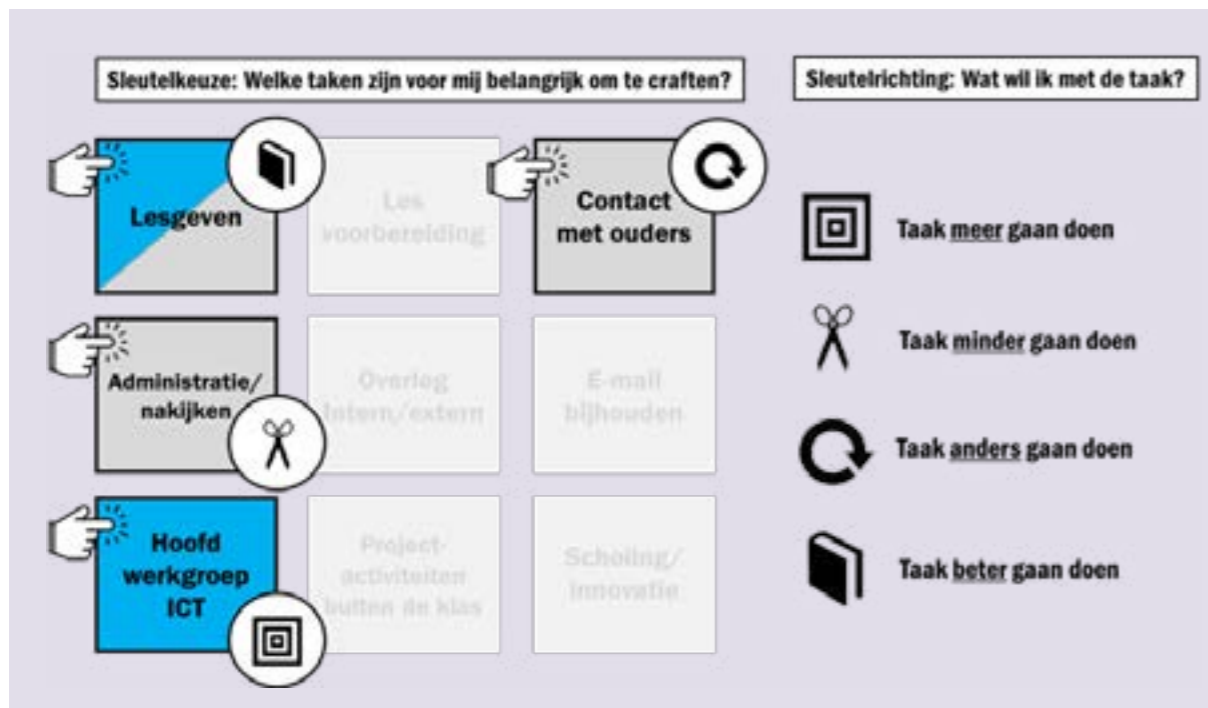
In de laatste fase van de aanpak kiezen deelnemers gericht voor een jobcraft-actie. Inzicht in het eigen taakverhaal (de koppeling tussen henzelf en het werk) biedt ruimte om goed te bepalen aan welke taken gesleuteld moet worden. Wat zou het werk beter passend maken? Deze gestructureerde analyse helpt hierbij (zie figuur 3).



Figuur 1: Baankennis en zelfkennis in beeld gebracht (baan- en wensenanalyse)



Figuur 2: Baankennis en zelfkennis met elkaar gematchd (fitanalyse)



Figuur 3: Een keuze voor sleuteltaken en sleutelrichting benoemd

Wil de medewerker bepaalde taken meer gaan doen? Of juist minder? Wil men taken die niet lekker lopen anders gaan aanpakken? Of mist men nu nog bepaalde kennis en vaardigheden om taken beter te doen? De analyse dwingt deelnemers om goed na te denken over hun persoonlijke verhaal bij elke taak. In hun eigen woorden en motivatie. Hierdoor voelen zij zich zelf verantwoordelijk voor het proces en de concrete acties die uit het proces volgen. Het is de bedoeling dat die acties 4 tot 6 weken na afronding van de laatste fase worden opgepakt. Op dat moment zijn leerkrachten dus zelf aan zet met het sleutelen aan hun taken.

Jobcrafting: geen 'rocket science'

Oftwel: Jobcrafting is niet ingewikkeld en vraagt niet om intensieve HR-trajecten. De kracht van het craften zit juist in concrete acties: klein en groot. De meest eenvoudige aanpassingen, kunnen al een enorme boost geven aan hoe iemand het eigen takenpakket ziet en ervaart. Voorwaarde is wel dat die aanpassingen voortkomen uit persoonlijke keuzes. Tabel 2 toont een aantal voorbeelden van jobcrafting acties die leerkrachten aangaven te willen ondernemen.

Deze voorbeelden zijn klein, concreet en daarom ook zo realistisch. In de praktijk zien we echter dat ze niet altijd als vanzelfsprekend opgepakt worden. En dat is jammer! Veel medewerkers vinden het moeilijk om acties heel concreet te maken, maar daar kun je ze heel gericht en methodisch bij helpen. Belangrijk is wel dat medewerkers het gevoel en vertrouwen hebben dat er in de school mag worden geëxperimenteerd. Jobcrafting zorgt voor noodzakelijk 'onderhoud' aan het takenpakket van leerkrachten, dat over de jaren steeds diverser wordt. Het zorgt voor een frisse blik, nieuwe invalshoeken en hernieuwde energie. Daarom is jobcrafting geen eenmalige activiteit maar een continu proces als onderdeel van een duurzame HR-strategie!

Taaksoort	Sleutelkeuze	Sleutelactie	Crafting Categorie
Lesgerelateerde taken (lesgeven, les voor-bereiding) (lesgeven, les voor-bereiding)	Anders	Ik ga pakkende inleidingen verzinnen voor mijn lessen om kinderen nieuwsgierig te maken.	Taak
	Meer	Ik ga eerder mijn lessen voorbereiden.	Contextueel
	Beter	Ik ga in mijn werk meer tijd besteden aan het voorbereiden van lessen, zodat mijn lessen betekenisvoller worden voor de kinderen	Taak
	Beter	Ik ga regelmatig de zo-werken-wij map erbij pakken om me te verdiepen in de verschillende fases van lessen. Ook zal ik af en toe tips vragen aan collega's als ik er even niet uit kom.	Taak, Relatieel
	Minder	Ik ga dit minder in mijn eigen tijd (buiten school) doen.	Contextueel
	Minder	Ik ga kijken wat er al aan materiaal is, niet steeds het wiel weer uitvinden.	Taak
Administratieve taken (registraties, plannen, rapportages maken etc.)	Anders	Ik ga tijdens de les al het logboek invullen met de rondes. Ik ga samen met mijn collega's achter de computer zitten en van elkaar leren hoe ik op een snelle en eenvoudige manier duidelijk kan administreren. Ik ga leren dat 80% ook goed genoeg is en niet altijd alles 100% hoeft te zijn. Ik ga mijn computervaardigheden verbeteren.	Taak, Contextueel Taak, Relatieel Cognitief Taak, Cognitief
	Minder	Ik ga een keer per week werken in ons systeem. Regelmaat in de toetsuitslagen. Meer kleine notities.	Taak, Contextueel

Tabel 2: Job craftingacties op lesgerelateerde versus administratieve taken

Wat laat onderzoek zien?



De laatste jaren is er steeds meer onderzoek gedaan naar de opbrengsten van jobcrafting voor individuen, teams en organisaties. Op basis van de resultaten zien we twee visies. In de een is jobcrafting zelf de uitkomst en een uiting van duurzame inzetbaarheid en vakmanschap. Elke professional zou in staat moeten zijn om de eigen baan mee vorm te geven. In de andere onderzoekstraditie is jobcrafting een middel tot betere werkprestaties en minder gezondheidsproblemen. In deze stroming is jobcrafting meer een instrument om beter te kunnen werken.

Het eerste en baanbrekende onderzoek naar jobcrafting door Amy Wrzesniewski en Jane Dutton stamt uit 2001. Het onderzoek begon met de observatie dat twee mensen met dezelfde functie heel verschillende verhalen over hun werk vertelden. Ze hadden gesolliciteerd op dezelfde vacature, waren aangenomen in dezelfde week en waren tegelijk begonnen met precies hetzelfde takenpakket. En toch, twee jaar later, vertelden ze verschillende verhalen. Deden ze verschillende dingen. De een verpieterde, de ander floreerde. Dat lag niet alleen de verschillen tussen personen, maar ook in het ontstane verschil in werkzaamheden. Men had nog steeds dezelfde baan, maar niet meer hetzelfde werk. Blijkbaar is het in allerlei beroepssoorten mogelijk om zelf je werk te veranderen, zonder van baan te hoeven veranderen.

In de eerste onderzoekstraditie van Wrzesniewski en Dutton is er vooral veel kwalitatief onderzoek gedaan naar hoe jobcrafting betekenis geeft aan werk en wat daarvoor de drijfveren zijn. Dit sluit aan bij het maatschappelijke probleem dat werk zijn waarde verliest als mensen hun werk niet meer met vakmanschap en autonomie kunnen uitvoeren. Jobcrafting zelf is daarbinnen de belangrijkste uitkomst. Misschien zelfs wel een vaardigheid. Organisaties en teams waar jobcrafting mogelijk is en ondersteund wordt, zijn gezonde en wendbare organisaties. Mensen kunnen immers zelf meebewegen. Hier hebben medewerkers zich niet ingegraven in hun baan en kan men met behoud van eigenheid (samen) werken. Naarmate meer medewerkers jobcrafting gewoon of vanzelfsprekend gaan vinden, kunnen ook organisaties makkelijker anticiperen op nieuwe eisen die aan hen gesteld worden. Leerkrachten weten namelijk hoe ze alleen en onderling het werk opnieuw kunnen benaderen.

.....

Organisaties en teams waar jobcrafting mogelijk is en ondersteund wordt, zijn gezonde en wendbare organisaties.

.....

In de tweede onderzoekstraditie van het job demands-resources model (Tims, Bakker en Derks, 2012) gaat jobcrafting over het aanboren van nieuwe hulpbronnen en het verlagen van taakeisen. Volgens de uitkomsten van deze onderzoekstraditie zijn jobcrafters gezond, vaker tevreden en presteren ze bovendien ook beter. Ze zijn in staat om zichzelf gezond en productief te houden. Hier past jobcrafting bij een manier om beter en gezonder met werkdruk om te gaan door te sleutelen aan de energiegevers en -nemers in het werk.

Jobcrafting in het onderwijs

Enkele jobcrafting onderzoeken zijn specifiek gedaan in een onderwijssetting. Zo leert Amerikaans onderzoek van Leana et al. (2009) naar leerkrachten in kleutergroepen dat:

- Juist jobcrafting in teamverband (teamcrafting), vooral in onderwijssituaties waarin de leerkrachten nog relatief onervaren zijn, een positief effect heeft op externe beoordelingen van de onderwijskwaliteit (Leana et al. 2009). Naast de persoonlijke kwaliteiten van de leerkracht, voegt team crafting hier iets toe aan de kwaliteitsscores.
- een team crafting aanpak juist stimulerend werkt voor de betrokkenheid en tevredenheid van leerkrachten zelf. En zou het een eventueel vertrek van bovengemiddeld goede leerkrachten zelfs kunnen voorkomen.

Nederlands interventie-onderzoek (Van Wingerden et al, 2013) beschrijft een jobcrafting traject bij 50 leerkrachten in het speciaal onderwijs. In een procesevaluatie werden zij gevraagd naar hun ervaring met het opnieuw bekijken van hun werk en het experimenteren met diverse sleuteltechnieken als interventie. De resultaten:

- 90% ervoer de interventie (training van 2 dagdelen) als zinvol, waarbij de helft aangaf anders naar het werk te zijn gaan kijken.
- Niet iedereen kreeg voor elkaar wat men zich voorgenomen had. Ongeveer 32% lukt het niet meteen zelfstandig kleine veranderingen aan te brengen. Daarin zit een deel dat nog niet de tijd heeft gehad, maar wel gemotiveerd is. Er is ook een deel dat aangeeft vast te zitten in oude gewoontes of werkpatronen en zegt wat extra hulp te kunnen gebruiken.
- De interventie was voor een deel werkdrukverlagend.
- Verder geeft 90% aan dat ze het belangrijk vinden dat er blijvend aandacht wordt gegeven aan jobcrafting in het team.

Dorenbosch en van Vuuren (2020) laten op basis van taakdata uit een interventietraject bij 150 basisschooldocenten zien dat op taakniveau:

- Werk er voor iedereen anders uitziet qua samenstelling en tijdsbesteding. Naarmate men als leerkracht langer meeloopt, zie je dat het takenpakket steeds omvangrijker wordt, met allerlei kleine deeltaken die de kern van het werk vertroebelen.
- Leerkrachten niet de neiging hebben om in een jobcrafting interventie enkel de vervelende taken die energie kosten (vaak niet-kerntaken) te dumpen, maar juist ook de wens hebben om kerntaken te craften en mooier te maken.
- Leerkrachten prima in staat blijken jobcrafting ideeën te genereren die passen bij hun persoonlijke analyse van waar hun werk beter kan.



Dr. Luc Dorenbosch (1978) studeerde Human Resource Studies en promoveerde aan de Universiteit van Tilburg. Daarnaast werkte hij van 2008 tot 2016 als onderzoeker bij TNO. Zijn onderzoeks- en interventiegebied is de manier waarop job crafting en job engineering functies kunnen verduurzamen, zodat werknemers gemotiveerder, gezonder en met meer voldoening hun werk kunnen blijven doen. Als baaningenieur brengt hij deze kennis naar de praktijk door het inzetten van de Mooi Werk Tool waarmee medewerkers sleutelen aan hun werk in teamverband. Samen met Mark van Vuuren is hij auteur van de job craftingsboeken Mooi Werk en Mooier Werk (Uitgeverij Boom).

Referenties

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In D. J. Dik, Z. S. Byrne & M. S. Steger (Eds.), Purpose and meaning in the workplace (pp. 81-104): American Psychological Association.

Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605-628.

Kooij, T. A. M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D., (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), p. 173-186

Van Vuuren, M. & Dorenbosch, L. (2011) Mooi Werk: naar een betere baan zonder weg te gaan. Amsterdam: Uitgeverij Boom

Van Vuuren, M. & Dorenbosch, L. (2018). Mooier Werk: slim sleutelen aan een baan op maat. Amsterdam: Uitgeverij Boom

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201

**Aan de slag met Jobcrafting?
Heeft u vragen of wilt u meer weten
over dit onderwerp?**

Neem contact op met uw regiocoördinator. Het dichtsbijzijnde regioteam bij u in de buurt vindt u op vfpf.nl/regioteams.



Over VfPf



Het Vervangingsfonds en Participatiefonds zorgen enerzijds voor het vergoeden van vervangings- en werkloosheidskosten in het PO. Anderzijds helpen wij schoolbesturen hun organisatie gezond te krijgen en te houden.

Wij zijn er voor alle scholen in het primair onderwijs. Omdat wij als zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) een overheidsorganisatie zijn, bieden wij onze dienstverlening zonder winstoogmerk aan. Kijk voor meer informatie op onze website vfpf.nl.



Auteur: Luc Doornbos
Deze whitepaper is een uitgave
van VfPf. Juli 2021.

