

JOB CRAFTING

VAN EEN PASSIEVE NAAR EEN ACTIEVE ROL VAN
WERKNEMERS IN HET VORMGEVEN VAN HUN JOB

Dra. Els Vanbelle¹

¹working on a project granted from FWO Flanders,
Belgium

JOB CRAFTING? | TAKE HOME MESSAGES

#1. THINK OUT-OF-THE-BOX

#2. ZET IN OP ENERGIEGEVERS

#3. STURING & ZELFSTURING

JOB CRAFTING: WAT IS HET?

EEN NIEUWE HYPE, MAAR OOK RELEVANT?

1. **Introductie**
2. **Wat is het? Wat is het niet? (#1)**
3. **Een nieuwe hype, maar ook relevant? (#2)**
4. **Uitdagingen (#3)**
5. **Aan de slag!**



Hoe ziet uw job er uit?

- Hoe zou u uw job omschrijven?
- Welke aspecten geven en welke vreten energie?
- Welke 3 taken/activiteiten staan centraal?

1. INTRODUCTIE: TRADITIONEEL JOB (RE-)DESIGN EN JOB CRAFTING

Traditioneel:



Tijden veranderen

- ↑ Complexiteit van huidige jobs
- ↑ Diversiteit – werkende populatie



Uitdaging = creëren van gunstige jobs en arbeidscondities voor de arbeidsbeleving, -motivatie en performantie

- Job re-design: top down versus bottom up

1. INTRODUCTIE: TRADITIONEEL JOB (RE-)DESIGN EN JOB CRAFTING



Traditioneel job (re)design

- **Top-down** benadering
- Werknemers als “**passieve**” ontvangers
- “**one-size-fits-all**”

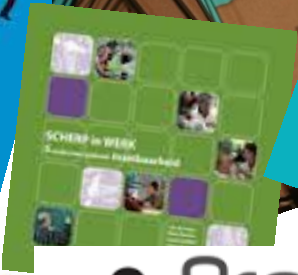


Nood aan nieuwe complementaire benaderingen:

- **Bottom-up** benadering
- Werknemers hebben ook **actieve** rol in hun job
- Maatwerk - “**fine-tuning**”



2. JOB CRAFTING: WAT IS HET? WAT IS HET NIET?



14de POOLL-conferentie Hoger Onderwijs en Arbeidswereld
ZELFSTURING IN LEREN EN WERKEN: ONDERSCHATTE OF OVERSCHATTE REALITEIT?



ISI Web Of Science: 126 hits (31 in 2013)
Google scholar: +/- 3130 (892 in 2013)
Mei 2017

HRMagazine



KU LEUVEN

“NATUURLIJK GEEF IK ZELF VORM AAN MIJN JOB”

1. Waar gaat het over?

2. Wat doet u dan?

- Hoe “fine-tune” jij jouw job?
- Waarom deed je dat?

2. JOB CRAFTING: WAT IS HET? WAT IS HET NIET?

1

[Job crafting - nsvp | https://www.youtube.com/watch?v=1XtognKLX44](https://www.youtube.com/watch?v=1XtognKLX44)

2. JOB CRAFTING: WAT IS HET? WAT IS HET NIET?

1

Wrzesniewski & Dutton (2001)

- Job crafting als...
...de fysieke en cognitieve veranderingen die werknemers aanbrengen in hun taken...

- ...**om** hun job meer passend te maken
- ...**om** betekenis en werk identiteit te creëren

Vanbelle et al.

- **Twee kernelementen:**
Job crafting als...
1) ...**het zelf aanbrengen van veranderingen in de job...**

- 2) ... **om het eigen functioneren te optimaliseren**
(in termen van welzijn, attitudes en gedrag)

Tims et al. (2010, 2012)

- Job crafting als...
...de zelf-geïnitieerde veranderingen die werknemers aanbrengen...

- ...**om** hun taakeisen en hulpbronnen af te stemmen met hun persoonlijke mogelijkheden en behoeften
- ...**om** hun werkmotivatie te verhogen

2. JOB CRAFTING: WAT IS HET? WAT IS HET NIET?

1

Wrzesniewski & Dutton (2001)

Tims & collega's (2010, 2012)

Taak crafting

↑ Structurele hulpbronnen

Vaardigheidsbenutting,
leermogelijkheden, autonomie, etc.

Relationele crafting

↑ Sociale hulpbronnen

Feedback zoeken, sociale steun,
coaching, etc.

Cognitieve crafting

↑ Uitdagende werkeisen

Aantal taken, nieuwe taken, nieuwe
projecten, etc.

↓ Belemmerende werkeisen

Rolambiguïteit, emotionele
belasting, cognitieve belasting, etc.

“Bevorderende
ICR”

“Vermijdende
ICR”

**Bedenking: zijn er nog andere mogelijke
types van veranderingen?
JA! Bv. Context crafting?**

2. JOB CRAFTING: WAT IS HET? WAT IS HET NIET?

1

Wat betekent job crafting voor u?

- Bracht u recent veranderingen aan in uw job om goed te doen voor uzelf?
 - **Wat** dan? Welke veranderingen? Te plaatsen onder één van de besproken job crafting types? Of wat anders?
 - **Waarom** deed/doet u dat?
 - Wat was het **gevolg** van uw job crafting?
 - Welke rol speelde de **context**? Wat zou helpen?

Ondervraag elkaar even



Job crafting gaat over het (1) zelf aanbrenen van veranderingen in de job
(2) om eigen functioneren te optimaliseren



Tobias Edström

Entrepreneur & Spotifyveteran

1

This is Wesley, the restaurant manager at a McDonalds somewhere in The Netherlands. As you can see he does things probably not in his jobdescription. He also greets not only me with a smile and a firm handshake EVERY time I walk in but each and everyone old enough and willing to shake hands. He runs around the floor wishing everyone a nice meal, while picking up the trash. He smiles at my daughter and run through the place to open the door when I'm leaving with my babystroller. He wishes the elderly a nice day with a smile and buys them coffee. McDonalds you have simply a true rock star onboard, salute, cherrish & please reward him! (edited) show less



[South West Airlines |
https://www.youtube.co
m/watch?v=pvdCFYlf_JI](https://www.youtube.com/watch?v=pvdCFYlf_JI)

13

KU LEUVEN

Tabel 1. Inzicht in verscheidenheid aan job crafting technieken (Van Vuuren, & Dorenbosch, 2011, p.120-121)

	Taak Crafting	Relationele Crafting	Cognitieve Crafting	Context Crafting
	Wat doe je?	Met wie?	Waarom?	Waar? Wanneer? Waarmee?
Aanvullen	Een nieuwe mooie taak of rol toevoegen aan het werk	Een relatie of belanghebbende toevoegen aan de taak	Redenen toevoegen aan de betekenis die het werk heeft	Toevoegen van mooie elementen aan de werkomgeving
Veranderen/ Aanpassen	Minder tijd aan lelijke taak aanvullen met meer tijd aan mooie taak	Dezelfde taak met meerdere of andere mensen uitvoeren	Het positiever interpreteren van de betekenis van de taak	Werkzaamheden op andere plek/tijd uitvoeren
Afstoten	Het afstoten of inruilen van lelijke taken voor mooie taken	Belastende contacten/interacties ontwijken/vermijden	Niet nadenken over de lelijke kanten van de taak	Storende/lelijke omgevingsfactoren wegnemen
Oplossen	Lelijke kanten van de taak oplossen door oefening, aanvullende instructie/training	Leren omgaan met interpersoonlijke conflicten oplossen, interpersoonlijke vaardigheden bevorderen	Lelijke taken leren accepteren, verwachtingen bijstellen	Ongemakken in de werkomgeving verlichten (bijv. met hulpmiddelen)

“NATUURLIJK GEEF IK ZELF VORM AAN MIJN JOB”

THINK OUT-OF-THE-BOX

**OOK KLEINE VERANDERINGEN KUNNEN
BETEKENISVOL VOOR JE ZIJN**

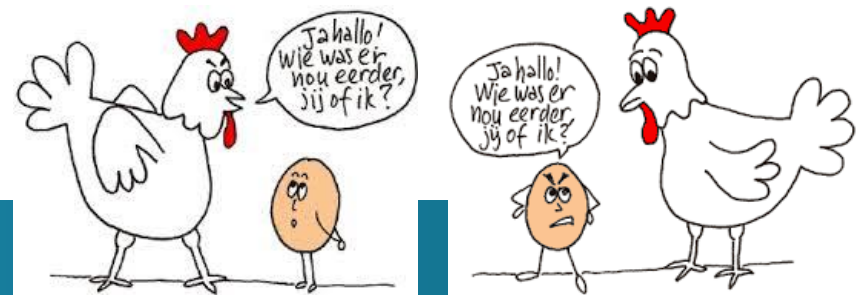
“JOB CRAFTING HEEFT ALTIJD POSITIEVE GEVOLGEN”

3. JOB CRAFTING: EEN NIEUWE HYPE, MAAR OOK RELEVANT?

2

Positief voor individu?

- Over het algemeen: **ja!**
 - Arbeidstevredenheid, motivatie, bereidheid langer te werken
 - Person-job fit
 - Bevlogenheid en performantie
 - Ook dagelijks
- **MAAR!**
 - Bevorderende job crafting = ↑ bevlogenheid, ↑ performantie, ↓ burnout
 - Vermijdende job crafting = ↓ bevlogenheid, ↑ risico burnout, ↓ performantie
- **Research in progress**
 - Positieve versus negatieve spiraal
 - Verschillende processen



3. JOB CRAFTING: EEN NIEUWE HYPE, MAAR OOK RELEVANT?

2

Positief voor omgeving?

- Over het algemeen: **ja!**
 - Performantie
 - “happy worker, productive worker”
 - Team crafting ~ team performance
- **MAAR!**
 - Bevorderende job crafting = positief
 - Vermijdende job crafting = ↓ performantie, ↑ risico burnout bij collega's



A photograph of two people, a man on the left and a woman on the right, holding up white rectangular cards. Each card features a large, black-outlined smiley face (☺). The background is a plain, light-colored wall. The image is overlaid with a semi-transparent blue horizontal band containing text.

“JOB CRAFTING HEEFT ALTIJD POSITIEVE GEVOLGEN”

ZET IN OP ENERGIEGEVERS

A person is climbing a vertical rock face. The scene is set against a dramatic sunset sky with golden light and scattered clouds. The person is in silhouette, reaching up to grip the rock. The overall mood is one of challenge and achievement.

**“IK BEN DE VERANTWOORDELIJKE VOOR HET
VORMGEVEN VAN MIJN JOB”**

***KAN ELKE WERKNEMER IN ELKE
WERKOMGEVING CRAFTEN?***

4. JOB CRAFTING: UITDAGINGEN

3

Hulpbronnen
“energie-gevers”

Job-niveau
Bv. autonomie,
sociale steun

Ruimer
Bv. leiderschap

Werkeisen
“energie-vreters”

Job-niveau
Bv. werkdruk,
complexiteit,
rolconflict en –
onduidelijkheid

Ruimer
Bv. Structuur,
organisatie-
verandering

**Persoons-
kenmerken**

Proactieve
persoonlijkheid

Zelfeffectiviteit

Doel-
gerichtheid

Job crafting

1. Doen
werknemers
aan job
crafting?

2. Wat doen zij
dan?

**Optimaal
functioneren**

Voor individu

Welzijn

Attitudes

Gedrag

Voor omgeving

Werkomgeving

Persoon

Actieve rol

KU LEUVEN

4. JOB CRAFTING: UITDAGINGEN

3

**BELANG VAN DIENEND
LEIDERSCHAP**



**TOCH KUNNEN
CRAFTEN?**



WAT WANNEER HET MINDER GOED GAAT?

KU LEUVEN

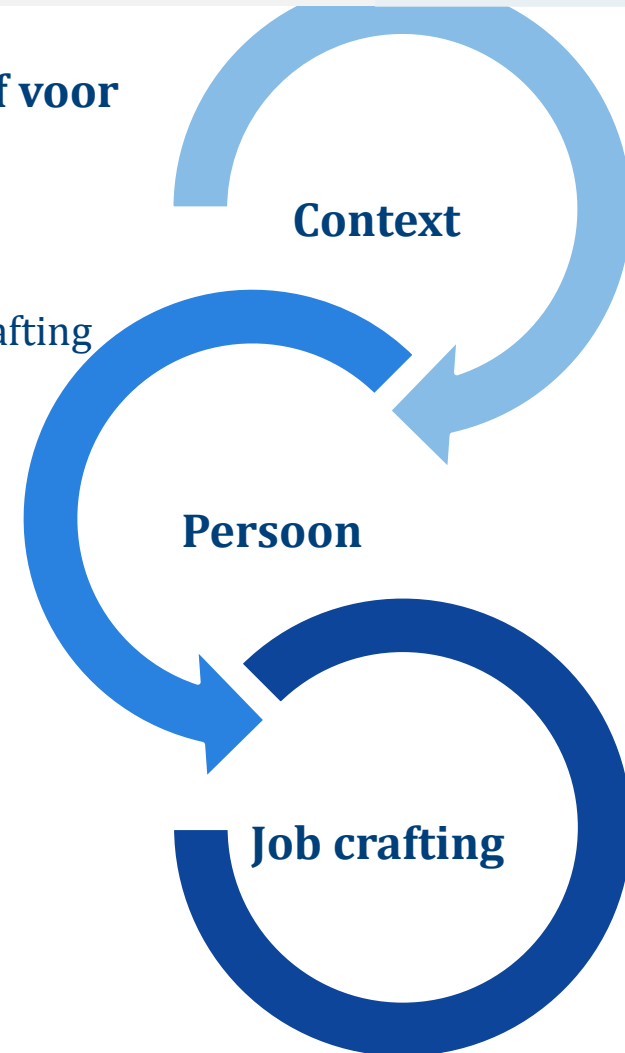


A person is silhouetted against a vibrant sunset sky, rappelling down a rope. The background features a range of mountains under a warm, orange and yellow sky. A semi-transparent white banner is overlaid across the middle of the image, containing the text. A small white circle is positioned to the left of the second line of text.

**“JOB CRAFTING BRENGT UITDAGINGEN
● MET ZICH MEE”**

Uitdaging: Job crafting stimuleren met oog op positief voor werknemer EN omgeving

- Belang van de context – “resourceful job crafting”
 - Voorhanden energie/hulpbronnen als basis voor job crafting
 - Rol van open communicatie en vertrouwen
 - **Rol van leidinggevende**
 - Goed job (re)design – ruimte voor job crafting
 - In het creëren van een ‘hulpbron-rijke’ omgeving
 - In het bevorderen van bewustwording
- Rol van bewustwording (Van den Heuvel et al., 2012)
 - Bewustwording van mogelijkheden om te craften
 - Bewustwording van persoonlijke doelen en motieven



A person is seen from behind, climbing a rocky mountain peak. The scene is set during sunset or sunrise, with a warm, golden light illuminating the sky and the person's silhouette. The person is wearing a dark tank top and shorts, and is reaching out with their right hand to touch the rock face. The background shows a vast, hazy landscape under a clear sky.

**“IK BEN DE VERANTWOORDELIJKE VOOR HET
VORMGEVEN VAN MIJN JOB”**

STURING & ZELFSTURING

HOE KUNNEN WE HIERMEE AAN DE SLAG?

WERKNEMER

HRD'ER

TEAMS

#1 THINK-OUT-OF-THE-BOX

#2 ZET IN OP ENERGIEGEVERS

#3 STURING & ZELFSTURING

5. JOB CRAFTING: AAN DE SLAG

SUCCEFACTOREN?

WERKNEMER

HRD'ER

TEAMS

5. JOB CRAFTING: AAN DE SLAG

SUCCESSFACTOREN?

9 tips on job crafting in practice from an...

Employee- perspective

1. Think out-of-the-box to make changes in the what, when, where, with whom and how long of work
2. Reflect on the personal meaning of job crafting
3. Increase awareness: Task analysis and personal reflection as building blocks of job crafting
4. Think SMART

Employer- perspective

5. Traditional job design as a fundamental base
6. Job crafting is about resourcefulness
7. Train leaders to become more servant
8. Increase employees' awareness of job crafting opportunities

9. Self-regulation and regulation go hand in hand



5. JOB CRAFTING: AAN DE SLAG

Taakanalyse

Welke taken/activiteiten vervul je in je werk? (10-tal)

1. 😊/😊😞/😞/😞
2. 😊/😊😞/😞/😞
3. 😊/😊😞/😞/😞

Verdere vragen ter verdieping:

- | | |
|---------------------------------|-----------------------|
| (1) WAT? SUBTAKEN? Klein/groot? | (5) HOE LANG? |
| (2) HOE? | (6) WAAR? |
| (3) MET WIE? | (7) BELANG/BETEKENIS? |
| (4) WANNEER? | |

😊/😊😞/😞/😞

Ruimte voor verandering?

 **TIP:** Concrete taken voor ogen houden, kan helpen om zo meteen energiegelvers en -vreters te exploreren (neem bijv. een dag als uitgangspunt)

Zie ook: Van Vuuren, M., & Dorenbosch, L. (2011). *Mooi werk. Naar een betere baan zonder weg te gaan. Handboek job crafting*. Uitgeverij Boom, Amsterdam.

5. JOB CRAFTING: AAN DE SLAG

Hulpbronnen “energie-gevers”

Wat geeft jou energie in je job?

“mooie t/zaken”

1.
.....
.....
2.
.....
.....
3.
.....
.....

Werkeisen “energie-vreters”

Wat vraagt energie in je job?

“lelijke t/zaken”

1.
.....
.....
2.
.....
.....
3.
.....
.....

Persoons-kenmerken

Wat vind je belangrijk in je job/in je leven?

.....

.....

Waar ben je goed in?

.....

.....

Wat motiveert je om te werken?

.....

.....

Job crafting

Naar een **persoonlijk job crafting plan**: wat kan je doen om je job aan te passen zodat die beter aansluit bij jou?

Think **out-of-the-box**
SMART-doelen
Kosten/baten
Evaluatie/
reflectie

Optimaal functioneren

Welzijn

Attitudes

Gedrag

VOOR INDIVIDU & OMGEVING!

Werkomgeving

Persoon

Actieve rol

5. JOB CRAFTING: AAN DE SLAG

...VAN INDIVIDUELE JOB CRAFTING NAAR TEAM CRAFTING

Achtergrond

Van waar komt
de vraag?

Organisatie +
team context

Job Crafting

Introductie job
crafting +
heldere
doelstellingen
& "agenda's"

Taak-analyse & reflectie

Individueel
Team

Naar een team crafting plan

"Schuiven":
SMART,
kosten/baten
+ opvolging



5. JOB CRAFTING: AAN DE SLAG

**...WAAROM JOB CRAFTING STIMULEREN?
PRAKTIJKRELEVANTIE**

**MOTIVATIE OM ROND JOB CRAFTING TE WERKEN VANUIT
DE ORGANISATIE**

JOB LINK

Jobcrafting

bij Job-Link



Aanleiding

Job-Link: jobcoaches die personen met arbeidsbeperking begeleiden naar en in werk, dus veel op verplaatsing

Collega met fysieke problemen, voor wie verplaatsing te zwaar werd

+

Workshop over jobcrafting

=

Idee om te puzzelen met taken van jobcoaches



Waarom jobcrafting?

- Vanuit het team ipv topdown
- Bevordert actieve betrokkenheid
- Focus op wat positief is en energie geeft
- Bevordert tevredenheid en functioneren
- Een nog sterker team als resultaat
- Maatwerk
- Meerwaarde voor jobcoaches in hun eigen begeleidingen
- Eenvoudig concreet proces



Succesfactoren

- Inspraak en medewerking van heel het team: zelfsturing
- Vertrouwen en veiligheid
- Eindbeslissing bij leidinggevenden: sturing
- Duidelijk doel
- Realistisch communiceren over proces en mogelijk resultaat
- Waarderend verhaal dat energie geeft



JOB CRAFTING: TOT SLOT

TAKE HOME MESSAGES

1. THINK-OUT-OF-THE-BOX

ALLERHANDE VERANDERINGEN
SMART-GOALS
KOSTEN-BATEN ANALYSE & REFLECTIE

2. ENERGIEGEVERS ALS VOEDINGSBODEM

POSITIEVE INSTEELK
IN HET WERK
PERSOONLIJKE STERKTES

3. STURING & ZELFSTURING

COMPLEMENTARITEIT: ORGANISATIE, TEAMS, INDIVIDU
ROL VAN LEIDERSCHAP
COMMUNICATIE
BEWUSTWORDING VAN DE PERSOON & JOB



**Dank voor jullie interesse!
Veel job crafting plezier!**

Contact:

Els.Vanbelle@kuleuven.be

www.linkedin.com/in/elsvanbelle



KU LEUVEN

6. Referenties

Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>

Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2014). Job crafting. In: M.C.W. Peeters, J. de Jonge, & T.W. Taris (Eds.) *An Introduction to Contemporary Work Psychology*, (pp. 414-433). UK: John Wiley & Sons, Ltd.

Parker, S.K., Bindl, U.K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. doi: 10.1002/job.1786

Slemp, G.R., & Vella-Brodrick, D.A. (2013). Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977. DOI: 10.1007/s10902-013-9458-3.

Spruyt, M., & Dekker, M. (2014). *Aan de slag met job crafting. Meer plezier en energie in je werk*. Kessels & Smit: Utrecht.

Tims, M., & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 9p. DOI: 10.4102/sajip.v36i2.841

Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2015). Examining Job Crafting from an interpersonal perspective: is employee job crafting related to the well-being of colleagues? *Applied Psychology: An international review*. DOI: 10.1111/apps.12043

Vanbelle, E., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2013). Development and Validation of a General Job Crafting Scale. Poster presentation at the 6th International Seminar on Positive Occupational Health Psychology, Leuven.

Van Vuuren, M., & Dorenbosch, L. (2011). Mooi werk. Naar een betere baan zonder weg te gaan. *Handboek job crafting*. Uitgeverij Boom, Amsterdam.

Wrzesniewski, A., Berg, J.M., & Dutton, J.E. (2010). Managing yourself. Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, 114-117.

RESEARCH