

# Job crafting: hype of nieuw HR-instrument?

Maria Tims

*Het begrip job crafting is populair in de praktijk en er verschijnen steeds meer artikelen over job crafting in personeelsbladen. Job craften omvat het idee dat werknemers op eigen initiatief hun baan vormgeven zodat de baan beter past bij hun interesses en capaciteiten. Job crafting heeft hiermee raakvlakken met HR-begrippen als duurzame inzetbaarheid en zelfmanagement: wanneer het werk beter bij de persoon past, zal deze het werk langer willen blijven doen. Toch lijkt het erop dat het onderzoek naar de oorzaken en effecten van dit proactieve construct achterblijft bij haar populariteit. Het doel van dit artikel is om meer inzicht te geven in het begrip job crafting en het te positioneren op zo'n manier dat er meer kennis over vergaard kan worden met betrekking tot de predictoren en uitkomsten van dit proactieve gedrag. Het artikel sluit af met praktische implicaties die handvatten kunnen bieden voor de HR-professional die met job crafting in de organisatie aan de slag wil. Hierbij wordt aandacht besteed aan de vraag hoe organisaties ervoor kunnen zorgen dat hun medewerkers initiatief nemen om werk te optimaliseren.*

In tijden van economische onzekerheid, globalisering en verhoogde internationale concurrentie is het voor organisaties moeilijk om precies vast te leggen wat zij verwachten van de werknemers. Hoewel de basistaken van de werknemers meestal wel omschreven zijn, kan het lastiger zijn om in te schatten wat er gaat veranderen in de externe

## ► **Van de redactie**

Het belang van motivatie en betrokkenheid voor zowel werknemer als organisatie is al lang bekend, en ook dat door middel van functievorming en een goede werkomgeving hier veel invloed op kan worden uitgeoefend. In de literatuur heeft 'job design' altijd veel aandacht gekregen. Betrekkelijk nieuw is de aandacht voor job crafting, waarbij de werknemer op eigen initiatief de arbeidsinhoud verandert. In dit artikel wordt door Tims het onderzoek op dit gebied op een rij gezet. Het belang van haar bijdrage is dat zij vanuit een helder theoretisch kader laat zien, wat de effecten (kunnen) zijn van job crafting en welke typen crafting wel en niet effectief zijn. Ook geeft zij duidelijke handvatten voor de manier waarop de organisatie (en HR in het bijzonder) hiermee om kan gaan.

Dr. M. Tims is als universitair docent werkzaam aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

omgeving van de organisatie. Effectief inspelen op veranderingen in de externe omgeving die van invloed kunnen zijn op het functioneren van de organisatie, vraagt om proactiviteit van werknemers (Belschak, Den Hartog & Fay, 2010). Echter, het belang van proactief gedrag voor de werknemer is nog relatief weinig onderzocht. Zo kan proactief gedrag van de werknemer een middel zijn om de eigen inzetbaarheid (*employability*) en werkmotivatie te beïnvloeden. De moderne loopbaan karakteriseert zich door tijdelijke verplichtingen en het ontbreken van garanties voor toekomstig werk. Werknemers zullen proactief moeten investeren in hun eigen professionele ontwikkeling om toekomstig werk veilig te kunnen stellen. Daarnaast kunnen de wensen en interesses van werknemers veranderen na verloop van tijd, bijvoorbeeld doordat de werknemer nieuwe vaardigheden of interesses heeft ontwikkeld. Door zelf aanpassingen te maken in de eigen baan kan de werkomgeving geoptimaliseerd worden, zodat de medewerker uitgedaagd en gemotiveerd blijft.

Wrzesniewski en Dutton (2001) noemen werknemers ‘job crafters’ wanneer zij op eigen initiatief invloed op hun werkkenmerken uitoefenen om zo een werkomgeving te creëren die aansluit bij wat zij in hun werk waarderen, goed kunnen of willen bereiken. Deze benadering is ontstaan als reactie op de job design literatuur waarin veronderstelt wordt dat motivatie, welzijn en werkprestatie van werknemers afhankelijk is van hoe de baan ontworpen is (zie bijv. Hackman & Oldham, 1976; Karasek, 1979). In de job design literatuur richt men zich voornamelijk op hoe banen door de organisatie worden vormgegeven en hoe werknemers hierop reageren. Bij job crafting neemt de medewerker het initiatief om (kleine) aanpassingen te maken in de eigen baan zodat de taken

---

*Bij job crafting neemt de medewerker het initiatief  
de eigen baan aan te passen*

---

en werkomstandigheden beter aansluiten bij zijn/haar interesses en competenties. Job crafting heeft dus niet zozeer betrekking op hoe het werk motiverend vormgegeven kan worden door organisaties, maar op hoe werknemers hun eigen werk motiverender en betekenisvoller kunnen maken (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Job crafting is hiermee een bottom-up, oftewel individueel gestuurde aanvulling op de bestaande top-down, organisatie gestuurde job design benaderingen (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Wrzesniewski en Dutton (2001) onderscheiden drie typen job crafting. Ten eerste kunnen werknemers veranderingen aanbrengen in hun taken. Zo kunnen zij interessante taken toevoegen aan hun werk of juist vervelende of moeilijke taken afstoten. Ook kan de manier waarop het werk gedaan wordt, worden aangepast. Zo kan een technisch medewerker de rol van docent op zich nemen om de besturing van een nieuwe machine aan collega's uit te leggen. Wanneer blijkt dat deze medewerker hier goed in is, kan dit een vaste taak van de medewerker worden. Ten tweede kunnen werknemers de sociale relaties die zij op het werk hebben, met mensen van binnen of buiten de organisatie, aanpassen. Het blijkt dat interpersoonlijke relaties van grote invloed zijn op hoe belangrijk en betekenisvol mensen hun werk vinden (Grant, 2007). Ook hier geldt dat er meer of minder contact met anderen gezocht kan worden. Contact met lastige klanten bij een klantenservice kan bijvoorbeeld snel afgehandeld worden of zelfs vermeden worden door een werknemer, terwijl een andere werknemer juist meer tijd aan deze klanten besteedt zodat zij ook tevreden zijn. Ten slotte kunnen werknemers hun werkzaamheden cognitief aanpassen. Dit houdt in dat werknemers hun gedachten of beeld over (bepaalde aspecten van) het werk herdefiniëren, zodat de taak of het werk als betekenisvoller wordt ervaren. Een voorbeeld hiervan is een advocaat die stelt dat elke persoon recht heeft op een eerlijk proces ongeacht zijn of haar daden.

Job crafting richt dus zich op het herontwerpen van aspecten van de baan om deze meer in overeenstemming te brengen met persoonlijke kenmerken. Dit wil echter niet zeggen dat job crafting niet bijdraagt aan de organisatiedoelen of deze zelfs tegenwerkt. Vooral het ondermijnen van organisatiedoelen wordt gevreesd door HR-professionals. Bijvoorbeeld wanneer werknemers hun werk op zo'n manier aanpassen dat

---

*Job crafting kan indirect een positieve bijdrage  
leveren aan de organisatiedoelen*

---

zij taken afstoten die zij vervelend vinden, maar die wel heel belangrijk voor de organisatie zijn. Zoals later zal blijken, leidt job crafting in de meeste gevallen echter tot meer uitdagend en betekenisvol werk. Uit onderzoek blijkt dat werknemers die tevreden en gemotiveerd zijn ook beter presteren dan werknemers die een slechte passing met het werk ervaren (Demerouti & Cropanzano, 2010; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Op deze manier kan job crafting indirect een positieve bijdrage leveren aan de organisatiedoelen. Daarnaast is het ook mogelijk

dat het aanpassen van bepaalde taken ertoe leidt dat personen hun werk efficiënter kunnen doen en dat heeft direct invloed op de organisatie-doelen. Het is ondertussen ruim tien jaar geleden dat Wrzesniewski en Dutton de term job crafting introduceerden. Wat weten we nu over job crafting uit onderzoek dat sindsdien is uitgevoerd?

### **Onderzoek naar job crafting**

Het onderzoek naar job crafting is in te delen in kwalitatief en empirisch onderzoek. De kwalitatieve studies zijn zeer informatief geweest; hierdoor kunnen er uitspraken gedaan worden over het bestaan van job crafting. In een interview studie bij verkopers vond Lyons (2008) dat meer dan driekwart van de geïnterviewden (N = 107) in het afgelopen jaar minimaal één keer hun werk op eigen initiatief hadden aangepast. Dat is een aanzienlijk deel van de ondervraagde verkopers. De aanpassingen die zij in hun werk maakten, waren vooral gericht op de taken en de relaties met anderen op het werk. In 2010 verscheen er een interview studie waarin werd gevraagd naar de obstakels die job crafters moeten overwinnen, voordat ze daadwerkelijk hun baan kunnen craften (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010). Hieruit bleek wederom dat elke medewerker, ongeacht diens positie, op eigen initiatief verandering in zijn/haar werk aanbracht. Wel waren de obstakels die de werknemers moesten overwinnen voordat zij aanpassingen konden maken in hun taken, relaties of cognities verschillend per functieniveau. Zo noemden werknemers in lagere functies vooral dat zij de verwachtingen van anderen eerst moesten aanpassen, voordat zij zelf veranderingen in hun baan konden maken. Werknemers in hogere functies gaven aan dat zij vooral hun eigen verwachtingen over hoe zij hun tijd op het werk besteden, moesten aanpassen, alvorens zij veranderingen maakten in hun werk.

Naast deze kwalitatieve studies is er ook een aantal kwantitatieve studies verschenen. Zo rapporteert Ghitulescu (2006) twee onderzoeken naar de voorspellers en uitkomsten van job crafting. Interessant is dat zij concludeert dat elk van de drie typen job crafting zijn eigen voorspellers en uitkomsten lijkt te hebben. Zo zorgden werkkenmerken als autonomie en complexiteit van het werk ervoor dat werknemers vaker aanpassingen maakten in hun taken, terwijl interpersoonlijke afhankelijkheid, het psychologisch klimaat en normen en waarden vooral gepaard bleken te gaan met het aanpassen van de relaties op het werk. Tenslotte bleek dat personen die zichzelf identificeren met het werk ook vaker hun gedachten over het werk aanpasten. Het aanpassen van de taken en het aanpassen van de relaties kwam vervolgens ten goede aan de efficiëntie en kwaliteit van het werk en ook bleek dat de werknemers die deze job crafting strategieën gebruikten meer betrokken waren. Het aanpassen van cognities ging gepaard met meer werktevredenheid en betrokkenheid.

Een laatste studie richtte zich op job crafting op individueel en team-niveau (Leana, Appelbaum & Shevchuck, 2009). Uit deze studie bleek dat wanneer werknemers meer autonomie in hun werk ervaren, zij sneller geneigd zijn om aanpassingen in hun werk te maken en om ook als team aanpassingen in hun werk te maken. Team job crafting was op haar beurt positief gerelateerd aan werkprestatie, werktevredenheid en betrokkenheid. Deze studie geeft aan dat de werk context ook van invloed is op het type job crafting. In klaslokalen waar men samen verantwoordelijk is voor de invulling en kwaliteit van het onderwijs, is het aanpassen van de taken of relaties meer een groepsproces dan wanneer er meer individueel werk wordt verricht.

---

## *Onderzoek naar job crafting ontbeert een helder theoretisch kader*

---

Dit overzicht van de studies die naar job crafting zijn gedaan, geeft aan dat job crafting voorkomt en dat de werkcontext invloed heeft op het type job crafting dat plaatsvindt. Maar het overzicht geeft ook aan dat er nog niet veel studies zijn uitgevoerd waarin job crafting onderzocht wordt. Wat opvalt is dat de gebruikte meetinstrumenten niet altijd overeenkomen met de definitie van job crafting (zie Tims, Bakker & Derks, 2013a). Zo wordt niet altijd een verandering in taken, relaties of cognities gemeten (bijv. Ghitulescu, 2006) of worden de verschillende typen job crafting niet van elkaar onderscheiden (bijv. Leana et al., 2009). Het lijkt erop dat er geen helder theoretisch kader is om job crafting te onderzoeken wat ertoe heeft kunnen leiden dat het onderzoek achter is gebleven aan de populariteit van het begrip.

### **Theoretisch kader**

In een poging hieraan tegemoet te komen, benader ik job crafting vanuit het *job demands-resources* perspectief (JD-R model; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Taakeisen (*job demands*) zijn die baankenmerken die constant energie en/of inspanning van de medewerker vragen. Ze zijn daarom geassocieerd met bepaalde fysieke of psychologische kosten (Demerouti et al., 2001). Veel voorkomende taakeisen zijn een hoge werkdruk en geconcentreerd moeten werken. Naast de taakeisen zijn er ook hulpbronnen (*job resources*) aanwezig in een werkomgeving. Dit zijn kenmerken van de baan die ervoor zorgen dat werkdoelen behaald kunnen worden, dat er omgegaan kan worden met de taakeisen, en dat er nieuwe dingen geleerd kunnen worden

(Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007). Hulpbronnen zijn daarom belangrijke aspecten van het werk en wanneer deze in voldoende mate aanwezig zijn, zullen werknemers gemotiveerd zijn om hun werk goed uit te voeren. Voorbeelden van hulpbronnen zijn het hebben van controle over het werk en sociale steun. Daarnaast stelt het JD-R model dat taakeisen kunnen leiden tot een verminderde gezondheid (bijvoorbeeld burnout), terwijl hulpbronnen kunnen leiden tot motivatie (bijvoorbeeld bevlogenheid). Hulpbronnen kunnen ook het negatieve effect van de taakeisen op gezondheid verkleinen, en andersom kunnen taakeisen het positieve effect van hulpbronnen op motivatie vergroten. Zo kan een drukke werkomgeving veel eisen aan een persoon stellen, maar wanneer deze persoon ook voldoende middelen heeft om hier mee om te kunnen gaan, dan zal dit geen problemen opleveren voor de gezondheid van de medewerker.

In recente onderzoeken die de resultaten van eerdere onderzoeken gezamenlijk analyseren worden de bovenstaande assumpties onderliggend aan het JD-R model gesteund (Crawford, LePine & Rich, 2010; Nahrgang, Morgeson & Hofmann, 2011). Daarnaast blijkt ook dat taakeisen niet altijd tot negatieve uitkomsten, zoals burnout, hoeven te leiden. Er worden uitdagende en belemmerende taakeisen onderscheiden (Crawford et al., 2010; LePine, Podsakoff & LePine, 2005; Podsakoff, LePine & LePine, 2007), ook in het JD-R model (Van den Broeck, De Cuyper, De Witte & Vansteenkiste, 2010). Belemmerende taakeisen hinderen het behalen van werkdoelen en worden ervaren als obstakels die moeten worden overwonnen (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000). Uitdagende taakeisen vragen ook wel extra inzet, maar worden toch als positief ervaren omdat ze ertoe leiden dat nieuwe kennis of vaardigheden worden ontwikkeld en (uitdagende) werkdoelen behaald worden (Podsakoff et al., 2007; Van de Broeck et al., 2010). Dit onderscheid in uitdagende en belemmerende taakeisen is in de JD-R operationalisatie van job crafting meegenomen (Tims, Bakker & Derks, 2012). Meer specifiek houdt job crafting dan in dat werknemers op eigen initiatief hun hulpbronnen en uitdagende taakeisen verhogen, en belemmerende taakeisen verlagen.

### **Effecten van job crafting**

Studies waarin job crafting op deze manier is gemeten, hebben aanvullende inzichten opgeleverd met betrekking tot voorspellers en uitkomsten van job crafting. Als voorspellers van job crafting zijn verschillende persoons- en werkkenmerken onderzocht. Zo werd gevonden dat werknemers met een proactieve persoonlijkheid (zoals beoordeeld door een collega) meer geneigd zijn om hun hulpbronnen en uitdagende taakeisen te verhogen dan werknemers die dit persoonlijkheidskenmerk in mindere mate bezitten (Bakker, Tims & Derks, 2012). Ook werknemers

die er vertrouwen in hebben dat zij hun omgeving succesvol kunnen beïnvloeden (een hoge eigeneffectiviteit) rapporteren vaker dat zij hun hulpbronnen verhogen dan werknemers met een laag vertrouwen in hun eigen kunnen (Tims, Bakker, & Derks, in druk). Daarnaast vonden Petrou, Demerouti, Hetland, Peeters en Schaufeli (2012) dat werknemers met veel autonomie en een hoge werkdruk op een bepaalde werkdag eerder geneigd zijn hun hulpbronnen te verhogen en minder snel geneigd zijn hun taakeisen te verlagen die dag. Deze bevinding geeft aan dat een uitdagende baan de kans vergroot dat een medewerker op zoek gaat naar de hulpbronnen die nodig zijn om het werk goed te kunnen doen.

---

*Team job crafting is positief gerelateerd aan  
prestatie, tevredenheid en betrokkenheid*

---

In lijn met het JD-R model is bevlogenheid vooralsnog de meest onderzochte uitkomst van job crafting. Bakker en collega's (2012) vonden dat werknemers die hun hulpbronnen en uitdagende taakeisen verhoogden, ook meer bevlogenheid rapporteerden dan werknemers die deze hulpbronnen en taakeisen minder verhoogden. Petrou en collega's vonden dat het verhogen van hulpbronnen positief gerelateerd was aan dagelijkse bevlogenheid, terwijl het verlagen van taakeisen negatief gerelateerd was aan dagelijkse bevlogenheid. In een studie waarin deelnemers twee maanden lang gevolgd werden, vonden Tims, Bakker en Derks (2013b) dat het craften van hulpbronnen leidde tot een daadwerkelijke verhoging in deze hulpbronnen. Deze toename in hulpbronnen zorgde ook voor een toename in bevlogenheid en tevredenheid en een afname van burnout over de tijd. Werknemers die hun uitdagende taakeisen verhoogden voelden zich energieke, betrokkener en enthousiaster over hun werk en rapporteerden minder gevoelens van burnout over de tijd. Met betrekking tot het verlagen van de belemmerende taakeisen werden geen effecten gevonden.

Ten slotte is job crafting ook toegepast op het teamniveau (Tims, Bakker, Derks & Van Rhenen, 2013c). Team job crafting wordt gedefinieerd als de gedeelde inspanningen van teamleden om de hulpbronnen en uitdagende taakeisen in het team te verhogen en de belemmerende taakeisen te verlagen. Wanneer teams ervoor zorgden dat zij meer hulpbronnen tot hun beschikking hadden en konden werken aan uitdagende taakeisen, rapporteerden zij ook meer teambevlogenheid, wat op haar beurt weer een positieve relatie had met teamprestatie. Overigens bleek dat wanneer

teams hun belemmerende taakeisen verlaagden, er geen relatie werd gevonden met teambevlogenheid en een negatieve relatie teamprestatie. Grotendeels in lijn met de voorgaande studies werd op het individuele niveau gevonden dat het verhogen van structurele hulpbronnen (maar niet verhogen van sociale hulpbronnen) en het verhogen van de uitdagende taakeisen een positief effect hadden op bevlogenheid en prestatie, terwijl het verlagen van de belemmerende taakeisen een negatief effect had op prestatie via verminderde bevlogenheid.

Daarnaast toonde dit onderzoek ook aan dat werknemers die in een team werkten waar team job crafting plaatsvindt, zelf ook eerder geneigd waren om hun eigen taakeisen en hulpbronnen aan te passen en dat teambevlogenheid aanstekelijk was, want individuen uit deze teams rapporteerden ook meer bevlogenheid. Samengevat kan job crafting dus plaatsvinden op teamniveau en lijkt het invloed te hebben op zowel team als individuele uitkomsten.

Op basis van deze studies kunnen we concluderen dat job crafting – en meer specifiek het verhogen van de hulpbronnen en uitdagende taakeisen – inderdaad samen lijkt te hangen met verhoogde motivatie, tevredenheid en betrokkenheid. Daarnaast is er enige indicatie dat job crafting een positieve relatie heeft met werkprestatie. Met name de positieve relatie die job crafting heeft met bevlogenheid lijkt van invloed te zijn op de werkprestatie. Uit verschillende onderzoeken blijkt namelijk dat bevlogenheid positief gerelateerd is aan prestatie (Christian, Garza

---

*Uitdagende taakeisen kunnen ertoe leiden dat  
nieuwe kennis of vaardigheden worden ontwikkeld*

---

& Slaughter, 2011; Demerouti & Cropanzano, 2010). Deze bevindingen maken job crafting interessant voor organisaties, waarmee de toenevende interesse in job crafting dus geoorloofd lijkt. Oftewel, job crafting is een goede kandidaat om ingezet te worden als HR-instrument. Maar hoe werkt dat en hoe kunnen organisaties ervoor zorgen dat hun medewerkers initiatief nemen om hun hulpbronnen en uitdagende taakeisen te optimaliseren? En wat te denken van het verlagen van de belemmerende taakeisen, wat in eerste instantie goed lijkt te zijn voor het welzijn van de medewerker, maar negatieve relaties laat zien met bevlogenheid en werkprestatie?



### Implicaties voor de praktijk

Uit de resultaten van onderzoek naar job crafting is gebleken dat wanneer medewerkers op eigen initiatief hun hulpbronnen en uitdagende taakeisen verhogen, zij een hogere mate van bevlogenheid en werkprestatie rapporteren. Zo kunnen zij door job crafting meer controle over hun eigen werk krijgen, meer contact met anderen, meer gebruik maken van hun sterke kanten en ervoor zorgen dat zij minder last hebben van de negatieve aspecten van de baan. Vanuit het JD-R model is bekend dat de aanwezigheid van voldoende hulpbronnen en uitdagende taakeisen in de werkomgeving de kans op bevlogen en goed presterende medewerkers vergroot. Inzicht in de aanwezige werkkenmerken kan verkregen worden door vragenlijsten uit te zetten of gesprekken te voeren met de werknemers met behulp van vragen als 'Krijgen werknemers feedback op hun functioneren?' 'Is er voldoende aandacht voor ontwikkelmogelijkheden?' 'Zijn leidinggevendenden toegankelijk voor medewerkers?' en 'Worden medewerkers uitgedaagd in hun werk?' Wanneer het antwoord op dit soort vragen geregeld 'ja' blijkt te zijn, is de kans groot dat de werknemers zich ook bevlogen zullen voelen en zich in zullen zetten voor een goede prestatie.

Toch zal niet elke werknemer dezelfde wensen hebben met betrekking tot de aanwezige werkkenmerken. Wanneer individuele werknemers meer, minder of andere typen hulpbronnen of taakeisen wensen, kunnen zij deze proberen te realiseren door middel van job crafting. Het is goed om in het achterhoofd te houden dat managers meestal niet direct invloed hebben op de job crafting activiteiten van werknemers (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Dit heeft vooral te maken met het feit dat job crafting

---

### *Niet elke werknemer heeft dezelfde wensen met betrekking tot werkkenmerken*

---

op het initiatief van de werknemer plaatsvindt en dat een werknemer voor zichzelf zal beslissen of het aanpassen van bepaalde werkaspecten daadwerkelijk gewenst is. Indirect kunnen managers job crafting echter wel stimuleren, namelijk door het job crafting gedrag te herkennen en door medewerkers de ruimte te geven om job crafting op een wenselijke manier te gebruiken. De manier waarop het werk is vormgegeven kan medewerkers ruimte verschaffen om een eigen invulling aan het werk te geven, zonder dat expliciet bepaald wordt welke aanpassingen gemaakt worden (Leana et al., 2009; Petrou et al., 2012).

Zo blijkt dat verschillende werkkenmerken kunnen bijdragen aan meer proactief gedrag van medewerkers. Grant en Parker (2009) hebben aangegeven dat autonomie effect heeft op de proactiviteit van werknemers. Van autonomie is bekend dat werknemers die een grote mate van autonomie ervaren, de vrijheid hebben om zelf te bepalen wanneer ze welke taken doen (Hackman & Oldham, 1980) en dat autonomie bijdraagt aan het ontwikkelen van nieuwe gedragspatronen (Karasek, 1979). Uit de studie van Ghitulescu (2006) bleek al dat autonomie gerelateerd was aan het aanpassen van de taken en ook andere onderzoekers hebben autonomie in verband gebracht met proactief gedrag zoals persoonlijk initiatief (Fay & Frese, 2001; Parker, Wall & Jackson, 1997; Speier & Frese, 1997). Met andere woorden, wanneer werknemers enige mate van vrijheid in hun werk ervaren, zullen zij deze inzetten om hun werk zo vorm te geven dat het optimaal aansluit bij hun kwaliteiten en interesses.

Ook de complexiteit van het werk of uitdagend werk kan bijdragen aan proactiviteit, flexibiliteit en een gevoel van verantwoordelijkheid waardoor mensen dus eerder het initiatief zullen nemen om bijvoorbeeld aanpassingen te maken in inefficiënte procedures (Grant & Parker, 2009). Wel geldt dat gemiddelde niveaus van complexiteit beter zijn dan te veel complexiteit waarin medewerkers niet meer weten wat zij aan moeten met het werk of te weinig complexiteit, waarin geen ruimte is om initiatief te nemen. Samenvattend kan het creëren van een autonome en uitdagende baan ervoor zorgen dat werknemers veel meer zelf initiatieven zullen nemen om bepaalde werkkenmerken aan te passen. Ondanks dat deze aanbevelingen vooral gericht zijn op het verhogen van proactief gedrag in het algemeen, kan aangenomen worden dat ook job crafting gedrag zal toenemen onder deze omstandigheden. Immers, job crafting is een specifiek type proactief gedrag (Tims & Bakker, 2010).

Een ander aspect van de werkomgeving waar managers invloed op hebben is de organisatie context. De organisatiecultuur kan bijdragen aan job crafting, doordat deze werknemers aanmoedigt of stimuleert om proactief te zijn (Bandura, 1997). Wanneer er een cultuur bestaat waarin initiatieven van werknemers worden gewaardeerd en aangemoedigd, zal job crafting ook vaker plaatsvinden. Een bekend fenomeen is de initiatiefparadox (Campbell, 2000) waaruit blijkt dat werkgevers of managers expliciet van hun werknemers verwachten dat zij initiatieven nemen. Maar wanneer dit dan daadwerkelijk gebeurt, reageren de managers negatief omdat het initiatief niet aansluit bij hun verwachtingen. Dit soort reacties ondermijnen job crafting, want ze scheppen het idee dat initiatieven alsnog negatief worden opgevat. Er moet dus vertrouwen zijn dat werknemers hun baan op een juiste manier aanpassen en handelen naar hun beste kunnen. Uit een recente studie blijkt dat de leidinggevende er inderdaad voor kan zorgen dat werknemers zich gestimuleerd

en gesteund voelen om op eigen initiatief aanpassingen in hun werkkenmerken te maken. Wanneer werknemers een goede relatie hadden met hun leidinggevenden, lieten zij meer job crafting gedragingen zien (Van Dam, Nikolova & Van Ruysseveldt, 2013). Het idee is dat vertrouwen tussen leidinggevende en werknemer bijdraagt aan het nemen van dit soort initiatieven en dat een leidinggevende de werknemers stimuleert om op zoek te gaan naar aanpassingen.

---

### *De organisatiecultuur kan bijdragen aan job crafting*

---

Wanneer de werkkenmerken en de organisatiecontext zo vormgegeven zijn dat werknemers zich vrij en gesteund voelen om zelf aan hun werkkenmerken te sleutelen, wil dat natuurlijk nog steeds niet zeggen dat iedereen uiteindelijk zelf invloed op zijn of haar baan zal uitoefenen. Zo zijn er verschillen tussen mensen die ervoor zorgen dat de ene persoon al veel sneller het initiatief neemt dan de andere persoon (mensen met een proactieve persoonlijkheid; Bakker et al., 2012) of hebben zij simpelweg geen inzicht in wat zij zelf kunnen en mogen aanpassen. Daarom kan het nodig zijn dat er trainingen of workshops worden gegeven waarin uitgelegd wordt wat job crafting is en welke werkkenmerken er aangepast kunnen en mogen worden. Hier kan ook aandacht worden besteed aan de verschillende typen job crafting en dat het verhogen van de hulpbronnen waarschijnlijk tot betere uitkomsten zal leiden dan het verlagen van bepaalde taakeisen.

Een pilot studie bij een politiekorps in Nederland, uitgevoerd door Van den Heuvel, Demerouti en Peeters (2012) laat bijvoorbeeld zien dat een training over wat job crafting is en hoe dit er specifiek uit kan zien, positieve effecten kan hebben op hoe deelnemers hun werk ervaren. Ten opzichte van de controlegroep, rapporteerde de deelnemersgroep meer ontwikkelmogelijkheden te ervaren en een beter contact met de leidinggevende op de nameting in vergelijking met de voormeting. Ook rapporteerden de deelnemers meer positieve en minder negatieve emoties. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat deelnemers niet vaker hun werkkenmerken aanpasten, maar dat de job crafting interventie wel effect lijkt te hebben op de ervaren hulpbronnen en het welbevinden van werknemers.

Een andere manier om job crafting te stimuleren is om veelgebruikte vragenlijsten waarin werkkenmerken (hulpbronnen en taakeisen) en werkuitkomsten (bevlogenheid en werkprestatie) worden gemeten, aan te vullen met feedback waarin job crafting aangemoedigd wordt. Mensen kunnen dan bijvoorbeeld eerst aangeven hoe zij de werkkenmerken ervaren (bijv. werkdruk, sociale steun, leermogelijkheden, feedback) en vervolgens ontvangen zij na het invullen van de vragenlijst een rapportje met daarin hun persoonlijke scores. Dit feedback rapport kan worden voorzien van suggesties of tips om zelf aan de slag te gaan met bepaalde hoge of lage scores op werkkenmerken. Op deze manier wordt duidelijk gemaakt wat men precies kan aanpassen en hoe. Opgemerkt moet worden dat dit soort feedback wel op een open manier gebracht moet worden. Wat de ene persoon als hoog ervaart, is niet kenmerkend voor iedereen. Oftewel, een hoge score op werkdruk is niet altijd negatief en de suggestie moet daarom de ruimte laten om dat door de werknemer te laten beoordelen. Vervolgens dienen de suggesties niet dwingend te zijn, maar ter voorbeeld. Er hoeft dus niets mee gedaan te worden; het is aan de persoon om dit te beslissen. Op deze manier voldoet de aanmoediging aan de definitie van job crafting. Wanneer een werknemer namelijk gedwongen wordt om aanpassingen te maken, is er geen sprake meer van eigen initiatief en dus job crafting. Alles bij elkaar genomen, lijkt het aanmoedigen van job crafting het meest succesvol te zijn wanneer er een combinatie van bovengenoemde factoren (job design, cultuur, trainingen, gesprekken) gebruikt wordt (zie ook Unsworth & Parker, 2003).

---

*Het kan nodig zijn dat er workshops komen  
waarin wordt uitgelegd wat job crafting is*

---

Een manier om activiteiten op het terrein van job crafting te kunnen volgen en grip te blijven houden op job crafting, is door middel van (beoordelings-)gesprekken. Leidinggevenden kunnen dan informatie verkrijgen over de taken die werknemers uitvoeren en hoe zij hun werk hebben aangepast aan hun eigen behoeften en kwaliteiten. Zo kunnen werknemers feedback krijgen of hun job crafting activiteiten gewaardeerd worden, omdat zij bijdragen aan de organisatiedoelen of worden afgeraden omdat de persoon zijn of haar werk zo 'gecraft' heeft dat belangrijke taken niet meer gedaan worden. Ook kan in zo'n gesprek aandacht besteed worden aan hoe de medewerker zich voelt. Wanneer blijkt dat een medewerker zich vermoeid voelt en belemmerende taakei-

sen ervaart, kan het goed zijn om hier samen meer inzicht in te krijgen en zo tot een betere oplossing te komen dan wanneer de medewerker op eigen initiatief deze taakeisen verlaagt.

### **Job crafting als HR-instrument**

In de bovenstaande implicaties komt nog niet terug wanneer job crafting een geschikt HR-instrument is. Op basis van de beschikbare literatuur over job crafting lijkt het met name waardevol te zijn om job crafting te stimuleren in organisaties die zich bezig houden met duurzame inzetbaarheid van medewerkers, waar zelfmanagement belangrijk is en waar gestuurd wordt op output. Met betrekking tot duurzame inzetbaarheid kan een medewerker door middel van job crafting zijn/haar baan zo aanpassen dat hij/zij er langer tevreden in blijft werken. In organisaties waar van medewerkers verwacht wordt dat zij het werk zelf structureren, managen en prioriteiten stellen kan job crafting ook heel belangrijk zijn om ervoor te zorgen dat de juiste (persoonlijke) hulpmiddelen beschikbaar zijn om aan deze eisen te kunnen voldoen. In gevallen waar overeenstemming bereikt moet worden tussen een medewerker en leidinggevende of wanneer objectieve beslissingen als het maken van promotie aan de orde zijn, zullen andere gestandaardiseerde HR-instrumenten geschikter zijn.

---

### *Met (beoordelings-)gesprekken is het mogelijk grip te blijven houden op job crafting*

---

Ten slotte zijn er aanwijzingen dat job crafting ook op teamniveau plaatsvindt en dat dit in bepaalde situaties tot betere uitkomsten leidt dan individuele job crafting (Leana et al., 2009). Deze bevinding impliceert dat wanneer medewerkers veel met elkaar moeten samenwerken en daardoor van elkaars input afhankelijk zijn, meer gebaat zijn bij team job crafting. Op zo'n manier kan namelijk rekening gehouden worden met de doelen van het team en de persoonlijke voorkeuren van de andere teamleden. Hiermee kan voorkomen worden dat individuele job crafting leidt tot conflicten tussen teamleden, omdat er geen rekening wordt gehouden met elkaar. Teams kunnen daarom beter worden ondersteund hoe zij samen kunnen bepalen wat ze nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen en welke taken het best passen bij welke teamleden.

## Conclusie

Vanuit de literatuur over job design is bekend dat wanneer organisaties een werkomgeving creëren waarin werknemers voldoende hulpbronnen en interessant werk tot hun beschikking hebben, dit zal leiden tot een hogere werkmotivatie en betekenisvol werk. Dit kan weer leiden tot een beter welzijn en betere werkprestaties. Dit artikel laat zien dat ook de werknemer of een team invloed kan uitoefenen op bepaalde aspecten van het werk en dat dit tot dezelfde resultaten kan leiden. Hieruit volgt dat een organisatie de voorwaarden kan scheppen voor goed werk en dat werknemers binnen die voorwaarden aanpassingen kunnen maken om bepaalde hulpbronnen of taakeisen te mobiliseren die zij wensen door middel van job crafting. Toch blijkt dat een bepaald type job crafting, namelijk het verlagen van belemmerende taakeisen, niet bijdraagt aan motivatie en betere prestatie en dat er meer onderzoek nodig is om dit type job crafting te kunnen verklaren. Ook voor de andere job crafting strategieën geldt dat het onderzoek nog relatief nieuw is en dat meer onderzoek noodzakelijk is voor een beter begrip ervan. Echter, hier worden wel positieve relaties gevonden met motivatie en prestatie wat erop wijst dat job crafting ingezet kan worden als HR-instrument, ook voor werknemers die van nature minder geneigd zullen zijn om proactief invloed uit te oefenen op hun werk.

---

## Literatuur

- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A.B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359–1378.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Belschak, F.D., Hartog, D.N. den, & Fay, D. (2010). Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviours at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 267–273.
- Berg, J.M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.
- Campbell, D.J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *The Academy of Management Executive*, 14, 52–66.
- Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V., & Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65–74.

- Christian, M.S., Garza, A.S., & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Crawford, E.R., LePine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). New York: Psychology Press.
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14, 97-124.
- Ghitulescu, B.E. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. University of Pittsburgh. Unpublished dissertation.
- Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Grant, A.M., & Parker, S.K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3, 317-375.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 258-308.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169-1192.
- LePine, J.A., Podsakoff, N.P., & LePine, M.A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23, 25-36.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P., & Hofmann, D.A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 71-94.

- Parker, S.K., Wall, T.D., & Jackson, P.R. (1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations. *The Academy of Management Journal*, 40, 899-929.
- 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, 1120-1141.
- Podsakoff, N.P., LePine, J.A., & LePine, M.A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438-454.
- Speier, C., & Frese, M. (1997). Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human Performance*, 10, 171-192.
- Tims, M., & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2013a). De JD-R benadering van job crafting. *Gedrag & Organisatie*, 26, 16-31.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2013b). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013c). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and job performance. *Group and Organization Management*, 38, 427-454.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (in druk). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*.
- Unsworth, K.L., & Parker, S.K. (2003). Proactivity and Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace. In Holman, D., Wall, T.D., Clegg, C.W., Sparrow, P., & Howard, A. (Eds.) *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (pp. 175-196). John Wiley & Sons, Chichester.
- Van Dam, K., Nikolova, I., & Van Ruysseveldt, J. (2013). Het belang van 'leader-member exchange' (LMX) en situationele doelorientatie als voorspellers van job crafting. *Gedrag & Organisatie*, 26, 66-84.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 735-759.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. (2012). Succesvol job craften door middel van een groepstraining. *Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid* (p. 27-49). Van Gorcum.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.