Bevlogen om te vliegen

Praktijkverbetering

Sabine J. Karelse

Studentnummer: 548788

Opleiding: HAN Toegepaste Psychologie

Afstudeerbegeleidster: Livia Brouwers

Opdrachtgever: Paul Sandfort

Datum: 29 oktober 2018

Inhoud

[Inleiding 3](#_Toc527905735)

[Onderbouwing 4](#_Toc527905736)

[Job Crafting 6](#_Toc527905737)

[Literatuurlijst 7](#_Toc527905738)

# Inleiding

De docenten binnen het ICT docententeam van het ROC Rijn IJssel hebben een verschillende aanpak van werken. Er wordt een verschil ervaren in motivatie, energie en stress. Uit onderzoek van Karelse (2018a) blijkt dat het docententeam ICT veel verschillende energiebronnen en stressoren hebben en dat zij de energiebronnen die met collegialiteit te maken hebben, willen inzetten om de stress ervaring te verminderen. Trépanier, Fernet, Austin, Forest en Vallerand (2013) geven aan dat energiebronnen werknemers helpen om te gaan met stressvolle situaties, een positief effect hebben op het afronden van taken en de ontwikkeling van werknemers. Bedrijven hebben werknemers nodig die gemotiveerd, enthousiast en creatief zijn (Schaufeli & Van Dijk, 2014). Kortom, bedrijven hebben bevlogen werknemers nodig.

Het ICT docententeam gaat de komende maand hun energiebronnen en stressoren anders inzetten. Dit wordt gedaan door middel van job crafting (Van Den Heuvel, Demerouti & Peeters, 2012). Docenten kunnen job craften op verschillende gebieden. Om te beginnen gaat het ICT docententeam aan de slag met het craften van energiebronnen en stressoren rondom collegialiteit (Karelse, 2018a).

Het doel van deze praktijkverbetering is om het ICT docententeam concrete handvatten te geven voor het inzetten van bevlogenheid om de stress ervaring te verminderen.

Het ICT docententeam van het ROC Rijn IJssel implementeert de praktijkverbetering door het bijbehorende implementatieplan te volgen (Karelse, 2018b).

Deze praktijkverbetering bestaat uit een theoretische onderbouwing en een handleiding.

# Onderbouwing

In overleg met de opdrachtgever (Persoonlijke communicatie, 17 oktober 2018) is besloten om gebruik te maken van job crafting. Job crafting is gekozen om de energiebronnen en stressoren die met collegialiteit te maken hebben helder te krijgen en in te zetten om stressgevoelens te verminderen.

Job crafting is gebaseerd op het job demands-resources (JD-R) model, wat op zijn beurt verbonden is met bevlogenheid, energiebronnen en stressoren (Trépanier et al., (2013). Op deze manier wordt job crafting gezien als de veranderingen die werknemers kunnen maken om hun taakeisen en energiebronnen met hun persoonlijke vaardigheden en behoeften te kunnen balanceren (Demerouti & Bakker, 2014). Volgens Wrzesniewski en Dutton (2001) kunnen werknemers door middel van job crafting hun werk op drie verschillende manieren aanpassen. Het aanpassen van de taak is de eerste manier. Hierbij word er gezocht naar een balans tussen interessante en vervelende taken. Als tweede noemen zij het aanpassen van de relaties op het werk. Dit is voor het ICT docententeam het belangrijkste punt voor verandering (Karelse, 2018a). Hierbij wordt er gewerkt aan het zoeken naar een passende hoeveelheid en de juiste vorm van contact. Als laatste noemen Wrzesniewski en Dutton (2001) de manier waarop iemand zijn of haar werk ziet. Hiermee bedoelen ze het positief veranderen van de gedachten van een werknemer over zijn of haar functie en werkzaamheden. Job craften gebeurt door kleine onderdelen van het werk te veranderen zodat omstandigheden beter passen bij de competenties, behoeften en interesses van een werknemer (Demerouti & Bakker, 2014; Peeters, Heuvel & Demerouti, 2017). Job crafting is niet geschikt voor iedereen omdat op sommige gebieden geen aanpassingen gedaan kunnen worden. Wanneer stressoren en energiebronnen wel aanpasbaar zijn heeft job crafting op de lange termijn een positief effect op de bevlogenheid van een werknemer (Wrzesniewksi & Dutton, 2001).

Job crafting sluit aan bij docententeams omdat docenten tijdens hun werk al onbewust bezig zijn met het aanpassen van hun baan (Bakker & Albrecht, 2018). Een veeleisende baan, zoals docent, heeft meer energiebronnen nodig om werknemers bevlogen te houden (Harju, Hakanen & Schaufeli, 2016). Wanneer docenten leren job craften heeft het als resultaat meer energiebronnen vanuit werk en persoonlijkheid, een hogere bevlogenheid en betere taakprestaties (Bakker & Albrecht, 2018). Demerouti (2014) geeft een aantal aanvullende en overeenkomstige resultaten van job crafting. Als eerste noemt zij dat werknemers die job craften meer tevreden zijn over hun werk doordat zij de betekenis van hun werk positief beïnvloeden. Als tweede zijn werknemers die job craften beter betrokken bij de organisatie. Als derde noemt Demerouti (2014) dat job crafting bevlogenheid verbeterd en daardoor collega’s elkaar positiever beoordelen. Als vierde geeft zij aan dat werknemers door middel van job crafting naar energiebronnen en uitdaging zoeken, wat de stress ervaring vermindert. Als laatste punt geeft Demerouti (2014) aan dat job crafting de prestaties van werknemers in positieve zin beïnvloed, dit is vooral fijn voor de organisatie. Harju et al. (2016) geven daarnaast aan dat job crafting niet alleen goed is voor de persoonlijke bevlogenheid, maar door het veranderende gedrag ook voor het job craften en de daaruit volgende bevlogenheid van collega’s.

Binnen het onderwijs worden veranderingen vaak vanuit de organisatie opgelegd, werknemers moeten meer werk doen in minder tijd of vanuit een nieuw idee werken zoals het RIJk (persoonlijke communicatie, 17 oktober 2018). Top-down wijzigingen in een organisatie leveren niet de gewenste resultaten op omdat dit algemene veranderingen zijn die niet op alle werknemers positief uitpakken (Demerouti & Bakker, 2014). Job crafting staat daar tegenover omdat het een bottom-up benadering is waarbij werknemers zelf initiatief nemen om verandering door te voeren die voor hun baan relevant zijn (Demerouti & Bakker, 2014; Bakker & Albrecht, 2018). Het is belangrijk voor organisaties om te realiseren dat een individuele werknemer degene is die de baan het beste kent en dat hij of zij degene is die weet waar er ruimte voor verbetering is zodat de baan beter past bij de persoon (Demerouti, 2014). Docenten zijn al bezig met het aanpassen van hun baan, job crafting geeft daar handvatten voor (Bakker & Albrecht, 2018).

Job crafting gebeurt alleen wanneer werknemers gemotiveerd zijn. Volgens Demerouti en Bakker (2014) komt de motivatie van werknemers voort uit drie verschillende behoeften. Als eerste noemen ze de behoefte voor controle. Hiermee bedoelen zij controle krijgen over bepaalde aspecten van het werk om negatieve consequenties te voorkomen. Daarnaast is er een behoefte naar een positief zelfbeeld. Wanneer dit geuit wordt hebben werknemers niet alleen zelf een positiever beeld maar wordt dit vaak ook bevestigd door anderen. Als derde geeft job crafting de ruimte voor werknemers om de behoefte voor connectie met anderen te versterken. Volgens Karelse (2018a) ligt de behoefte voor job crafting bij de connectie met anderen omdat er verandering in de collegialiteit moet komen. Daarnaast noemt Karelse (2018a) het krijgen van waardering als onderdeel voor de verandering van collegialiteit. Dit sluit aan op de positieve bevestiging van anderen die volgt uit het creëren van een positief zelfbeeld volgens Demerouti en Bakker (2014).

Naast werknemers die deze bottom-up methode gebruiken kan een organisatie zelf ook iets doen om werknemers aan te moedigen bij het job craften. Zo kunnen supervisors werknemers vrijheid geven om te job craften en aangeven hoe ‘’goed’’ job crafting gedrag eruit ziet. Dit kan gedaan worden door het creëren van een open werksfeer waarbij de individuele behoeften worden besproken en er aandacht is voor het uitoefenen van job crafting. Ook helpt het wanneer de supervisor zich als een rolmodel opstelt met zijn/haar persoonlijke job craft gedrag (Demerouti, 2014). Ook dit sluit aan bij de wens naar meer waardering van het ICT docententeam (Karelse, 2018a).

# Job Crafting

Job crafting is een bestaande methodiek. Voor dit praktijkverbeterplan is er gekozen om de methode te volgen zoals beschreven door Van Den Heuvel, Demerouti en Peeters (2012) in Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid.

Job crafting bestaat uit een job crafting training, 4 weken oefenen met job craften en een reflectie bijeenkomst.

De training bestaat uit een theoretisch en een praktisch gedeelte. Tijdens het theoretische gedeelte van de training worden het JD-R model en het job crafting concept uitgelegd en besproken. Het praktische gedeelte bestaat uit oefeningen die zich focussen op het inzichtelijk maken van de werkomgeving (aan de hand ven het JD-R model). Op basis van de oefeningen wordt er een persoonlijk crafting plan opgesteld voor de komende vier weken waarin iedere week zijn eigen thema heeft (tabel 1). De deelnemers stellen zelf voor iedere week een craftingdoel op dat aansluit op hun persoonlijke behoeften. Voor de eerste ronde job crafting worden de deelnemers aangemoedigd om te kijken naar collegialiteit.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Week** | **Week 1** | **Week 2** | **Week 3** | **Week 4** |
| Wat | Hulpbronnen verhogen | Taakeisen verlagen | Taakeisen verhogen | Hulpbronnen verhogen |
| Hoe | Feedback/ steun zoeken | Taken versimpelen/ verlichten  Efficiënter werken | Uitdagingen/  verantwoordelijkheden zoeken | Autonomie verhogen  Participatie verhogen  Leermogelijkheden zoeken |
| **Iedere week:** Persoonlijke hulpbronnen verhogen: persoonlijke effectiviteit en zingeving | | | | |

Tabel 1. Inhoud persoonlijk crafting plan (Van den Heuvel, Demerouti & Peeters, 2012).

Tijdens de vier weken oefenen zijn de deelnemers bezig met het uitvoeren van hun persoonlijke crafting plan. Naast het uitvoeren van de plannen houden de deelnemers een logboek bij waarin zij reflectievragen beantwoorden over persoonlijke hulpbronnen. Via e-mail wordt er contact gehouden met de deelnemers, hierdoor krijgen zij reminders met daarin het thema van de komende week en een verzoek om de reflectievragen te beantwoorden.

Na de vier weken oefenen is er een reflectiebijeenkomst. Deze begint met het herhalen van het JD-R model en job crafting. Eerst worden ervaringen gedeeld in groepjes, deze presenteren daarna hun bevindingen. De overige deelnemers geven praktische tips over de resultaten. Deze tips worden verzameld door de trainer die ze later naar alle deelnemers mailt. Tijdens de laatste oefening maken de deelnemers een persoonlijke reminder waarin deelnemers hun leerervaringen samenvatten.

# Literatuurlijst

Bakker, A.B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career development international, 23*(1), 4-11.

Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European psychologist, 19*(4), 237-247. DOI: 10.1027/1016-9040/a000188.

Demerouti, E., & Bakker, A.b. (2014). Job crafting. In M.C.W. Peeters, J. De Jonge, & T.W. Taris (Reds.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 414-433). Verenigde Staten: John Wiley & Sons Inc.

Harja, L.K., Hakanen, J.J., & Schaufeli, W.B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of vocational behavior, 95*(96), 11-20.

Karelse, S.J. (2018a). *Bevlogen om te vliegen* (scriptie). Toegepaste psychologie, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Nijmegen.

Karelse, S.J. (2018b). *Bevlogen om te vliegen: Implementatieplan.* Toegepaste psychologie, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Nijmegen

Peeters, M., Van den Heuvel, M., & Demerouti, E. (11 september 2017). Sleutelen aan je werk: Effecten van een job crafting interventie voor rijksambtenaren. *Tijdschrift voor HRM, 8*, 1-19.

Schaufeli, W.B., & Van Dijk, F. (2014). Ontwikkelingen die de bedrijfsgezondheidszorg veranderen. *Tijdschrift voor bedrijfs-en verzekeringsgeneeskunde, 22*(8), 353-357.

Trépanier, S., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., & Vallerand, R. J. (2013). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these differential relationships? *Motiv Emot, 38,* 353-366. doi:10.1007/s11031-013-9384-z

Van Den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. (2012). Succesvol job craften door middel van een groepstraining. In J. De Jonge (Red), *Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid* (pp. 24-49). Assen: Koninklijke van Gorcum BV.

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