

## ARTIKELEN

# Job crafting: de psychologie van een baan op maat

## Inleiding op het themanummer

*Luc Dorenbosch, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti & Karen van Dam\**

*Dit themanummer schenkt aandacht aan een relatief nieuw onderzoeksonderwerp in de Arbeids- en Organisationspsychologie, namelijk 'job crafting'. Job crafting heeft betrekking op de aanpassingen die werknemers in hun functie aanbrengen zodat deze beter op de eigen behoeftes en sterktes aansluit. In dit inleidende artikel gaan we eerst in op de inhoud van job crafting. We schetsen beknopt de historische ontwikkeling van het begrip en geven aan hoe het denken over en meten van job crafting zich tot op heden heeft ontwikkeld. Daarna introduceren we de artikelen die in dit themanummer zijn opgenomen. We besluiten met een aantal vragen en thema's voor toekomstig onderzoek.*

### 1 Inleiding

Het denken over functieontwerp is de laatste decennia drastisch veranderd. Voorheen werd aangenomen dat vooral organisaties voor het ontwerpen van functies verantwoordelijk waren en werden werknemers als passieve taakuitvoerders gezien. De laatste jaren is men echter tot het besef gekomen dat medewerkers een actieve rol spelen in het vormgeven van hun functie en zich bezighouden met 'job crafting'. 'Job crafting' kan betrekking hebben op aanpassingen van zowel de inhoudelijke als de sociale en relationele aspecten van het werk (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Bij job crafting gebruiken mensen bestaande mogelijkheden of zoeken ze naar nieuwe mogelijkheden om hun werk beter op de eigen vermogens en behoeftes af te stemmen door het bijvoorbeeld uitdagender te maken, er betekenis aan toe te voegen (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010), de werklust tijdelijk wat te verminderen of de werkhulpbronnen te verhogen (Tims & Bakker, 2010). Er zijn aanwijzingen dat job crafting dagelijks en op alle functieniveaus gebeurt (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012) en dat job crafting-activiteiten zowel individueel als samen met collega's worden ondernomen (Leana, Appelbaum & Shevchuk, 2009).

\* Luc Dorenbosch is werkzaam bij TNO. Correspondentieadres: Polarisavenue 151, 2132 JJ Hoofddorp, tel. 088-8665338, e-mail luc.dorenbosch@tno.nl. Arnold B. Bakker is verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Instituut voor Psychologie. Evangelia Demerouti is verbonden aan de Technische Universiteit Eindhoven, Departement Human Performance Management. Karen van Dam is verbonden aan de Open Universiteit, Faculteit Psychologie.

Het begrip job crafting lijkt hiermee een brede invulling te hebben, waarbij het concrete werknemersgedrag vele vormen kan aannemen en verschillende persoonlijke doelen kan dienen. Wetenschappelijk is het daarom een uitdagend concept. Enerzijds, omdat job crafting met haar vele verschijningsvormen lastig eenduidig te operationaliseren lijkt, en de grenzen van het construct soms moeilijk aan te geven zijn. Anderzijds, omdat job crafting inhoudelijk aanschurkt tegen andere constructen in de Arbeids- en Organisationspsychologie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan begrippen zoals persoonlijk initiatief en proactief werkgedrag (Frese & Fay, 2001; Parker, Williams & Turner, 2006), organizational citizenship behaviour (OCB; Organ, 1988), rol-innovatie (Van Maanen & Schein, 1979), innovatief werkgedrag (Janssen, 2005), employability (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006) en informeel leren op het werk (Borghans, Golsteyn, De Grip & Nelen, 2009). Al deze constructen hebben met elkaar gemeen dat het gaat om proactief gedrag waarbij werknemers een bepaalde inspanning doen en veranderingen bewerkstelligen om daarmee iets nieuws of beters aan het werk(proces) toe te voegen, of om daarmee beter te kunnen omgaan met iets negatiefs zoals werkstress, werkconflicten of veranderende eisen die de functie of de organisatie in de loop van de tijd aan de werknemer is gaan stellen.

In dit inleidende artikel gaan we eerst op de inhoud van job crafting in. We schetsen beknopt de historische ontwikkeling van het begrip job crafting en geven aan hoe het denken over en meten van job crafting zich tot op heden heeft ontwikkeld. Daarna introduceren we de artikelen die in dit themanummer zijn opgenomen. We besluiten met een aantal vragen en thema's voor verder onderzoek. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling om hier een uitputtend overzicht te geven van de manier waarop job crafting zich inhoudelijk verhoudt tot andere en reeds veelvuldig onderzochte concepten. Voor dergelijke vergelijkingen wordt verwezen naar recente publicaties over job crafting (Ghitulescu, 2006; Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001), functie-herontwerp (Grant, Fried, Parker & Frese, 2010), proactief gedrag (Parker & Collins, 2010) en i-deals (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer & Weigl, 2010).

## 2 Wat is job crafting?

In de literatuur (o.a. Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010) wordt algemeen gesteld dat job crafting zich kenmerkt door verschillende taakgerichte, relationele en/of cognitieve veranderingen in het werk waarmee werknemers proactief persoonlijke (werk)doelen nastreven die belangrijk zijn voor de individuele werknemer, zoals betekenisvoller, uitdagender of gezonder werk. Kenmerkend voor deze veranderingen is dat ze vaak klein van omvang zijn en mogelijk niet door anderen worden opgemerkt. Het gaat bij job crafting om zelf-geïnitieerd proactief gedrag waarvan de leidinggevende niet noodzakelijk op de hoogte is, dit in tegenstelling tot de zogenoemde ideosyncratische deals (I-deals; Rousseau, Ho & Greenberg, 2006), waarbij specifieke afspraken met de werkgever worden gemaakt over arbeidsvoorwaarden, werktijden of werkomstandigheden. Tevens wordt gesteld dat job crafting geen lange-termijn doel hoeft te dienen en voor werknemers een ad hoc werk-

oplossing kan zijn voor een tijdelijk gebrek aan uitdaging in het werk, of voor een werksituatie die bijvoorbeeld tijdelijke gezondheidsklachten veroorzaakt. Een laatste kenmerk is dat er geen expliciete verwachting is dat job crafting direct bijdraagt aan de efficiëntie van het werkproces of de bedrijfsresultaten. Hoewel het voor de hand ligt te veronderstellen dat een verbeterde afstemming tussen de persoon en diens werk tot betere prestaties, tevredenheid en gezondheid zal leiden, en zo indirect aan organisatie-uitkomsten bijdraagt, is nog onvoldoende onderzocht of job crafting daadwerkelijk een effect heeft op uitkomsten zoals productiviteit, verloop of verzuim.

De aandacht voor job crafting past binnen de toegenomen aandacht voor proactief werkgedrag dat de laatste jaren is ontstaan (Frese & Fay, 2001; Parker et al., 2006). In een overzicht van verschillende conceptualisaties van proactief werkgedrag onderscheiden Parker en Collins (2010) drie domeinen waarop de proactiviteit van de werknemer van invloed is: (1) de interne organisatie (*proactief werkgedrag*), (2) de fit tussen de organisatie en de externe omgeving (*proactief strategisch gedrag*), en (3) de fit tussen het individu en de interne organisatie (*proactief persoon-organisatie fit gedrag*). Job crafting past in deze laatste categorie die betrekking heeft op gedrag dat is gericht op het optimaliseren van de aansluiting van baankenmerken op de sterktes, vermogens, interesses en verlangens van de individuele werknemer. Consistent met de *person-job fit* theorie (Edwards, 2008; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnston, 2005) zijn twee soorten fit te onderscheiden: *demands-abilities fit* (wat het werk vraagt, sluit aan bij wat de werknemer (aan)kan) en *supplies-needs fit* (wat de werknemer wil, sluit aan bij wat het werk biedt). Ingestoken vanuit deze tweedeling zullen werknemers hun baan 'craften' met de bedoeling hetgeen het werk van hen vraagt/eist of hetgeen het werk hen biedt, zodanig aan te passen dat het goed aansluit bij hun vermogens en verlangens. Deze invulling van job crafting zien we ook terug in recente opvattingen over job crafting (zie Tims & Bakker, 2010; Bakker, Tims & Derks, 2012; Van Dam, Nikolova & Van Ruysseveldt, 2013, in dit nummer).

### 3 Voorlopers van job crafting

Het idee dat werknemers zelf kleinschalige aanpassingen in hun werkinhoud, werkwijzen of werkomstandigheden aanbrengen om beter met hun werk uit de voeten te kunnen, is niet nieuw. In de literatuur staat deze vorm van aanpassingsgedrag te boek als 'adjustment behaviour' in de klassieke *Minnesota Theory of Work Adjustment* (Dawis & Lofquist, 1984). Het gaat hierbij om al het gedrag waarmee werknemers dan wel zichzelf (via het volgen van een training) dan wel hun werk(omgeving) of verwachtingen aanpassen met als doel langer op een passende wijze te kunnen blijven doorwerken in een functie. In de basis onderscheidt deze theorie al verschillende aanpassingsvarianten die werknemers in de praktijk kunnen toepassen, met als meest drastische aanpassingsvariant het veranderen van baan, eventueel door het nemen van ontslag.

In die periode maakte Nicholson (1984) een overeenkomstig onderscheid bij het beschrijven van de effecten van werktransities. Volgens zijn *Theory of Work Role*

*Transitions* kunnen werknemers die in een nieuwe werksituatie terechtkomen, op twee manieren de aansluiting op het werk verbeteren: door aspecten van zichzelf te veranderen (*self-development*) en door aspecten van het werk te veranderen (*role-development*). Deze laatste manier sluit goed aan op het begrip job crafting.

Het zelf reguleren van het werk komt ook terug in Karaseks (1979) *job demand-control model* als een van de verklaringen waarom de ene werknemer wel ziek wordt van een bepaald niveau aan werkeisen, terwijl de andere werknemer daar nauwelijks last van heeft. Het aspect *control* in dit model (in het Nederlands vertaald met autonomie of regelmogelijkheden) houdt in dat individuele werknemers invloed op hun werk(omgeving) kunnen uitoefenen om daarmee de negatieve gezondheidseffecten van te hoge werkeisen te ondervangen. Door gebruik te maken van hun regelmogelijkheden, bijvoorbeeld door zelf het werk te variëren, het werktempo bij te stellen of door met een andere oplossing te komen, kunnen werknemers stressoren beter hanteren.

Het vergroten van de autonomie in het werk geldt niet alleen als middel om de werkstress te verlagen, maar is ook een manier om de arbeidsproductiviteit te verhogen. Zowel de sociotechnische literatuur rondom zelfsturende teams (De Sitter, 1994; Van Mierlo, Rutte, Kompier & Doorewaard, 2004) als het Japanse 'Kaizen'-denken rondom continue procesverbetering (Imai, 1986) stoelt op het aanbieden van regelmogelijkheden aan werknemers met de bedoeling dat daarmee inefficiënties sneller en beter worden opgelost, kleine procesinnovaties tot stand komen en het werk een kwaliteitsimpuls krijgt.

#### 4 Job crafting in de (onderzoeks)literatuur

Aan het begin van het millennium introduceerden Wrzesniewski en Dutton (2001) de term job crafting als gedrag waarbij werknemers hun eigen functie zodanig vormgeven dat deze beter past bij hun persoonlijke behoeftes, sterktes of passies. De stelling was dat werknemers in zowel hoog- als laaggekwalificeerde banen zelf de vrijheidsgraden in hun werk aanwenden om een baan naar hun eigen smaak te creëren. Door middel van het bewerken van taakhoudelijke, relationele of cognitieve grenzen van het werk zorgen 'job crafters' ervoor dat hun werk persoonlijk betekenisvol en uitdagend blijft. Dat wil zeggen dat werknemers hun werk kunnen aanpassen door iets te veranderen aan de inhoud van hun werk (bijvoorbeeld meer uitdagende taken op zich nemen), door hun sociale relaties op het werk aan te passen (bijvoorbeeld vaker overleggen), of door anders over het werk te gaan denken (bijvoorbeeld meer nadruk leggen op de bijdrage die ze met hun werk leveren).

Wrzesniewski en Dutton (2001) zagen twee belangrijke obstakels die het zicht op de individuele mogelijkheden tot job crafting kunnen belemmeren: een grote mate van taakinterdependentie en een gebrek aan autonomie door managementcontrole. Bij taakinterdependentie is het moeilijker om zelf functiewijzingen te ondernemen zonder dat collega's daar last van hebben en het werkproces daardoor verstoord wordt. Managementcontrole, in de vorm van strak gemonitorde

productie-output of sterk geprotocolleerde werkwijzen, beperkt eveneens de vrijheid om het werk op eigen wijze in te richten.

Daarnaast werd door Wrzesniewski en Dutton (2001) opgemerkt dat job crafting zich in elk type baan kan voordoen. Het vroege onderzoek bevat verschillende voorbeelden van concrete taakgerelateerde, relationele of cognitieve job crafting activiteiten van uiteenlopende beroepsgroepen, zoals koks, (ziekenhuis)schoonmakers, kappers en kinderopvangmedewerkers. Dit werd kracht bijgezet door recent onderzoek van Berg et al. (2010), dat laat zien hoe job crafting zich manifesteert in banen op een hoger en een lager hiërarchisch niveau. Hierbij bleek dat job crafting niet alleen wordt ondernomen door hoogopgeleide werknemers met veel autonomie in het werk, maar ook door lager opgeleide werknemers met een smaller en meer begrensd functieprofiel. De wijze waarop job crafting zich manifesteert, verschilde evenwel tussen de functieniveaus, waarbij op lagere functieniveaus vaker eerst toenadering tot de formeel leidinggevende werd gezocht om daarmee legitimiteit voor job crafting te verkrijgen. Voor werknemers op hogere functieniveaus gold dat ze weliswaar de autonomie hadden om hun werk aan te passen, maar dat ze door hogere prestatieverwachtingen soms niet over voldoende tijd voor job crafting beschikten. Geconcludeerd werd dat job crafting over een brede linie van banen te vinden is, maar dat de organisatie- of beroepscontext bepalend kan zijn voor de vorm van en mate waarin job crafting wordt toegepast.

De eerste jaren na het verschijnen van het toonaangevende artikel van Wrzesniewski en Dutton uit 2001 is het in de literatuur vrij stil gebleven rondom job crafting. Drie publicaties die volgden, toonden uiteindelijk de complexiteit van het oorspronkelijke job crafting concept. In een proefschrift van Ghitulescu (2006) werden de eerste empirische studies gepresenteerd naar de antecedenten en uitkomsten van job crafting bij fabrieksmedewerkers van de Zweedse Volvo-fabriek in Uddevalla en onder Amerikaanse leerkrachten in het speciaal onderwijs. Uit dit onderzoek werd duidelijk dat taakinhoudelijke, relationele of cognitieve aanpassingen verschillende antecedenten kennen. Taakgerichte aanpassingen kwam vaker voor in een werkcontext met meer taakautonomie en met minder taakinterdependentie. Bij hogere taakinterdependentie zijn werknemers meer van elkaar afhankelijk, waardoor het veranderen van het eigen werk minder voor de hand ligt. Inderdaad bleek bij de leerkrachten eerder sprake van het aanpassen van relaties dan van taken. De studie onder fabrieksmedewerkers toonde ook gedifferentieerde uitkomsten van job crafting. Taakinhoudelijke en relationele aanpassingen hingen bijvoorbeeld samen met taakprestaties, terwijl cognitieve aanpassingen sterker samenhangen met baantevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Ghitulescu's (2006) uitgebreide empirische verkenning naar job crafting toont daarmee, naast de waarde, ook meteen de complexiteit van het concept en de relaties met antecedenten en uitkomsten.

Lyons' (2008) studie had als doel job crafting, en mogelijke antecedenten daarvan, vast te stellen bij vertegenwoordigers/verkopers die elk onafhankelijk van elkaar hun eigen verkoopregio bedienden. Hoewel deze vertegenwoordigers eenzelfde functie hadden, kwamen individuele verschillen naar voren in de mate waarin ze aan job crafting deden. Niet zozeer de baan, maar wel een aantal individuele ken-

merken bleken job crafting te voorspellen, namelijk zelf-gepercipieerde controle over het werk, een positief zelfbeeld en veranderingsbereidheid. Deze resultaten maken duidelijk dat kenmerken van werknemers er toe doen (zie ook Bakker et al., 2012). Het bevestigt het individuele karakter van job crafting, waarbij sommige werknemers in vergelijking tot collega's in eenzelfde functie meer kansen zien en zich beter in staat achten de functie aan te passen. Aanvullende interviews met de vertegenwoordigers leerden bovendien dat, naast de job crafting voorbeelden van aanpassingen in de taak(uitvoering) en het relatiebeheer, veel voorbeelden wezen op aanpassingen in de eigen kennis en vaardigheden (zoals het volgen van een cursus Spaans). Deze observatie ondersteunt het model van Nicholson (1984) dat stelt dat werknemers naast *role-development* (of job crafting) ook *self-development* gebruiken om een betere aansluiting tussen henzelf en het werk te bewerkstelligen.

De studie van Leana et al. (2009) onder werknemers van de naschoolse kinderopvang voegt een nieuwe dimensie aan het job crafting concept toe, namelijk gezamenlijke job crafting (*collaborative job crafting*). Naast job crafting op het niveau van de individuele werknemer werd in deze studie gekeken naar de manieren waarop werknemers gezamenlijk probeerden aspecten van het werk te veranderen. Het ging daarbij onder meer om het gezamenlijk bedenken en toevoegen van nieuwe naschoolse activiteiten voor de kinderen, het aanpassen van het activiteitschema of het inrichten van de klaslokalen. Opvangcentra waarin meer gezamenlijke job crafting plaatsvond, bleken een significant betere kwaliteitsbeoordeling van de officiële inspectie te krijgen. Ook was in deze centra sprake van meer affectieve uitkomsten zoals werktevredenheid en organisatiebetrokkenheid. De situatie waarin individuele werknemers vooral voor zichzelf de baan aanpasten, liet geen relatie zien met de inspectiecijfers over de kwaliteit van de kinderopvang en ook niet met de affectieve uitkomsten. Met het afzetten van deze collectieve variant van job crafting tegen een individuele variant wordt duidelijk dat in sommige werkcontexten een gezamenlijke aanpak van positieve werkaanpassingen meer vruchten kan afwerpen. Het kan ook zijn dat er in deze context, net als in de studie van Ghitulescu (2006), meer taakinterdependentie bestaat, waardoor job crafting op het individuele niveau mogelijk minder kans van slagen heeft en een sociale inbedding van job crafting vereist is.

Deze drie studies – die expliciet refereren aan het oorspronkelijke werk van Wrzesniewski en Dutton (2001) – laten zien dat het theoretisch en empirisch nog niet zo eenvoudig is om job crafting en haar antecedenten en uitkomsten goed in te kaderen. Naarmate de conceptualisatie en operationalisatie van job crafting zich op andere wijze blijven manifesteren, is het moeilijk onderzoeksuitkomsten met elkaar te vergelijken, ondanks de waarde van elk van de afzonderlijke studies. Toch hebben deze studies een aantal relevante resultaten opgeleverd. In de eerste plaats bieden ze, vooral door hun kwalitatieve aanpak, meer informatie over de wijze waarop sommige werknemers zelf (zonder inmenging van de organisatie) aan de inhoud en grenzen van hun functie sleutelen. In de tweede plaats komt het belang van de context naar voren; in verschillende werkcontexten kan de invulling van job crafting een ander effect hebben, omdat bijvoorbeeld onderlinge taakinterdependentie bepaald job crafting gedrag meer of minder effectief maakt.



Ten slotte komt naar voren dat werknemers in eenzelfde werkomgeving kunnen verschillen in de mate waarin en de manier waarop zij hun functie aanpassen. Toch laat dit overzicht ook de noodzaak van een theoretisch gestuurde en methodisch onderbouwde aanpak zien. Het ontbreken van een helder theoretisch kader en een daarop gebaseerd gevalideerde meetinstrument maakt het moeilijk om op een systematische manier vergelijkbare resultaten te genereren. In een poging deze theoretische basis te verstevigen zijn verschillende onderzoekers begonnen job crafting binnen het Job Demands-Resources (JD-R) model te plaatsen (o.a. Tims & Bakker, 2010; Tims et al., 2012). Het JD-R model classificeert werkkenmerken als taakeisen (zoals werkdruk) of hulpbronnen (zoals autonomie) (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2011; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Terwijl hoge en frequente taakeisen vooral zijn gerelateerd aan het ontwikkelen van stress en gezondheidsklachten, ondersteunen hulpbronnen de werknemers juist bij het bereiken van hun persoonlijke, werkgerelateerde doelen. De inbedding in het JD-R model maakt het mogelijk a priori categorieën van werkkenmerken aan te wijzen die de focus van job crafting kunnen zijn; werknemers kunnen proberen om de taakeisen of de hulpbronnen te veranderen. Inmiddels is op basis van dit model een gevalideerde vragenlijst ontwikkeld die een systematische verzameling van kennis mogelijk maakt (Tims et al., 2012).

Ondanks de verschillende vormen van job crafting en de verschillende doelen van job crafting die in de literatuur worden onderscheiden, vormt het idee dat werknemers zelf proactief hun baan inrichten en aanpassen om daarmee meer betekenis en uitdaging in het werk te creëren een aantrekkelijke en in de praktijk herkenbare benadering. Het past binnen de huidige trend van individueel maatwerk in taken en arbeidsrelaties en de verantwoordelijkheid die werknemers tegenwoordig voor de eigen inzetbaarheid dienen te nemen. De ontwikkelingen beschouwend lijkt het basisidee van job crafting grote betekenis en relevantie te genieten, zowel in onderzoek als in de praktijk.

## 5 De bijdragen in dit themanummer

Dit themanummer bevat een zestal bijdragen over job crafting, die verschillen in focus en aard. De aandacht gaat uit naar onder meer de werkkenmerken die worden aangepakt, de individuele kenmerken van de job crafter, relevante omgevingskenmerken die job crafting kunnen stimuleren, en verschillende toepassingen in de praktijk.

Het artikel van Tims, Bakker en Derks (2013, in dit nummer) bespreekt en onderbouwt een actualisatie van job crafting vanuit het JD-R model (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). In lijn met het JD-R model verwijst job crafting volgens deze opvatting naar het gedrag waarbij een werknemer zelf de hulpbronnen verhoogt of belemmerende taakeisen verlaagt. Het artikel presenteert een gevalideerde job crafting vragenlijst met vier dimensies en komt zo tegemoet aan de behoefte aan een algemeen meetinstrument voor job crafting. Verschillende studies met deze job crafting schaal laten onder meer zien dat job

crafting dagelijks gedrag is waarmee bevoegenheid en werkprestaties op de korte termijn kunnen worden beïnvloed. Ingaand op de vraag wie die job crafters nu eigenlijk zijn, wijst het onderzoek van Tims et al. uit dat job crafters hoog scoren op eigeneffectiviteit en een proactieve persoonlijkheid bezitten.

Ook het artikel van Petrou, Demerouti en Breevaart (2013, in dit nummer) biedt inzicht in de kenmerken van de werknemer in relatie tot job crafting, maar dan specifiek in de context van organisatieverandering. Hun onderzoek wijst uit dat de individuele motivatiestijl van werknemers, in casu een promotie- of preventiefocus, met job crafting samenhangt. Zoals verwacht bleken werknemers met een promotiefocus, die de neiging hebben risico te nemen en open staan voor verandering, meer job crafting te vertonen. Echter, ook conservatieve en risicomijdende werknemers met een preventiefocus lieten job crafting gedrag zien, maar alleen als er onvoldoende over de organisatieverandering werd gecommuniceerd. Kortom, er bestond een interactie tussen de persoon en de werkomgeving.

Dit roept de vraag op welke andere kenmerken van het werk en de werkomgeving job crafting stimuleren. Verschillende artikelen in dit themanummer gaan hier dieper op in. Kroon, Kooij en Van Veldhoven (2013, in dit nummer) onderzochten in hoeverre de kenmerken van de werkcontext (weinig/veel taakautonomie en weinig/veel taakinterdependentie) een rol spelen bij job crafting en de effecten daarvan. Daarbij werden twee dimensies van job crafting onderscheiden: het verminderen van de werkdruk en het vergroten van de uitdaging in het werk. Het type werkcontext bleek zowel de frequentie als de uitkomsten van job crafting te beïnvloeden; deze effecten waren evenwel afhankelijk van de specifieke job crafting dimensie (verminderen werkdruk versus vergroten uitdaging). In sommige werkomgevingen bleek zelfs sprake van een negatieve relatie tussen het aanpakken van de werkdruk en bevoegenheid. Volgens de auteurs is het nodig meer aandacht te besteden aan zowel de werkcontext als de verschillende dimensies van job crafting.

Een andere belangrijke (sociale) factor in het werk die job crafting kan stimuleren ofwel beperken, is de werkrelatie met de leidinggevende. Volgens de bijdrage van Van Dam, Nikolova en Van Ruysseveldt (2013, in dit nummer) zullen werknemers die een goede werkrelatie (LMX) met hun leidinggevende hebben, meer job crafting vertonen omdat zij in die relatie meer situationele prestatie- en leerdoelen waarnemen. Volgens de LMX-theorie dragen leidinggevendens bij aan de werkrolontwikkeling van werknemers. Tijdens deze rolontwikkeling 'testen' leidinggevendens hun medewerkers door ze uitdagende taken te geven waarin een duidelijk prestatie- en leerdoel besloten ligt. Het meegaan in deze rolontwikkeling zal tot meer job crafting leiden. Deze veronderstellingen werden grotendeels bevestigd.

De laatste twee bijdragen hebben betrekking op praktijkinterventies. Voor de praktijk draagt het idee van job crafting bij aan maatwerk in arbeid en arbeidsrelaties, wat sinds de jaren negentig een thema op de werkgeversagenda is. De bijdrage van Van Wingerden, Derks, Bakker en Dorenbosch (2013, in dit nummer) vertrekt vanuit de behoefte van een organisatie de werknemers bij het vormgeven van hun baan te betrekken. In drie scholen in het speciaal onderwijs waar sprake was van werkdrukproblematiek, werd een job crafting interventie uitgevoerd.



Hierbij brachten vijftig leerkrachten zelf hun persoonlijke person-job (mis)fits in kaart. Vervolgens probeerden de leerkrachten met een zelfbedachte kleinschalige job crafting actie hun werksituatie te verbeteren. De gepresenteerde (proces)evaluatie leerde dat de leerkrachten zeer verschillende mogelijkheden zagen om hun hulpbronnen te verhogen of belemmerende taakeisen of verstoringen in het werk weg te nemen. Ook werd duidelijk dat niet iedereen in staat bleek om de voorgenomen job crafting acties in een periode van vier tot zes weken succesvol uit te voeren.

De laatste bijdrage, van Van Ruitenbeek, Mulder, Zijlstra, Nijhuis en Mulders (2013, in dit nummer), introduceert een methodiek voor het vergroten van de persoon-taak fit: 'Inclusief Herontwerp Werkprocessen'. Deze methodiek heeft vooral een maatschappelijk doel, namelijk het creëren en ontwikkelen van structureel werk in reguliere arbeidsorganisaties voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Van Ruitenbeek et al. vertrekken vanuit het idee van 'job carving', waarbij taken worden opgedeeld en herverdeeld zodat zij beter bij het potentieel van deze mensen aansluiten. De methodiek integreert aspecten van de arbeidsanalyse, herontwerp van werk, assessment van arbeidsvermogen en sociale steun, en is effectief gebleken voor het creëren van duurzame arbeid voor jongeren die op basis van deze methode zijn ingestroomd.

## 6 Vragen voor toekomstig onderzoek

De bijdragen aan dit themanummer geven een overzicht van het onderzoek naar job crafting en het toesnijden van werk op en door de individuele werknemer. Juist de laatste jaren zijn grote sprongen gemaakt door de conceptualisatie en operationalisatie van job crafting en door onderzoek naar antecedenten, uitkomsten en toepassingen. Door deze nieuwste ontwikkelingen komen ook weer nieuwe onderzoeksvragen bovendrijven. We zullen hier enkele vragen noemen.

Een duidelijke stap voorwaarts is gelegen in de inspanningen om job crafting op heldere wijze meetbaar te maken. Het meetinstrument van Tims et al. (2012) is in verschillende artikelen in dit themanummer gehanteerd. Wat daarbij opvalt, is dat vooral het aanboren van nieuwe hulpbronnen in het werk positieve effecten kent, terwijl voor het wegnemen of afstoten van belemmerende taakeisen weinig effecten zijn gevonden. Dit roept de vraag op of het bijstellen van negatieve aspecten van het werk minder effectief is, of dat het misschien moeilijker is, zoals de bijdrage van Van Wingerden et al. (2013, in dit nummer) suggereert. Het is ook mogelijk dat het vergroten van hulpbronnen beter bijdraagt aan de betekenisvolheid van het werk, wat volgens Wrzesniewski en Dutton (2001) het belangrijkste doel van job crafting is. Of is deze bevinding een bijeffect van de structuur van het JD-R job crafting instrument, dat namelijk drie schalen voor het vergroten van hulpbronnen en slechts een voor het verminderen van hinderlijke taakeisen bevat? Meer onderzoek is nodig om vast te stellen waarom job crafting in termen van het bijstellen van negatieve werkaspecten in deze studies als minder effectief naar voren is gekomen.

Vragen betreffen ook de individuele werknemer die de eigen functie aanpast en vormgeeft. Doet men dit vanuit een (tijdelijke) behoefte aan meer betekenis en uitdaging in het werk, of vanuit een behoefte aan bijvoorbeeld minder mentaal of fysiek belastende taakeisen? Wat is hierbij de rol van individuele verschillen: zijn er werknemers die vanuit gewoonte of behoefte voortdurend aan de functie sleutelen, terwijl anderen veel minder initiatief daartoe nemen? En hebben sommigen misschien een voorkeur voor een bepaalde job crafting strategie? Wat zijn de kenmerken van deze werknemers?

Hoe zit het met de omgeving van job crafters? Uit verschillende bijdragen kwam al het belang van de omgeving naar voren, waarbij leiderschap en communicatie een rol bleken te spelen, soms in interactie met kenmerken van de werknemer. Wat zijn andere typen werksituaties waarin, afhankelijk van bepaalde werknemerskenmerken, verschillend job crafting gedrag wordt getoond? De studie van Berg et al. (2010) liet zien dat job crafting voor werknemers lager in de organisatiehiërarchie vaker afstemming met collega's of leidinggevendende vereiste. Interessant is om in toekomstig onderzoek na te gaan of de beroepscontext de frequentie of vorm van job crafting bepaalt. Zijn er verschillen in werkcontext waarin het individuele werk duidelijk begrensd wordt door collega's die direct afhankelijk van elkaar zijn, door klanten die aldoor de aandacht opeisen, of door werk met strakke protocollen? Toekomstig onderzoek zou ook kunnen kijken naar andere kenmerken dan autonomie en interdependentie die in de studie van Kroon et al. (2013, in dit nummer) een duidelijke rol speelden.

Een belangrijke vraag is wat job crafting aan de organisatiepraktijk kan bijdragen. Welke effecten heeft job crafting bijvoorbeeld op de prestaties op individueel, team- en organisatieniveau of op de inzetbaarheid van werknemers? Met een vergrijzende arbeidspopulatie is er binnen organisaties veel aandacht voor maatwerkoplossingen om werknemers duurzaam inzetbaar te krijgen en houden. Hoewel levenslooptheorieën (Baltes & Baltes, 1990) veronderstellen dat 'afbouwen' op latere leeftijd een natuurlijk proces is waarbij oudere werknemers de hoge werkdoelen in hun werk vermijden, suggereren de resultaten uit recent onderzoek (Van Dam, Van der Vorst & Van der Heijden, 2009) dat oudere werknemers graag in een uitdagende en ontwikkelgerichte omgeving werken. Juist met job crafting kan men proberen zo'n gewenste werksituatie te bereiken om op die manier duurzaam inzetbaar te blijven. Onderzoek is nodig om vast te stellen hoe organisaties job crafting kunnen stimuleren om oudere (en jongere) medewerkers op deze manier vitaal aan het werk te houden en welke HRM-instrumenten hierbij kunnen worden ingezet.

Maatschappelijk gezien sluiten de begrippen job crafting, job carving en i-deals goed aan bij de trend van individualisering en flexibilisering van het werk. Ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld 'het nieuwe werken' (tijd- en plaats-onafhankelijk werken) en 'hybride arbeidsrelaties' (waarbij zzp'erschap wordt gecombineerd met werken in loondienst; Huiskamp, 2011) tonen een maatschappelijke tendens waarbij kennis over A&O psychologische aspecten van maatwerk onontbeerlijk is. Daarnaast laat de bijdrage van Van Ruitenbeek et al. (2013, in dit nummer) zien dat het creëren van maatwerk voor sommige groepen een mogelijkheid zou kunnen bieden om tot de arbeidsmarkt toe te treden. Een belangrijke

vraag hierbij is hoe het opdelen en herverdelen van bepaalde taken uitwerkt op de productiviteit en het welbevinden van zowel de nieuwe als de zittende werknemer.

Hoewel job crafting uiteraard geen panacee voor alle organisatieproblemen vormt, heeft het wel veel potentie. Daarom is het volgens ons van belang dat organisaties het bestaan en belang ervan (h)erkennen en er ruimte voor maken. Uiteraard behoudt de organisatie haar verantwoordelijkheid voor het aanbieden van attractieve en gezonde werksituaties; job crafting mag daarom nooit een vervanging zijn van de algemene maatregelen vanuit de organisatie ter verbetering van de kwaliteit van het werk of de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Wel kunnen organisaties werknemers de gelegenheid geven hun baan aan te passen, hen daarin stimuleren en eventueel trainen. Tenslotte is de individuele werknemer degene die zijn/haar baan het beste kent, waardoor het ook voor de hand ligt om hem/haar bij de verbetering ervan te betrekken.

We hopen met dit themanummer meer aandacht voor job crafting te genereren. De kernpublicatie van Wrzesniewski en Dutton (2001) blijft in ieder geval meer dan tien jaar na verschijning wetenschap en praktijk inspireren. De tijdgeest van individualisering van werk helpt mogelijk ook een handje.

## Literatuur

- 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 performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378.
- Baltes, P.B. & Baltes, M.M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P.B. Baltes & M.M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (pp. 1-34). New York: Cambridge University Press.
- 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.
- Borghans, L., Golsteyn, B., De Grip, A. & Nelen, A. (2009). *De betekenis van het leren op het werk*. 's-Hertogenbosch: ECBO.
- Dawis, R.V. & Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual differences model and its applications*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1-9.
- 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.
- De Sitter, L.U. (1994). *Synergetisch produceren. Human Resource Mobilisation in de productie: Een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.
- Edwards, J.R. (2008). Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *The Academy of Management Annals*, 2, 167-230.
- Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. In B.M. Staw & R.M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.

- Ghitulescu, B. (2006). *Job crafting and social embeddedness at work*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Grant, A.M., Fried, Y., Parker, S.P. & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 145-157.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J., Angerer, P. & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187-215.
- Huiskamp, R. (2011). Wil de echte ZZP'er opstaan? *Tijdschrift voor HRM*, 4, 85-88.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York: Random House.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 573-579.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnston, 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.
- Kroon, B., Kooij, D.T.A.M. & Van Veldhoven, M.J.D.M. (2013). Job crafting en bevlogenheid: Zijn er verschillen tussen teams met een restrictieve dan wel onbegrensde werkcontext? *Gedrag & Organisatie*, 26, 46-65.
- 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.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23, 25-36.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parker, S.K. & Collins, C.G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633-662.
- Parker, S.K., Williams, H.M. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Petrou, P., Demerouti, E. & Breevaart, K. (2013). Job crafting als sleutel tot succesvolle organisatieverandering. *Gedrag & Organisatie*, 26, 32-45.
- 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.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T. & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- 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. (2013). De Job Demands-Resources benadering van job crafting. *Gedrag & Organisatie*, 26, 16-31.
- Van Dam, K., Nikolova, I. & Van Ruysseveldt, J. (2013). Het belang van 'leader-member exchange' (LMX) en situationele doeloriëntatie als voorspellers van job crafting. *Gedrag & Organisatie*, 26, 66-84.

- Van Dam, K., Van der Heijden, B.I.J.M. & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19, 53-68.
- Van Dam, K., Van der Vorst, J. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2009). Employees' intentions to retire early: A case of planned behavior and anticipated work conditions. *Journal of Career Development*, 35, 265-289.
- Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Mierlo, H., Rutte, C.G., Kompier, M.A.J. & Doorewaard, J.A.C.M. (2004). Een theoretische en methodologische analyse van empirisch onderzoek naar psychisch welbevinden in zelfsturende teams. *Gedrag & Organisatie*, 17, 43-59.
- Van Ruitenbeek G.M.C., Mulder, M.J.G.P., Zijlstra, F.R.H., Nijhuis, F.J.N. & Mulders, H.P.G. (2013). Een alternatieve benadering voor herontwerp van werk: Ervaringen met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen. *Gedrag & Organisatie*, 26, 104-122.
- Van Wingerden, J., Derks, D., Bakker, A.B. & Dorenbosch, L. (2013). Job crafting in het speciaal onderwijs: Een kwalitatieve analyse. *Gedrag & Organisatie*, 26, 85-103.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

### **Job crafting: the psychology of customizing jobs. Introduction to the special issue**

*Luc Dorenbosch, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti & Karen van Dam, Gedrag & Organisatie, volume 26, March 2013, nr. 1, pp. 3-15.*

This special issue pays attention to a relatively new research topic in work and organizational psychology: job crafting. Job crafting refers to the modifications employees apply to their jobs in order to better fit this job to their needs and abilities. In this introductory article, we first explain the most important characteristics of job crafting. Next, we take a historical view of the concept of job crafting, describing how this concept and its measurement has developed over time. Then, we provide an introduction to the articles in this special issue. Finally, we outline several questions and topics for future research.

*Key words:* job crafting, job carving, job demands-resources model, person-job fit