

PROACTIEVE BENADERING VAN WERK BIJDT OVERHEID KANSEN

JOB CRAFTING: BAAN LATEN MEEGROEIEN MET WERKNEMER

Ambtenaren bij het rijk, provincies en gemeenten scoren 3 procent lager op betrokkenheid en bevlogenheid dan andere werknemers in de publieke sector. Bovendien is het met de arbeidsmobiliteit bij de overheid maar matig gesteld. Hoogleraar Arnold Bakker heeft hoge verwachtingen van *job crafting* om tot meer bevlogenheid en betrokkenheid en een betere mobiliteit bij de overheid te komen. 'Dat wil zeggen dat medewerkers hun functie en werkzaamheden actief ontwikkelen door zelf te zoeken naar uitdagingen en hulpbronnen.'

Dat ambtenaren bij het rijk, provincies en gemeenten minder betrokken en bevlogen zijn blijkt uit het *Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (PCMO) 2014*, een tweejaarlijkse onderzoek in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken. Maar volgens Arnold Bakker, hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, is van een opvallend verschil per overheidssector geen sprake. Bakker is onder andere gespecialiseerd in werkgeluk, bevlogenheid en dynamiek binnen organisaties. 'Om inhoudelijk een uitspraak te kunnen doen over het verschil zou ik moeten weten waarom die ambtenaren minder bevlogen of betrokken zijn.'

TWEE SPOREN

Werknemers zijn vooral bevlogen en betrokken, meent Bakker, wanneer ze veel hulpbronnen in hun werk krijgen aange-

reikt en uitdagingen om die te gebruiken. Hulpbronnen zijn bijvoorbeeld feedback, advies van collega's en ontwikkelingsmogelijkheden. Bakker: 'Er zijn twee sporen om bevlogenheid en betrokkenheid te verbeteren. De eerste is *top-down* zorgen voor uitdagend werk en hulpbronnen. De tweede is een *bottom-up*-aanpak via *job crafting*'. Door werknemers hun baan te laten aanpassen, kunnen zij zelf hun werk leuker en interessanter maken. Zonder dat ze van baan of werkgever hoeven te wisselen, kunnen werknemers zo een baan bereiken die beter bij hen past. Hierdoor blijven zij langer inzetbaar.

Wanneer een ambtenaar het niet meer naar zijn zin heeft op zijn huidige plek, zijn er andere opties dan op zoek gaan naar een andere functie of baan, aldus Bakker. 'Als een ambtenaar bevlogen en betrokken wil zijn in zijn werk, kan hij dat bewerkstelligen met *job crafting*. Hij kan aangeven dat

hij zich wil ontwikkelen, feedback vragen, doelen stellen en uitdagende taken zoeken.' Het is volgens hem onvermijdelijk dat werknemers en banen uit elkaar groeien als werknemers niet actief aan hun functioneren werken. 'Mensen komen vaak bevlogen binnen op een functie. Banen en mensen veranderen echter. Werknemers moeten daarom proactief zorgen dat hun functie interessant blijft.'

ARBEIDSMOBILITEIT

Job crafting werkt niet alleen om de functie van medewerkers interessant te maken en houden. Ook de mobiliteit van medewerkers kan worden vergroot. Dat is wel nodig ook. De monitor *Trends en cijfers 2014* van het ministerie van Binnenlandse Zaken laat zien dat de arbeidsmobiliteit in het openbaar bestuur zeer beperkt is. Maar liefst 82,5 procent van de ambtenaren zit vast in zijn functie. Voor hen kan *job crafting* een uitkomst bieden, net als andere mogelijkheden, zoals jobrotatie, het *top-down* optimaliseren van de werkomgeving en ondernemerschap in de functie. *Job crafting* is dus een belangrijk instrument om medewerkers en daarmee organisaties in beweging te krijgen. Volgens Bakker is het een kwestie van bewustzijn of bewustwording. 'Medewerkers kunnen al gewend zijn om hun functie actief te ontwikkelen en anders kunnen ze het leren. Er zijn trainingen in het proactief organiseren van werk. *Job crafting* biedt perspectief doordat werknemers inzien dat ze zelf meer aan hun eigen functie kunnen doen. Hier liggen nog onbenutte mogelijkheden, zeker ook binnen de overheid.'

PRAKTIJK

Toch is *job crafting* al succesvol toegepast bij de overheid. Zo startte de gemeente 's-Hertogenbosch in 2012 het succesvolle proefproject *Sleutelen aan het werk*. Dit project maakte medewerkers zelf verantwoordelijk voor leren, ontwikkelen, netwerken en werkplezier. Het leidde tot een verhoging van de betrokkenheid, tevredenheid, inzetbaarheid en productiviteit. **GM**



Arnold Bakker, hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie