

*Langer doorwerken is geen vanzelfsprekendheid:
een kwalitatieve analyse van een interventie bij de gemeente
Lingewaard.*

Onderzoek naar de invloed van job crafting bij werkenden in de categorie deskundigen van 50 jaar en ouder op werkplezier, werkdruk en houding ten opzichte van langer doorwerken.

Naam:	E.J.C.M. van Nassau
Opleiding:	Academische Leergang Loopbaanmanagement
Studentnummer:	852037724
Begeleider:	Prof. dr. T. van Vuuren
Tweede lezer/examinator:	Prof. dr. J.H. Semeijn

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Management samenvatting.....	5
Hoofdstuk 1: Introductie en probleemdefinitie.....	7
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	11
2.1 Werkdruk.....	12
2.2 Werkplezier.....	13
2.3 Houding ten opzichte van langer doorwerken.....	14
2.3.1 Taakeisen en hulpbronnen.....	14
2.3.2 Werkkenmerken.....	14
2.3.3 Individuele verschillen	14
2.4 Job craften	15
2.5 Job crafting richtingen.....	16
2.6 Job craften en werkdruk	17
2.7 Jobcraften en werkplezier	17
2.8 Jobcraften en de bereidheid om langer door te werken	18
2.9 Conceptueel model.....	18
Hoofdstuk 3: Methodologie	19
3.1 Doelstelling en opbouw van de training	19
3.2 Methode van onderzoek	20
3.3 Communicatie	20
3.4 Kenmerken van deelnemers	20
3.5 Geïnterviewde deskundigen	21
3.6 Codering.....	21
3.7 Betrouwbaarheid en validiteit.....	22
Hoofdstuk 4: Resultaten	23

4.1	Beantwoording Hypotheses	23
4.2	Aantal toegepaste sleutels	29
4.3	Bewust en onbewust sleutelen	29
4.4	Ervaringen van deelnemers	30
	Hoofdstuk 5: Conclusies, discussie en aanbevelingen.....	32
5.1	Conclusies.....	32
5.1.1	Werkdruk.....	32
5.1.2	Werkplezier.....	33
5.1.3	Houding ten opzichte van langer doorwerken.....	33
5.2	Discussie	34
5.2.1	Omvang onderzoek	34
5.2.2	Hulpbronnen en taakeisen	35
5.2.3	Negatieve effecten.....	35
5.2.4	(On)Bewust bekwaam.....	35
5.3	Aanbevelingen.....	36
	Literatuurlijst	38
	Bijlage 1 Sleutelacties.....	43
	Bijlage 2 Samenvatting workshops.....	49
	Bijlage 3 Dataverzameling kwantitatief en kwalitatief onderzoek Open Universiteit.....	50
	Bijlage 4 Checklist interviewvragen	51
	Bijlage 5 Codering	57

Voorwoord

In het kader van de opleiding academische leergang loopbaanmanagement aan de Open Universiteit heb ik kwalitatief onderzoek gedaan naar de ervaringen van 50+'ers in de baancategorie deskundig in relatie tot werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken.

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de gemeente Lingewaard en ondersteund door A&O fonds gemeenten. De resultaten van dit onderzoek zijn van belang voor de hele sector overheid, maar met name voor de gemeentelijke sector. Dit komt omdat gemeenteambtenaren nauw in verbinding staan met inwoners, bedrijven en instanties. Deze directe betrokkenheid heeft ook effect op de wijze waarop de ambtenaar het werk beleeft. De krapte op de arbeidsmarkt en vergrijzing zijn thema's waar veel organisaties momenteel mee te maken hebben. Dit onderzoek biedt veel HR- en loopbaanprofessionals tools gericht op het binden, boeien en duurzaam inzetbaar houden van medewerkers.

Ik had nooit verwacht dat het job craften of baansleutelen zo veel impact zou hebben op mezelf. Ik heb gedurende deze opleiding, waar ik in de zomer van 2017 mee ben gestart, letterlijk een reis gemaakt, waarvan de bestemming gedurende deze reis is gewijzigd. Deze reis heeft mij verrijkt met kennis, maar vooral met het leren omgaan, onder andere door te sleutelen, met veranderingen en obstakels die ik onderweg ben tegengekomen. Ik kijk dan ook, ondanks alles, met veel plezier terug en wil een aantal mensen bedanken die mij gedurende deze reis hebben ondersteund. De steun die ik heb mogen ontvangen van mijn gezin, die letterlijk hebben ervaren hoeveel tijd in een thesis gaat zitten, Mark Tomassen collega en vriend die mij gesteund heeft in het onderzoek en daarbuiten, Tinka van Vuuren die mij geweldig heeft begeleid & ondersteund in het onderzoeksproces, Hiske den Boer, waarmee ik samen heb gewerkt in dit onderzoek, de gemeente Lingewaard, waaronder Maaïke Wijngaards en Martijn van Kooij, die mij de ruimte hebben geboden om deze studie en opdracht te mogen uitvoeren, het A&O fonds gemeenten, waaronder Eveline Vat, die het onderzoek hebben ondersteund. Ook wil ik Anne-Marie Stoffer en Tony Swinnen, medestudenten, bedanken voor de leuke en leerzame samenwerking.

Ik hoop dat dit onderzoek zal leiden tot meer aandacht gericht op het behoud en de inzetbaarheid van uiteindelijk alle medewerkers. Werken moet vooral leuk en uitdagend zijn. Iedereen heeft kwaliteiten en wanneer deze optimaal ingezet worden, dan ben ik een tevreden HR- en Loopbaanprofessional!

Veel leesplezier!

Emile van Nassau

Management samenvatting

De gemeente Lingewaard staat voor een uitdaging. De arbeidsmarkt is krap, de AOW-leeftijd is verhoogd, de gemiddelde leeftijd is hoog en oudere medewerkers stoppen over het algemeen met werken vóór het bereiken van de AOW-leeftijd. Daarbij komt dat werk inhoudelijk verandert, digitalisering (AI) zich steeds verder ontwikkelt, de werkdruk toeneemt en duurzame inzetbaarheid onder druk staat. Om oudere medewerkers te stimuleren om duurzaam inzetbaar te blijven en een optimale fit te creëren met hun werk, heb ik in samenwerking met de Open Universiteit en ondersteund door A&O fonds gemeenten, kwalitatief onderzoek gedaan naar de ervaringen met job crafting, ook wel baansleutelen genoemd. Met het onderzoek willen we inzicht krijgen in de ervaringen van oudere medewerkers met job crafting en hoe dit invloed heeft op de perceptie van werkplezier, werkdruk en de houding ten opzichte van langer doorwerken. Het onderzoek had als hoofdvraag: Heeft het toepassen van daadwerkelijk job craftingsgedrag invloed op werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken van oudere deskundige medewerkers bij de gemeente?

Methode van onderzoek

Deelnemers hebben in een tijdsperiode van circa zes maanden de incompany ontwikkelde training: "Sleutelen aan je baan" gevolgd met bijbehorende huiswerkopdrachten. Deelnemers hebben geleerd hun baan zo in te richten, dat deze optimaal aansluit bij eigen interesses, capaciteiten en inzetbaarheid. De training bestaat uit drie onderdelen: inzicht in je taken, het toepassen van sleuteltechnieken en een evaluatie. Er is gewerkt met drie baancategorieën: management, deskundig en ondersteunend. Dit onderzoek richt zich op de groep deskundigen. Van de 20 deelnemers zijn er 10 geïnterviewd (50%) over hun ervaringen met het job crafting.

Resultaten

Geconstateerd is dat deelnemers succesvol sleutelen aan hun baan zowel op het gebied van hulpbronnen als op dat van taakeisen. De verwachting was dat het sleutelen aan taakeisen niet zou leiden tot een gepercipieerd positief effect op werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken. Gebleken is dat job crafting aan zowel hulpbronnen als taakeisen een positief effect heeft op werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken. Hoewel deelnemers succesvol hebben gesleuteld aan taakeisen, wordt er vaker gesleuteld aan hulpbronnen. In relatie tot werkplezier is geconstateerd dat deelnemers bijna twee keer zo vaak aan hulpbronnen als aan taakeisen hebben gesleuteld. Deelnemers geven aan dat ze met name taak-, relationeel- en cognitief job craftingsgedrag inzetten.

Op basis van de toegepaste sleutels kunnen we concluderen dat bij zowel werkdruk als werkplezier met name dezelfde sleutels zijn toegepast. De enige uitzonderingen zijn de sleutels: negeren, die is toegepast in relatie tot werkdruk en relaties toevoegen, die is gebruikt in relatie tot werkplezier. Wel kunnen we constateren dat het aantal keer dat een sleutel is toegepast voor werkplezier en werkdruk verschilt. Sleutels die 20% of meer genoemd zijn in relatie tot werkdruk zijn: taken verdelen/rouleren, samenwerken, relaties verbeteren, taken ruilen/ophouden te doen en accepteren. In relatie tot

werkplezier zijn de baansleutels die 20% of meer genoemd zijn: samenwerken, taakverrijking, relaties verbeteren en accepteren. De sleutels samenwerken en relaties verbeteren (relationeel craften) lijken centraal te staan in de thema's werkdruk en werkplezier. In relatie tot de houding ten opzichte van langer doorwerken kunnen we met name concluderen dat er een indirecte invloed is van werkplezier en werkdruk op de houding van langer doorwerken.

Aanbevelingen

Geadviseerd wordt om de training "Sleutelen aan je baan" op te nemen in het strategisch opleidingsprogramma welke gericht is op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Hiermee kan het management meer invloed uitoefenen op de perceptie van werkdruk en werkplezier van haar medewerkers en uiteindelijk op de intentie van medewerkers om langer door te werken. Wel is het noodzakelijk dat naast het aanbieden van de training aan medewerkers het management ook handvatten krijgt aangeboden voor het voeren van de dialoog over de duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid is immers een wederzijdse verantwoordelijkheid. In relatie tot werkdruk en werkplezier, rekening houdend met de bevindingen van dit onderzoek, wordt geadviseerd om:

Relaties verbeteren – stimuleer de (procesgerichte) samenwerking

Dit leidt tot meer inzicht en begrip voor het werk waar medewerkers samen verantwoordelijk voor zijn. De verwachting is dat werk hierdoor efficiënter en makkelijker gedaan kan worden met een positief effect op werkdruk, werkplezier en uiteindelijk (indirect) op de houding om langer door te werken.

Taken verdelen/rouleren te stimuleren

Geef medewerkers de ruimte om ook daadwerkelijk taken (zelf) te verdelen en taakroulatie te stimuleren. Door medewerkers deze ruimte te bieden is de verwachting dat dit een positieve invloed heeft op werkplezier, werkdruk en uiteindelijk op de houding ten opzichte van langer doorwerken.

Stimuleer de dialoog tussen management, medewerkers en medewerkers onderling over job crafting. Zowel samenwerken als taken verdelen/rouleren worden ondersteund door de dialoog tussen leidinggevende, medewerker(s), in teamverband en uiteindelijk op organisatieniveau. Ten behoeve van de houding ten opzichte van langer doorwerken wordt geadviseerd vooral tijdig in gesprek te gaan over de toekomst. Dit maakt het ook mogelijk om strategisch te kijken naar vervangingsvraagstukken in de toekomst in de vorm van strategische personeelsplanning.

In relatie tot het aanbieden van de training wordt geadviseerd om deze vrijwillig aan te bieden, wat de intrinsieke motivatie vergroot. Geef medewerkers de mogelijkheid om tijd vrij te maken voor hun persoonlijke ontwikkeling, manage verwachtingen m.b.t. de inhoud van de training, communiceer duidelijk over het doel, creëer draagvlak en bied ook op basis van de bevindingen en uitkomsten van de trainingen op organisatieniveau ook daadwerkelijk aanvullende faciliteiten.

Bij het aantrekken van nieuwe oudere medewerkers wordt geadviseerd om job crafting vaardigheden of de ontwikkelbaarheid als selectiecriteria op te nemen.

Hoofdstuk 1: Introductie en probleemdefinitie

Nederland vergrijst: of wel de grijze druk neemt toe. Met grijze druk wordt de verhouding tussen het aantal werkenden en het aantal Algemene Ouderdomswet (hierna AOW)-gerechtigden bedoeld. In 2021 was de grijze druk 34% en de verwachting is dat dit zal toenemen tot bijna 50% (CBS, 2022). Het CBS (2022) laat een stijging van de gemiddelde leeftijd van de bevolking zien. Zo was de gemiddelde leeftijd in 1975 33,2 jaar en in 2021 42,3 jaar. Volgens het CBS (2022) is een kwart van de Nederlandse bevolking in 2050 65 jaar of ouder. Om de AOW betaalbaar te houden heeft de overheid besloten om deze stapsgewijs te verhogen naar 67 jaar en daarna te koppelen aan de gemiddelde levensverwachting. Vanaf 2028 wordt de AOW-leeftijd verhoogd naar 67 jaar en drie maanden (Rijksoverheid, 2022). Het verhogen van de AOW-leeftijd betekent voor werkenden dat ze langer doorwerken en voor werkgevers dat het personeelsbestand vergrijst. Het Sociaal Cultureel Planbureau (2022) laat een landelijke groei zien van het aantal werknemers van 55 jaar en ouder van 8,3% (2003) naar 18% (2019). In de sector overheid was in 2003 9,5% en in 2019 26,1% van de medewerkers 55 jaar of ouder.

Het personeelsbestand van de gemeente Lingewaard (hierna gemeente) bestaat voor circa 50% uit medewerkers van 50 jaar of ouder. De gemiddelde leeftijd is 48 jaar. Deze cijfers zijn aanleiding voor het management om prioriteit te geven aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Van der Klink et al. (2011) noemen werkenden duurzaam inzetbaar wanneer ze doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden, alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Volgens Van Vuuren (2019) gaat het om het kunnen, willen en mogen werken, nu én in de toekomst. Met de term “duurzaam” ligt de focus volgens Van Vuuren (2019) met name op de toekomst en het behoud van hulpbronnen om op lange termijn inzetbaar te blijven. Werkhulpbronnen staan naast taakeisen centraal in het Job Demands-Resources model (hierna JD-R model) van Demerouti et al. (2001). Het JD-R model bestaat uit twee processen: 1) het uitputtingsproces, waarbij veeleisende aspecten van het werk (taakeisen) leiden tot de aantasting van energiereserves en op lange termijn kunnen leiden tot stressreacties en 2) het motivationele proces, waarbij de aanwezigheid van werkhulpbronnen leidt tot motivatie. Als aanvulling hierop veronderstelt het JD-R model dat werkhulpbronnen taakeisen kunnen compenseren en dat ze een positief effect hebben op de motivatie wanneer de taakeisen hoog zijn (Peeters et al., 2017). Tegelijkertijd kunnen taakeisen, volgens Schaufeli en Taris (2014), ook als werkhulpbron gezien worden. Hiervan is sprake wanneer een taakeis als een uitdaging gezien wordt. Werkdruk kan dan een positief effect hebben op het motivationele proces. Echter wanneer dit te lang aanhoudt, kan het ook weer leiden tot uitputting met als gevolg gezondheidsklachten of mogelijk burn-out klachten (Peeters et al., 2017). Er bestaat dus een wankel evenwicht tussen hulpbronnen en taakeisen.

Duidelijk is dat werkhulpbronnen een positief effect hebben op het motivationele proces. Hulpbronnen kunnen bijdragen aan meer werkplezier en een meer positieve houding ten opzichte van langer doorwerken tot de AOW-gerechtigde leeftijd (Frins et al., 2011).

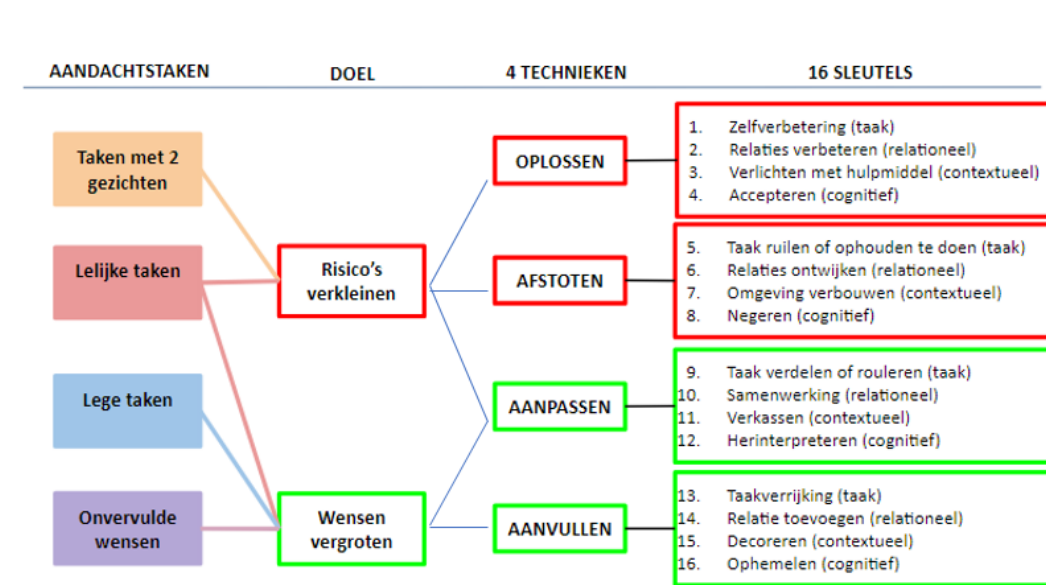
De gemeente wil haar oudere medewerkers inzetbaar houden, zodat zij gezond door kunnen werken tot de AOW-leeftijd. Daarnaast heeft de gemeente ook te maken met krapte op de arbeidsmarkt. Zo constateert het ROA (2022) dat er vooral krapte is te zien bij de beroepsgroepen onderwijs, techniek, ICT, zorg, veiligheid en het openbaar bestuur. Deze krapte is mogelijk zelfs structureel (VSO et al., 2010; ROA, 2022; SER, 2023). Door de krapte op de arbeidsmarkt staan vacatures langer open, waardoor de werkdruk stijgt (VSO et al., 2010; Fouarge et al., 2020; SER, 2023). Ook hebben gemeenten te maken met de toenemende eisen van het werk zelf. Volgens Houtman et al. (2020) en SER (2023) kan een hoge werkdruk een gevolg zijn van de werkintensivering bij publieke organisaties met veel taakeisen en weinig regelmogelijkheden. Houtman et al. (2020) omschrijven werkintensivering als: 1) de noodzaak om sneller en met strakkere deadlines te werken, 2) een afname van 'loze' tijd en 3) de noodzaak om een aantal werktaken tegelijkertijd uit te voeren. Als gevolg hiervan verwacht Nijp (2022) dat de werkdruk verder zal toenemen. Werkdruk en stress is de belangrijkste oorzaak van langdurig verzuim (A&O-fonds Gemeenten Personeelsmonitor, 2021). Ook bij de gemeente is dit een aandachtspunt, 71% van de medewerkers ervaart een hoge werkdruk, 27% van de medewerkers heeft hier ook last van (Monitorgroep, 2022). Werkdruk blijkt van invloed te zijn op de vertrekintentie van medewerkers in de publieke sector (Fouarge et al., 2020; SER, 2023) en het ingeschatte doorwerkvermogen (Frins et al., 2011). Het langer willen of kunnen doorwerken is onder andere afhankelijk van het soort werk dat uitgevoerd wordt, maar ook van de beroepsgroep waarin een medewerker zit waarbij er verschillen maar ook overeenkomsten zijn (TNO, 2020; Den Boer et al., 2021). Den Boer et al. (2021) classificeren werkkenmerken aan de hand van drie rollen: 1) operationeel, 2) deskundig en 3) management. Van alle medewerkers valt het merendeel bij de gemeente in de rol deskundig (circa 59%). Deskundigen, ook wel professionals genoemd, worden door Davenport (2005) omschreven als kenniswerkers met hoge expertise, opleiding, ervaring en een focus op het creëren, toepassen en verspreiden van kennis. Vaak is dit gecombineerd met een hoge mate van autonomie en de behoefte om van betekenis te kunnen zijn voor wie ze het werk doen (Tanke, 2021). Met andere woorden deskundigen willen hun expertise inzetten en hiermee bijdragen in de behoefte van de (interne) klant. Volgens Tanke (2021) hebben deskundigen vaak te maken met een hoge tijdsdruk en het leveren van veel productiviteit. Dit betekent dat reflecteren er vaak niet van komt als gevolg van het hollen van de ene naar de andere opdracht. Tanke (2021) benadrukt dat hierdoor het blijven leren en ontwikkelen in het gedrang kan komen en daarmee de behoefte aan expertise uitoefenen in toekomstig werk (langer doorwerken) belemmerd wordt. Dit onderzoek richt zich specifiek op deze groep, mede omdat de behoefte aan kennisintensieve banen (deskundigen) in de publieke sector toeneemt (CBS, 2022).

Ook individuele verschillen tussen medewerkers spelen een rol in de beleving van werkkenmerken en het zelf ingeschatte doorwerkvermogen. En, ook de werkgever heeft invloed op het doorwerkvermogen van medewerkers doordat het aangeboden werk, de veranderingen daarin en de bijbehorende vaardigheden ook continu in ontwikkeling zijn. Hieruit blijkt dat het ééNZijdig aanpassen van werk vanuit de organisatie (job design) niet voldoende is om een optimale match tussen de medewerker en het werk te behouden (person-job fit).

Om tekorten te voorkomen, kennis te behouden en oudere medewerkers inzetbaar en gemotiveerd te houden om door te werken, wil de gemeente haar medewerkers faciliteren door werk te bieden dat aansluit bij individuele wensen van de medewerkers. Het CBS (2022) laat zien dat het merendeel van de werknemers in 2021 stopt met werken voordat ze de AOW-gerechtigde leeftijd heeft bereikt.

Om medewerkers te stimuleren om langer door te werken, is het noodzakelijk dat banen aansluiten bij de behoeften, capaciteiten en motivatie van oudere medewerkers. Voor de gemeente is het vrijwel onmogelijk en bovendien minder zinvol om enkel top-down banen op maat te creëren. Effectiever is het om medewerkers te leren hoe ze invloed kunnen uitoefenen op hun werk (ook wel job craften genoemd). Het effectief toepassen van job craften zorgt ervoor dat medewerkers minder last hebben van werkintensivering, waardoor er meer werktevredenheid en een betere fit tussen de baan en persoon ontstaat (Edwards, 1991; Wrzesniewski & Dutton, 2001; Houtman et al., 2020). Job craften is een methodiek om op eigen initiatief de eigen baan te kunnen vormgeven, zodat deze beter past bij de persoonlijke interesses en capaciteiten van een medewerker (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Een belangrijk uitgangspunt bij job craften is dat de medewerker zelf aanpassingen initieert en dat toestemming van een leidinggevende niet per se noodzakelijk is. Bij job craften gaat het om kleine aanpassingen in het werk, waarmee er een (steeds) betere match ontstaat tussen het werk en de werknemer (Dorenbosch et al., 2011).

In figuur 1, processchema sleutelen, is te zien dat taakeisen (risico's verkleinen) en hulpbronnen (wensen vergroten) gekoppeld zijn aan vier technieken: oplossen, afstoten, aanpassen en aanvullen. Hieraan zijn 16 sleutels verbonden, die worden toegelicht in bijlage 1. Op basis van de toegepaste sleutels kan er afgeleid worden of er gesleuteld is aan taakeisen of hulpbronnen. Dit is ook te zien aan de kleuren groen (hulpbron) en rood (taakeis) in het processchema.



Figuur 1: Processchema sleutelen

Ten behoeve van dit onderzoek is een job craftingstraining ontwikkeld waarbij deelnemers aan de hand van het sleutel processchema (figuur 1) leren hoe ze belemmerende taakeisen (energienemers) kunnen terugdringen (risico's verkleinen) en hulpbronnen (energiegevers) kunnen inzetten (wensen te vergroten). In dit onderzoek wordt onderzocht hoe deze interventie invloed heeft op de perceptie van werkdruk, werkplezier en de houding ten opzichte van het langer doorwerken van oudere medewerkers in de rol deskundig.

Hoofdvraag

Heeft het toepassen van daadwerkelijk job craftingsgedrag invloed op werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken van oudere deskundige medewerkers bij de gemeente?

Deelvragen

1. Welke job crafting richtingen hebben deelnemers aan het onderzoek ingezet?
2. Hoe zijn de ervaringen van deelnemers wat betreft werkdruk, werkplezier en houding over langer doorwerken voor en na het toepassen van job craftingsgedrag?

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Organisaties staan voor de uitdaging om banen zo in te richten dat medewerkers inzetbaar blijven en langer door willen werken (Pak et al., 2019; Den Boer et al., 2021). Ervaren medewerkers beschikken ten opzichte van nieuwkomers over belangrijke organisatie specifieke vaardigheden. “Goede, ervaren medewerkers kunnen moeilijke situaties vaak sneller en adequater inschatten, eenvoudigweg omdat ze vergelijkbare situaties al eens eerder gezien en opgelost hebben” (Tanke, 2021, p. 508). De behoefte van een organisatie om medewerkers langer en duurzaam door te laten werken lijkt haaks te staan op de behoeften van medewerkers om eerder te stoppen met werken. Volgens de AMO-theorie kan een organisatie inspelen op de Ability (kunnen), Motivation (willen) en Opportunity (mogen) van medewerkers, wat leidt tot een onvoorwaardelijke inzet, betrokkenheid en motivatie (Appelbaum et al., 2000). Demerouti et al. (2001) beschrijven dat er twee onderliggende processen zijn die inhaken op het kunnen, willen en mogen werken, namelijk: 1) het motivationele proces en 2) het uitputtingsproces. Werkhulpbronnen hebben invloed op het intrinsieke (bijvoorbeeld ontwikkeling) en extrinsieke (bijvoorbeeld salaris) motivationele proces. Werkhulpbronnen vergroten de bereidheid van medewerkers om hun werkdoelen te behalen, maar ze voorzien ook in de menselijke basisbehoeften zoals autonomie, verbondenheid en competentie-vergroting zoals beschreven in de ‘Self-Determination Theory’ (Deci & Ryan, 2000). De taakeisen kosten energie en tasten de energiereserves van medewerkers aan. Een voorbeeld van een taakeis is (langdurige) werkdruk welke op de lange termijn leidt tot stress. Dit kan uiteindelijk zelfs leiden tot allerlei gezondheidsklachten met verzuim als gevolg (Peeters et al., 2017; Van Leeuwen et al., 2019). Schaufeli en Taris (2014) stellen echter dat taakeisen in sommige gevallen ook gezien kunnen worden als een werkhulpbron. De taakeis wordt dan als een uitdaging gezien. Het challenge (uitdaging) - hindrance (belemmering) model van LePine et al. (2004) stelt dat wanneer stress als een uitdaging wordt ervaren dit een positief effect heeft op het motivationele proces om te leren. Echter, het evenwicht hier is wankel, te langdurige blootstelling, zonder hersteltijd, leidt ertoe dat de werkhulpbron weer gezien moet worden als taakeis (Nijp, 2022). Op basis van de AMO-factoren (Appelbaum et al., 2000) en het JD-R model (Demerouti et al., 2001) zijn er verschillende factoren die van invloed kunnen zijn op effecten van de interventie in de praktijk. Job craften is een techniek gericht op het zelfsturend gedrag van medewerkers om kleine aanpassingen te doen in het werk. Het is de vraag of de oudere medewerkers zich bewust zijn van hun eigen invloed op hun werk en of ze in staat zijn (kunnen) en intrinsiek gemotiveerd zijn (willen) om hier naar te handelen. Immers is zelfsturing niet iets wat ze van oudsher hebben geleerd in hun loopbaan (Peeters et al., 2017). Op basis hiervan is de verwachting dat de oudere medewerkers ondersteuning nodig hebben in het ontwikkelen van vaardigheden gericht op job craften. Verwacht wordt dat dit niet eenvoudig zal zijn, bij de oudere medewerkers uit de groep deskundigen, omdat deskundigen werkdruk als een taakeis ervaren (Tanke, 2021; Monitorgroep, 2022). Daar waar deskundigen graag expertise inzetten (Den Boer et al., 2021), is het de vraag of zij zichzelf de tijd gunnen om zich te ontwikkelen. In een omgeving waar werkdruk ervaren wordt, kiezen mensen vaak de makkelijke weg in plaats van leren en reflecteren (Tanke, 2021). Ook is het de vraag of de oudere medewerkers de urgentie ervaren om zich te bekwamen in baansleutelen. Oudere

medewerkers hebben veel situaties meegemaakt en vertrouwen op hun kwaliteiten die zij routinematig toepassen. Dit patroon doorbreken leidt mogelijk tot onzekerheid wat weerstand kan opleveren in het leerproces.

2.1 Werkdruk

Er is niet één definitie voor de term werkdruk (Bakker, et al., 2013; Nijp, 2022; TNO, 2013). Volgens Jex (1998; Wikipedia) gaat werkdruk over de hoeveelheid werk die iemand moet verrichten. Er is een verschil tussen de daadwerkelijke hoeveelheid werk (kwantitatieve werkdruk) en de individuele perceptie van die hoeveelheid werk (kwalitatieve werkdruk). Nijp (2022, p. 350) gaat meer in op het individu en omschrijft werkdruk als: “Een werksituatie die zoveel inspanning van de werkende vergt, dat deze interfereert met de doelen en behoeften van de werkenden en/of met diens ruimte voor ontspanning, en ten koste gaat van het eigen welbevinden en functioneren en/of de verbinding met anderen” TNO (2020, p. 32) kiest een job design benadering en gaat in op de ruimte die nodig is om het werk uit te voeren, waarbij zij werkdruk definiëren als “een combinatie van hoge taakeisen en weinig autonomie (regelmogelijkheden) in het werk.” Bakker et al. (2013) noemt net als Nijp (2022) ook de kwalitatieve werkdruk, maar gebruikt een meer fijnmazige definitie en benoemt ook psychische, emotionele en fysieke werkdruk. Duidelijk is dat alle definities ingaan op zowel werk- als persoonskenmerken. Werkdruk is afhankelijk van verschillende factoren die ook nog eens verschillen per individu. In dit onderzoek hanteren we dezelfde definitie als Nijp (2022) en hebben we oog voor de verschillen per individu. De definitie van Nijp is breed, maar dit laat ruimte aan medewerkers zelf om invulling te geven aan dat wat hen werkdruk oplevert. Dit kan kwantitatief en kwalitatief van aard zijn. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt en de druk die dit legt op de zittende medewerkers (Fouarge et al., 2020; SER, 2023) richten we ons met name op kwantitatieve werkdruk. Spector en Jex (1998) omschrijven kwantitatieve werkdruk als de hoeveelheid taken en tijd die een medewerker heeft om de taken af te ronden. De beleving van werkdruk hangt af van het soort werk, de aanwezige autonomie en de regelmogelijkheden in het werk. Dit betekent niet zonder meer dat het alsmaar toevoegen van meer regelmogelijkheden in het werk automatisch leidt tot een lagere (beleving van) werkdruk. Zo onderzochten De Beer en Conen (2022) dat hoger opgeleiden meer werkdruk ervaren als gevolg van het thuiswerken tijdens de coronacrisis.

In de literatuur worden naast het JD-R model verschillende andere modellen gebruikt die inzicht geven in factoren die van invloed kunnen zijn op de (beleving van) werkdruk. Deze invloed kan zowel positief als negatief zijn. Het Job Demand-Control model (Karasek, 1979) laat zien dat werkstress een effect kan zijn als gevolg van hoge taakeisen, zoals bijvoorbeeld tijdsdruk, werkdruk, rolonduidelijkheid en lage regelmogelijkheden. De hoge taakeisen kunnen in balans gebracht worden door autonomie, goede relaties met collega's en goede werkvaardigheden. Ondanks hoge taakeisen kan er, bij genoeg hulpbronnen, alsnog sprake zijn van een positief psychologisch effect op het welbevinden van een medewerker. Kristof-Brown et al. (2005) en Edwards (2008) nemen een breder uitgangspunt en kijken – naast de functie van een medewerker – ook naar de aansluiting op de werkomgeving, de Person

Environment fit (PE-fit). Het uitgangspunt hier is dat een goede fit tussen de persoon en de omgeving leidt tot positieve uitkomsten zoals werktevredenheid en goede prestaties. Een misfit, daarentegen, leidt tot negatieve uitkomsten als ontevredenheid of mogelijk een burn-out. Zowel het JD-C model (Karasek, 1979) als het JD-R model (Demerouti et al., 2001) nemen als uitgangspunt de werkkenmerken. De PE-Fit (Kristof-Brown et al., 2005; Edwards, 2008) gaat naast werkkenmerken ook nog in op de persoonskenmerken. Dit sluit ook aan bij recent onderzoek van Nijp (2022) die een integraal psychologisch perspectief ontwikkelde op de werkdrukproblematiek. Er is dus niet één standaard oplossing te bedenken, werkdruk is een veelomvattend probleem met veel mogelijke oorzaken en veel mogelijke oplossingen.

2.2 Werkplezier

Er is geen eenduidige definitie van werkplezier. Van Dale (2023) omschrijft “plezier” als “vreugde” en een “aangenaam gevoel.” Volgens Warr (2007) is werkplezier een combinatie van comfortabel zijn (plezier en passief) en enthousiasme (plezier en actief), die respectievelijk gerelateerd kunnen worden aan werktevredenheid (passief) en bevlogenheid (actief). Bakker et al. (2010) zien werkplezier als een maatstaf voor werkgerelateerd welzijn van medewerkers. Plezier impliceert dat het alleen gaat over een positiviteit, maar in het wiel van geluk wordt een meer genuanceerd beeld geschetst. Warr (2007) onderscheidt vier soorten van (on)geluk: namelijk angst (actief), depressie (passief), comfort (passief) en enthousiasme (actief). Deze soorten van (on)geluk worden onderverdeeld in vier assen welke gescheiden worden door opwinding en plezier en een actieve of passieve houding (Warr, 2007). Bakker et al. (2010) stellen werkplezier gelijk aan enthousiasme en zien dit als een combinatie van gevoelens tussen hoge opwinding en veel plezier. Daar tegenover staat taakweerstand dat zij relateren aan depressie wat een combinatie is tussen lage opwinding en weinig plezier (Bakker et al., 2010). Werkplezier kan vanuit dit perspectief ook wel gezien worden als een balans tussen taakeisen en hulpbronnen in het J-DR model. Peeters et al. (2017) vonden dat rijksambtenaren meer welzijn in het werk ervaren wanneer zij job craften. Het werkgerelateerde welzijn uit zich in de vorm van meer positieve emoties en minder negatieve emoties over affectief welbevinden en hogere scores op bevlogenheid (Peeters et al., 2017). Van der Meer en Wielers (2013) komen tot de conclusie dat meer autonomie (hulpbron) het uitputtingsproces reduceert en meer werkplezier genereert, werkdruk (taakeis) daarentegen heeft een negatief effect op het werkplezier.

Werkkenmerken hebben ook invloed op het werkplezier van medewerkers. Van der Meer en Wielers (2013) zien werkplezier als een resultaat van de factoren inkomen, omvang dienstverband en werkkenmerken. Naast de positieve effecten van autonomie hebben zij ook aangetoond dat (loopbaan)ontwikkeling een positief effect heeft op werkplezier. Kristof-Brown et al. (2005) veronderstellen dat een goede verhouding tussen de behoefte van een medewerker en de werkomgeving tot meer arbeidsvreugde en tevredenheid met het werk leidt. Werkplezier wordt ook gerelateerd aan vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Volgens Van Vuuren (2011) gaat het er om in welke mate een medewerker zijn of haar huidig en toekomstig werk mag, kan en wil blijven uitvoeren.

2.3 Houding ten opzichte van langer doorwerken

Het CBS (2022) en SER (2023) concluderen dat de helft van de medewerkers doorgaans niet werken tot de AOW-gerechtigde leeftijd maar vervroegd uittreden. De term langer doorwerken verwijst daarom naar het daadwerkelijk doorwerken tot de AOW-gerechtigde leeftijd of zelfs daarna. Het daadwerkelijk langer doorwerken hangt af van het eigen ingeschatte doorwerkvermogen (Zoomer et al., 2019) en de intentie tot langer doorwerken (Frins et al., 2011). Zoomer et al. (2019) concluderen dat het zelf ingeschatte doorwerkvermogen van medewerkers een goede indicatie is voor het daadwerkelijke doorwerkvermogen. Het gaat hier dus om het beeld wat medewerkers zelf hebben over tot wanneer ze kunnen, willen en mogen doorwerken.

2.3.1 Taakeisen en hulpbronnen

In een review van 110 kwantitatieve studies hebben Pak et al. (2019) onderzoek gedaan naar de invloed van HR-instrumenten en baanontwerp (taakeisen en werkhulpbronnen) op het langer kunnen, willen en mogen doorwerken. Op hoofdlijnen blijkt dat zowel de directe taakeisen (bijvoorbeeld werkdruk) als de indirecte taakeisen (bijvoorbeeld werktijden) een negatieve relatie hebben met kunnen en willen doorwerken. Wel is er verschil te zien in de taakeisen zelf. De taakeis werkdruk wordt wel als voorbeeld van een directe taakeis genoemd, maar komt in het onderzoek van 110 studies niet specifiek als resultaat terug. Dit sluit ook aan bij het onderzoek van Den Boer et al. (2021) waar werkdruk wel genoemd wordt bij het uitoefenen van het huidige werk, maar dat werkdruk zich vertaalt in de behoefte aan flexibele werktijden in toekomstig werk. De directe en indirecte werkhulpbronnen laten op hoofdlijnen een positieve relatie zien met het kunnen en willen doorwerken. De indirecte werkhulpbronnen hebben ook een positief effect op het “mogen” werken. Ook hier zijn verschillen te zien in de werkhulpbronnen zelf.

2.3.2 Werkenmerken

Naast de taakeisen en werkhulpbronnen is er door Den Boer et al. (2021) ook geconstateerd dat verschillende werkenmerken in de gezondheids- en onderwijssector van belang zijn voor medewerkers om langer door te willen werken. Den Boer et al. (2021) onderzochten aan de hand van drie rollen: 1) operationeel 2) deskundig en 3) management hoe werkenmerken het langer doorwerken van medewerkers beïnvloeden. Zij kwamen tot de conclusie dat er overeenkomsten en verschillen waren tussen de verschillende rollen. In relatie tot de rol “deskundig” zijn de unieke werkenmerken: het inzetten van expertise en flexibele werktijden. Het werkenmerk: contact met cliënten wordt zowel door deskundigen als operationeel van belang gevonden. De rol deskundig en management delen het werkenmerk: uitoefenen van mentorschap.

2.3.3 Individuele verschillen

Niet alleen de werkenmerken hebben invloed op de bereidheid van medewerkers om langer door te werken. Ook de individuele verschillen tussen medewerkers zijn van invloed op de bereidheid om langer door te werken. Zo onderzochten Dendinger et al. (2005) de relatie tussen vier redenen

waarom oudere medewerkers langer willen werken, namelijk 1) sociale redenen, 2) persoonlijke redenen, 3) financiële redenen en 4) kennisoverdracht. Zij vinden in dit onderzoek is een positieve relatie tussen 1) kennisoverdracht en werktevredenheid en 2) zelf effectiviteit en de houding ten opzichte van pensionering. Sociale redenen hebben zowel een positieve relatie als een negatieve relatie met de houding ten opzichte van pensionering. De negatieve relatie hangt samen met de erkenning van feit dat bij het stoppen met werken er een belangrijke bron van sociale interactie verloren gaat. Financiële- en persoonlijke redenen blijken geen positieve relaties te hebben met langer door te willen werken. Mogelijk is dit een gevolg van het feit dat het onderzoek is verricht onder medewerkers van een universiteit die gemiddeld boven modaal verdienen. Over het algemeen betreft het hier functies die aansluiten bij de rollen deskundig en management van Den Boer et al. (2021).

2.4 Job craften

In 2001 introduceerde Wrzesniewski en Dutton de term job craften en omschrijven job craften als “de fysieke en cognitieve veranderingen die individuen aanbrengen in de taak of relationele grenzen van het werk” (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 179). Proactief gedrag en zelfmanagement zijn begrippen die hieraan verbonden worden (Tims, 2013; Peeters, 2017; Houtman et al., 2020). Er zijn twee belangrijke uitgangspunten bij job craften. Eén is dat het vanuit de medewerker zelf wordt geïnitieerd en er geen toestemming nodig is van een leidinggevende. Het tweede uitgangspunt bij job craften is dat het werk zowel voldoet aan de eisen van de organisatie als van de medewerker (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims, 2013). Aangezien werk en loopbanen continu aan verandering onderhevig zijn, betekent dit dat er ook sprake is van een dynamisch en cyclisch proces. Wanneer medewerkers job craften, zijn zij in staat om een baan te creëren die aansluit bij de persoonlijke interesses en capaciteiten (Tims, 2013). Werk kan op vier manieren aangepast worden, namelijk: 1) taak craften: het actief aanpassen van het aantal, het type, de grootte en de aard van de taken, 2) relationeel craften: het zorgen voor mooiere taken door het aangaan van bijvoorbeeld meer werkrelaties, het oppakken van nieuwe contacten, de intensiteit van een relatie te veranderen of bijvoorbeeld negatieve relaties af te breken, 3) cognitief craften: verandert het beeld van je werk, waardoor dit werk meer betekenis krijgt of negatieve aspecten anders worden geïnterpreteerd en 4) contextueel craften: er verandert niets aan je werk, maar wel in de omgeving waarin je werkt, de hulpmiddelen of het tijdstip waarop je je werk doet (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Van Vuuren & Dorenbosch, 2013). Peeters en Van der Spek (2014) benoemen drie specifieke kenmerken van job craften die hierop aansluiten: 1) het gaat om kleine aanpassingen in het werk waar een leidinggevende in principe geen toestemming voor hoeft te geven, 2) het is een bottom-up benadering die plaatsvindt op initiatief van de werknemer zelf, 3) het gebeurt binnen bepaalde randvoorwaarden zodat het geen nadelige gevolgen heeft voor collega's en dat taken niet zomaar geschrapt kunnen worden. Job craften wordt in verband gebracht een wederzijdse verantwoordelijkheid in relatie tot duurzame inzetbaarheid (TNO, 2014; Peeters et al., 2017). Medewerkers kunnen invloed uitoefenen door te job craften op hun welzijn op het werk, hun ontwikkelingsmogelijkheden, de mate van autonomie en hun motivatie in het werk (Peeters et al., 2017).

2.5 Job crafting richtingen

Deskundigen hebben volgens Tanke (2021) te maken met hoge tijdsdruk. Het is de verwachting dat de medewerkers in de groep deskundig een hoge werkdruk ervaren. Een logische gedachte is dat het reduceren van taken leidt tot een afname van de werkdruk. Uit onderzoek van Kroon et al. (2013) blijkt dat het afstoten van taken niet vanzelfsprekend is. Met name medewerkers met veel autonomie en weinig taakafhankelijkheid stoten in tegenstelling tot de verwachting juist geen taken af. Belangrijk aandachtspunt is de context van het team. Het is de vraag of het mogelijk is om taken over te dragen aan collega's. Tims (2013) komt tot de conclusie dat job craften gericht op het verlagen van belemmerde taakeisen niet bijdraagt aan de motivatie en betere prestatie van medewerkers. Kooij et al. (2020) concluderen dat het gunstiger is voor medewerkers om te focussen op persoonlijke interesses dan op het reduceren van de werkdruk. Gebleken is dat een activerende werkdag, die zich kenmerkt door een hoge werkdruk en veel autonomie, een stimulerend effect heeft op het job craften gericht op persoonlijke interesse. Volgens Tims et al. (2012) kan dit ook betekenen dat medewerkers extra taken toevoegen (taakverrijking), waardoor zij meer energie ervaren en het werk leuker wordt. Zo wordt de werkdruk positief beïnvloed. Het effect hiervan is een toename van de betrokkenheid en de prestaties van de medewerkers (Kuijpers et al., 2000; Kooij et al., 2020). Den Boer et al. (2021) hebben geconstateerd dat deskundigen de behoefte hebben aan flexibele werktijden, contact met cliënten, expertise uitoefenen en het uitoefenen van mentorschap in toekomstig werk.

Hypothese 1: de verwachting is dat deelnemers in de groep deskundig met name de volgende job crafting richtingen inzetten: 1) taak craften: het toevoegen van afwisselende en uitdagende, het herverdelen van de aandacht voor persoonlijke interessante taken en zelfverbetering gericht op expertise uitoefenen, 2) relationeel craften: relatie(s) toevoegen zoals contact met cliënten en samenwerken en 3) contextueel craften: verkassen; op flexibele tijdstippen te werken en thuis te werken.

Als gevolg van het job craften zal met name het bewustwordingsproces van de eigen invloed en de toepassing van de sleuteltechnieken worden vergroot. Van onbewust onbekwaam naar bewust (on)bekwaam. Zo is de verwachting dat oudere medewerkers ervaren dat ze onbewust al regelmatig job craften en dat ze meer hulpbronnen zullen ervaren in dit bewustwordingsproces. Een voorbeeld is het contextueel craften gericht op de sleutel verkassen. Verkassen betekent dat de werkzaamheden op een andere locatie worden uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld thuiswerken. In de praktijk zijn medewerkers al gewend aan flexibele werktijden en thuiswerken, waardoor de behoefte om hier aan de sleutelen niet sterk is. Dit betekent dus niet per definitie dat zij meer hulpbronnen inzetten, maar deze effectiever inzetten, waardoor ze meer ontwikkelingsmogelijkheden en autonomie in het werk ervaren en meer bewust worden van de werkomgeving en de werkbeleving (Peeters et al., 2017). De verwachting is dat dit leidt tot meer werkplezier, minder werkdruk en een positieve houding ten opzichte van langer doorwerken.

2.6 Job craften en werkdruk

Job craften wordt in de literatuur genoemd in relatie tot het reduceren van werkdruk of het verminderen van de werkintensiviteit (Houtman et al., 2020). De gedachte is dat medewerkers meer grip krijgen op hun werk en daarmee minder werkdruk ervaren. Er zou dan een directe relatie kunnen zijn tussen job crafting gedrag en werkdruk. Uit onderzoek van Kuijpers et al. (2020) blijkt dat dit niet het geval is. Zij hebben aangetoond dat werkdruk geen directe relatie heeft met job craften. Uit onderzoek van Van Wingeren et al. (2017) blijkt dat job craften gericht op het terugdringen van de taakeisen, niet leidt tot een verlaging van de werkdruk en emotionele taakeisen. Dit wordt ook nog eens bevestigd in een kwalitatieve analyse van job crafting van Van Wingeren et al. (2013) in het speciaal onderwijs. Juist het job craften aan hulpbronnen zoals relationeel craften leidde tot een efficiëntere manier van werken, wat weer leidde tot een afname van de werkdruk. De medewerkers die zich richtten op het wegnemen van belemmerende taakeisen zijn niet succesvol geweest in het in de praktijk brengen van de verandering. Bakker et al. (2010) komen tot de conclusie dat in een context van hoge werkdruk, werkhulpbronnen belangrijker worden en kunnen bijdragen aan meer werkplezier. Dit betekent dat de focus op werkhulpbronnen mogelijk leidt tot een lagere werkdruk.

Hypothese 2: deelnemers die job craften op hulpbronnen, ervaren minder werkdruk dan voorheen.

Hypothese 3: deelnemers die job craften op taakeisen, ervaren geen wijziging van de werkdruk.

2.7 Jobcraften en werkplezier

Volgens AnalitiQs (2023) is werkplezier de kracht van een medewerker om met plezier het werk uit te voeren. Medewerkers halen hierdoor meer energie uit het werk dan dat het kost. Bakker et al. (2010) gaat in op de term “taakplezier” en omschrijven dit als een combinatie van de gevoelens hoge opwindning en plezier. Volgens Schaufeli et al. (2008) worden hoge werkeisen (taakeisen) als minder belastend ervaren als daar werkplezier tegenover staat. Zowel Bakker et al. (2010) en Frins et al. (2011) constateren beide dat werkhulpbronnen een positieve relatie hebben met werkplezier. Ook komen Frins et al. (2011) tot de conclusie dat taakeisen negatief samenhangen met werkplezier. Vanuit job crafting perspectief kan het craften op werkhulpbronnen bijdragen in het werkplezier. Zo leggen Van Vuuren en Dorenbosch (2013, p. 135) een relatie tussen contextueel craften en plezier: “Er verandert niets aan je werk, maar in de omgeving waarin je werkt, de hulpmiddelen of het tijdstip waarop je je werk doet. Hierdoor kun je meer voldoening of plezier uit je werk halen of belastende, lelijke kanten van je werk wegnemen” (Van Vuuren & Dorenbosch, 2013, p. 135). Het job craften op taakeisen lijkt over het algemeen niet goed te lukken (Van Wingeren et al., 2013). Een voorbeeld is het afstoten van taken wat niet altijd mogelijk is en ook afhankelijk is van de context van een team (Kroon et al, 2013).

Hypothese 4: deelnemers die job craften aan hulpbronnen ervaren meer werkplezier dan voorheen.

Hypothese 5: deelnemers die job craften aan taakeisen ervaren niet meer werkplezier dan voorheen.

2.8 Jobcraften en de bereidheid om langer door te werken

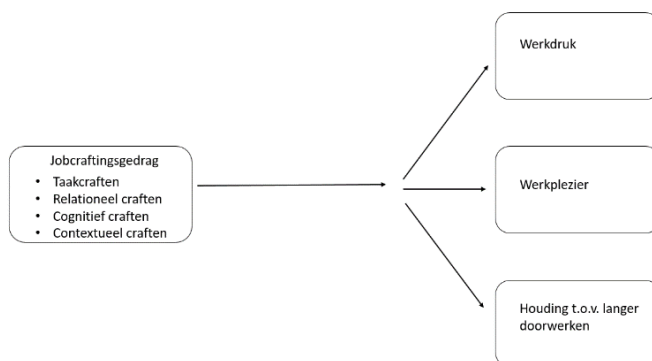
De bereidheid om langer door te werken hangt vooral samen met het kunnen (werkvermogen), willen (motivatie) en mogen doorwerken (kans krijgen). Van Vuuren (2019) hanteert drie pijlers die van invloed zijn om duurzaam te kunnen blijven werken, namelijk: Werkvermogen (kunnen), Vitaliteit (willen) & Employability (mogen). Den Boer et al. (2021) hebben in hun onderzoek onderzocht wat de behoefte is aan werkkenmerken in toekomstig werk (willen) bij deskundigen. Ook speelt de inzetbaarheid van de medewerker zelf hierin een rol om langer door te kunnen werken. Denk bijvoorbeeld aan gezondheid in relatie tot het werkvermogen. Om een optimale fit te creëren tussen de medewerker en de werkomgeving is het van belang dat de medewerker zelf actief sturing geeft aan de eigen inzetbaarheid om de zogenaamde Person-Environment fit (P-E fit) te behouden. Dit kan wanneer de medewerker job crafting toepast. Het willen doorwerken heeft te maken met de motivatie van medewerkers. Zo komen Frins et al. (2011) tot de conclusie dat zowel het motivationele- als het uitputtingsproces van het JD-R model van invloed is op het ingeschatte doorwerkvermogen van medewerkers. Zij hebben geconstateerd dat er een negatieve relatie bestaat tussen werkeisen en het ingeschatte doorwerkvermogen en een positieve relatie bestaat tussen werkhulpbronnen en het ingeschatte doorwerkvermogen. Ook Zoomer et al. (2019) vinden een positief verband tussen werkhulpbronnen en het ervaren doorwerkvermogen.

Hypothese 6: deelnemers die job craften op werkhulpbronnen ervaren een positievere houding ten opzichte van langer doorwerken dan voorheen.

Hypothese 7: deelnemers die job craften aan taakeisen ervaren geen verschillen in de houding ten opzichte van langer doorwerken.

2.9 Conceptueel model

De verwachtingen op basis van de literatuur zijn vertaald in een conceptueel model, zie figuur 2. Hierbij is het uitgangspunt dat job craftingsgedrag invloed heeft op de werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken.



Figuur 2: Conceptueel model

Hoofdstuk 3: Methodologie

Dit onderzoek richt zich op een kwalitatieve analyse van de invloed van job craftingsgedrag, door de training “Sleutelen aan je baan” (hierna training), op werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken van deelnemers in de rol deskundig. De training is gebaseerd op het boek: “Mooi Werk” van Van Vuuren en Dorenbosch (2013). Hiervoor zijn er drie workshops ontwikkeld, met ondersteunende materialen. Vier medewerkers van de gemeente hebben de trainingen verzorgd. Dit waren twee ervaren coaches en twee junioren. De trainingen zijn in duo's (ervaren/junior) gegeven.

3.1 Doelstelling en opbouw van de training

De training is er op gericht om deelnemers vaardigheden te leren om zelf kleine aanpassingen in hun werk te doen. Hiermee leren deelnemers hun baan zo in te richten dat deze optimaal aansluit bij eigen interesses, capaciteiten en inzetbaarheid. De training bestaat uit drie onderdelen: workshop A: inzicht in je taken, workshop B: sleuteltechnieken en workshop C: evaluatie, die elk één dagdeel (3,5 uur) duurt. Een samenvatting van de resultaten van de workshops is in bijlage 2 te zien.

In workshop A worden deelnemers meegenomen in de betekenis van job crafting en de relatie met duurzame inzetbaarheid. Deelnemers brengen hun taken in beeld en ordenen deze op basis van tijdsinvestering, risico's en wensen door gekleurde post-its te plakken in de werkbladen. Vervolgens beoordelen ze wat ze van deze taken vinden. Die beoordeling is de basis voor workshop B (na twee weken).

In workshop B krijgen deelnemers voorbeelden (zie bijlage 1) te zien van verschillende sleuteltechnieken. Aansluitend krijgen de deelnemers inzicht in het sleutelproces, waarin ze leren hoe te sleutelen. Ze leren hoe ze alle 16 sleutels kunnen toepassen. Hiermee worden deelnemers zich bewust van niet voor de hand liggende mogelijkheden. Gebruikmakend van praktijkvoorbeelden stellen de deelnemers een persoonlijk actieplan op waarmee ze in de praktijk gaan oefenen. In het plan worden concrete en kleine stappen geformuleerd op basis van de eigen doelstellingen volgens de STRIBE-methodiek (Strategy into Behavior) – welke zijn oorsprong vindt in de Self-Determination Theory. Deze stelt dat de behoefte aan competent zijn beïnvloed wordt door de motivatie van een deelnemer (Deci & Ryan, 2000). Er wordt gefocust op positieve effecten (positieve psychologie) van (kleine) behaalde successen (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck et al., 2009). Doel van het persoonlijk actieplan is om realistische voornemens te maken die uitvoerbaar zijn waardoor de kans op succesvolle ervaringen en gedragsverandering vergroot wordt. Deelnemers oefenen gedurende vier weken met het actieplan in de praktijk.

In workshop C wordt gereflecteerd op de ervaren successen en obstakels. Hier halen we de ervaringen van de deelnemers op. Welke sleutels zijn daadwerkelijk toegepast en in hoeverre zijn de deelnemers tevreden? We gaan in op wat in de praktijk goed en minder goed gaat. We stellen vragen als: Waar ben je het meest trots op? Een vraagstelling die aansluit bij “appreciative inquiry” methodiek, gericht op het vergroten van successen. Ook gaan we nader in op het borgen van de aangeleerde

vaardigheden. Wat hebben de deelnemers nodig om het sleutelen duurzaam te blijven inzetten in hun loopbaan? Ook is ruimte voor feedback op de training.

3.2 Methode van onderzoek

Parallel aan de kwalitatieve analyse loopt een kwantitatief onderzoek (bijlage 3) bij de gemeente onder deelnemers van de rol deskundig. In de kwalitatieve analyse worden de medewerkers die de volledige interventie hebben doorlopen geïnterviewd door middel van semi gestructureerde interviews (zie bijlage 4). Hierbij zal met name de “critical incidents” techniek (Van der Velde et al., 2018) worden toegepast. In deze techniek staat de werkelijke ervaring van de deelnemers aan de training centraal. Dit geeft de mogelijkheid om meer de diepte in te gaan over de ervaringen van de groep deskundigen (Van der Velde et al., 2018). Door vragen te stellen gericht op de ervaring(en) van de deelnemers, zoals: *Heeft u aan de hand van het baansleutel actieplan gesleuteld aan uw taken? Zo ja, kunt u aangeven wat uw ervaringen hiermee zijn?* kunnen relevante ervaringen worden waargenomen. Aan de hand van kernbegrippen, labels en topics zoals bijvoorbeeld: *zelfverbetering*, *samenwerken* en *werkdruk* is een analyse gemaakt door middel van categoriseren en patroonsignalering (Van der Velde et al., 2018).

3.3 Communicatie

Om het belang van deelname aan de training te onderschrijven heeft het management medewerkers nadrukkelijk verzocht om mee te doen. Hiermee was er enigszins sprake van een verplicht karakter. Er waren geen kosten verbonden aan deelname. Afhankelijk van de omvang van de groep waren er meerdere reeksen met data beschikbaar, waarop medewerkers zich konden inschrijven. Deelnemers volgden drie workshops met steeds dezelfde groep collega's. Medewerkers zijn via intranet, team overleggen en e-mail geïnformeerd over de training. Tussen workshop B en C hebben de deelnemers drie keer een e-mail ontvangen met daarin een gedeelde succesvolle ervaring van één van de deelnemers en is het aanbod gedaan voor extra ondersteuning. De laatste e-mail ging ook in op het (nog) niet succesvol sleutelen en handvatten om hier alsnog mee aan de slag te gaan.

3.4 Kenmerken van deelnemers

De totale populatie oudere medewerkers is 210. 50% kwam in aanmerking voor de interventie. 62 medewerkers vielen in de categorie deskundig. In onderstaande tabel is het aantal medewerkers per groep weergegeven (tabel 1) en hoeveel van hen al dan niet de totale interventie doorlopen hebben (tabel 2).

Tabel 1*Overzicht aantal uitgenodigde medewerkers*

Rol	Totaal aantal medewerkers	Deelnemers uitgenodigd	Controle groep uitgenodigd	Aantal groepen Max 14 deelnemers per groep
Deskundig	124	62	62	5
Management	30	15	15	1
Ondersteunend	56	28	28	2
Totaal	210	105	105	8

Tabel 2*Aantal medewerkers die hebben deelgenomen aan de training*

Rol	Totaal aantal medewerkers	Deelnemers uitgenodigd	Workshop A deelnemers	Workshop B deelnemers	Workshop C Deelnemers
Deskundig	124	62	44	28	20
Management	30	15	12	11	9
Ondersteunend	56	28	10	8	7
Totaal	210	105	66	47	36

3.5 Geïnterviewde deskundigen

Vervolgens is er is door middel van een gestratificeerde steekproef (geslacht) (n=10) een representatieve subgroep geselecteerd van een totale populatie van 20 deskundigen die de totale interventie doorlopen hebben. Deelnemers die de interventie maar deels hebben gevolgd, waren uitgesloten van de representatieve subgroep. De medewerkers zijn geselecteerd door de namen op geslacht en vervolgens op alfabetische volgorde te plaatsen en de cijfers één en twee toe te kennen. De samenstelling van deze groep bestond uit vijf mannen en vijf vrouwen met functies op mbo+, hbo-, wo-niveau. Alle deelnemers waren 50 jaar of ouder.

3.6 Codering

In verband met de privacy van de deelnemers zijn alle namen, verslagen en opnames gecodeerd opgeslagen. De codering bestond uit de volgende indeling: kandidaat, man/vrouw en interviewnummer, bijvoorbeeld KM01 of KV03. De interviews hebben plaatsgevonden op kantoor in een aparte vergaderruimte. De interviews zijn opgenomen (toestemming gevraagd) en uitgetypt in een verslag. Dit verslag is gecategoriseerd op de onderwerpen: sleutelervaringen, werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken. Aan de hand hiervan is een interviewverslag gemaakt waarin de uitspraken en toegepaste sleuteltechnieken zijn geregistreerd en gecodeerd. De codering is gebaseerd op het baansleutelgedrag, toegepaste baansleutels, ervaringen en de thema's werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken. Een voorbeeld van codering: WG (wel gesleuteld)-B(ewust)-HB(hulpbron)-AP(aanpassen)-VC(verkassen)-ES(één

sleutel)-WE (wel effect)-PE(positief effect)-WD(werkdruk). De baansleutels zelf zijn gecodeerd door een afkorting van de sleutel zelf en daarachter de eerste letter van een job craftingsrichting. Zo is bijvoorbeeld de baansleutel samenwerken gecodeerd als: SR, Samenwerken, Relationeel craften. Een totaaloverzicht van de codering is te zien in bijlage 5.

3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de onderzoeksmethode te typeren als betrouwbaar zal er volgens Van der Velde et al. (2018) sprake moeten zijn van herhaalbaarheid. Bij het opnieuw uitvoeren van het onderzoek zal er hetzelfde resultaat uit moeten komen. Er is gewerkt met semi gestructureerde interviews waarbij de vragen vooraf grotendeels bepaald zijn en de doelgroep is een duidelijke representatie van de totale populatie. De interviews worden in dezelfde (natuurlijke) omstandigheden afgenomen in de werkomgeving op het gemeentekantoor in een aparte overlegruimte (Dingemanse, 2022). Toch blijft het lastig om aan de hand van semi gestructureerde interviews volledige herhaalbaarheid te borgen. Elk interview is anders en wanneer een respondent meer informatie inbrengt of dieper op een thema ingaat is dit van invloed op het resultaat.

Een belangrijk aspect van de interventie is dat de trainingen in duo's zijn gegeven en dat een aantal deelnemers door hun trainer (mij) wordt geïnterviewd. Ik heb in dit proces meerdere rollen gehad die van invloed kunnen zijn op het proces. Zo ben ik HR- en loopbaanadviseur, trainer en interviewer. Dit kan van invloed zijn op het proces en de uitkomsten. Door objectief te blijven, vast te houden aan de geformuleerde vraagstelling, goed door te vragen streef ik er naar om sociaalwenselijke antwoorden van deelnemers te vermijden. Aan de andere kant heb ik er zelf voor moeten waken dat ik tijdens de interviews in de rol als interviewer acteerde en niet als HR- en loopbaanadviseur of trainer.

Hoofdstuk 4: Resultaten

Zoals aangegeven in hoofdstuk 3 hebben de deelnemers deelgenomen aan drie workshops: inzicht in taken, baansleutelen en evaluatie, waarmee ze vaardigheden hebben aangeleerd om invloed uit te oefenen op hun baan. De resultaten van de interventie, vanuit de perceptie van de deelnemers, worden in dit hoofdstuk beschreven. Eerst zal op basis van de Hypotheses ingegaan worden op de algemene toegepaste sleutels en daarna de toegepaste sleutels in relatie tot werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken. De betekenis van alle 16 sleutels worden in bijlage 1 toegelicht. Ook zal nog kort ingegaan worden op het sleutelen aan hulpbronnen, taakeisen en het toepassen van één of meerdere sleuteltechnieken.

4.1 Beantwoording Hypotheses

Hypothese 1: De verwachting is dat deelnemers in de groep deskundig met name de job crafting richtingen inzetten: taak craften (baansleutels: taakverrijking, taken verdelen en zelfverbetering), relationeel craften (baansleutels relatie toevoegen en samenwerken), contextueel craften (baansleutel verkassen) om hun hulpbronnen te vergroten. Om inzicht te krijgen in het algemene sleutelgedrag van de deelnemers hebben deelnemers in een interview de volgende vragen beantwoord: *Heeft u aan de hand van het baansleutel actieplan gesleuteld aan uw taken? Kunt u een voorbeeld geven van de technieken en sleutels die u met name heeft ingezet?* Uit de interviews, zie tabel 3, blijkt dat deelnemers met name de job crafting richtingen (ongeacht of het een hulpbron of taakeis is): taak craften (41%), relationeel craften, (28%) en cognitief craften, (23%) hebben genoemd. Het contextueel craften wordt in verhouding met 8% minder genoemd.

Tabel 3

Genoemde toegepaste richtingen en baansleutels (groen hulpbron, rood taakeis)

Taak craften	Ingezette baansleutels	Aantal keer genoemd	Percentage
Van alle richtingen viel 41% van de toegepaste baansleutels in deze categorie	• Taken verdelen / rouleren (TVRT)	23	43.4%
	• Taakverrijking (TVT)	15	28.3%
	• Taken ruilen of ophouden te doen (TROT)	10	18.9%
	• Zelfverbetering (ZT)	5	9.4%
Relationeel craften	Ingezette baansleutels	Aantal keer genoemd	Percentage
Van alle richtingen viel 28% van de toegepaste baansleutels in deze categorie	• Samenwerken (SR)	23	62.2%
	• Relatie verbeteren (RVR)	11	29.7%
	• Relatie toevoegen (RTR)	3	8.1%
	• Relatie ontwijken (ROR)	0	0%
Cognitief craften	Ingezette baansleutels	Aantal keer genoemd	Percentage
Van alle richtingen viel 23% van de toegepaste baansleutels in deze categorie	• Herinterpreteren (HC)	14	46.7%
	• Accepteren (AC)	13	43.3%
	• Negeren (NC)	3	3.3%
	• Ophemelen (OC)	0	0%

ontextueel craften	Ingezette baansleutels	Aantal keer genoemd	Percentage
Van alle richtingen viel 8% van de toegepaste baansleutels in deze categorie	• Verkassen (VC)	7	63.6%
	• Verlichten met hulpmiddel (VHC)	4	36.4%
	• Omgeving verbouwen (OVC)	0	0%
	• Decoreren (DC)	0	0%

De voorspelde toegepaste baansleutels worden deels bevestigd. Uit de data blijkt dat binnen de richting taak craften inderdaad de baansleutel: taken verdelen (43.4%) wordt genoemd, maar daarnaast worden ook taakverrijking (28.3%), taken ruilen of ophouden te doen (18.9%) genoemd en als laatste zelfverbetering (9.4%). Een kandidaat geeft over taakverrijking aan: *“Ik pak nu ook bewust projecten op die wat verder van me af staan en dat geeft mij ook veel energie, merk ik. Het is een onderdeel waar ik normaal minder in thuis ben en dat vergt gewoon meer leeswerk, het is nieuw en dat maakt het wel leuk.”* Tegen de verwachting in blijkt dat deelnemers ook succesvol zijn in het afstoten van taken, door grenzen te stellen en “Nee” te zeggen. Zo geeft een kandidaat aan: *“Nee, ik ga dat niet doen, want ik zit al vol.”* en een andere kandidaat geeft aan: *“Ik stuur een berichtje door per e-mail met een vraag van pak jij dit op?”* Toch blijkt dat taken afstoten niet altijd lukt. Zo geeft een kandidaat aan: *“Toen ik hierover in gesprek ging met mijn leidinggevende werd al heel snel duidelijk dat dit niet zou gaan gebeuren, omdat het onderdeel is van mijn functie.”* De baansleutel zelfverbetering wordt met name gezien als een vanzelfsprekendheid. Zo geeft een kandidaat aan: *“Voor mij is dit vanzelfsprekend.”*

Deelnemers blijken inderdaad relationeel te craften (28%). Echter niet zoals de verwachting door naast de sleutel samenwerken (dezelfde taken met meerdere collega's uitvoeren) de sleutel relaties toevoegen in te zetten. Uit de data blijkt dat er met name wel wordt gesleuteld op samenwerken (62.2%), maar in plaats van op relaties toevoegen op relaties verbeteren (29.7%). Zo geeft een kandidaat aan: *“Ik heb voorgesteld om een keer samen een half uurtje te gaan zitten voor dit onderwerp. Dat maakt het voor mij makkelijker, want dan komt mijn collega er niet elke keer op terug, omdat mijn collega het dan snapt. Dan is het de volgende keer gewoon logisch wat ik schrijf.”* Een andere kandidaat zegt hierover: *“Het is meer een vorm van doseren om heel bewust niet te snel te gaan voor collega's.”* Daarnaast werd de sleutel relaties toevoegen (8.1%) in verhouding minder ingezet en het ontwijken van relaties helemaal niet (0%).

In tegenstelling tot contextueel craften (8%) wordt cognitief craften meer genoemd (23%) met de baansleutels herinterpreteren (46.7% binnen de categorie cognitief craften) en accepteren (43.3% binnen de categorie cognitief craften). Zo gaf een kandidaat aan: *“Het mooie is dat ik dat andere stukje van mijn werk heel erg leuk vind. Dus dan is het een kwestie van hoeveel accepteer je van de ene kant van je werk als je die andere kant die je wel leuk vindt ook kunt blijven doen.”* Een andere kandidaat gaf aan: *“Ik heb nu bewust gekeken naar hoe het bij anderen gaat en daar is het ook allemaal niet fantastisch geregeld. Dit helpt mij.”*

Ondanks dat het contextueel craften minder voorkomt dan verwacht (8%), worden de baansleutels verkassen (63.6% binnen de categorie contextueel craften) en verlichten met een hulpmiddel (36.4%

binnen de categorie contextueel craften) wel ingezet. Dit in tegenstelling tot omgeving verbouwen en decoreren die niet genoemd zijn door de deelnemers.

De baansleutel verkassen (werkzaamheden op andere plek uitvoeren) wordt door een kandidaat omschreven als: *“Ze zijn zo gewoon.”*, waarmee benadrukt wordt dat deze baansleutel al wordt toegepast, omdat dit als “gewoon” wordt ervaren. Dit sluit ook aan bij de verwachtingen die genoemd zijn in Hypothese één. De behoefte om te sleutelen met de sleutel verkassen zal minder groot zijn, wanneer deelnemers al veelvuldig flexibel werken.

Hulpbronnen en taakeisen

In tabel 4 is te zien dat deelnemers zowel aan hulpbronnen als aan taakeisen hebben gesleuteld aan hun baan. Hulpbronnen worden met 64%, vaker ingezet dan taakeisen met 36%.

Tabel 4

Hulpbronnen en taakeisen

	Aantal keer genoemd	Percentage
Hulpbronnen	80	64%
Taakeisen	45	36%

Samengevat blijkt uit de data dat deelnemers zowel aan hulpbronnen als taakeisen job craften. Dit is zowel bewust als onbewust ingezet door de deelnemers. Het job craften aan hulpbronnen wordt vaker toegepast dan het job craften op taakeisen. Deelnemers job craften met name op de richtingen: taak-, relationeel-, cognitief- en het minste op het contextueel craften. De verwachting was juist dat deelnemers vaker contextueel- dan cognitief zouden job craften. Binnen het taak craften wordt het taken afstoten meer toegepast dan de verwachte baansleutel zelfverbetering. Bij het relationeel craften was de verwachting dat deelnemers met name de baansleutels samenwerken en relaties toevoegen zouden inzetten. In de praktijk blijkt dat naast samenwerken met name de baansleutel relaties verbeteren werd ingezet. Relaties toevoegen werd ook genoemd, maar in verhouding minder. De verwachting was dat het contextueel craften met de baansleutel verkassen ook veelvuldig toepast zou worden als gevolg van de flexibele werktijden en thuiswerkmogelijkheden. In de praktijk werd dit als vanzelfsprekend ervaren en werd de richting cognitief craften vaker genoemd met de baansleutels herinterpreteren, accepteren en negeren. Hiermee wordt Hypothese 1 gedeeltelijk bevestigd.

Hypothese 2 en 3: Deelnemers die job craften op hulpbronnen, ervaren minder werkdruk dan voorheen en deelnemers die job craften op taakeisen, ervaren geen wijziging van de werkdruk.

Aan de deelnemers zijn de volgende vragen gesteld: *Kunt u aangeven of het baansleutelen voor u heeft bijgedragen aan het verminderen van de werkdruk (beleving)? Welke sleutels en technieken hebben hier voor u in bijgedragen?* In tabel 5 zijn de resultaten weergegeven. Deelnemers hebben zowel aan hulpbronnen als aan taakeisen gesleuteld. Het job craften aan hulpbronnen is vijf keer meer genoemd (20) dan het job craften aan taakeisen(15). Het job craften aan hulpbronnen met de

richtingen: taak- (60%), relationeel- (20%), cognitief (15%) en contextueel craften (5%) worden meer toegepast dan op taakeisen. Bij taakeisen craften de deelnemers op de richtingen: taak- (34%), cognitief- (33%), relationeel- (27%) en contextueel craften (7%).

Tabel 5

Gepercipieerd positief effect van hulpbronnen, taakeisen en baansleutels op werkdruk

Werkdruk	Baansleutels	Aantal	Percentage*
Hulpbronnen		20	
	Taken verdelen/rouleren (taak)	10	50%
	Samenwerken (relationeel)	4	20%
	Herinterpreteren (cognitief)	3	15%
	Taakverrijking (taak)	2	10%
	Verkassen (contextueel)	1	5%
Taakeisen		15	
	Relaties verbeteren (relationeel)	4	27%
	Taken ruilen / ophouden met doen (taak)	4	27%
	Accepteren (cognitief)	3	20%
	Negeren (cognitief)	2	13%
	Verlichten met hulpmiddel (contextueel)	1	7%
	Zelfverbetering (taak)	1	7%

*door afrondingverschillen wijkt de totaalsom van 100% af

In relatie tot de hulpbronnen worden met name de baansleutels taken verdelen/rouleren (50%), samenwerken (20%), herinterpreteren (15%), taakverrijking (10%) en verkassen (5%) ingezet. Bij de taakeisen worden met name de baansleutels relaties verbeteren (27%), taken ruilen/ophouden te doen (27%), accepteren (20%), negeren (13%), verlichten met hulpmiddel (7%) en zelfverbetering (7%) ingezet.

Zowel het job craften aan hulpbronnen als aan taakeisen hebben in de perceptie van de deelnemers een positief effect op de werkdruk. In relatie tot hulpbronnen geven deelnemers aan: *“En dat maakt dat ik heel bewust mijn werkzaamheden elders kan uitvoeren, waardoor ik meer kan doen in een kortere tijd. Om aan de hoeveelheid taken te kunnen voldoen”* (baansleutel verkassen). Een andere kandidaat geeft aan: *“Ik werk met planningen met korte- en lange termijn”* (baansleutel taken verdelen). In relatie tot de taakeisen geven deelnemers aan: *“Je kan niet alles. Je kan niet de hele wereld verbeteren”* (baansleutel accepteren), of *“Er is meer dan alleen maar werken. Ze kunnen wel van alles willen, maar dan denk ik: Doe eens effe rustig.”* (baansleutel herinterpretatie). Er zijn geen negatieve effecten van het sleutelen aan hulpbronnen of taakeisen genoemd in relatie tot werkdruk. Dat wil niet zeggen dat het baansleutelen zelf altijd succesvol is. Zo geeft een kandidaat in relatie tot de baansleutel taken verdelen/rouleren: *“Ik wil blijven op alle verschillende vakgebieden en had me voorgenomen hierin bij te stellen. Dit is niet gelukt (ik twijfel, omdat ik het ook interessant vind) en ik*

merk dat collega's ook verwachten dat je overal iets van weet en ik merk dat ik aan die verwachting wil voldoen."

Samengevat ervaren deelnemers dat zowel het job craften aan hulpbronnen als taakeisen een positief effect heeft op de werkdruk. Er is geen negatief effect ervaren. Hiermee is Hypothese 2 bevestigd en Hypothese 3 wordt verworpen.

Hypothese 4 en 5: Deelnemers die job craften aan hulpbronnen ervaren meer werkplezier dan voorheen en deelnemers die job craften aan taakeisen ervaren niet meer werkplezier dan voorheen.

Aan de deelnemers is gevraagd: *Ervaart u meer plezier in uw werk sinds u bent gaan baansleutelen? Welke technieken en sleutels hebben hier aan bijgedragen?* Met deze vragen wordt er inzicht verkregen in hoe zij het job craften hebben ervaren, welke baansleutels ze hebben ingezet en wat dit heeft gedaan in de perceptie van werkplezier. De resultaten zijn in tabel 6 weergegeven. Deelnemers hebben zowel aan hulpbronnen als aan taakeisen gesleuteld. Het job craften aan hulpbronnen is bijna dubbel zo vaak genoemd (24) als het job craften aan taakeisen (11). Het job craften aan hulpbronnen gaat gepaard met de job crafting richtingen taak (33.5%), relationeel (41.5%) cognitief (17%) en als laatste contextueel (8%) craften. Baansleutels die hier zijn toegepast zijn: Samenwerken (29%), taakverrijking (21%), herinterpretatie (17%), taken verdelen/rouleren (12.5%), relaties toevoegen (12.5%) en verkassen (8%). Het job craften aan taakeisen met een positief effect op werkplezier komt door de job crafting richtingen: relationeel (45%), cognitief (27%), taak (18%) en contextueel craften (9%). Baansleutels die hier zijn toegepast zijn: relaties verbeteren (45%), accepteren (27%), zelfverbetering (9%), taken ruilen/ophouden te doen (9%) en verlichten met hulpmiddel (9%).

Tabel 6

Gepercipieerd positief effect van hulpbronnen, taak eisen en baansleutels op werkplezier

Werkplezier	Baansleutels	Aantal	Percentage*
Hulpbronnen		24	
	Samenwerken (relationeel)	7	29%
	Taakverrijking (taak)	5	21%
	Herinterpretatie (cognitief)	4	17%
	Taken verdelen / rouleren (taak)	3	12.5%
	Relatie(s) toevoegen (relationeel)	3	12.5%
	Verkassen (contextueel)	2	8%
Taakeisen		11	
	Relaties verbeteren (relationeel)	5	45%
	Accepteren (cognitief)	3	27%
	Zelfverbetering (taak)	1	9%
	Taken ruilen / ophouden met doen (taak)	1	9%
	Verlichten met hulpmiddel (contextueel)	1	9%

*door afrondingverschillen wijkt de totaalsom van 100% af

In tabel 6 is te zien dat het job craften aan hulpbronnen vaker wordt ingezet dan op taakeisen. Beide hebben een positieve relatie met werkplezier. In relatie tot hulpbronnen geeft een kandidaat aan: *“Op een ander werkgebied bezig zijn. Een uitdaging”* (baansleutel taakverrijking). Een andere kandidaat geeft aan: *“Dan ontmoet je op andere momenten je collega’s. Ook van andere afdelingen. Dat brengt mij ook een gedeelte van mijn baan”* (baansleutel relaties toevoegen). In relatie tot het job craften aan taakeisen geven deelnemers aan: *“Ik ben in coronatijd begonnen en zag weinig mensen, dus ik heb hier veel werk van gemaakt”* (baansleutel relaties verbeteren). Een andere kandidaat geeft aan: *“Als er iets op papier staat dan komen mensen wel afspraken na en mondeling dus niet”* (baansleutel verlichten met hulpmiddel).

Samengevat ervaren deelnemers dat zowel het job craften aan hulpbronnen als taakeisen een positief effect heeft op het werkplezier. Er is geen negatief effect ervaren door de deelnemers. Hiermee is Hypothese 4 bevestigd en wordt Hypothese 5 verworpen.

Hypothese 6 en 7: Deelnemers die job craften op werkhulpbronnen ervaren een positievere houding ten opzichte van langer doorwerken dan voorheen en deelnemers die job craften aan taakeisen ervaren geen wijziging in de houding ten opzichte van langer doorwerken dan voorheen.

In relatie tot bovenstaande Hypothese hebben deelnemers de volgende vragen beantwoord: *Tot welke leeftijd denkt u door te werken? Is dit veranderd door de training baansleutelen? Waarom wel? Waarom niet? Welke technieken en sleutels hebben hier aan bijgedragen?*

Tabel 7

Effect van hulpbronnen en taakeisen op houding om langer door te werken

	Positief effect op houding om langer door te werken	Negatief effect op houding om langer door te werken
Hulpbronnen	2	2
Taakeisen	1	0

In tabel 7 is te zien dat het job craften aan zowel hulpbronnen als taakeisen enkele keren hebben geleid tot verandering in de houding ten opzichte van langer doorwerken. In relatie tot de hulpbronnen geeft een kandidaat aan: *“Maar als ze zeggen, we hebben nog een mooi projectje voor jou of leuke dingen, dan vind ik dat wel heel leuk.”* Hierbij zou de term “leuk” gezien kunnen worden als werkplezier en “mooi” als uitdaging in het werk. Langer doorwerken lijkt geen direct gevolg te zijn van job craften, maar eerder indirect als gevolg van toename werkplezier en minder werkdruk. Zo geven twee deelnemers aan: *“De rode draad is voor mij toch dat het mij weer werkplezier heeft gebracht en minder werkdruk. En ja dat ik dus inderdaad weer langer wil doorwerken. Ik heb het gewoon weer naar mijn zin bij de gemeente wat niet het geval was”* en *“Werkplezier, geen stress en energie krijgen van je werk.”*

In tegenstelling tot de verwachting blijkt dat het job craften aan hulpbronnen ook een negatief effect heeft op de houding om langer door te werken. Zo geeft een kandidaat aan: *“Maar ik zie ook vrienden van mij om me heen die stoppen met werken en vervolgens gebeurt er van alles wat je ook niet wil.”* Deze reactie valt onder de baansleutel herinterpretatie. Kijkend naar de gepercipieerde effecten, dan worden Hypothese 6 en 7 gedeeltelijk bevestigd. Echter moet opgemerkt worden dat deze aantallen erg beperkt zijn. Deelnemers zijn niet gaan job craften gericht op het langer doorwerken. Dit is met name een indirect effect wat naar verwachting sterker wordt naarmate deelnemers meer job craften, meer werkplezier en minder werkdruk gaan ervaren.

4.2 Aantal toegepaste sleutels

Uit tabel 8 blijkt dat deelnemers zowel één sleutel als meerdere sleutels hebben toegepast tijdens het job craften. Deelnemers zetten met 83% vaker meerdere sleutels per categorie in. Zo'n 17% richt zich op één sleutel.

Tabel 8

Aantal toegepaste sleutels

	Aantal keer genoemd	Percentage	Werkdruk	Werkplezier	Houding langer doorwerken
Eén sleutel	17	17%	8	1	3
Meerdere sleutels	81	83%	27	36	4

Deelnemers job craften niet specifiek op werkdruk, werkplezier of houding over langer doorwerken. Het job craften richt zich op het verlagen of wegnemen van belemmeringen en/of vergroten van hulpbronnen met een effect op werkdruk, werkplezier en houding over langer doorwerken. We zien met name dat in de perceptie van de deelnemers meerdere baansleutels zijn ingezet die een effect hebben gehad op werkplezier (36), werkdruk (27) en houding over langer doorwerken (4). Bij het inzetten van één specifieke sleutel is te zien dat dit in de perceptie van de deelnemers effect heeft gehad op werkdruk (8), houding over langer doorwerken (3) en werkplezier (1).

4.3 Bewust en onbewust sleutelen

Deelnemers hebben in de interviews aangegeven dat ze bewust en (achteraf redenerend) onbewust hebben gesleuteld. In tabel 9 is te zien dat 73% van de deelnemers bewust is gaan sleutelen en 30% is tot de conclusie gekomen dat ze achteraf onbewust gesleuteld hebben. Het bewuste sleutelgedrag heeft in de perceptie van de deelnemers effect gehad op werkdruk (21), werkplezier (23) en houding ten opzichte van langer doorwerken (6). Een kandidaat vertelt over werkdruk: *“Je hoeft vandaag niet een beslissing te nemen waar je morgen ook een beslissing over kunt nemen, dan heb je ook meer informatie.”* Een andere kandidaat geeft aan: *“Ik probeer met iedereen een praatje te maken. Dat helpt in het contact en maakt het makkelijker om dingen voor elkaar te krijgen.”* In relatie tot werkplezier geeft een kandidaat aan: *“Ik wilde eerst alleen nog maar thuiswerken. Ik had me helemaal afgesloten*

en ik dacht nee ik moet gewoon weer lekker naar kantoor gaan.” en “Ook de sociale dingen doen, wat voor mij belangrijk is, omdat ik alleen ben.” In relatie tot het langer doorwerken geeft een kandidaat aan: “Ik heb leuk werk en zolang ik het kan zet ik me 100% in.”

Het onbewuste sleutelgedrag laat ook een effect in de perceptie van de deelnemers zien op werkdruk (9) en werkplezier (7). Zo geeft een kandidaat aan: “In mijn onderbewustzijn” te sleutelen op werkplezier. In relatie tot werkdruk geven deelnemers aan: “Je weet gewoon dat bepaalde werkzaamheden pieken en dan moeten we gewoon een stapje extra doen.” en “Maar dan komt de vakantie periode er weer aan en dan weet je dat het weer wat rustiger wordt. Dan kan je de klusjes weer oppakken die er nog liggen.” Er is in de perceptie van de deelnemers geen effect van onbewust sleutelgedrag op de houding om langer door te werken. Wel wordt de relatie gelegd door een kandidaat met werkplezier en fit zijn: “Ik heb gewoon plezier in mijn werk. Misschien dat er in de toekomst nog iets veranderd, maar ik heb plezier in mijn werk. Ik ben fit dus dan werk ik door.”

Tabel 9

(On)bewust sleutelgedrag

	Aantal keer genoemd	Percentage	Werkdruk	Werkplezier	Houding langer doorwerken
Bewust	73	70%	21	23	6
Onbewust	31	30%	9	7	0

4.4 Ervaringen van deelnemers

Aan de deelnemers is gevraagd wat de ervaringen waren met het sleutelen en wat dit heeft betekend in relatie tot de perceptie van werkplezier, werkdruk en houding om langer door te werken. Een positieve ervaring is geregistreerd als Positief Effect (PE) en een Negatieve ervaring als Negatief Effect (NE). Uit tabel 10 blijkt dat deelnemers positieve ervaringen hebben opgedaan met het job craften zelf en met de perceptie van werkplezier, werkdruk en de houding om langer door te werken.

Tabel 10

Ervaringen met job craften

	Perceptie werkplezier	Perceptie werkdruk	Perceptie houding om langer door te werken	Overig
Positief effect	45	45	8	28
Negatief effect	0	0	3	3

Andere ervaringen die genoemd zijn: de bewustwording van de eigen invloed en het verkrijgen van inzicht in het eigen werk. Zo noemt een kandidaat: “Dat je wat meer invloed zou kunnen hebben als je bewuster gaat sleutelen.” Een andere kandidaat geeft aan: “Inzicht in waar je energie van krijgt en waarvan niet.” Ook zien twee deelnemers het job craften als handvat voor de toekomst. Eén kandidaat gaf aan: “Ik vond het ook positief dat de verantwoording bij jezelf wordt neergelegd.” waarmee de

eigen regie gestimuleerd wordt. Ook blijkt uit de data dat het job craften niet leidde tot het gewenste resultaat bij het inzetten van de baansleutels taken verdelen en zelfverbetering. Zo geeft een kandidaat aan: *“Ik ben een éénpitter. Taken verdelen is voor mij lastig, omdat ik de taken niet kan overdragen aan een collega.”* Daarnaast blijkt dat het cognitief craften, in dit geval de baansleutel herinterpretatie, ook een negatief effect kan hebben op de houding ten opzichte van langer doorwerken. Zo gaf een kandidaat aan: *“Laatst kwam weer zo'n berichtje van een collega zeg maar die dan met 66 net voor zijn pensioen doodgaat. Dan denk ik ook als de financiële middelen het toelaten, dan is dat misschien ook het moment. Je gaat dan toch anders kijken naar werk.”*

Hoofdstuk 5: Conclusies, discussie en aanbevelingen

5.1 Conclusies

Job craftingsgedrag kan van invloed kan zijn op werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken. Zowel het job craften aan hulpbronnen als taakeisen hebben in de perceptie van de deelnemers positieve invloed gehad op werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken. Hulpbronnen worden vaker toegepast dan taakeisen. Hoewel de deelnemers laten zien dat ze met name “sleutelen” op de job crafting richtingen: taak- , relationeel- , cognitief- en het minst op het contextueel craften, wil dit niet per definitie zeggen dat het contextueel craften niet veelvuldig wordt toegepast. Daar waar het flexibel (thuis) werken als vanzelfsprekend wordt ervaren, lijkt de noodzaak om hier bewust op te sleutelen minder urgent om te noemen. Werkkenmerken blijken van invloed op het baansleutelgedrag. Ook hebben we kunnen constateren dat door de deelnemers meerdere baansleutels tegelijk zijn ingezet, die hebben bijgedragen aan de positieve ervaringen in relatie tot werkplezier, werkdruk en houding ten opzichte van langer doorwerken. Dit impliceert dat zowel individuele als gecombineerde baansleutels en job crafting richtingen van invloed kunnen zijn. Verder kunnen we veronderstellen dat er ook een relatie is tussen werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken. Mogelijk zou er sprake kunnen zijn van een mediërend effect van een mediërend effect tussen werkdruk, werkplezier en de houding ten opzichte van langer doorwerken, maar dat daar zou nader onderzoek naar gedaan moeten worden. Belangrijk is om op te merken dat deze conclusies zijn gebaseerd op de kwalitatieve analyse van het onderzoek. Het gaat hier specifiek om meer beeld te krijgen van de onderliggende processen in de context van de gemeente. Er zal meer onderzoek nodig zijn om de bevindingen te bevestigen. Het is een leidraad voor vervolgonderzoek voor het verkrijgen van meer inzicht in de complexe relatie(s) tussen job crafting, werkplezier, werkdruk en houding ten opzichte van langer doorwerken.

5.1.1 Werkdruk

Deelnemers hebben minder werkdruk ervaren door zowel aan hulpbronnen als taakeisen te sleutelen. In relatie tot hulpbronnen is met name de job crafting richting taak craften ingezet met de baansleutels taken verdelen/rouleren en taakverrijking. Door taakverrijking toe te passen hebben deelnemers extra taken naar zich toegenomen. Dit zijn taken waar ze energie van krijgen. Enerzijds sluit dit aan bij de “Self Determination Theory (Deci & Ryan, 2000), waar de behoefte aan het competent zijn wordt vervuld door uitdagende taken aan het werk toe te voegen. Anderzijds kunnen, zoals Schaufeli en Taris (2014) stellen, deze extra taken ook gezien worden als een uitdaging (werkhulpbron). In relatie tot taakeisen zijn de job crafting richtingen taak craften (baansleutels taken ruilen/ophouden te doen, zelfverbetering), cognitief craften (baansleutels accepteren en negeren) en relationeel craften (baansleutel relaties verbeteren) ingezet. Hoewel er meer aan hulpbronnen wordt gesleuteld, zijn er bij de taakeisen relatief meer verschillende baansleutels ingezet. Opvallend is dat contextueel craften in relatie tot werkdruk in verhouding tot de andere crafting richtingen minder is genoemd. Waarschijnlijk omdat dit al veelvuldig wordt toegepast. Den Boer et al. (2021) kwamen tot de conclusie dat werkdruk

zich vertaalt in de behoefte aan flexibele werktijden. De gemeente hanteert al flexibele werktijden waar tijd en plaats onafhankelijk gewerkt kan worden. Het is logisch dat wanneer deze behoefte vervuld is er minder op gesleuteld wordt. Dit geeft dus ook aan dat baanontwerp (top down) van invloed is op het (bottom up) job craftingsgedrag van de deelnemers aan de interventie.

5.1.2 Werkplezier

Er zijn zowel sleutels aan hulpbronnen als taakeisen ingezet die een positief effect hebben gehad op de perceptie van de deelnemers van werkplezier. Volgens Frins et al. (2011) dragen hulpbronnen bij aan werkplezier en dat wordt hier in de perceptie van de deelnemers bevestigd. Bij het sleutelen op de hulpbronnen zijn met name de job crafting richtingen relationeel, en taak craften ingezet. Bij relationeel craften zijn met name de baansleutels: samenwerken en relaties toevoegen ingezet en bij taak craften de baansleutels taakverrijking en taken verdelen/rouleren. Dit sluit ook voor een deel aan bij de bevindingen van Den Boer et al. (2021) dat deskundigen het werkkenmerk contact met cliënten belangrijk vinden, waar de focus ligt op het relationeel craften. Den Boer et al. (2021) hebben echter dit werkkenmerk onderzocht in relatie tot langer doorwerken, maar niet vanuit de perceptie van werkplezier. In tegenstelling tot de bevindingen van Van Wingeren et al. (2013; 2017) blijkt dat het job craften aan taakeisen weldegelijk kan bijdragen aan het terugdringen van de perceptie van werkdruk. Belangrijk aspect in de conclusie van Van Wingeren et al. (2013) was dat deelnemers, in het speciaal onderwijs, minder succesvol waren in het baansleutelen op taakeisen, waarbij taakeisen werden gezien als belemmeringen (energievreters) in het werk. In de context van de gemeente blijken deelnemers in verhouding meer succesvol te hebben gesleuteld op belemmeringen in het werk (taakeisen). Waarom het baansleutelen aan taakeisen binnen de context van een gemeente beter lukt ten opzichte van het speciaal onderwijs is niet bekend. Hier zou nader onderzoek naar gedaan kunnen worden. Het zou te maken kunnen hebben met het soort functie en de mate van autonomie, maar misschien ook met persoonlijkheid. Bij de taakeisen (risico's verkleinen) is met name de job crafting richting: relationeel ingezet met de baansleutel: relaties verbeteren. Het lijkt er dus op dat het job craften op zowel hulpbronnen als taakeisen kan bijdragen aan de perceptie van werkplezier. Zo komen Frins et al. (2011) ook tot de conclusie dat werkeisen negatief samenhangen met werkplezier en werkhulpbronnen een positief verband hebben met werkplezier. Het lijkt dus vooral te gaan om een balans tussen werkeisen en hulpbronnen (Schaufeli et al., 2008).

Hoewel in dit onderzoek onderzocht is wat de ervaringen zijn van job crafting gedrag van deelnemers op werkplezier, is ook naar voren gekomen dat werkdruk van invloed kan zijn op werkplezier. Dit wordt ook bevestigd door Van der Meer en Wielers (2013) die tot de conclusie komen dat hulpbronnen het uitputtingsproces reduceren en meer werkplezier genereren en werkdruk (taakeis) een negatief effect heeft op werkplezier.

5.1.3 Houding ten opzichte van langer doorwerken

Deelnemers die zowel aan hulpbronnen als taakeisen gesleuteld hebben aan hun baan, ervaren maar in kleine mate dat zij langer door willen werken. Zo lijken ook andere factoren, zoals gezondheid,

leeftijd partner, financiële mogelijkheden, een rol te spelen bij de houding ten opzichte van langer doorwerken. Enerzijds sluit dit aan bij Van Vuuren (2011), die de nadruk legt op vitale medewerkers die gemotiveerd en energiek zijn, waardoor ze gezond en productief werken, het plezier in het werk behouden ofwel duurzaam inzetbaar zijn. Anderzijds sluit dit voor een deel aan bij de bevindingen van Dendinger et al. (2005). Zij kwamen tot de conclusie dat sociale redenen zowel een positieve als negatieve relatie hadden met de houding ten opzichte van pensionering. In tegenstelling tot de bevindingen van Dendinger et al. (2005) lijken financiële redenen en persoonlijke redenen wel een relatie te hebben met het langer doorwerken. Met andere woorden inkomen kan wel invloed hebben op het feit dat deelnemers eerder kunnen stoppen met werken, maar dat wil nog niet zeggen dat ze dit ook willen. Het lijkt er dus op dat financiële redenen niet alleen met inkomen samenhangen, maar ook te maken kunnen hebben met pensioenbouw, schulden, vermogen etc. Hier zou meer onderzoek naar gedaan kunnen worden. Ook lijkt het erop dat werkplezier van invloed is op de houding om langer door te werken. Dit sluit aan bij de bevindingen van Zoomer et al. (2019) die constateerden dat bevlogenheid (werkplezier) een mediërende rol heeft op de relatie tussen hulpbronnen en het ingeschatte doorwerkvermogen. Zoomer et al. (2019) hebben dit echter onderzocht bij laag geschoolde werknemers met fysiek zware arbeid. Dit sluit dan ook niet één op één aan bij de groep deskundigen. Pak et al. (2019) kwamen tot de conclusie dat directe taakeisen, waaronder werkdruk, invloed hebben op het kunnen en willen doorwerken. Dit wordt bevestigd in dit onderzoek. Op basis van het feit dat de behoefte van deskundigen aan flexibele werktijden (Den Boer et al., 2021) een relatie heeft met werkdruk, kunnen we veronderstellen dat werkdruk ook van invloed is op de houding ten opzichte van langer doorwerken. Dit zelfde geldt voor werkplezier. Van der Meer en Wielers (2013) hebben geconcludeerd dat werkkenmerken van invloed zijn op werkplezier. Pak et al. (2019) concluderen dat indirecte hulpbronnen zoals flexibele werktijden (contextueel craften) een positieve relatie laten zien met het kunnen en willen doorwerken. Dit betekent dat het job craften vooral een indirect effect heeft op de houding ten opzichte van langer doorwerken.

5.2 Discussie

5.2.1 Omvang onderzoek

Dit kwalitatieve onderzoek is een relatief klein onderzoek met een kleine populatie. De kracht zit hem in de interviews, waardoor er meer inzicht is gekregen in de ervaringen van de deelnemers in de praktijk. Er zijn in totaal 62 deelnemers uitgenodigd voor de training baansleutelen. Hiervan hebben er 20 daadwerkelijk het volledige trainingsprogramma doorlopen. Dit betekent dat ruim 42 deelnemers zijn uitgevallen gedurende het trainingsproces. Het is daarom ook de vraag in hoeverre de resultaten van dit onderzoek, daadwerkelijk iets zeggen over de totale populatie. Er zijn 10 deelnemers geïnterviewd van in totaal 20 getrainde deelnemers, in de categorie deskundig. Deze deelnemers hebben alle workshops gevolgd. Dit betekent dat de bevindingen van deze analyse mogelijk alleen iets zeggen over de 10 geïnterviewde deelnemers. Er was sprake van saturatie (dat wil zeggen dat de

antwoorden op de vragen geen nieuwe informatie meer opleverde) (Benders, 2022) en de bevindingen geven daarom een richting voor de overige 10 deelnemers. Het is niet zeker dat de bevindingen volledig aansluiten bij de totale populatie deskundigen in de organisatie of daarbuiten. Het onderzoek beperkt zich tot één organisatie, waarbij er dus feitelijk binnen één context onderzoek is gedaan. Dit onderzoek is theorievormend en daarmee een leidraad voor vervolgonderzoek en creëert bewustwording over de effecten van job crafting op medewerkers, eigen regie van medewerkers en uiteindelijk de organisatie. Daarnaast zijn de bevindingen vooral een handvat voor de gemeente om werkplezier te vergroten, werkdruk te verlagen en indirect medewerkers te stimuleren om langer door te werken.

5.2.2 Hulpbronnen en taakeisen

Het JD-R model is een model wat als voordeel heeft dat deze breed geïnterpreteerd kan worden (Schaufeli & Taris, 2013). Dit geldt ook voor hulpbronnen en taakeisen. In sommige gevallen lijken bepaalde baansleutels interpreteerbaar als hulpbron en taakeis. Een voorbeeld is de baansleutel relaties verbeteren. Dit gaat feitelijk over samenwerking en misschien ook wel over collegiale steun, maar omdat de focus op het verbeteren ligt, wordt deze volgens het toegepaste baansleutelmodel gezien als een taakeis, namelijk het verminderen van belemmeringen. Anders geïnterpreteerd zou deze sleutel ook gezien kunnen worden als samenwerking, wat als hulpbron is bestempeld. Dit geeft al aan dat de interpretatie van de baansleutels verschillend kan zijn. Daarbij zou het verbeteren van een relatie ook door een kandidaat als een uitdaging gezien kunnen worden waardoor het eigenlijk een hulpbron is (Schaufeli & Taris, 2014). Het is daarom aan te raden om deelnemers bewust na te laten denken of een taak energie geeft of energie kost.

5.2.3 Negatieve effecten

In het onderzoek is ook naar voren gekomen dat het baansleutelen een negatief effect heeft gehad, in dit geval op de houding om langer door te werken. Het is de vraag of er sprake is van een negatief effect, mislukt baansleutel gedrag of geen baansleutelgedrag. Aan de hand van een voorbeeld uit het onderzoek wordt dit toegelicht. Een kandidaat gaf aan dat het overlijden van een collega net voor zijn pensioen effect had op de wijze waarop de kandidaat naar het werk keek. *“Dan denk ik ook als de financiële middelen het toelaten, dan is dat misschien ook het moment.”* Het is de vraag of hier sprake is van baansleutel gedrag. Het is een vorm van herinterpretatie, maar geen actief baansleutelgedrag gericht op het wegnemen van een belemmering. Het is meer een loopbaanschok (Akkermans et al., 2018) waarmee iemand geconfronteerd wordt, waardoor de gedachtegang over pensionering in gang gezet word.

5.2.4 (On)Bewust bekwaam

Deelnemers hebben op grond van hun jarenlange (levens)ervaring(en) vaardigheden ontwikkeld waarmee ze hebben leren omgaan met verschillende situaties. Dit sluit ook aan bij Tanke (2021) die aangeeft dat oudere medewerkers vertrouwen op hun kwaliteiten en oplossingen routinematig

toepassen, simpelweg omdat ze vergelijkbare situaties eerder hebben meegemaakt. Dit maakt ook dat er onbewust succesvol gesleuteld is en er nu sprake kan zijn van onbewust bekwaam naar bewust bekwaam. Ook zijn deelnemers bewust (on)bekwaam geworden en hebben ze ervaren hoe ze zelf bewust invloed kunnen uitoefenen op hun werk. Aan de andere kant is er ook een groep deelnemers die de training niet hebben afgerond. Mogelijk heeft dit te maken met het feit dat er geen noodzaak is om te veranderen, ook wel fase 1 genoemd in organisatieverandering. “Wat niet weet, wat niet deert. De context is vertrouwd, het handelen vanzelfsprekend, er is geen reden om iets anders te gaan doen” (Van Oss & Van 't Hek, 2014, p. 247), met andere woorden er is geen urgentie.

5.3 Aanbevelingen

Geadviseerd wordt om de training “Sleutelen aan je baan” op te nemen in het strategisch opleidingsprogramma welke gericht is op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Hiermee kan het management meer invloed uitoefenen op de perceptie van werkdruk en werkplezier van haar medewerkers en uiteindelijk op de intentie van medewerkers om langer door te werken. Wel is het noodzakelijk dat naast het aanbieden van de training aan medewerkers het management ook handvatten krijgt aangeboden voor het voeren van de dialoog over de duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid is immers een wederzijdse verantwoordelijkheid. In relatie tot werkdruk en werkplezier, rekening houdend met de bevindingen van dit onderzoek, wordt geadviseerd om:

- Relaties verbeteren – stimuleer de (procesgerichte) samenwerking
Dit leidt tot meer inzicht en begrip voor het werk waar medewerkers samen verantwoordelijk voor zijn. De verwachting is dat werk hierdoor efficiënter en makkelijker gedaan kan worden met een positief effect op werkdruk, werkplezier en uiteindelijk (indirect) op de houding om langer door te werken.
- Taken verdelen/rouleren te stimuleren
Geef medewerkers de ruimte om ook daadwerkelijk taken (zelf) te verdelen en taakroulatie te stimuleren. Door medewerkers deze ruimte te bieden is de verwachting dat dit een positieve invloed heeft op werkplezier, werkdruk en uiteindelijk op de houding ten opzichte van langer doorwerken.
- Stimuleer de dialoog tussen management, medewerkers en medewerkers onderling over job crafting
Zowel samenwerken als taken verdelen/rouleren worden ondersteund door de dialoog tussen leidinggevende, medewerker(s), in teamverband en uiteindelijk op organisatieniveau. Ten behoeve van de houding ten opzichte van langer doorwerken wordt geadviseerd vooral tijdig in gesprek te gaan over de toekomst. Dit maakt het ook mogelijk om strategisch te kijken naar vervangingsvraagstukken in de toekomst in de vorm van strategische personeelsplanning.

In relatie tot het aanbieden van de training wordt geadviseerd om deze vrijwillig aan te bieden, wat de intrinsieke motivatie vergroot. Geef medewerkers de mogelijkheid om tijd vrij te maken voor hun persoonlijke ontwikkeling, manage verwachtingen m.b.t. de inhoud van de training, communiceer duidelijk over het doel, creëer draagvlak en bied ook op basis van de bevindingen en uitkomsten van de trainingen op organisatieniveau ook daadwerkelijk aanvullende faciliteiten.

Bij het aantrekken van nieuwe oudere medewerkers wordt geadviseerd om job crafting vaardigheden of de ontwikkelbaarheid als selectiecriteria op te nemen.

Literatuurlijst

- ABF Research. (2021). *A&O fonds Gemeenten Personeelsmonitor*. Den Haag: A&O fonds Gemeenten.
- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018, april 19). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *Journal of Industrial Psychology*, pp. 1-10.
- AnalitiQs. (2023, januari 30). *Werkplezier*. Opgehaald van Analitiqs:
<https://www.analitiqs.com/medewerkersonderzoeken/werkplezier/>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Bakens, J., Bijlsma, I., Dijkman, S., Fouarge, D., & Goedhart, R. (2022). *Update arbeidsmarktprognoses 2026*. Maastricht : Maastricht University.
- Bakens, J., Cörvers, F., Graus, E., & Goedhart, R. (2022). *Arbeidsmarktprognoses Midden-Gelderland 2021-2026*. Maastricht: ROA.
- Bakker, A. B., Oerlemans, W. G., Van Vuuren, T. C., van Veldhoven, M. J., Van Bakkum, P. W., Van Lith, E. P., . . . Wichgers-van Alst, M. G. (2013). *Multidisciplinaire Richtlijn Werkdruk*. Utrecht: Kwaliteitsbureau NVAB.
- Bakker, A. B., Van Veldhoeven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 3-16.
- Benders, L. (2022, oktober 17). *Scribbr*. Opgehaald van Scribbr:
<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/aantal-interviews/#saturatie>
- 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*, 65-74.
- CBS. (2022, augustus 10). Opgehaald van Bevolking in de toekomst: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/bevolkingsgroei/toekomst>
- CBS. (2022, oktober 22). *CBS*. Opgehaald van Spanning op de arbeidsmarkt:
https://www.cbs.nl/item?sc_itemid=cc45b446-91d9-4ee1-8bf1-76f70b959b7f&sc_lang=nl-nl
- CBS. (2022, december 4). *CBS*. Opgehaald van Pensioenleeftijd in 2021 ruim 4 jaar hoger dan in 2006:
<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/16/pensioenleeftijd-in-2021-ruim-4-jaar-hoger-dan-in-2006>
- CBS. (2022, juli 13). *dashboard bevolking*. Opgehaald van Leeftijdsverdeling peildatum 1 januari 2022:
<https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/leeftijd/bevolking>
- CBS. (2022, juli 13). *dashboard bevolking*. Opgehaald van Ouderen: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/leeftijd/ouderen>

- Davenport, T. (2005). *Thinking for A Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Beer, P., & Conen, W. (2022). *De waarde van werk in Nederland 2021*. Amsterdam: AIAS-HSI.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 227-268.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied psychology*, 499 - 512.
- Den Boer, H., Van Vuuren, T., & de Jong, J. (2021). Job Design to extend working time: Work Characteristics to enable sustainable employment of older employees in different job types. *Sustainability*, 1 - 22.
- Dendinger, V. M., Adams, G. A., & Jacobson, J. D. (2005). Reasons for working and their relationship to retirement attitudes, job satisfaction and occupational efficiency of bridge employees. *Int'l. J. Aging and human development*, 21-35.
- Dingemanse, K. (2022, oktober 17). *Scribbr*. Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-in-interviews/>
- Dorenbosch, L., Gründeman, R., & Sanders, J. (2011). *Sleutelen aan eigen inzetbaarheid*. TNO.
- E'til en Panteia. (2022). *A&O fonds Gemeenten Personeelsmonitor*. Den Haag : A&O fonds Gemeenten.
- Edwards, J. (1991). A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International review of industrial and organizational psychology*, 283 -357.
- Feldman, D. C. (1994). The Decision to Retire Early: A Review and Conceptualization. *Academy of Management*, 285-311.
- Fouarge, P., Gerards, D., & Künn-Nelen, A. (2020). Werkdruk, bevlogenheid en vrijwillig vertrek in de publieke sector. *Werkcongres 2020: Alle soever werken in en aan overheidsorganisaties* (pp. 1 - 10). ROA.
- Frins, W., Van Ruyseveldt, J., & Syroit, J. (2011). Doorwerken tot aan het pensioen? Samenhang tussen werkkenmerken en het ingeschatte doorwerkvermogen. *Gedrag & Organisatie*, 393 - 411.
- Houtman, I., Dhondt, S., Preenen, P., Kraan, K., & de Vroome, E. (2020). *Intensivering van werk in Nederland*. Den Haag: WRR.
- Jex, 1998. (2022, 11 29). *Wikipedia*. Opgehaald van Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Workload#cite_note-Jex_1998-1
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *ASQ*, 285-308.

- Kooij, D., Nijssen, H., Bal, M., & van der Kruijssen, D. (2020). Crafting an interesting job: Stimulating an active role of older workers in enhancing their daily work engagement and job performance. *Work, Aging and Retirement*, 165 -174.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: meta-analysis of person-job,. *Personnel psychology*, 281-342.
- Kroon, B., Kooij, D. T., & Van Veldhoven, M. J. (2013). Job crafting en bevlogenheid. *Gedrag & Organisatie*, 46-65.
- Kuijpers, E., Kooij, D. T., & Van Woerkom, M. (2020). Align Your Job With Yourself: The Relationship Between a Job Crafting Intervention and Work Engagement, and the Role of Workload. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1-16.
- Lange, A. H., Ybema, J. F., & Schalk, R. (2011). Stoppen of doorgaan? *Gedrag en Organisatie*, 323-341.
- LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and Hindrance Stress: Relationships With Exhaustion Motivation to Learn, and Learning Performance. *Journal of Applied Psychology*, 883-891.
- Lingewaard, G. (2022, februari 20). *Gemeente Lingewaard*. Opgehaald van Gemeente Lingewaard : <https://www.lingewaard.nl/feiten-en-cijfers>
- Monitorgroep. (2022). *Resultaten medewerkersonderzoek*. Utrecht: Monitor groep.
- Nijp, H. H. (2022). Inspanning uit balans: Een integraal psychologisch perspectief op de werkdrukproblematiek. *Gedrag & Organisatie*, 350-377.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 20 - 35.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource management and the abiltiy, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 336-532.
- Peeters, M., & van der Spek, K. (2014). Zinvol sleutelen aan je takenpakket: Job Crafting. *Arbo*, 12 - 15.
- Peeters, M., Van den Heuvel, M., & Demerouti, E. (2017). Sleutelen aan je werk. *Tijdschrift voor HRM*, 1-19.
- Rijksoverheid. (2022, november 17). Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-sociale-zaken-en-werkgelegenheid/nieuws/2022/11/09/aow-leeftijd-in-2028-met-drie-maanden-omhoog>
- Sanders, J., Jetten, A., Dhondt, S., Geuskens, G., Keijzer, L., & Liebrechts, W. (2013). *Mentale Pensionering: een onderzoek naar kenmerken, gevolgen en determinanten*. Hoofddorp : TNO.

- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, pp. 182-204.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). *A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health*. Dordrecht: Springer.
- SER. (2023). *Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk*. Den Haag: SER.
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2022, juli 11). Opgehaald van Arbeidsmarkt in kaart : <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-3/hoe-kijken-werkgevers-naar-oudere-werknemers/>
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 356-367.
- Swart, L., & van der Laan, S. (2022, juli 11). *Sociaal Cultureel Planbureau* . Opgehaald van Arbeidsmarkt in kaart: <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-3/vinden-werkgevers-doelgroepenbeleid-belangrijk/>
- Tanke, I. K. (2021). Ontwikkeling van oudere medewerkers. In R. Poell, & J. Kessels, *Handboek Human Resource Development: Organiseren van het leren* (pp. 507-521). Tiel: Lannoo Campus.
- Tims, M. (2013). Job crafting: hype of nieuw HR-instrument. *Tijdschrift voor HRM*, 86 - 101.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 230-240.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2015). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 44 - 53.
- TNO. (2013). *Werkdruk*. Hoofddorp: TNO.
- TNO. (2014). *Duurzame Inzetbaarheid in perspectief*. Leiden: TNO.
- TNO. (2020). *Arbocatalogus*. Leiden: TNO.
- Van Dale . (2023, februari 8). *Van Dale*. Opgehaald van Van Dale: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/plezier#.Y-N2IC-ZM2w>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag en Organisatie*, 316-335.
- Van der Klink, J. J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., & Van der Wilt, G. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers,. *Gedrag & Organisatie*, 342-356.
- Van der Meer, P. H., & Wielers, R. (2013). What makes workers happy? *Applied Economics*, 357-368.

- Van der Mooren, F., & De Vries, R. (2022, januari 14). CBS. Opgehaald van Steeds meer hoogopgeleiden in Nederland: wat voor beroep hebben ze?: <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2022/steeds-meer-hoogopgeleiden-in-nederland-wat-voor-beroep-hebben-ze-?onepage=true#c-2--Kenmerken-van-hoogopgeleiden->
- Van der Velde, M., Jansen, P., & Dijkers, J. (2018). *Praktijkgericht onderzoek*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederrland.
- van Leeuwen, A., van Dam, K., & van Ruysseveldt, J. (2019). Werkdruk: vriend of vijand? *Gedrag & Organisatie*, 225-249.
- Van Oss, L., & Van 't Hek, J. (2014). *Onderweg: Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Van Vuuren, M., & Dorenbosch, L. (2013). *Mooi werk*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Heerlen: Open Universiteit.
- van Vuuren, T. (2012). Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. *Gedrag & Organisatie*, 400 - 418.
- Van Vuuren, T. (2019). *Een leven lang vitaal in het onderwijs: Gezond, productief en met plezier (blijven) werken*. Huizen: uitgeverijpica.
- Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 107-119.
- Van Wingerden, J., Derks, D., Bakker, A. B., & Dorenbosch, L. (2013). Job crafting in het speciaal onderwijs: een kwalitatieve analyse. *Gedrag & Organisatie*, 85-103.
- Verbond Sectorwerkgevers Overheid, S. C. (2010). *De grote uittocht. Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren*. Den Haag.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 179 - 201.
- Zoomer, T., Zinsmeister, J., & Vuuren, T. (2019). Bevlogen naar het pensioen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 421 - 439.

Bijlage 1 Sleutelacties

Voorbeelden voor OPLOSSEN

Sleutel nr	Geschikt voor type taak	Wat wil je bereiken (doel)	Hoe wil je dat bereiken (sleutel techniek)	Actie die je kan nemen (sleutelactie)	Voorbeeld
1	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	COGNITIEF RISICO VERKLEINEN Verminderen van moeilijke taken	OPLOSSEN (taak) Zelfverbetering: leren omgaan met de moeilijkheidsgraad van het werk of werkdruk, door oefening, aanvullende instructie of training	- Ik vraag om een korte cursus om mijn verouderde kennis op te frissen. - Ik vraag of de taakeisen (bijv. het kwaliteitsniveau, de complexiteit) naar beneden bijgesteld kunnen worden. - Ik probeer ervoor te zorgen dat ik niet veel moeilijke beslissingen hoeft te nemen op het werk. - Ik organiseer mijn werk zo dat ik me niet te lang hoeft te concentreren. - Ik ga alleen naar overleggen waar ik zelf wat aan heb. - Ik ga minstens 1 keer per week “nee” zeggen tegen een verzoek/extra taak.	Makelaar is gewend om met potentiële kopers een afspraak te maken en een huis te bezichtigen. Echter steeds meer mensen willen eerst een huis bekijken via smartphone filmpjes en websites. De makelaar volgt een sociale media cursus om ook op de nieuwe manier met klanten in contact te komen en hen van informatie te voorzien zonder persoonlijk contact.
2	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	EMOTIONEEL RISICO VERKLEINEN Stress wegnemen veroorzaakt door werksituaties minder emotioneel intens maken	OPLOSSEN (sociaal) Relaties verbeteren: emotionele situaties, interpersoonlijke conflicten leren oplossen, interpersoonlijke vaardigheden bevorderen	- Ik probeer me klantvriendelijker op te stellen. - Ik probeer met meerdere partijen af te stemmen over mijn werkzaamheden. - Ik kijk hoe mijn collega's conflicten oplossen. - Ik vraag om een korte training interpersoonlijke vaardigheden.	Havenmeester krijgt te maken met drukker scheepvaartverkeer en moet aan geïrriteerde kapiteins uitleggen waarom het langer duurt (een moeilijke taak). Door een communicatiecursus te volgen kan de havenmeester beter omgaan met kleine conflicten en irritaties van de kapiteins. Door tevens een cursus spaans te volgen wordt het contact met de kapiteins nog beter.
3	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	FYSIEK RISICO VERKLEINEN Last van lichamelijk zware taak verminderen	OPLOSSEN (context) Verlichten: Introduceren van eigen of andere hulpmiddelen	- Ik vraag mijn leidinggevende om een hulpmiddel om de lichamelijk zware taak te verlichten. - Ik ga fietsen in plaats van lopen.	Een medewerker van de gemeente werkt graag met een iPad. Hij denkt dat het ook handig zou kunnen zijn bij het inschrijven van burgers omdat ze de gegevens makkelijk aan hun kan laten zien. Haar iPad wordt aan de gemeentelijke database gekoppeld en zodoende heeft ze het gevoel dat ze meer met de burgers kan praten in plaats van via het grote computerscherm.
3	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	COGNITIEF RISICO VERKLEINEN Hinderlijke	OPLOSSEN (context) Verlichten: ongemakken in de	Ik zorg dat ik minder technologie of apparatuur handiger en efficiënter ga gebruiken.	Een secretaresse heeft twee mobiele telefoons, één van het werk en één privé en vind het vervelend met twee telefoons rond te lopen. Daarom wordt de privé telefoon van software voorzien die het mogelijk maakt om beide

		inefficiënties verminderen	werkomgeving verlichten		telefoonnummers op één telefoon te plaatsen.
4	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	EMOTIONEEL RISICO VERKLEINEN Minder last hebben van de vervelende kant van werk	OPLOSSEN (beleving) Accepteren: leren accepteren, verwachtingen bijstellen	- Ik probeer de vervelende kant van mijn taak te accepteren. - Ik ga de vervelende kant van mijn taak vergelijken met andere beroepen om te zien dat anderen het slechter kunnen treffen en het voor mij kan meevallen.	Een drukker richt zich op tijdschriften maar krijgt de laatste tijd meer kleinere drukopdrachten zoals folders en t-shirts wat hij vervelend gepriegel vindt maar moet doen omdat dat goed geld oplevert. Hij realiseert zich dat dit werk eigenlijk niet zo slecht is omdat hij zijn werk kan uitvoeren met moderne machines en hij gratis tijdschriften mee naar huis kan nemen.

Voorbeelden voor AFSTOTEN

Sleutel nr	Geschikt voor type taak	Wat wil je bereiken (doel)	Hoe wil je dat bereiken (sleutel techniek)	Actie die je kan nemen (sleutelactie)	Voorbeeld
5	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	FYSIEK OF COGNITIEF RISICO VERKLEINEN Taken verminderen die een belemmering zijn voor gezondheid of motivatie	AFSTOTEN (taak) Taken ruilen: inruilen van lelijke taken voor mooie taken	- Ik probeer (extra) taken die niet tot de kern van mijn werk behoren over te dragen aan een junior collega die ervan kan leren en die ik hierin kan coachen. - Ik bied mijn taak aan aan een collega die deze taak niet als belemmering ziet, maar het juist leuk vindt of het als een leerervaring ziet.	Projectleider is goed in het opschrijven van besluiten en acties, maar het wordt te veel werk omdat er steeds meer projecten komen. Het notuleerwerk wordt opgepakt door een junior projectmedewerker die er veel van kan leren en zodoende kan de projectleider zijn sterke kant van coachen toepassen. Senior hovenier mag met een bladblazer werken in plaats van een hark, maar vindt het lawaai niet prettig. Een jongere collega vindt het juist gaaf en wil de hark wel voor de blazer ruilen.
6	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	EMOTIONEEL RISICO VERKLEINEN Minder last hebben van belastende relaties met collega's of klanten	AFSTOTEN (sociaal) Ontwijken: lastige klanten of veeleisende collega's ontwijken	- Ik geef een negatieve klantrelatie door aan een collega die hiermee beter kan omgaan. - Ik organiseer mijn werk zo dat ik het contact met collega's wiens problemen me emotioneel raken, probeer te minimaliseren. - Ik organiseer mijn werk zo dat ik zo min mogelijk contact heb met collega's of klanten van wie de verwachtingen onrealistisch zijn.	Een servicemedewerker van kopieermachines kan niet goed overweg met een nieuwe klant. Een ervaren collega vindt het prima om deze klant over te nemen
7	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	COGNITIEF RISICO VERKLEINEN Omgevingssignalen, zoals overmatig geluid, verminderen	AFSTOTEN (context) Verbouwen: storende/lelijke omgevingsfactoren wegnemen	- Ik zoek een rustige werkplek om te kunnen concentreren op moeilijke taken. - Ik zorg dat ik niet gestoord word als ik mijn een moeilijke taak behandel, want ik wil dit in rust kunnen doen.	Een tekstschrjver ontwikkelt brochures voor festivals, maar doordat collega's om haar heen moeten bellen om dingen te regelen voor het festival, kan zij zich moeilijk concentreren. Na overleg zet ze daarom regelmatig een koptelefoon op met haar favoriete muziek zodat ze zich beter kan concentreren op haar teksten. Haar collega's vinden dat prima.

8	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	EMOTIONEEL RISICO VERKLEINEN Minder last hebben van situaties die je niet kan veranderen	AFSTOTEN (beleving) Negeren: niet nadenken over vervelende kanten van de taak	- Ik besluit dat ik me niet minder boos maak of verdrietig voel over zaken waar ik geen invloed op uit kan oefenen. - Ik probeer de vervelende kant van de taak te omzeilen, niet te zien, het er niet over te hebben of er niet over te klagen.	Een deurwaarder bezoekt regelmatig huizen die verwaarloosd zijn en als het kinderen betreft werd hij daar verdrietig of boos van. Echter hij weet dat andere instanties zich met deze problematiek bezig houden en hij probeert geen oordeel te vellen over hoe ze dat doen en daarom probeert hij de staat van de woning te negeren terwijl hij zijn werk doet.
---	--	--	---	---	--

Voorbeelden voor AANPASSEN

Sleutel nr	Geschikt voor type taak	Wat wil je bereiken (doel)	Hoe wil je dat bereiken (sleutel techniek)	Actie die je kan nemen (sleutelactie)	Voorbeeld
9	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	FYSIEK RISICO VERKLEINEN Last van lichamelijk zware taak verminderen	AANPASSEN (taak) Taak verdelen: minder tijd aan taken besteden door ze te delen met collega's	Ik spreek af met een collega om de lichamelijk meest zware taken samen te doen.	Medewerkers van een verzorgingstehuis tillen bewoners in en uit bed, elk op hun eigen verdieping. Dit werk wordt lichamelijk steeds moeilijker. Ze spreken af om aan het begin van de dag samen de zware bewoners te tillen omdat ze dan nog fit zijn en daarna ieder afzonderlijk door te gaan met het tillen van lichtere bewoners op hun eigen verdieping.
9	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	COGNITIEF RISICO VERKLEINEN Last van vervelende of saaie taak verkleinen	AANPASSEN (taak) Taak rouleren: minder tijd aan vervelende taken besteden door ze te verdelen over collega's	Ik maak een afspraak met collega's om de taak te rouleren, zodat iedereen een keer aan de beurt is.	Projectleider is goed in het opschrijven van besluiten en acties, maar het wordt veel werk omdat er steeds meer projecten komen. Het notuleren wordt nu onder projectleiders gerouleerd.
9	Lelijke taak Lege taak	INTERESSE OF STERKE KANT VERGROTEN Taken beter laten passen bij interesses of sterke kanten	AANPASSEN (taak) Taak verdelen: herverdelen van tijd en aandacht door meer tijd voor mooie taken vrij te maken	- Ik trek kleine taken bewust naar me toe omdat ze me interesseren. - Wanneer er een interessante klus, project of evenement voorbij komt, bied ik aan om mee te helpen.	HR medewerkster heeft interesse in het rechtssysteem. Zij gaat zich meer met arbeidsrechtelijke vraagstukken bezighouden dan met beloningsvraagstukken.
9	Lelijke taak Lege taak	INTERESSE OF STERKE KANT VERGROTEN	AANPASSEN (taak) Taken samenvoegen:	- Ik neem kleine klusjes van mijn collega's over om een meer betekenisvolle centrale taak te creëren die past bij mijn interesse of mijn sterke kant. - Ik trek kleine taken waar ik goed in ben naar me toe.	Redactielid van een actualiteitenrubriek zoekt net als haar collega's naar beeldmateriaal in het archief dat past bij een nieuwsitem. Dit is voor iedereen een routineklusje en de creativiteit is door tijdsdruk

		Versnipperde kleine taken tezamen laten aansluiten op interesse of sterke kant	versnipperde taken verzamelen en tot een betekenisvolle taak samenvoegen		verdwenen. Redactielid heeft interesse in beelden en oog voor de juiste combinatie van beeld en verhaal, en oppert aan collega's om dit werk centraal voor hun te doen. De grootte en kwaliteit van deze taak neemt toe en er worden meer verschillende archiefbeelden gebruikt in het nieuws.
10	Taak met 2 gezichten Lelijke taak Lege taak	COGNITIEF RISICO VERKLEINEN Mijn saaie taken niet langer uitstellen omdat ik er tegenaan hik, mijn zwakke kant opvangen, efficiënter worden	AANPASSEN (sociaal) Samenwerken: een stok achter de deur hebben om saaie klussen te doen	Ik vraag een collega om samen te werken aan een taak zodat mijn werk lichter wordt.	Twee hypotheekdeskundigen galeukan op een vaste ochtend samen alle hypotheekaanvragen te controleren (voorheen een saaie klus, lelijke taak).
10	Lelijke taak Lege taak Onvervulde wens	STERKE KANT VERGROTEN Mijn sterke kanten te bundelen of jezelf of de ander beter maken in werk	AANPASSEN (sociaal) Samenwerken: dezelfde taak met meerdere of andere mensen uitvoeren	Ik vraag een collega om samen te werken aan een taak die ons allebei helpt om ons werk beter te doen.	Twee communicatiedeskundigen delen hun passie voor fotografie en gaan samen fotos maken voor de nieuwe website.
10	Lege taak	INTERESSE VERGROTEN Meer afwisseling in je werk krijgen, beter op je interesse te laten aansluiten	AANPASSEN (sociaal) Taken rouleren: meer tijd besteden aan een leuke taak die je rouleert met een collega die dat ook mooi werk vindt	Ik vraag of ik kan meedraaien met mijn collega om een extra taak die ik leuk vind te leren.	Junior monteur is net opgeleid door senior collega en wil deze informele trainingsrol later ook gaan doen. Junior wil de taak niet afpakken van collega, dus vraagt om mee te kunnen draaien bij het inwerken van de volgende collega om op termijn de trainingstaak samen te kunnen rouleren.
11	Lelijke taken	EMOTIONEEL RISICO VERKLEINEN Minder moeite hebben met een geestelijk zware taak	AANPASSEN (context) Verkassen: werkzaamheden op een andere plek of ander tijdstip uitvoeren	- Ik ga op andere tijden dan ik gewend ben bepaalde werkzaamheden doen (bijvoorbeeld in de ochtend emails doen). - Ik ga op een andere plek dan ik gewend ben bepaalde werkzaamheden doen (bijvoorbeeld klanten bezoeken).	Een zorgmedewerker heeft steeds meer moeite met het doen van sociale activiteiten met de bewoners overdag en besluit meer nachtdiensten te draaien waarbij ze toch voor de bewoners zorgt, maar middels minder intensief contact. Ambtenaren gaan geboorte aangiftes verwerken op nieuw geopend loket in het ziekenhuis zodat ze het

					makkelijker maken voor ouders om hun kind aan te geven en de ambtenaren krijgen ook vaak de gelegenheid om de baby te zien.
12	Lelijke taak Lege taak	BEHOEFTE VERGROTEN Je behoefte aan voldoening vergroten	AANPASSEN (beleving) Herinterpreteren: het positiever interpreteren van de betekenis van je taak	Ik geef een positieve betekenis aan een taak die routine is geworden.	Lerares is gaan corrigeren met een groene in pen in plaats van een rode om de nadruk te leggen op wat kinderen goed hebben gedaan. Het geeft het gevoel van een andere opstelling in je werk. Een kok werkt in een wegrestaurant en concentreert zich niet langer op “eten maken” maar probeert elk gerecht leuk te presenteren, en krijgt veel positieve reacties van klanten. Een glazenwasser wast in een hangende stellage de gevel van een kinderziekenhuis en heeft voor deze gelegenheid een piratenpak aangetrokken en krijgt spontane blijde reacties van de kinderen.

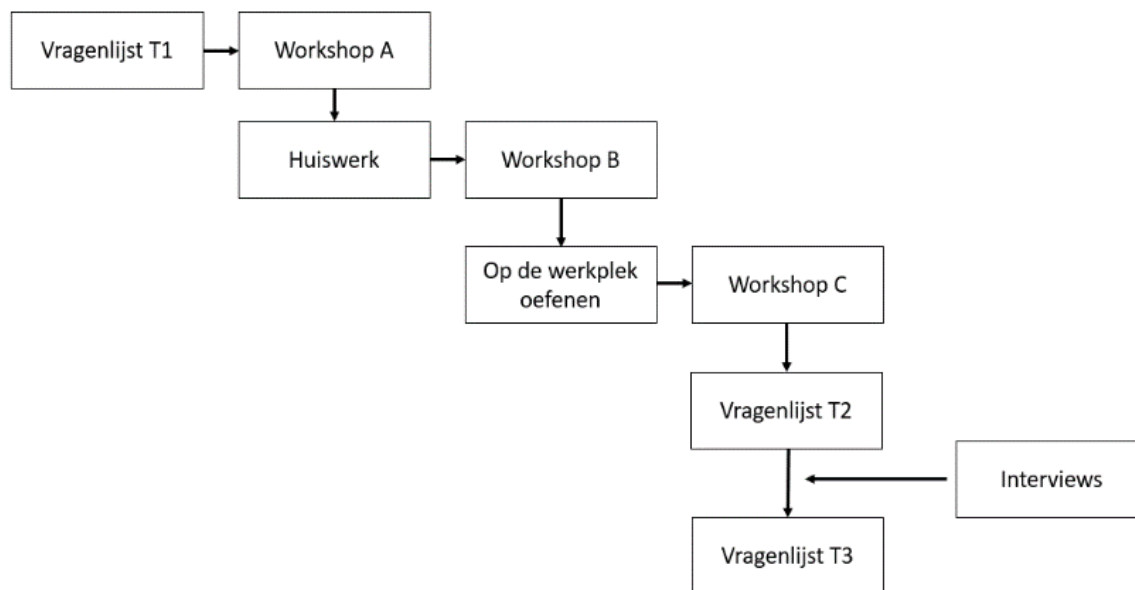
Voorbeelden voor AANVULLEN

Sleutel nr	Geschikt voor type taak	Wat wil je bereiken (doel)	Hoe wil je dat bereiken (sleutel techniek)	Actie die je kan nemen (sleutelactie)	Voorbeeld
13	Onvervulde wens	STERKE KANT, INTERESSE, BEHOEFTE VERGROTEN Meer voldoening van je werk, je werk leuker of betekenisvoller maken	AANVULLEN (taak) Taak verrijken: een nieuwe mooie taak of rol toevoegen aan het werk	- Ik voeg een leuke nieuwe taak of rol toe aan mijn werk. Bijv. Trainingsrol toevoegen - Als er nieuwe dingen zijn, meld ik me aan om erover te leren en ze uit te proberen. - Ik zoek naar nieuwe taken om ongebruikte kennis en vaardigheden te kunnen benutten. - Ik zoek naar nieuwe taken die aansluiten bij mijn interesses. - Ik verander mijn werk zo dat ik kan doen wat ik leuk vind. - Ik trek nieuwe taken waar ik goed in ben naar me toe.	Haarstyliste gaat ook informatie geven over haarverzorgingsproducten. Directeur is betrokken bij de registratie van deelnemers aan presentatie.
14	Onvervulde wens	STERKE KANT, INTERESSE, BEHOEFTE VERGROTEN	AANVULLEN(sociaal) Relaties toevoegen: relaties met collega's of	- Ik zoek contact met collega's die niet vereist zijn in mijn werk, maar die interessant werk doen dat mij kan helpen. - Ik bouw relaties op met mensen buiten mijn organisatie	Klantenservice van een online boekwinkel vraagt collega's van het magazijn om een rondleiding om het orderproces beter te begrijpen en klantvragen beter te kunnen afhandelen.

		Mijn werk een grotere betekenis geven, beter zien wat mijn werk voor anderen betekent en mijn werk plezieriger maken	belanghebbenden toevoegen aan je taak	om mijn werk beter op hun af te stemmen.	Een stadswacht besteedt tijd aan het praten met junks in het park en probeert zo de overlast in het park te beperken. Ook loopt de stadswacht een dag mee in de verslaafdenzorg om zo hun situatie beter te begrijpen. Een politicus doet niet alleen werkbezoeken met burgemeesters en ambtenaren maar gaat ook langs bij buurtcentra en cafés om burgers te spreken.
15	Lelijke taak Lege taak	BEHOEFTE VERGROTEN Mijn dagelijkse werkomgeving verbeteren	AANVULLEN (context) Decoreren: toevoegen van mooie elementen aan de werkomgeving	Ik neem wat persoonlijks mee van huis om mijn werkplek leuker te maken.	Foto's, planten, onderscheidingen, etc.
16	Lelijke taak Lege taak	BEHOEFTE VERGROTEN De positieve kanten van mijn werk benadrukken	AANVULLEN (beleving) Ophemelen: redenen toevoegen aan de betekenis die het werk voor anderen heeft	Ik maak twee rijtjes met de positieve en negatieve kanten van mijn taak en probeer dan de negatieve dingen om te buigen in positief.	Een advocaat onderzoekt namens haar cliënten medische missers om een financiële claim bij een ziekenhuis in te dienen. De negatieve kant is dat zij haar geld verdient op basis van het onverwachte letsel van haar cliënten, maar de positieve kant is dat ze met haar aanklachten bijdraagt aan een verbetering van de zorg waarin minder fouten worden gemaakt.

49

Bijlage 3 Dataverzameling kwantitatief en kwalitatief onderzoek Open Universiteit



Planning	Maand
T1	December / Januari
Workshop A & B	Januari
Workshop C	Maart
T2	Maart / April
Interviews	April
T3	Mei / Juni

Figuur 3 Processchema en planning training: “Sleutelen aan je baan”

Bijlage 4 Checklist interviewvragen

Hoofdvraag onderzoek

Hoe heeft het toepassen van daadwerkelijk job craftingsgedrag invloed op werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken van deskundige en oudere medewerkers bij de gemeente?

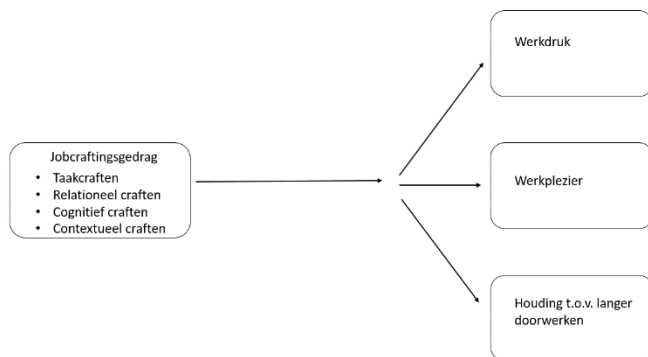
Deelvragen

1. Welke job crafting technieken hebben deelnemers aan het onderzoek ingezet?
2. Hoe zijn de ervaringen van deelnemers m.b.t. werkdruk, werkplezier en houding t.o.v. langer doorwerken voor en na het toepassen van job craftingsgedrag?

Methode

Semigestructureerde interviews

Conceptueel model



Dit is een checklist die wordt gebruikt tijdens interviews met deskundigen van 50 jaar en ouder bij de Gemeente Lingewaard, die hebben deelgenomen aan de workshops job craften.

Onderzoeksvragen	• Welke “sleutels” worden met name ingezet? • Wat leveren de “sleutels” op in relatie tot werkdruk, werkplezier en houding t.o.v. langer doorwerken? • Wat zijn de ervaringen m.b.t. het job craften? (critical incidents techniek)
Doel van het interview	• Het verkrijgen van een overzicht van de ingezette “sleutels” en job crafting technieken (afstoten, oplossen, aanpassen of aanvullen) in de praktijk. • Het toetsen van theoretische job crafting technieken in de praktijk • Inzicht krijgen in de effecten van het job craftingsgedrag op werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken • Antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen
Selectiecriteria respondenten	De respondenten worden op basis van de onderstaande criteria geselecteerd: • 10 medewerkers worden geïnterviewd uit de groep deskundigen • Leeftijdscategorie 50 jaar en ouder • 50% man, 50% vrouw • In vaste dienst langer dan 1 jaar werkzaam bij de gemeente
Uitnodigingsbrief	Alle respondenten ontvangen een uitnodiging per email.
Duur van het interview	Maximaal 1 uur De interviews vinden gedurende max 5 weken waarbij er max. 4 interviews per dag worden afgenomen.
Plaats van het interview	Gemeentekantoor gemeente Lingewaard Aparte ruimte wordt gereserveerd
Structuur van het interview	Het interview bestaat uit vier hoofdonderdelen: • Introductie (5 min) • Kenmerken van de respondent (5 min) A. Uiteenzetting van de sleuteltechnieken en ervaring met baansleutelen (20 min) en het effect op:

	B. Werkdruk 10 min C. Werkplezier 10 min D. Houding t.o.v. langer doorwerken 10 min • Bedanken, vragen beantwoorden en afsluiten
Verslaglegging	Interviews worden opgenomen. In dezelfde week dat het interview wordt gehouden wordt de gespreksopname uitgewerkt.
Instructies voor de interviewer	In de onderstaande tekst zijn instructies voor de interviewer weergegeven in normaal zwart. De vragen aan de respondent zijn vet in blauw gedrukt. Eventuele uitleg of inleidingen voor de vraag wordt gesteld zijn <i>cursief blauw</i> gedrukt.
Benodigdheden	• iPhone om het gesprek op te nemen • Kaart ○ Waarop het proces en de baansleuteltechnieken zijn vermeld. Deze afbeelding is ook in de training gebruikt en is herkenbaar voor de geïnterviewden.

Introductie (5 min)

Ga tegenover elkaar zitten en geef een korte introductie met aandacht voor de volgende zaken:

Wat fijn dat u bent ingegaan op mijn uitnodiging en meedoet aan dit interview.

We gaan vandaag praten over uw ervaringen met het Sleutelen aan uw baan.

En hoe u het baansleutelen beleeft, nu en in de toekomst.

Het zal ongeveer anderhalf uur duren.

Ik zal heel in het kort iets over mijzelf vertellen

Nu overgaan op het starten van het interview,

Ik zal u een aantal open vragen stellen en ik vind het belangrijk dat u uw eigen mening geeft.

Soms zal ik u onderbreken of doorvragen omdat ik bepaalde informatie nodig heb, ik hoop dat u dat niet erg vindt.

Bent u akkoord dat ik ons interview opneem zodat ik een goed verslag kan schrijven?

Aan het eind kan ik nog antwoord geven op uw vragen.

Is het duidelijk voor u?

Zullen we beginnen?

iPhone aanzetten voor opname.

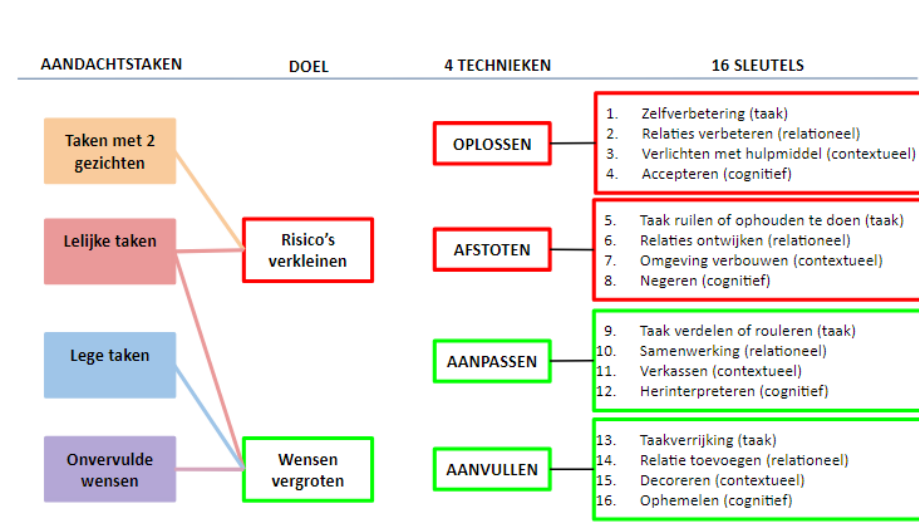
Kenmerken van de respondent (5 min)

Mag ik eerst wat persoonlijke kenmerken noteren? *Uw anonimiteit wordt uiteraard gegarandeerd. Dat betekent dat ik uw gegevens anoniem verwerk en dat uw uitspraken niet naar u terug zijn te leiden.*

1. Geslacht: man/vrouw noteren (code K.....)
2. Leeftijd: jaar
3. Functietitel:
4. Jaren in functie: Jaar
5. Hoogst afgeronde opleiding:.....

Onderdeel A: Uiteenzetting van de sleutelbaan technieken (20 min)

Hier ziet u een afbeelding met daarop het proces baansleutelen. U heeft dit proces gedurende de training gebruikt om tot een sleutel actieplan te komen.



Is dit overzicht helder? Heeft u hier nog vragen over?

Heeft u aan de hand van het baansleutel actieplan gesleuteld aan uw taken? Zo ja, kunt u aangeven wat uw ervaringen hiermee zijn?

Indien geïnterviewde niet heeft gesleuteld

Zo nee, hoe komt het dat u niet bent gaan “sleutelen”? Wat was er nodig geweest om dit wel te doen?

Indien geïnterviewde wel heeft gesleuteld

Kunt u een voorbeeld geven van de technieken en sleutels die u met name heeft ingezet?

Waren deze “sleutels” nieuw voor u? Waarom heeft u specifiek voor deze sleutels gekozen?

Hoe bent u hiermee aan de slag gegaan? Wat ging goed ? Wat ging minder goed ?

Wat heeft het “sleutelen aan je baan” u opgeleverd?

Onderdeel B: Werkdruk (10 min)

Ervaart u werkdruk ? Hoe ziet dit er voor u uit?

Kunt u aangeven of het baansleutelen voor u heeft bijgedragen aan het verminderen van de werkdruk (beleving)?

Waarom is dit het geval of waarom niet?

Welke “sleutels” en technieken hebben hier voor u in bijgedragen? Hoe en waarom?

Indien geen werkdruk ervaren wordt

Kunt u zich voorstellen dat baansleutelen bijdraagt aan het verminderen van de werkdruk?

Waarom wel of waarom niet?

Onderdeel C: Werkplezier (10 min)

Ervaart u meer plezier in uw werk sinds u bent gaan baansleutelen ?

Welke technieken en sleutels hebben hier aan bijgedragen? Hoe komt dit?

Zo nee, waarom denkt u dat dit niet is veranderd? Wat is hier volgens u voor nodig?

Onderdeel D: Houding ten opzichte van langer doorwerken (10 min)

Tot welke leeftijd denkt u door te werken?

Is dit veranderd door de training baansleutelen? Waarom wel ? Waarom niet?

Bij wel

Welke technieken en sleutels hebben hier aan bijgedragen? Hoe komt dit?

Onderdeel F: Bedankt en afronden

Dank u wel voor uw waardevolle inbreng. Ik vond het een prettig gesprek.

Heeft u nog vragen voor mij?

Logboek

Bijlage 5 Codering

Wel baansleutelgedrag (WG)	Bewust (B)	Hulpbron (HB)	Aanpassen (AP)	Taak verdelen/rouleren (TVRT)	Eén sleutel (ES)	Effect (WE)	Positief effect (PE)	Werkplezier (WP)
Geen baansleutelen (GB)	Onbewust (O)	Taakeis (TE)		Samenwerken (SR)	Meerdere sleutels (MS)	Geen effect (GE)	Negatief effect (NE)	Werkdruk (WD)
				Verkassen (VC)				Houding langer doorwerken (HLD)
				Herinterpreteren (HC)				Inzicht in werk (IW)
			Aanvullen (AV)	Taakverrijking (TVT)				Bewustwording van eigen invloed (BEI)
				Relatie toevoegen (RTR)				Meer bewust gaan sturen (MBS)
				Decoreren (DC)				Eigen regie (ER)
				Ophemelen (OC)				Toekomst (TK)
			Oplossen (O)	Zelfverbetering (ZT)				
				Relaties verbeteren (RVR)				
				Verlichten met hulpmiddel (VHC)				
				Accepteren (AC)				
			Afstoten (A)	Taken ruilen of ophouden met doen (TROT)				
				Relaties ontwijken (ROR)				
				Omgeving verbouwen (OVC)				
				Negeren (NC)				