

# OrganisatieOntwerp

## Job design – deel 2

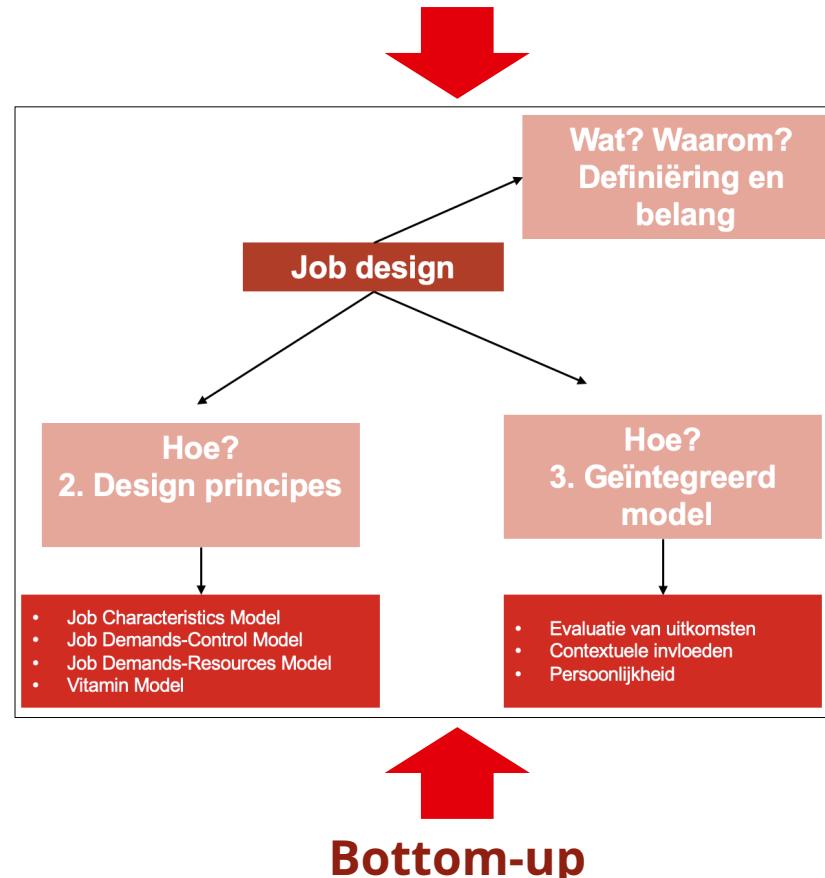
dr. Lorenz Verelst

Radboud Universiteit



# Doel: herontwerp

**Top-down**  
2. Banen herontwerpen als organisatie?  
(3. Belang van de manager?)



# Doel

1. Bottom-up herontwerp
  1. Individu
  2. Teams
2. Top-down herontwerp

Literatuur:

Le Blanc, P.M., Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2017). How can I shape my job to suit me better? Job crafting for sustainable employees and organizations: an international perspective, In N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverk (Eds.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology* (pp.48-63). Wiley.  
<https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch3>

# 1.1 BOTTOM-UP - INDIVIDU



## **Doe je je baan volledig in lijn met de jobomschrijving?**



# Onderzoek bij schoonmakers in een ziekenhuis

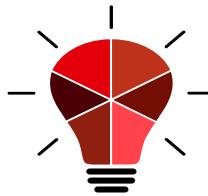
- **Intiële doel:** Wat maakt je werk zinvol en belangrijk?
- **Methoden:**
  - Interviews bij schoonmakers.
  - Wat doe je gedurende de werkdag? Hoe ervaar je dat?
- **Resultaten**



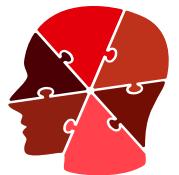
# Onderzoek bij schoonmakers in een ziekenhuis



# Jobcrafting?



- Bekendste vorm van bottom-up herontwerp
- In het Nederlands “**baanboetseren**”



- Wat werknemers doen om hun eigen baan te herinrichten op een manier die het functioneren doet toenemen (bv: betekenis in het werk, betrokkenheid,...)



- **3 centrale kenmerken:**
  - Als werknemer *zelf initiatief nemen* om veranderingen aan te brengen in de werkomgeving
  - zonder toestemming
  - met als doel *beter je eigen functioneren* te verbeteren

# Jobcrafting: Amerikaanse perspectief

*"I'm Not Mopping the Floors, I'm Putting a Man on the Moon"*

	Taak crafting	Relationele Crafting	Cognitieve crafting
Aanvullen	Een leuke taak toevoegen	Nieuwe contacten aangaan	Redenen toevoegen aan de betekenis die het werk heeft
Aanpassen	Een leuke taak centraler stellen	Bewuster omgaan met een bestaande relatie	Bewuster worden van de betekenis die het werk heeft



# Jobcrafting: Amerikaanse perspectief

## Taak crafting

*"Ik ga deze week tijdens het schoonmaken er ook voor zorgen dat de kantoren ordelijk zijn. Bv.: door papieren netjes te leggen enz. Ik vind het fijn om niet alleen alles proper achter te laten maar ook ordelijk."*

## Relationele crafting

*"Deze week ga ik een patiënt beter leren kennen. Meer tijd maken om met hem/haar te spreken en zo de zorg nog optimaliseren. Dit komt zowel de patiënt als mezelf ten goede. Dit is zeker een haalbaar doel omdat ik zelf de patiënten kies waarmee ik ga praten. Ik wil dit bereikt hebben binnen de 2 werkdagen."*

## Cognitieve crafting

*"In hun gedaante van jongeren met vragen/bedenkingen/twijfels over mens en maatschappij geeft het mij enorm veel voldoening om leerlingen hierin kunnen bij te staan. Zo ervaar ik mijn job niet puur als een leerkracht die kennis doorgaat aan leerlingen, maar eveneens als een mentor die hen helpt bij het beantwoorden van hun levensvragen."*



# Een voorbeeld



## TowTruckTim

@towtrucktim · 30,5K abonnees · 61 video's

Een kijkje in het leven van een berger! >

# Jobcrafting: van Amerikaanse naar Europese perspectief

Kritiek: Veelal kwalitatief onderzoek

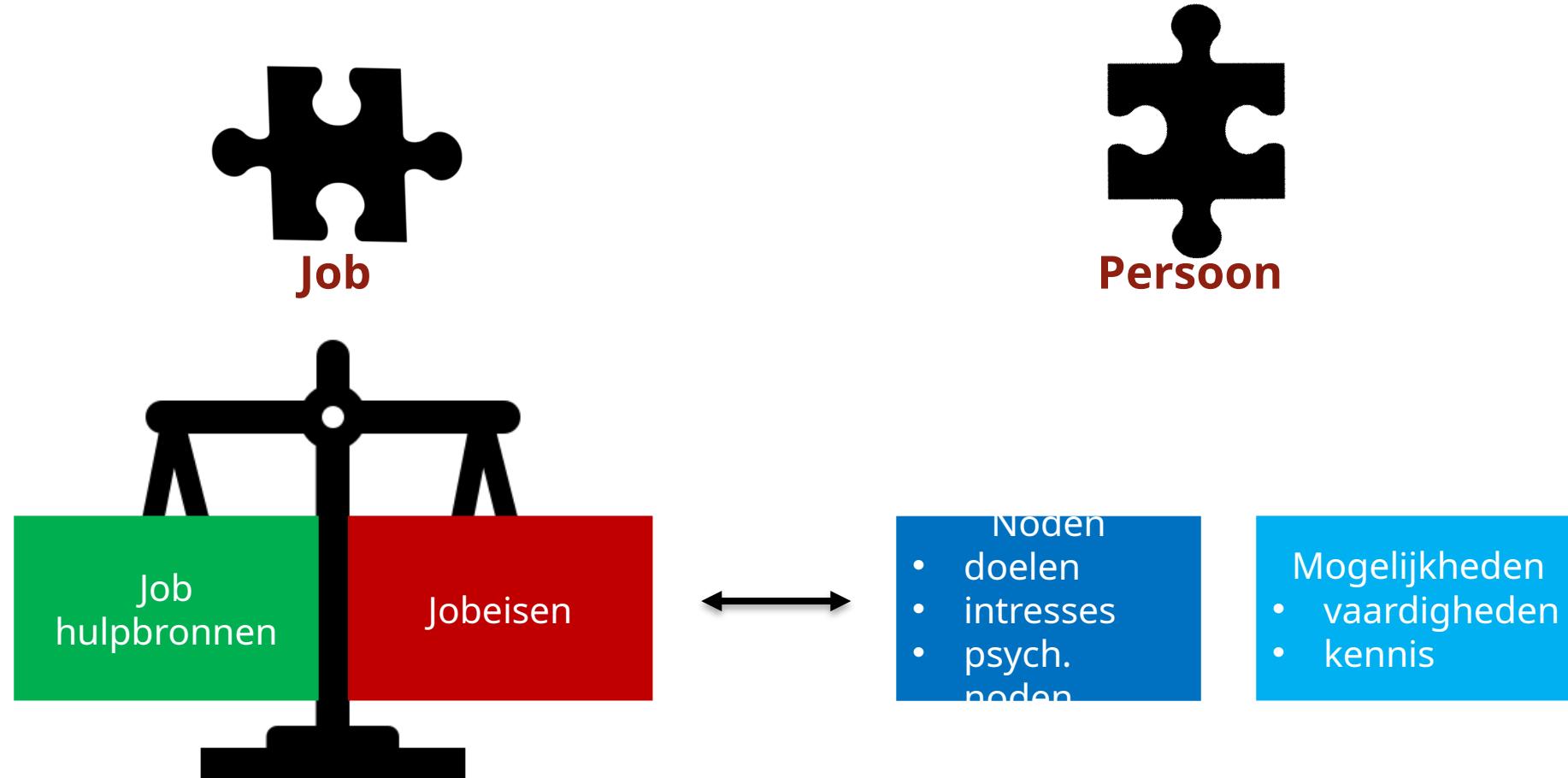
Daarom: Europese perspectief

- Integreert jobcrafting in het JD-R model
- Jobcrafting als manier om proactief jobhulpbronnen en jobeisen te wijzigen

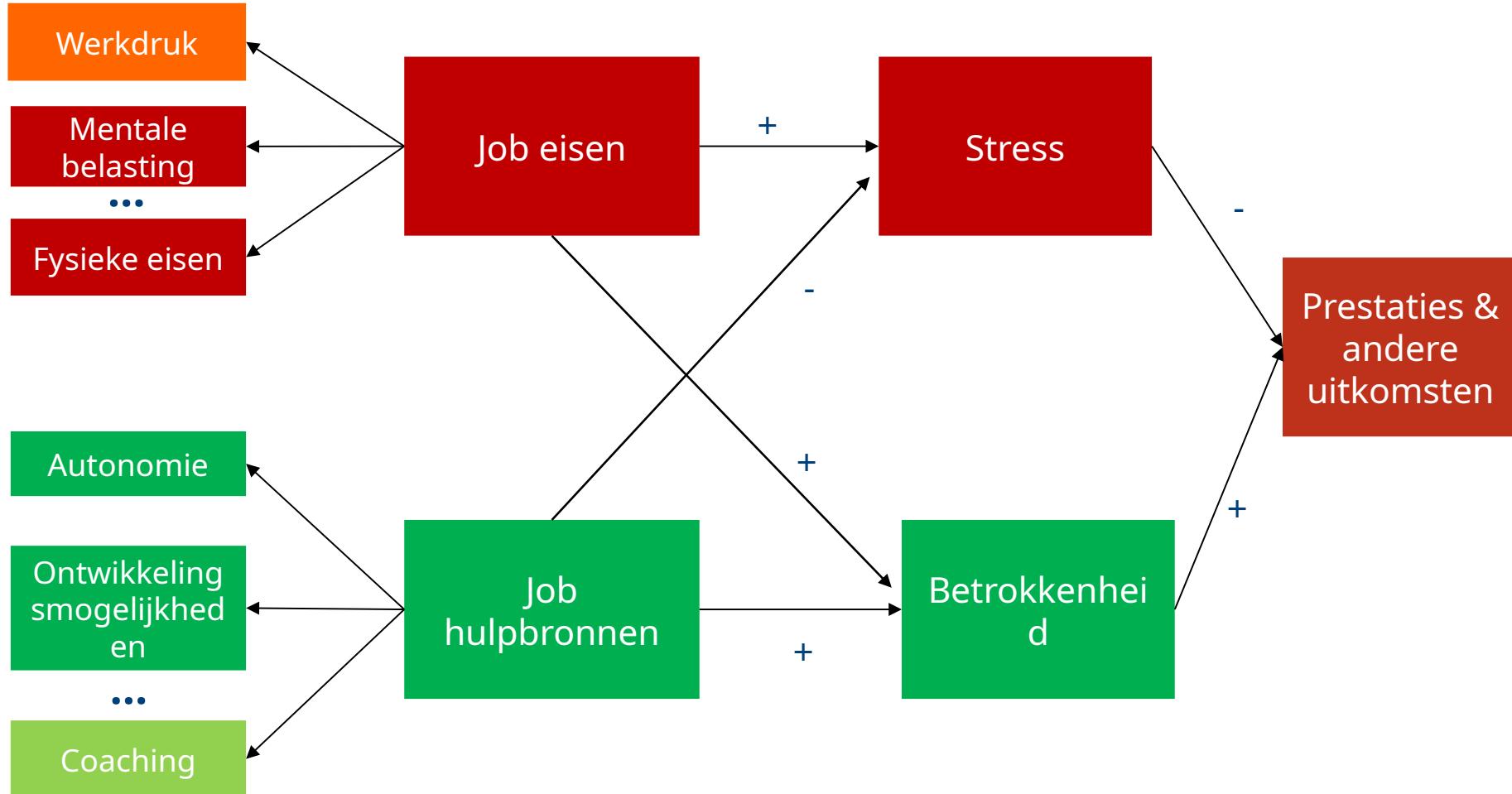
**Jobcrafting volgens Europese perspectief:** de veranderingen die werknemers kunnen aanbrengen om hun jobeisen en jobhulpbronnen te herbalanceren in lijn met hun individuele noden en mogelijkheden



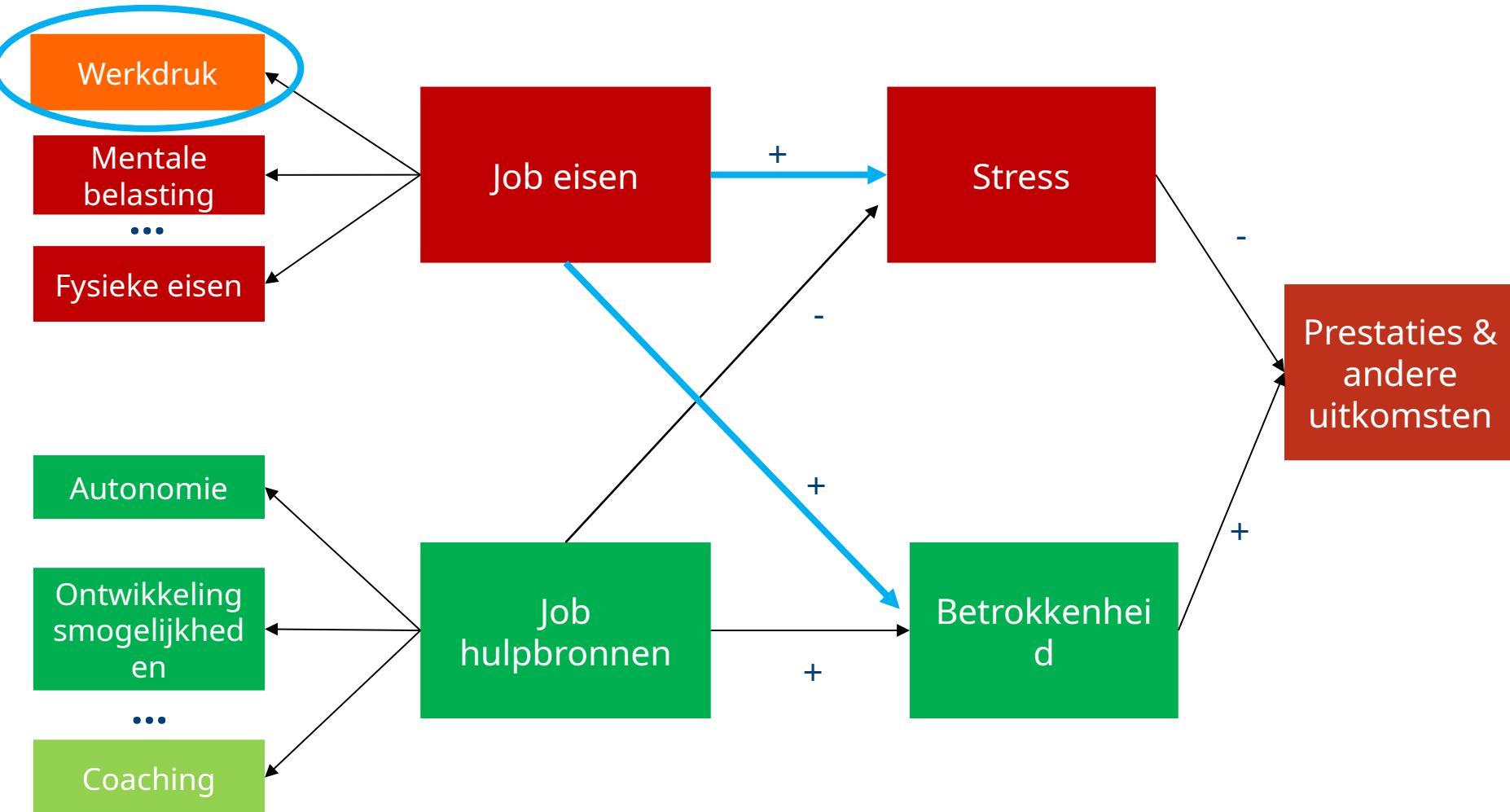
# Jobcrafting: Europese perspectief



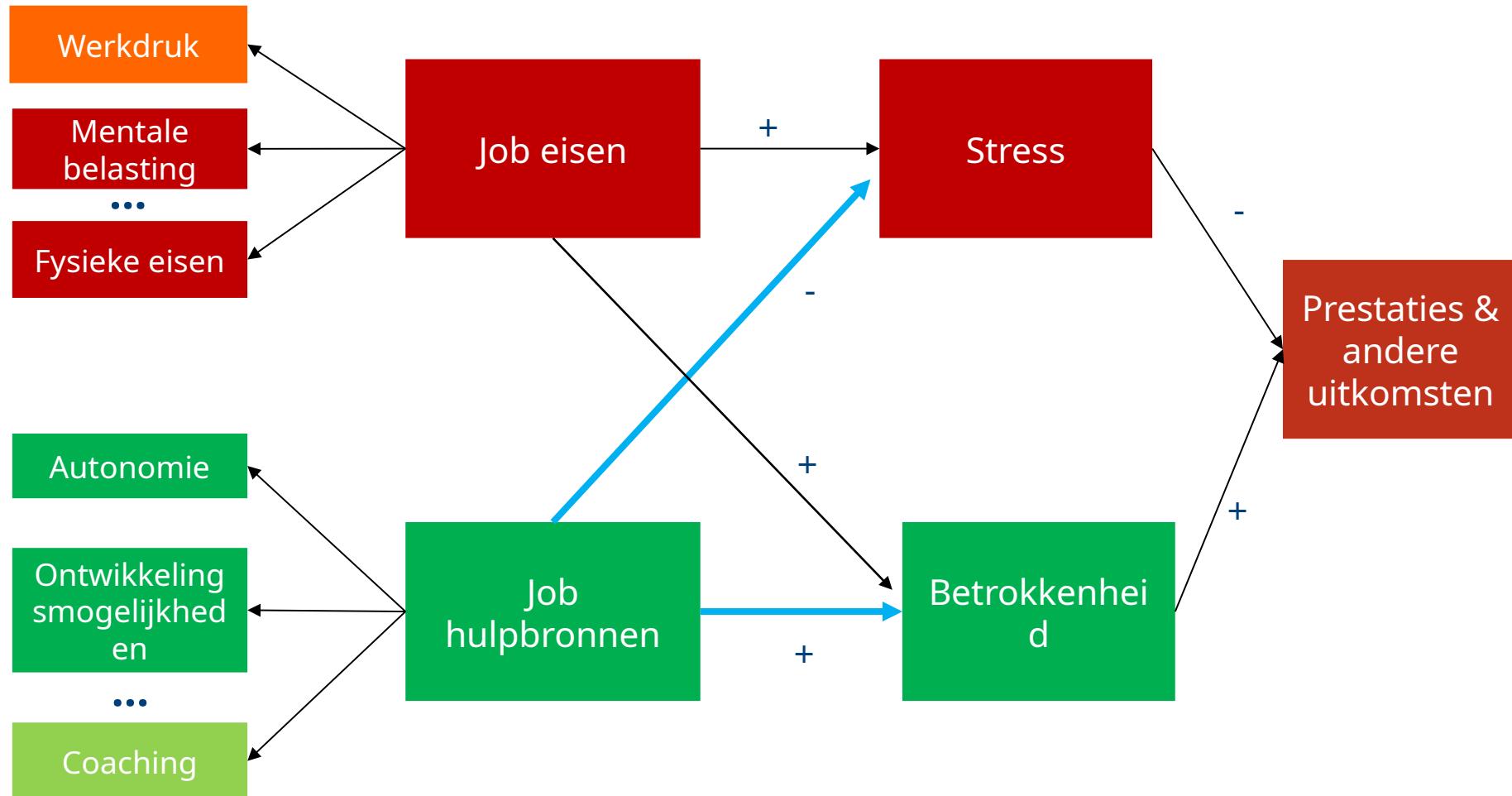
# Ter herinnering: JD-R model (Demerouti et al., 2001):



# Ter herinnering: JD-R model (Demerouti et al., 2001): Twee gevlogen van jobeisen



# Ter herinnering: JD-R model (Demerouti et al., 2001): Twee gevlogen van jobhulpbronnen



## Hinderende jobeisen

- Administratie
- Geestelijk inspannend werk (analyses)
- Emotioneel zwaar werk (lastige klanten)
- Fysieke klachten (overbelasting van spieren)
- Conflicten (woordwisseling)
- Rolonduidelijkheid
- Onderbrekingen
- ...

## Hulpbronnen

- Advies/steun van collega's
- Advies/Steun leidinggevende
- Coaching
- Feedback over je prestaties
- Afwisseling/variatie
- Autonomie
- Ontwikkelmogelijkheden
- Training
- ...

## Uitdagende jobeisen: in gezonde mate!

- Verantwoordelijkheid
- Uitdaging
- Werkdruk
- ...



# Jobcrafting: Europese perspectief: 3 vormen

## 3. Toevoegen uitdagende jobeisen

Bv: Een nieuw project opstarten, extra taak

Werkdruk

## 2. Reduceren hinderende jobeisen

Bv: moeilijke klanten vermijden,  
moeilijke keuzes niet maken,...

Mentale  
belasting

Fysieke eisen

Job eisen

Stress

Prestaties &  
andere  
uitkomsten

## 1. Toevoegen jobhulpbronnen

Bv: nieuwe dingen proberen te  
leren, advies vragen

Autonomie

Ontwikkelings  
mogelijkheden

Coaching

Job  
hulpbronnen

Betrokkenheid

# Antecedenten en uitkomsten

Situatieel

- Job autonomie
- Werkdruk
- Org. verandering

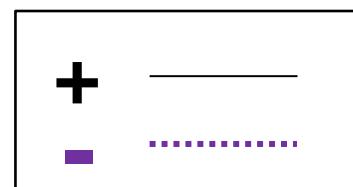
Persoonlijk

- Proactiviteit
- Pers. hulpbronnen

Toevoegen jobhulpbronnen

Toevoegen uitdagende jobeisen

Reduceren hinderende jobeisen



Gunstige uitkomsten

Org. betrokkenheid  
(n = 21.635)

Werkbetrokkenheid  
(n = 21.635)

Jobtevredenheid  
(n = 6.599)

Werkprestaties  
(n = 7.770)

Ongunstige uitkomsten

Verloopintentie  
(n = 2.429)

Werkstress  
(n = 7.654)

# Jobcrafting: Europese perspectief

- Reduceren van hinderende jobeisen heeft nadelige gevolgen voor het individu
- Daarom op zoek naar alternatieven: optimalizeren van hinderende jobeisen

**Optimaliseren van hinderende jobeisen** = het vereenvoudigen of optimaliseren van werkprocessen om ze efficiënter en makkelijker te maken, in plaats van ze te vermijden

- DUS: Niet langer hinderende jobeisen vermijden
- Maar... manieren zoeken om ze minder 'eisend' te maken

# Jobcrafting: Europese perspectief

Permanente vorming Vroegtijdige zorgplanning, palliatieve zorg en levenseindezorg in woonzorgcentra

Opleidingsverstrekker

Thomas More Kempen vzw

Registratienummer

ODB-1003030

Geregistreerd

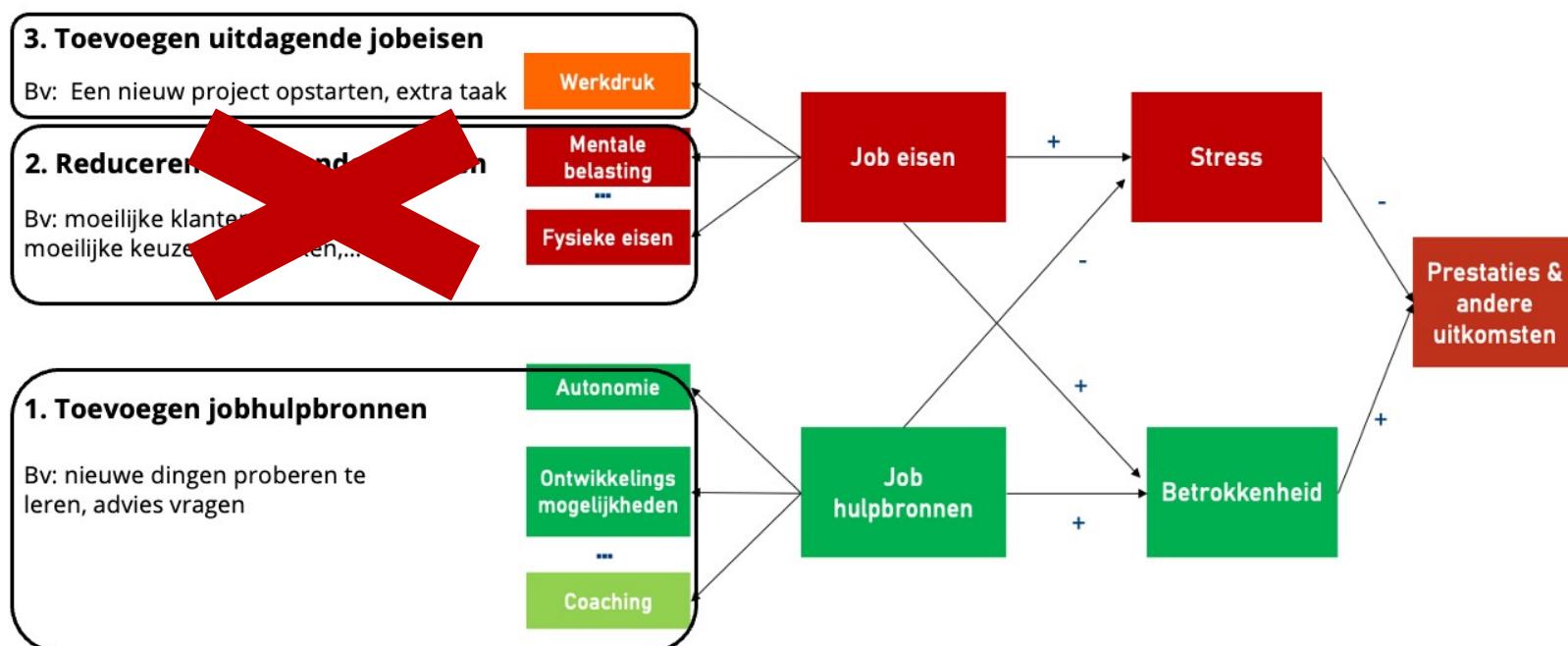
op: 15 november 2023



<https://www.youtube.com/watch?v=T20hV4ynU7o>

# Jobcrafting: Europese perspectief: 3 vormen

- Onderzoek toont aan dat optimaliseren van hinderende jobeisen wel gunstig is voor de werknemer
- Daarom **3 vormen van jobcrafting volgens het Europese perspectief:**
  1. Toevoegen van jobhulpbronnen
  2. Optimaliseren van hinderende jobeisen
  3. Toevoegen uitdagende jobeisen



## Oefening: Hoe kan Penny haar job craften?

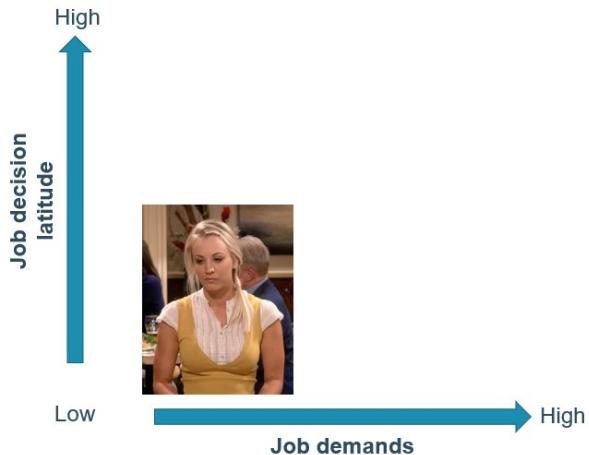
Bekijk de vier situaties en bedenk wat de meest geschikte craftingvorm zou kunnen zijn: 1) de hulpbronnen op het werk vergroten, 2) de uitdagende taakeisen verhogen, 3) of belemmerende eisen optimaliseren.

Combinaties zijn mogelijk  
Geef een concreet voorbeeld

+- 5 minuten – Overleg met je buur



## Situatie 1



## Situatie 2



## Situatie 3



## Situatie 4



# 1.2 BOTTOM-UP - TEAMS

*"Nadat ik een workshop jobcrafting had gevolgd, besefte ik dat ik door de jaren heen te veel taken op mij had genomen en toegeschoven had gekregen. Daardoor verloor ik de verbinding met mijn werk en vond ik geen zin meer. Toen ik weer aan het werk was, schreef ik al mijn taken op post-its en presenteerde ze op een tafel. Ik vroeg al mijn teamleden en andere teams om er eens naar te kijken, en 1 of meerdere taken op zich te nemen. Het bleek dat iedereen een taak zag die hij of zij graag deed. Daarna kreeg ik weer de tijd om me te focussen op de dingen die ik echt graag doe en belangrijk zijn voor mij. Bovendien waren de collega's die een deel van mijn taken overnamen heel dankbaar, omdat het hen de kans gaf om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en te leren, nieuwe mensen te ontmoeten , en meer variatie in de baan te hebben."*

- Getuigenis van een medisch specialist



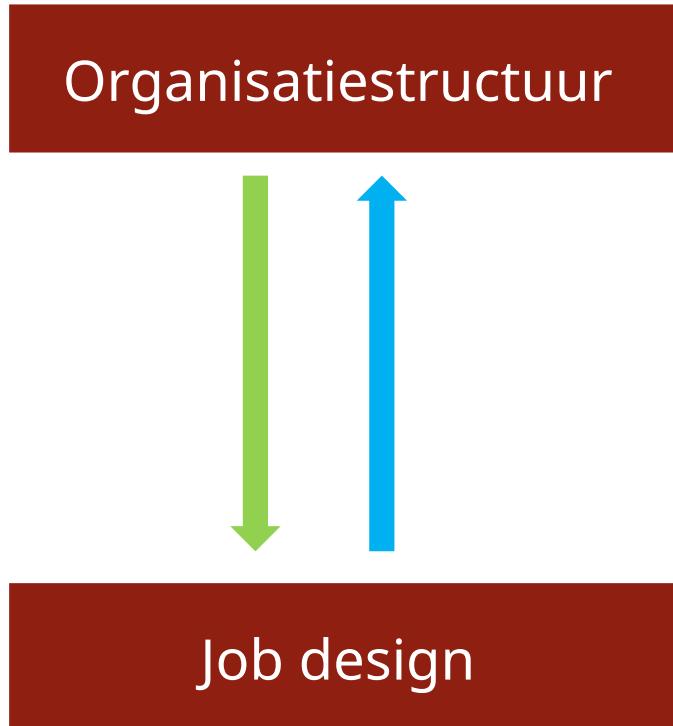
# Teamcrafting

Teamcrafting = proactief gedrag waarbij teamleden hun werkomgeving veranderen door gezamenlijk de jobhulpbronnen en jobkeisen binnen het team te hervormen

- Gebruikt in de praktijk, maar beperkt empirisch onderzoek
- Gelijkaardige uitkomsten, ook op team-niveau (bv. prestaties en betrokkenheid van het team)
- Unieke effecten naast individuele jobcrafting



# Teamcrafting en org. structuur



- Organisatiestructuur gaat invloed uitoefenen op ervaren jobeisen en jobhulpbronnen (en dus kwaliteit van de arbeid), en vice versa
- **OS → JD:** Om individueel job design te begrijpen, heb je het grotere geheel nodig (*zie HC1 job design*)
- **JD → OS:** Actieve rol van werknemers kan voor een verandering in structuur zorgen  
• ~~Tot op heden weinig empirisch onderzoek!~~
  - Collectieve veranderingen via teamcrafting kunnen org. structuur beïnvloeden

# Teamcrafting en org. structuur



# Teamcrafting en org. structuur

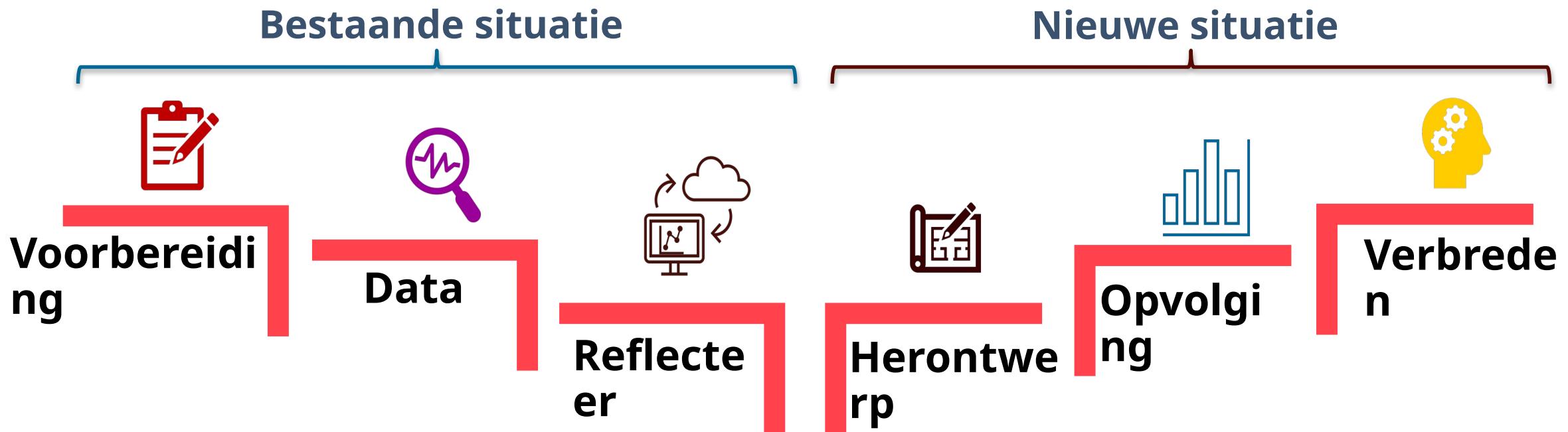
- Koks gingen via teamcrafting meer variatie toevoegen in hun baan
- Geïntegreerde taken om een ganse maaltijd te bereiden
- Opnieuw 'artistiek karakter' van hun baan



# 2. TOP-DOWN - BANEN HERONTWERPEN

# Stappenplan (Parker et al., 2022)

- Vormt een algemene 'blueprint' bij het (her)ontwerpen van banen



# Stappenplan: bestaande situatie



## Voorbereiding

- Maak een sterke business case om stakeholders te overtuigen
- Ontwikkel een sterk (heterogeen) ontwerpteam
- Overtuig werknemers



## Data

- Interviews
- Focusgroepen
- Vragenlijst
- Observaties
- Bestaande Audits
- HR-data



## Reflecteer

- Data interpreteren
- Op basis van job(her)ontwerp principes

# Stappenplan: nieuwe situatie



## Herontwerp

- **'Welzijnsplan'**
  - **Top-down:** jobkenmerken o.b.v. job(her)ontwerp principes
  - Ook ruimte voor **bottom-up**
  - Strategie, doelen & concrete acties



## Opvolging

- Interviews
- Vragenlijst
- Gangbare praktijken
- Bestaande Audits
- HR data
- Observaties



## Verbreden

- Afstemming van technische systemen (bv: HR-praktijken)
- Rekening houden met meso en macro (zie integrale ontwerpketen)

# Herontwerp: welzijnsplan

**Zien: verveelde  
museumbewaker tekent  
oogjes op schilderij van bijna  
€900.000**

Op het werk genaamd 'Drie figuren' door Anna Leporskaya stonden tot voor kort een aantal personen zonder gezicht afgebeeld. Dankzij de 'verveelde' bewaker kunnen de figuren eindelijk 'zien! Het museum zelf is er echter niet zo blij mee.



# Herontwerp: welzijnsplan

Strategy	Aim	Action steps
<i>Job hulpbronnen toevoegen</i>	<i>Meer betrokkenheid creëren door baan minder saai te maken</i>	<ul style="list-style-type: none"><li><i>Variatie toevoegen door bewakers</i><ul style="list-style-type: none"><li><i>Tickets te laten scannen</i></li><li><i>Praktische informatie te geven aan bezoekers</i></li><li><i>Regelmatig te laten veranderen van zaal</i></li></ul></li><li><i>Autonomie toevoegen door bewakers onderling te laten kiezen wie wat doet</i></li><li>...</li><li><i>Uitdaging: Indien gewenst, bewakers opleiding geven over kunstwerken, zodat ze bezoekers kunnen informeren</i></li></ul>
<i>Uitdagende jobeisen toevoegen</i>	<i>Activatie-mechanisme toevoegen om betrokkenheid verder te stimuleren</i>	<ul style="list-style-type: none"><li><i>Verantwoordelijkheid: laat bewakers nadenken over hoe ze bezoekerservaringen bij onthaal kunnen verbeteren</i></li><li><i>Administratie vereenvoudigen (bv: standaardformulieren)</i></li><li><i>Bewakers soms ook achter de schermen laten werken om 'surface acting' te reduceren</i></li><li>...</li></ul>
<i>Hinderende jobeisen optimalizeren</i>	<i>Minder uitputting (als onderdeel van stress)</i>	

# Voorbeeld mini-herontwerp in OK

National WA Health

This was published 5 years ago

## Poor communication plagued Perth hospital

AAP  
March 22, 2018 – 12.09pm

Save | Share | A A A



# Probleemstelling

Australische onderzoeken hebben aangetoond dat er in 22% van de operaties "onverwachte voorvallen" zijn. Van deze voorvallen is naar schatting 48% te voorkomen, en daarvan is 70% het **gevolg van communicatiefouten**. Communicatie is niet alleen belangrijk voor het verminderen van risico's voor de patiëntveiligheid, maar is ook belangrijk voor de efficiëntie, de arbeidstevredenheid en betrokkenheid van medewerkers en de teamspanning. Toch kan het voorkomen van communicatiestoringen in chirurgische teams om verschillende redenen een uitdaging zijn.

Ten eerste zijn de teams **multiprofessioneel** en bestaan uit verpleegkundigen, chirurgen en anesthesisten. Het hebben van een diversiteit aan kennis en ervaring is noodzakelijk. Als multidisciplinaire teams echter niet effectief worden beheerd, kunnen ze vatbaar zijn voor communicatiestoringen, mede omdat elke discipline verschillende manieren van communiceren kan hebben.

Ten tweede **ontbreekt het veel teams aan stabiliteit**. Het is niet altijd gegarandeerd dat chirurgische teamleden in het verleden hebben samengewerkt. Soms kennen teamleden elkaar naams zelfs niet eens vóór de operatie. Gebrek aan bekendheid kan het moeilijker maken om hun eigen rol en die van anderen te kennen, en het moeilijker maken om elkaar gedrag te voorspellen.

Ten derde zijn er **vrij sterke hiërarchieën** in chirurgische teams en verschillen in macht. Sterke hiërarchieën kunnen het voor de lagere machtsgroepen moeilijk maken om zich uit te spreken.



## Voorbereiding

### Business case

Verandering in OK is belangrijk, o.a.:

- Economische efficiëntie: onverwachtheden zorgen voor vertragingen, verspilling van materiaal,...
- Patiëntveiligheid: communicatie tussen in OK is cruciaal om een veilige behandeling te garanderen

### Overtuigen werknemers

Naast bovenstaande, ook belangrijk voor werknemers om stress te reduceren



## Analyse

- Observaties in OK
- Interviews met betrokken werknemers
- Vragenlijsten bij betrokken werknemers
- Secundaire data (bv: operatieverslagen)



## Reflecteer

Op basis van JD-R model kan worden vastgesteld dat werknemers onnodige, veelal emotionele, jobeisen hebben. Bv:

- strikte hiërarchie zorgt voor psychologische onveiligheid binnen OK
- slechte communicatie zorgt voor conflicten en rolambiguitéit
- fouten die een invloed hebben op de veiligheid van de patiënt blijven rondwelen in het hoofd
- ...



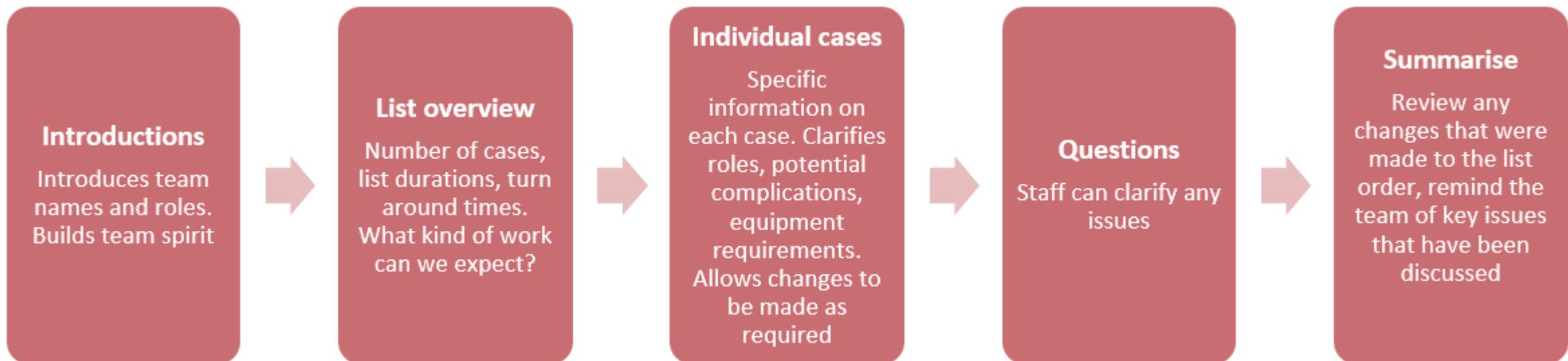
## Herontwerp

- Top-down: Hinderende jobeisen optimaliseren. Eventueel ook jobhulpbronnen doen toenemen
- Ideeën werknemers: betere briefings
- Concrete actie: implementeren van korte OK-briefing en werknemers hiervoor trainen

# De oplossing: korte OK-briefing

Ter ondersteuning van het proces werd een duidelijke en gestructureerde briefingprocedure ingevoerd.

Heeft als doel het delen van informatie te vergemakkelijken door alle teamleden de kans te geven hun professionele mening te geven (**minder psychologische onveiligheid**), noodplannen te ontwikkelen in het geval van chirurgische complicaties (**minder problemen die blijven hangen**) en hun rol in het team te bepalen (**minder rolonduidelijkheid**). Daarnaast zorgt het voor een **beter teamklimaat** (belangrijk als je nog niet eerder hebt samengewerkt).



# 3. TOP-DOWN - BELANG VAN DE MANAGER

# Managers bepalen werkelijk jobdesign

Harvard  
Business  
Review

## Why Managers Design Jobs to Be More Boring Than They Need to Be

by Sharon K. Parker, Daniela Andrei, and Anja Van den Broeck

June 05, 2019



**Table 2**  
**Content Analysis of the Job Design Strategies and Reasons (Study 1)**

<i>Strategy for Grouping Tasks</i>	<i>% of times mentioned</i>
1. Similar functions or activities	56.7
2. Similar skills, education, or difficulty	18.2
3. Similar equipment, procedures, or location	8.6
4. Logical approach	4.3
5. Similar level of responsibility	3.7
6. Observed grouping in previous work experience	2.1
7. Other	6.4

<i>Reason for Choosing Strategy</i>	<i>% of times mentioned</i>
1. Best, most logical, organized, or systematic approach	43.3
2. To increase specialization and utilization of skills	21.1
3. To increase efficiency and productivity	17.3
4. Observed grouping in previous work experience	5.6
5. To give clear responsibilities	4.3
6. To make more satisfying jobs	2.9
7. Other	5.3

<i>Titles Given to Jobs</i>	<i>% of times mentioned</i>
1. Secretary	19.2
2. Accounting Clerk/Bookkeeper	15.1
3. Personnel Assistant	13.9
4. Warehouse/Stockroom Clerk	13.0
5. Production Assistant	9.0
6. Receptionist	7.8
7. Supervisor	7.0
8. Mail Room Attendant	6.0
9. Data Processor	5.9
10. Other	3.1

*Note.* n's = 145 subjects who mentioned 187 strategies, 208 reasons, and 714 titles after designing 725 jobs.

Taylorisitsche jobs

'Low level' jobs,  
strikte hiërarchie

# Managers bepalen werkelijk jobdesign

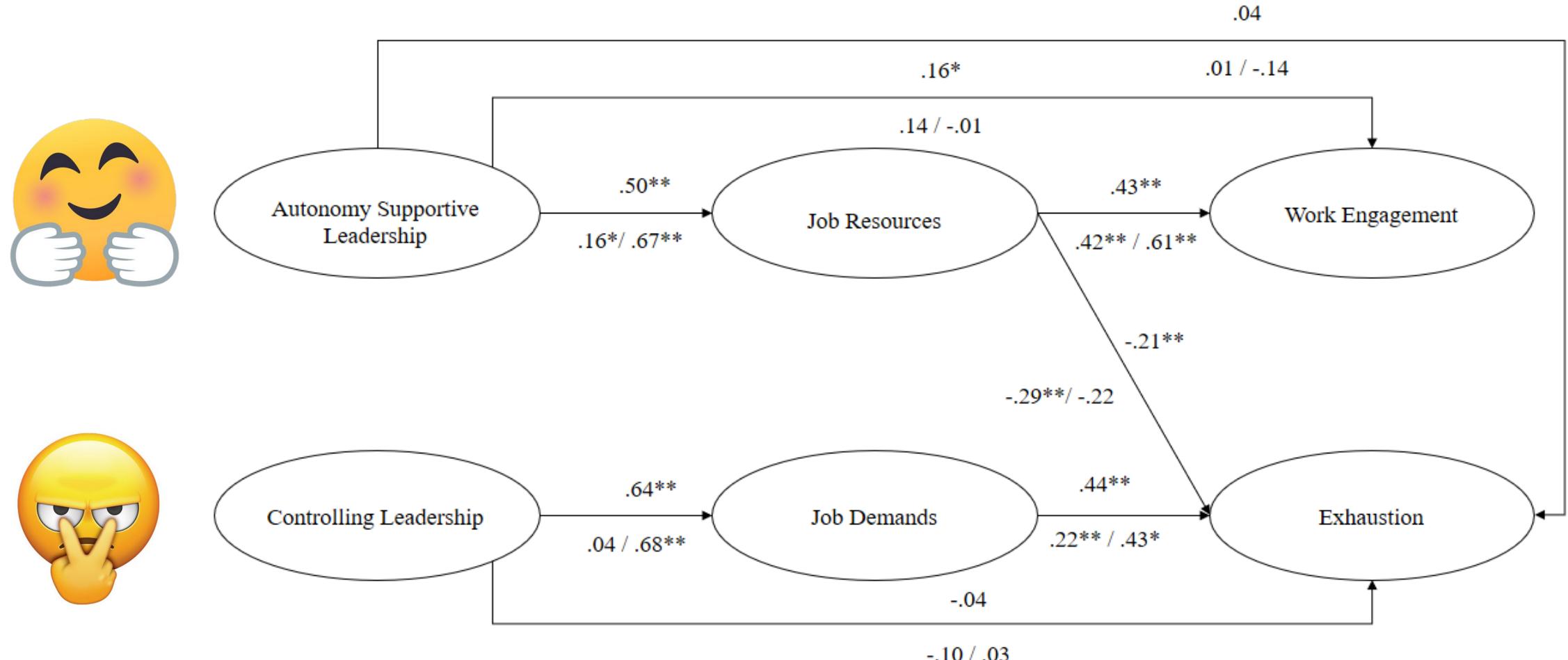


Het zou zo moeten zijn...

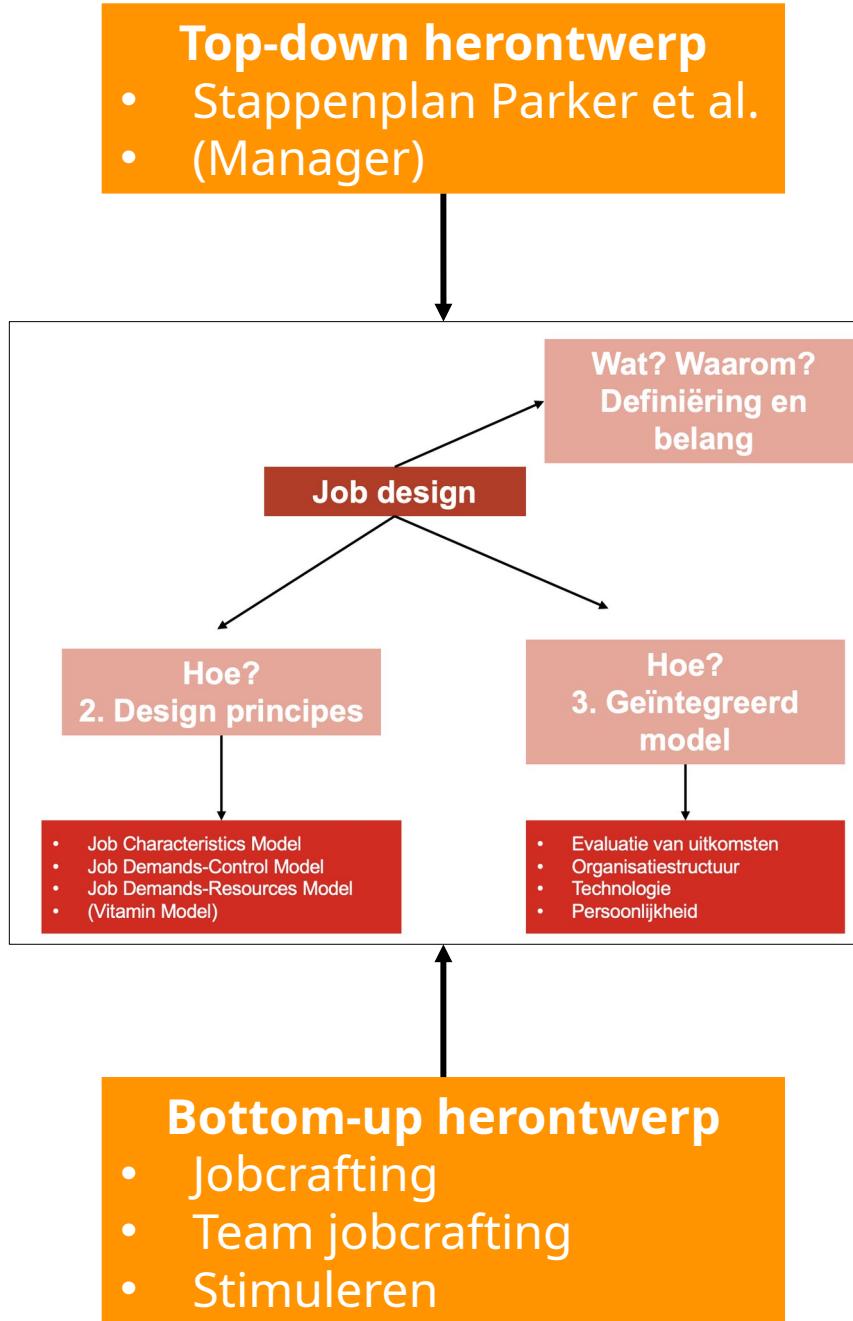


...maar het is zo

# Managers bepalen percepties van jobdesign



# Overzicht



# EINDE VRAGEN?



Wat góéééd!

