

SKILLS



Wat we kunnen leren van een IKEA-boekenkast

Zelf je baan ontwerpen met jobcrafting en playful work design

Lorenz Verelst

Ben je ook zo trots op je laatste DIY-project, zoals een IKEA-boekenkast in elkaar zetten of een vogelhuisje timmeren? Je bent niet alleen. Dit is wat psychologen het IKEA-effect noemen. Dit effect laat zich ook vertalen naar werk. Werknemers die hun vaardigheden kunnen inzetten én ontwikkelen, hechten meer waarde aan hun werk. Maar waarom kunnen sommige werknemers hun vaardigheden goed kwijt op het werk, en anderen niet?

Het IKEA-effect is een fenomeen waarbij mensen meer waarde hechten aan iets dat ze zelf hebben gemaakt, onder andere omdat ze daarbij het gevoel krijgen hun vaardigheden in te zetten en nieuwe te ontwikkelen (Mochon et al., 2012). Voor werknemers geldt dat als ze hun vaardigheden kunnen inzetten en ontwikkelen, ze meer voldoening halen uit hun werk. Toch geeft ongeveer een op de vijf werknemers aan dat hun vaardigheden onvoldoende benut worden. Zowel jobcrafting als playful work design kunnen helpen een baan te herontwerpen.

Een ontwerpkundig perspectief op vaardigheden

Net zoals IKEA-ontwerpers nadenken over functie, kwaliteit en gebruiksgemak, maken organisaties ontwerpkeuzes over werk. En die keuzes hebben gevolgen. Organisatieontwerper De Sitter (1997) vat het treffend samen: "Goed werkontwerp streeft niet naar eenvoudige banen in complexe 'bureaucratische' organisaties, maar naar het omgekeerde. Werknemers krijgen rijkere banen – met voldoende autonomie, variatie en verantwoordelijkheid – binnen eenvoudig gestructureerde organisaties."

Zulke rijkere banen doen ertoe. Ze leiden tot beter presterende en innovatievere organisaties én meer welzijn voor werknemers. Toch blijkt uit onderzoek dat organisaties vaak de neiging hebben werk sterk te specialiseren, waardoor kansen op vaardigheidsbenutting net afnemen (Parker et al., 2019). Dat staat ook op gespannen voet met de 'zorgplicht' van werkgevers onder de Nederlandse Arbowet en de Belgische Welzijnswet.

Ontwerpen is een gedeelde verantwoordelijkheid

Wie een goede boekenkast wil ontwerpen, betreft ook de gebruiker. Zo werkt het ook met banen: goed werkontwerp is niet alleen de rol van de organisatie, maar ook van de werknemer.

Omdat vaardigheden verschillen van persoon tot persoon, bestaat er geen universeel 'beste' ontwerp. Net zoals een organisatie het basisontwerp van een kast bepaalt maar de gebruiker zelf kiest hoeveel schappen erin komen, kunnen werknemers hun baan binnen bestaande kaders bijsturen zodat die beter aansluit bij hun vaardigheden. Kleine

aanpassingen kunnen daarbij een groot verschil maken. Twee technieken die hierbij centraal staan zijn jobcrafting en playful work design.

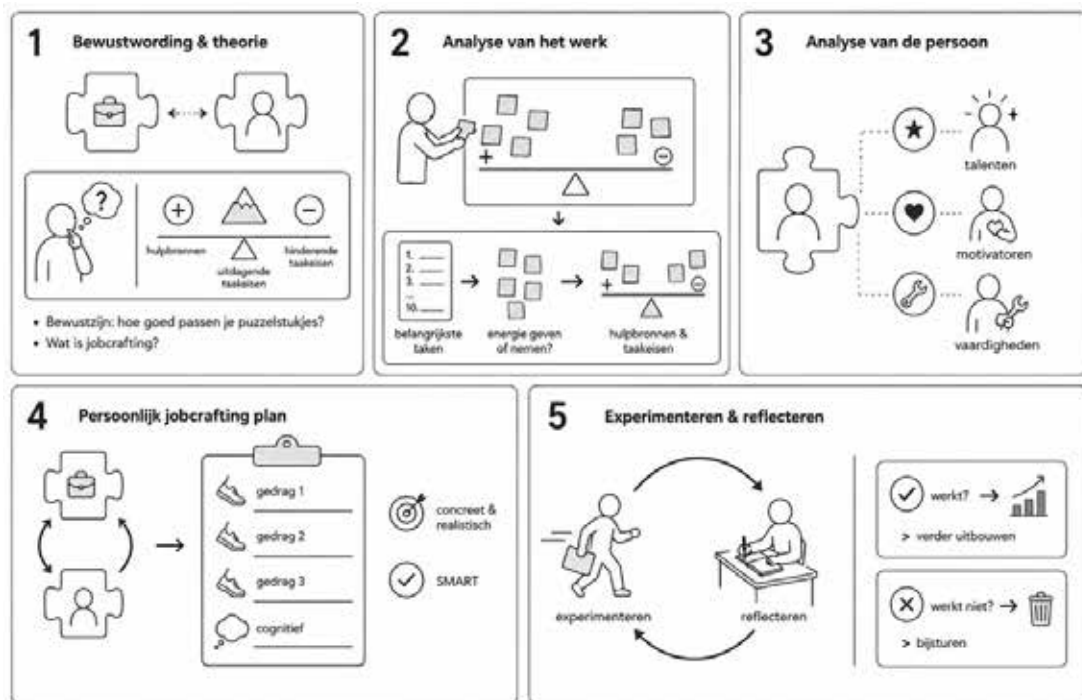
Jobcrafting begeleiden in vijf stappen

Jobcrafting is het proces waarbij werknemers zelf kleine aanpassingen doen aan hun baan om die beter af te stemmen op wie ze zijn en wat ze nodig hebben (Tims et al., 2010). Het wordt vaak vergeleken met twee puzzelstukjes die beter in elkaar moeten passen: de baan enerzijds en de persoon anderzijds. Daarbij gaat het niet alleen om vaardigheden, maar ook om motivatoren en persoonlijke noden. Binnen jobcrafting bestaan er dan ook specifieke vormen, zoals skill crafting en development crafting, die expliciet focussen op het beter benutten en ontwikkelen van vaardigheden.

Maar hoe laat je de twee puzzelstukjes nu daadwerkelijk beter passen? Veel werknemers voelen dat er iets wringt in hun baan, maar weten niet goed wat ze concreet kunnen veranderen. Daarom bestaan er jobcraftinginterventies: begeleide trajecten waarin werknemers leren hoe ze hun baan kunnen herontwerpen. Zulke trajecten bestaan doorgaans uit vijf stappen (zie figuur 1).

1. Bewustwording en theorie

Een traject start meestal met bewustwording: hoe goed passen jouw baan en vaardigheden vandaag bij elkaar? Is er ruimte voor verbetering? Vervolgens leren deelnemers wat jobcrafting precies inhoudt. Hierbij komt een belangrijk idee aan bod vanuit het job demands-resources model: het onderscheid tussen jobhulpbronnen en taakeisen. Jobhulpbronnen, zoals autonomie, feedback, afwisseling of opleidin-



Figuur 1. Jobcrafting in 5 stappen. (Afbeelding is gegenereerd met AI.)

gen, geven energie en stimuleren groei. Taakeisen vragen energie: sommige zijn uitdagend en motiverend, andere zijn vooral belastend en uitputtend. De verhouding tussen beide is cruciaal: taakeisen zijn draaglijk wanneer er voldoende jobhulpbronnen tegenover staan. Jobcrafting gaat precies over het verbeteren van die balans.

2. Analyse van het werk

Als tweede stap analyseren deelnemers hun werk. Vaak brengen ze eerst hun tien belangrijkste taken in kaart en bekijken ze vervolgens welke taken energie geven of juist energie kosten. Daarbij wordt nagegaan welke jobhulpbronnen en/of taakeisen onder die taken liggen.

Die oefening helpt werknemers vaak om concreter te begrijpen waar frustratie of negatieve gevoelens vandaan komen. Het probleem blijkt dan niet noodzakelijk de baan als geheel te zijn, maar bijvoorbeeld dat bepaalde vaardigheden nauwelijks nog gebruikt worden, of dat de balans tussen jobhulpbronnen of taakeisen zoekgeraakt is.

3. Analyse van de persoon

Deelnemers hebben het eerste puzzelstukje geanalyseerd: de baan. Nu is het tijd voor het tweede: de persoon. Zowel in onderzoek als in de praktijk wordt deze stap niet altijd even uitgebreid gezet, terwijl ze net cruciaal is om de puzzel te kunnen leggen.

Deelnemers denken na over hun vaardigheden, talenten en motivatoren. En dat gaat verder dan wat ze dagelijks op het werk doen. Vaak hebben werknemers vaardigheden die ze buiten het werk wel inzetten, maar op de werkvloer nog niet. Het is net interessant om te bekijken of daar mogelijkheden liggen (zie stap 4). In de praktijk blijkt deze introspectie overigens vaak lastiger dan de werkanalyse uit stap 2.

4. Het persoonlijk jobcrafting plan

In deze stap verbinden deelnemers de inzichten uit de vorige oefeningen met elkaar via concrete craf-

tingdoelen. Maar hoe pak je dat aan? Volgens Zhang en Parker (2019) zijn er drie manieren om te kijken naar jobcrafting. Ten eerste is er de inhoud: richt je je op jobhulpbronnen of op taakeisen? Ten tweede is er de richting: ga je actief op zoek naar meer hulpbronnen of uitdaging, of probeer je situaties met weinig hulpbronnen of te zware taakeisen juist te vermijden? Ten derde is er de vorm: verander je iets gedragmatig in je werk, of verander je de manier waarop je naar je werk kijkt?

Dat laatste onderscheid verdient bijzondere aandacht. Gedragmatig craften betekent dat je iets concreet verandert, zoals feedback vragen, een opleiding volgen of je werkproces aanpassen.

Cognitief craften betekent dat je niet noodzakelijk iets anders doet, maar anders kijkt naar bepaalde taken.

Cognitief craften betekent dat je niet noodzakelijk iets anders doet, maar anders kijkt naar bepaalde taken. Een veeleisende klant zien als een kans om gespreksvaardigheden te versterken geeft een andere betekenis aan taakeisen, waardoor ze minder energie kosten. Onderzoek toont aan dat cognitieve jobcrafting sterk samenhangt met een betere fit tussen persoon en baan (Verelst et al., 2021).

Een jobcraftingplan bestaat daarom idealiter ook uit één cognitief doel, vaak gecombineerd met drie gedragsmatige doelen. Bij het formuleren geldt het principe 'head in the sky, feet on the ground': creatief denken en verder kijken dan het voor de hand liggende, maar met doelen die realistisch blijven en collega's niet benadelen. Daarom worden ze geformuleerd volgens het SMART-principe.

5. Experimenteren en reflecteren

Doelen formuleren is één ding, ze effectief uit-

voeren iets anders. Daarom gaan werknemers gedurende enkele weken actief aan de slag met hun craftingdoelen. Experimenteren en reflecteren wisselen elkaar daarbij voortdurend af: wat werkt, wordt verder uitgebouwd, wat niet werkt, wordt aangepast.

Werkt jobcrafting en het stimuleren hiervan?

Tot dusver heeft onderzoek zich grotendeels gefocust op hoe jobcrafting bijdraagt aan een beter welzijn en prestaties van werknemers. Toch zijn er enkele studies die ook hebben gefocust op het directe verband tussen jobcrafting en vaardigheden. Deze studies tonen aan dat met name het actief op

Goede begeleiding bij het opstellen van doelen is belangrijk.

zoek gaan naar meer hulpbronnen of uitdaging bijdraagt aan het ontwikkelen van meer vaardigheden. Voor het vermijden van zaken is dat niet zo. Ook jobcraftinginterventies blijken effectief: werknemers gaan meer jobcraften en voelen zich beter op hun werk (Oprea et al., 2019), maar die resultaten verdienen voorzichtigheid: interventies verschillen sterk van elkaar en besteden niet allemaal even veel aandacht aan de persoon zelf (zie stap 3) of aan cognitieve jobcrafting. Of zo'n interventie ook leidt tot meer vaardigheidsgebruik en -ontwikkeling is minder onderzocht. Slechts twee studies vonden dat deelnemers zich nadien meer professioneel ontwikkelden (Tims & Knight, 2019).

Daarnaast blijkt de kwaliteit van de craftingdoelen cruciaal. Werknemers die concrete en activerende doelen formuleren, rapporteren sterkere effecten dan werknemers met vage doelen (Verelst et al., 2021). Goede begeleiding bij het opstellen van doelen is dus belangrijk.

Playful work design

Een tweede techniek is *playful work design*. Net als jobcrafting gaan werknemers hierbij actief hun werk bijsturen, maar de focus ligt specifiek op plezier, uitdaging en speelsheid.

Er zijn twee vormen van playful work design. Een eerste vorm is *designing fun*. Daarbij proberen werknemers taken op een speelsere of creatievere manier aan te pakken. Soms gebeurt dat opvallend, zoals een steward die veiligheidsinstructies rapt of een docent die acteervaardigheden gebruikt tijdens het lesgeven. Vaak zit het echter in kleine dingen: een chef-kok die doet alsof ze een kookprogramma presenteert, of een werknemer die bewust creativiteit, humor of fantasie toevoegt aan routinetaken. Vaardigheden kunnen daarbij het vertrekpunt vormen. Iemand die goed kan schrijven, kan bijvoorbeeld rijmpjes verwerken in een e-mail, terwijl iemand met grafische vaardigheden presentaties aantrekkelijker kan maken.

Een tweede vorm is *designing competition*. Daarbij voegen werknemers een persoonlijk competitie-element toe aan hun werk, niet tegenover anderen maar tegenover zichzelf. Dat kan bijvoorbeeld door persoonlijke records bij te houden of zichzelf telkens een iets moeilijker doel op te leggen. Een buschauffeur probeert bijvoorbeeld elke rit zuiniger te rijden dan de vorige, of een recruiter probeert meer interactie te krijgen op een LinkedIn-bericht dan voordien. Het vaardigheidselement zit hier vooral in het bewust oprekken van de eigen grenzen. Werknemers halen plezier uit het gevoel dat ze ergens beter in worden. Zo blijft werk ook boeiend wanneer taken vertrouwd of repetitief zijn.

Werkt playful work design en het stimuleren hiervan?

Omdat playful work design een relatief recent concept is, is het onderzoek ernaar nog beperkt. De bestaande studies zijn wel veelbelovend en tonen onder meer positieve relaties met werkbetrokkenheid en informeel leren op het werk (Scharp et al.,

2023). Ook dat is een belangrijke weg waarlangs werknemers nieuwe vaardigheden oppikken en bestaande verder ontwikkelen. Onderzoek naar interventies staat nog in de kinderschoenen.

Drie zaken om op te letten

Jobcrafting en playful work design kunnen bijdragen aan het beter benutten en ontwikkelen van vaardigheden, maar de positieve effecten reiken verder: ook welzijn en betrokkenheid profiteren mee. Er zijn evenwel enkele aandachtspunten.

1. Het is geen wondermiddel tegen 'misfits'

Beide technieken zijn vooral nuttig voor werknemers die nog potentieel of motivatie voelen, maar dat onvoldoende kwijt kunnen in hun baan. Bij een fundamentele mismatch tussen persoon en baan is een andere baan soms een betere oplossing dan blijven sleutelen aan de huidige. Dat blijft dweilen met de kraan open.

2. Bewustwording kan confronterend zijn

Wie dieper nadenkt over wat hem of haar energie geeft en welke vaardigheden onderbenut blijven, komt soms tot een ongemakkelijke conclusie: de huidige baan past eigenlijk niet meer. Dat inzicht kan waardevol zijn, maar vraagt ook begeleiding. Het is belangrijk om zulke signalen tijdig op te vangen en samen na te denken over mogelijke volgende stappen.

3. Kijk verder dan het individu

Jobcrafting en playful work design focussen sterk op het individu, maar context is minstens even belangrijk. Als die context structureel tekortschiet, dreigt jobcrafting vooral symptoombestrijding te worden. Een bewakingsagent in een museum kan leuke verhaaltjes verzinnen over bezoekers, maar dat verandert niets aan een baan die structureel weinig uitdaging of ontwikkelingsmogelijkheden biedt. Als professional is het dan ook belangrijk om verder te kijken dan individuele oplossingen en ook de bredere context te bevragen: hoe is de baan ontworpen, hoe zijn taken en verantwoordelijkhe-

den verdeeld, hoe wordt leiding gegeven en welke cultuur leeft er in de organisatie?

Voorbeelden uit eigen onderzoek

Jobcrafting (gedragmatig): Een boekhouder die haar autonomie gebruikt om uit eigen beweging de maandelijkse cijferrapportage om te vormen tot een visueel dashboard, omdat haar visuele vaardigheden in haar huidige taken nauwelijks aan bod komen.

Jobcrafting (cognitief): Een leerkracht die zichzelf niet puur als kennisoverdrager ziet maar als mentor, en hierdoor zijn mentorvaardigheden bewuster inzet.

Playful work design (designing fun): Een softwareontwikkelaar die zijn creatieve en technische vaardigheden inzet door 'easter eggs' in zijn code te verstoppen die alleen door andere softwareontwikkelaars ontdekt kunnen worden.

Playful work design (designing competition): Een HR-medewerker die bij elk intakegesprek probeert binnen de eerste vijf minuten drie persoonlijke elementen van de kandidaat te achterhalen, en dit zelf bijhoudt om zichzelf telkens te overtreffen.

Samenvatting

Het IKEA-effect toont dat mensen meer waarde hechten aan iets wat ze zelf mee hebben vormgegeven, mede omdat ze daarbij hun vaardigheden kunnen inzetten en ontwikkelen. Hetzelfde principe zien we op het werk. Via jobcrafting en playful work design kunnen werknemers hun baan binnen bestaande kaders zelf mee vormgeven, zodat die beter aansluit bij hun vaardigheden en tegelijk kansen biedt om nieuwe te ontwikkelen. HR- en loopbaanprofessionals spelen hierin een belangrijke rol via begeleiding, kennis en reflectie. Tegelijk zijn

er grenzen: deze technieken kunnen een baan beter passend maken, maar lossen geen fundamentele mismatch tussen persoon en baan op. Bovendien is het belangrijk om niet alleen naar het individu te kijken, maar ook naar het bredere werkontwerp en de organisatiecontext. ■

Referenties

- De Sitter, L. U., Den Hertog, J. F., & Dankbaar, B. (1997). From Complex Organizations with Simple Jobs to Simple Organizations with Complex Jobs. *Human Relations*, 50(5), 497-534.
- Mochon, D., Norton, M. I., & Ariely, D. (2012). Bolstering and restoring feelings of competence via the IKEA effect. *International Journal of Research in Marketing, Elsevier*, 29(4), 363-369.
- Oprea, B. & Barzin, L., Virga, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 1-19.
- Parker, S. K., Andrei, D. M., & Van Den Broeck, A. (2019). Poor work design begets poor work design: Capacity and willingness antecedents of individual work design behavior. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 907-928. <https://doi.org/10.1037/apl0000383>
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., Breevaart, K., Kruup, K., & Uusberg, A. (2023). Playful work design: Conceptualization, measurement, and validity. *Human Relations*, 76(4), 509-550. <https://doi.org/10.1177/00187267211070996>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., & Knight, C. (2019). Job crafting: An individual strategy to develop oneself. In R. J. Burke & A. M. Richardsen. *Creating psychologically healthy workplaces* (pp.152-170). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788113427>
- Verelst, L., De Cooman, R., Verbruggen, M., Van Laar, C., & Meeussen, L. (2021). The development and validation of an electronic job crafting intervention: Testing the links with job crafting and person-job fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 338-373. <https://doi.org/10.1111/joop.12351>
- Zhang, F., & Parker, S. (2018). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior* 40(2), 126-146.



Lorenz Verelst is universitair docent werk- en organisatieontwerp aan de Radboud Universiteit. Daarnaast verzorgt hij soms workshops rond jobcrafting en playful work design.