

Job crafting door ziekenhuisverpleegkundigen

Een kwalitatief onderzoek naar de houding van
ziekenhuisverpleegkundigen ten aanzien van job crafting in het kader
van hun duurzame inzetbaarheid



Universiteit Utrecht



Masterthesis Arbeid, Zorg en Participatie

Naam:
Begeleider:
Tweede lezer:

Lisa van Drunen, 5624959
Dr. R.J.T. van Rijsselt
Dr. R.F. Oomkens

15 augustus 2016

Samenvatting

Vanwege het verwachte zorgtekort in Nederland is het belangrijk om stil te staan bij de duurzame inzetbaarheid van verpleegkundigen. Uitgaand van de verwachting dat job crafting kan bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers is in dit onderzoek gekeken naar de relatie tussen job crafting en de duurzame inzetbaarheid van verpleegkundigen. Job crafting houdt in dat werknemers op eigen initiatief aanpassingen maken in hun baan, zodat de baan past bij hun interesses en mogelijkheden. Middels kwalitatief onderzoek onder 23 verpleegkundigen is inzicht verkregen in de mate waarin ziekenhuisverpleegkundigen job craften, wat hen motiveert om dit al dan niet te doen en in hoeverre zij denken dat job crafting een rol speelt of kan spelen bij hun duurzame inzetbaarheid. Dit onderzoek toont:

- Dat alle verpleegkundigen job crafting toepassen en taak crafting, als onderdeel van job crafting, het meeste voorkomt;
- De belangrijkste motivatie voor job crafting blijkt het streven naar persoonlijke doelen;
- Belemmeringen hebben vooral betrekking op de inrichting en organisatie van het werk, de relaties op het werk en context gebonden situaties;
- De bruikbaarheid van job crafting als inzetbaarheidsinstrument wordt vooral ervaren op het gebied van werkplezier en werktevredenheid onder de voorwaarde dat er geen fysieke en mentale klachten optreden bij het toevoegen van extra taken, en/of stagnering van de ontwikkeling optreedt bij het afstoten van taken en relaties;
- Bevordering van job crafting zien verpleegkundigen vooral voor zich als er meer sprake zou zijn van autonomie.

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten is het aan te bevelen om als ziekenhuisorganisatie uit te stralen hoe job crafting mag en kan. Voor verpleegkundigen is het advies om job craftingsplannen te (blijven) communiceren, omdat draagvlak creëren inherent lijkt aan het succes van job crafting. Vanwege een groot aantal nieuwe bevindingen is het aan te raden vervolg onderzoek te doen naar job crafting onder een grotere populatie verpleegkundigen.

Kernwoorden: *duurzame inzetbaarheid, verpleegkundigen, job crafting, kwalitatief onderzoek*

Inleiding

Door de vergrijzing van de bevolking, de hogere overlevingskansen van ernstig zieken en een toename van het aantal chronisch zieken neemt de zorgvraag in Nederland toe (Maurits et al., 2012). Bij het voldoen aan de stijgende zorgvraag is een belangrijke taak weggelegd voor verpleegkundigen. Echter door de vergrijzing van de beroepsbevolking neemt de uitstroom van oudere verpleegkundigen toe en is het lastig is om ‘nieuwe’ verpleegkundigen te werven. Het is daarom belangrijk dat werkzame verpleegkundigen inzetbaar blijven tot de pensioengerechtigde leeftijd (Hellenthal, 2012), al blijkt dit makkelijker gezegd dan gedaan.

Sinds de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd in 2013 worden werknemers gestimuleerd langer inzetbaar te blijven (Koolhaas, 2014; Rijksoverheid, 2015). Voor verpleegkundigen werkzaam in ziekenhuizen voorspelt dat problemen. Door hun werk lopen zij risico op lichamelijke slijtage en fysieke en psychosociale overbelasting. Langer doorwerken verhoogd deze risico's (Sanders, Keijzer, Van Wijk & Geuskens, 2011; Van der Heijden, Demerouti, Bakker & The NEXT Study Group, 2008). Hierdoor denkt 90 procent van de ziekenhuisverpleegkundigen hun werk niet vol te houden tot de pensioengerechtigde leeftijd (Abvakabo FNV, 2014), hetgeen een maatschappelijk probleem voorspelt. Volgens de laatste cijfers van het CBS (2016) telt Nederland ruim 175.000 verpleegkundigen. Wanneer zij niet langdurig inzetbaar zijn zal dit negatieve gevolgen hebben voor de betaalbaarheid en daarmee het behoud van het sociale zekerheidstelsel (CBS, 2015a; Hellenthal, 2012). Daarnaast wordt verwacht dat de vraag naar zorg over een aantal jaar groter zal zijn dan het aanbod (Hellenthal, 2012; Nelissen, 2011). Werkgevers zijn om die reden sinds 2013 verplicht beleid te voeren gericht op duurzame inzetbaarheid én belastbaarheid van werknemers (Kamerstukken II 2009-2010, 32247, 3).

Recentelijk wordt in dit verband veel verwacht van het uit de Verenigde Staten afkomstig fenomeen ‘job crafting’ (Dorenbosch, Bakker, Demerouti & Van Dam, 2013; De Graaf, Peeters, Van der Heijden, 2011). Job crafting betekent dat werknemers op eigen initiatief (kleine) aanpassingen maken in hun werk zodat het werk beter past bij de eigen interesses en mogelijkheden (Dorenbosch et al., 2011; Tims, Bakker & Derks, 2013; Van den Heuvel, Demerouti, & Peeters, 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Doordat is aangetoond dat dit een positief effect heeft op werkbetrokkenheid, werktevredenheid, welzijn en gezondheid van de werknemers (Tims, 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001) wordt het als veelbelovend instrument gezien om werknemers duurzaam inzetbaar te houden (Brouwer et al., 2012; De

Graaf et al., 2011). Een andere reden waarom job crafting potentie heeft als inzetbaarheidsinstrument is omdat de definiëring van het concept aansluit bij de individualisering van de maatschappij (Dorenbosch et al., 2013). Mensen willen tegenwoordig dat hun werk, de taken die ze doen en de relaties die ze aangaan, bij hen passen. Daarnaast wordt er steeds meer verwacht van de werknemer die medeverantwoordelijk wordt gehouden voor de eigen inzetbaarheid (Dorenbosch et al., 2011).

Een kanttekening bij gebruik van job crafting als inzetbaarheidsinstrument voor verpleegkundigen is het gebrek aan kennis over dit fenomeen (Van Wingerden, Derks, Bakker, & Dorenbosch, 2013). Studies naar buitenlandse werknemers (Ghitulescu, 2006; Leana, Appelbaum & Shevchuck, 2009; Wrzesniewski & Dutton, 2001) en werknemers in Nederland (Tims, Bakker & Derks, 2012; Van den Heuvel et al., 2012; Van Wingerden et al., 2013;) zijn ontoereikend gebleken om te kunnen vaststellen of Nederlandse ziekenhuisverpleegkundigen job craften, wat hen motiveert om dit al dan niet toe te passen en of zij job crafting als inzetbaarheidsinstrument bruikbaar achten voor hun duurzame inzetbaarheid. Voor een effectief gebruik van job crafting als inzetbaarheidsinstrument is meer informatie noodzakelijk, omdat het kernelement van job crafting de werknemer zelf is (Tims et al., 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Wanneer er geen inzicht is in wat werknemers doen op hun werk, is er geen zicht op het gebruik van job crafting en daarmee de bruikbaarheid als inzetbaarheidsinstrument (Petrou, Demerouti & Breevaart, 2013; Tims et al., 2013). Ons onderzoek stelt om die reden Nederlandse ziekenhuisverpleegkundigen centraal. Getracht wordt inzicht te krijgen in welke mate ziekenhuisverpleegkundigen job craften, wat hen motiveert om dit al dan niet te doen en in hoeverre zij denken dat job crafting een rol speelt of kan spelen bij hun duurzame inzetbaarheid.

Theoretisch kader

Dit onderzoek bouwt voort op theoretische denkbbeelden en wetenschappelijke inzichten die beschrijven wat job crafting inhoudt, waarom dit gedrag al dan niet voorkomt en wat de relatie is tussen job crafting en duurzame inzetbaarheid. Met duurzame inzetbaarheid wordt bedoeld *“(…) dat medewerkers 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. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.”* (Van der Klink et al., 2010 p. 8). Huidige studie maakt gebruik van deze

definiëring, omdat de verantwoordelijkheid van zowel de werkgever als de werknemer blijkt. Een veronderstelling die maatschappelijk breed gedragen wordt (Brouwer et al., 2012; Koolhaas, 2014).

Job crafting

De meest gebruikte definiëring van job craften is geformuleerd door Berg, Wrzesniewski en Dutton (2010). Dit is ook de definiëring die in huidig onderzoek wordt gehanteerd. In hun exploratieve onderzoek naar werknemers uit non-profit en profit organisaties beschrijven zij job crafting als “*the physical and cognitive changes individuals make in the task or relational boundaries of their work (...) which directs attention to the proactive, bottom-up ways in which employees alter the task, relational, and cognitive boundaries of their jobs. (...) job crafting focuses on the proactive changes employees make to their own job boundaries.*” (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010; p. 158-159). Naast aanpassingen gericht op taken, relaties en cognities kunnen aanpassingen ook gericht zijn op de werkcontext, wat tot een viertal job craftingsvormen leidt (Dorenbosch et al., 2011). Uitgaand van deze job craftingsvormen hebben Van Vuuren en Dorenbosch (2011) een overzicht gemaakt van manieren waarop aanpassingen en/of veranderingen tot stand komen. Zij noemen dit job craftingstechnieken. Een totaaloverzicht van deze job craftingstechnieken is toegevoegd als Bijlage 1. Hieruit blijkt dat cognitief craften anders is dan de andere job craftingsvormen, omdat feitelijk niets verandert aan de werkinhoud, de werkcontext en de werkrelaties. Gesteld wordt dat cognitieve aanpassingen een gevolg kunnen zijn van job crafting op taak en relationeel niveau. De betekenis van werk kan namelijk veranderen wanneer taken worden aangepast en/of er sprake is van verandering van relaties op het werk (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Onderzoek naar job crafting toont aan dat job crafting tijdelijk kan plaatsvinden als hulpmiddel om beter om te gaan met bepaalde situaties. Anderzijds kan het om structurele aanpassingen in het werk gaan (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012; Tims et al., 2013). Deze aanpassingen kunnen op individueel niveau en teamniveau plaatsvinden (Leana et al., 2009). Dit laatste wordt team crafting genoemd, wat betekent dat aanpassingen in het werk door het team worden gemaakt (Tims, 2013).

Job crafting wordt op verschillende functieniveaus waargenomen (Berg et al., 2010; Petrou et al., 2012; Wrzesniewskien & Dutton, 2001). Berg et al. (2010) menen dat lager opgeleiden legitimiteit voor job crafting proberen te verkrijgen door eerst met de leidinggevende of anderen in gesprek te gaan over hun job craftingsplannen. Bij werknemers in hogere functieniveaus, die daardoor meer autonomie ervaren, blijkt dit minder van

toepassing. Echter door hoge prestatieverwachtingen hebben zij vaak onvoldoende tijd om aanpassingen te maken in hun baan. Bovendien blijkt het voor hoger opgeleiden in complexe banen moeilijker in te schatten hoe tijd aan job crafting kan worden besteed, zonder dat dit hun prestaties belemmert. Bij werknemers werkzaam op een lager hiërarchisch niveau wordt dit niet waargenomen. Doordat hun taken en verantwoordelijkheden minder complex zijn en duidelijk zijn te duiden, kunnen zij beter inschatten of tijdsinvestering in job crafting mogelijk is (Berg et al., 2010).

Ondanks dit bewijs dat job crafting een veelvoorkomend en wijdverspreid fenomeen is, is er weinig theorie ontwikkeld die verklaart hoe en waarom werknemers job craften (Berg et al., 2010; Dorenbosch et al., 2013). De verklaringen die er zijn houden verband met persoonlijke motieven en de werkcontext.

Persoonlijke motieven

Wat betreft persoonlijke motieven verwijzen Tims en Bakker (2010) naar de doelen die werknemers met job crafting nastreven. Deze doelen kunnen heel divers zijn. Berg, Dutton en Wrzesniewski (2008) hebben een onderscheid aangebracht. Een werknemer kan behoefte hebben aan controle over eigen handelen, een positief zelfbeeld en contact met andere mensen; een werknemer kan interactie met mensen willen die profijt hebben van het werk dat hij doet; een werknemer kan zijn talenten willen benutten en bezig willen zijn met zijn passie; een werknemer kan negatieve aspecten van het werk willen voorkomen of er anders mee om gaan.

Bovenstaande doelen komen overeen met het streven naar een betere person-job fit (Dorenbosch et al., 2011). Gebaseerd op de person job-fit theorie (Edwards, 1991) wordt verondersteld dat werknemers job craften als er sprake is van een person-job misfit (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Met een person job misfit wordt een disbalans bedoeld tussen de werknemer en diens werk (Schaufeli, 2011; Edwards, 1991). Er worden twee mogelijkheden onderscheiden waarbij een misfit kan ontstaan (Schaufeli, 2011), namelijk een demands-abilities misfit en een needs-supply misfit. Demands-abilities misfit betekent dat de eisen die het werk stelt niet passen bij wat de werknemer kan. Bij een needs-supply misfit wordt genoemd dat de bereidheid van de werknemer tot leren, veranderen en ontwikkelen niet past bij de energiebronnen die op het werk aanwezig zijn (Schaufeli, 2011). Wanneer sprake is van deze vormen van misfit, zullen werknemers volgens de theorie datgene wat het werk van hen vraagt en/of aanbiedt aanpassen zodat het beter aansluit bij hun interesses en mogelijkheden. (Dorenbosch et al., 2011)

Een andere theorie die verklaart waarom werknemers al dan niet job craften is de regulatiefocus theorie van Higgins (1997; 1998) (Petrou et al., 2013). Twee individuele motivatiestijlen worden hierbij onderscheiden, de promotiefocus en de preventiefocus. Individuen met een promotiefocus passen job crafting toe omdat zij positief tegenover veranderingen staan en geneigd zijn risico's te nemen. Mensen met een preventiefocus hebben de neiging om conservatief te zijn en stabiliteit te prefereren. Zij passen job crafting toe in een poging de status quo te herstellen (Petrou et al., 2013; Scholer, Zou, Fujita, Stroessner & Higgins, 2010).

Werk gerelateerde motieven

Naast persoonlijke motieven die het job craftingsgedrag van werknemers verklaren zijn er ook verklarende factoren gerelateerd aan de werkcontext. Berg et al. (2010) concluderen dat vooral de organisatie- en beroepscontext bepalend zijn voor het job craftingsgedrag dat werknemers laten zien. Zij stellen ook dat verder onderzoek noodzakelijk is.

Van Dam, Nikolova en Van Ruysseveldt (2013) stellen dat de werkrelatie tussen de leidinggevende en de werknemer job craftingsgedrag voorspelt. Uit hun onderzoek naar werknemers in verschillende beroepsgroepen blijkt dat werknemers die een goede relatie hebben met hun leidinggevendenden meer aanpassingen maken in hun werk. Dit wordt mede verklaard doordat werknemers bij een goede werkrelatie meer prestatie- en leerdoelen waarnemen.

Andere voorspellende factoren blijken de complexiteit van het werk, autonomie en taakinterdependentie. Ghitulescu (2006) toont aan dat de complexiteit van het werk ervoor zorgt dat werknemers vaker job craften op taakgebied. Wat betreft autonomie stellen Wrzesniewski en Dutton (2001) dat gebrek aan autonomie door managementcontrole de individuele mogelijkheid tot job crafting belemmert. Deze uitkomst wordt in meerdere onderzoeken bevestigd (Leana et al., 2009; Ghitulescu, 2006). Volgens Leana et al. (2009) geldt autonomie als voorspeller van job craftingsgedrag voor zowel job crafting op individueel niveau als op team niveau. Taakinterdependentie, oftewel de onderlinge afhankelijkheid van taken, heeft volgens Wrzesniewski en Dutton (2001) ook een belemmerend effect op individueel job crafting. Door taakinterdependentie is het moeilijker om functiewijzigingen te maken zonder dat dit het werkproces verstoort of collega's er last van hebben. Onderzoek van Ghitulescu (2006) bevestigt deze stelling. Werknemers blijken vaker taakgerichte aanpassingen te maken in een werkcontext met meer taakautonomie en met minder taakinterdependentie. Taakinterdependentie lijkt daardoor een belemmering voor een individu om te job craften.

Effecten van job crafting

Naar concrete uitkomsten van job crafting is weinig onderzoek gedaan (Dorenbosch et al., 2013; Dorenbosch et al., 2011; Tims, 2013). Wat job crafting voor de werknemer oplevert hangt sterk af van zijn of haar doel. Wanneer persoonlijke doelen niet in lijn liggen met organisatiedoelen kan dat betekenen dat job crafting leidt tot het ondermijnen van organisatiedoelen (Dorenbosch et al., 2011). Studieresultaten die dat bevestigen ontbreken (Tims, 2013). De meeste onderzoeken tonen aan dat job crafting leidt tot werk dat betekenisvoller en uitdagender wordt ervaren. Werknemers zijn daardoor gemotiveerder, tevredener met hun baan en leveren daardoor beter werk, wat indirect bijdraagt aan positieve organisatie-uitkomsten (Tims, 2013). Concreet blijken toevoeg-, verander-, en oplostechnieken deze effecten te bevorderen in tegenstelling tot afstoottechnieken (Tims et al., 2012). Echter kan het uitblijven van een positief effect voor afstoottechnieken ook komen doordat het afstoten van taken moeilijker is en het daardoor minder voorkomt (Van Wingerden et al., 2013).

Verwacht wordt dat job crafting een positief effect heeft op de duurzame inzetbaarheid van werknemers (Dorenbosch et al., 2013; Tims, 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Er zijn slechts een paar onderzoeken bekend die dat effect bevestigen (Leana et al., 2009; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Volgens Wrzesniewski en Dutton (2001) leidt job crafting tot verbetering van het welzijn en de gezondheid van het individu, wat zij zien als verduurzaming van diens inzetbaarheid. Leana et al. (2009) tonen dat werknemers niet alleen job craften om doelen in het *nu* te bewerkstelligen, maar ook doelen in de toekomst. Werknemers laten meer job craftingsgedrag zien als zij ‘aan het werk willen blijven’. Hiermee lijkt een verband tussen toekomstgericht job craften en de duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Conclusie literatuurstudie

Concluderend kan worden gesteld dat job crafting een inzetbaarheidsinstrument is waar veel van wordt verwacht, maar waar nog weinig empirisch onderzoek naar is gedaan. Hoewel het in de lijn der verwachtingen ligt dat Nederlandse ziekenhuisverpleegkundigen job craften, omdat in studies naar buitenlandse verpleegkundigen job craftingsgedrag is waargenomen (Wrzesniewski & Dutton, 2001), kan dit zonder onderzoek naar Nederlandse ziekenhuisverpleegkundigen niet worden bevestigd. Daarom staat in dit onderzoek het job craftingsgedrag van Nederlandse ziekenhuisverpleegkundigen centraal. Getracht wordt te achterhalen of job crafting onder Nederlandse ziekenhuisverpleegkundigen voorkomt, wat hen motiveert om dit al dan niet toe te passen en in hoeverre zij denken dat dit een bruikbaar instrument is voor hun duurzame inzetbaarheid. Kennis hierover is van belang omdat dit als

leidraad dient voor verder onderzoek naar job crafting en Nederlandse ziekenhuizen handvatten kan bieden om verduurzaming van de inzetbaarheid via job crafting te realiseren.

Vraagstelling

Op basis van het theoretisch kader is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

In welke mate maken ziekenhuisverpleegkundigen gebruik van job craften, wat motiveert hen dit al dan niet te doen en in hoeverre zien zij dit als bruikbaar instrument voor hun duurzame inzetbaarheid?

Om deze vraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- *In welke mate is job craften bekend bij ziekenhuisverpleegkundigen?*
- *In hoeverre maken ziekenhuisverpleegkundigen gebruik van job craften?*
- *Wat stimuleert ziekenhuisverpleegkundigen om te job craften?*
- *Wat belemmert ziekenhuisverpleegkundigen om te job craften?*
- *Waarom draagt job craften volgens ziekenhuisverpleegkundigen al dan niet bij aan duurzame inzetbaarheid?*
- *Hoe kan job craftingsgedrag volgens ziekenhuisverpleegkundigen worden bevorderd?*

Methode

Deze paragraaf beschrijft de voor het huidig onderzoek gekozen onderzoeksstrategie, onderzoekspopulatie, operationalisering, data verzameling en data analyse.

Onderzoeksstrategie

Om de vraagstelling van dit onderzoek te beantwoorden is gekozen voor een kwalitatief onderzoeksdesign. De belangrijkste reden hiervoor is dat er nog onvoldoende kwantitatieve gevalideerde methoden beschikbaar zijn om job craftingsgedrag van ziekenhuisverpleegkundigen te meten (Berg et al., 2010; Dorenbosch et al., 2011; Ghitulescu, 2006; Leana et al., 2009; Tims et al., 2013). Daarnaast ligt een kwalitatieve onderzoeksmethode het meest voor de hand, omdat wordt getracht inzicht te verkrijgen in de motieven van ziekenhuisverpleegkundigen en factoren die job crafting, of het uitblijven daarvan, verklaren (Boeije, 2010).

Verpleegkundigen zijn bevraagd middels een diepte interview. Zij konden op die manier hun verhaal delen en hun kennis en ervaringen overdragen (Boeije, 2010). Het diepte interview is semi gestructureerd opgezet, wat betekent dat door gebruik van een topiclijst een richtlijn is ontstaan voor wat er tijdens het interview minimaal besproken dient te worden. Deze methode zonder vaste structuur, maar wel een richtlijn, laat ruimte over om tijdens het interview dat wat respondenten van belang achten te kunnen bespreken (Boeije, 2010). Hiervoor is gekozen, omdat input van respondenten kan leiden tot nieuwe en/of aanvullende inzichten over job crafting.

Operationalisering

De topiclijst is voorafgaand aan de interviews met behulp van het theoretisch kader gemaakt. Om inzicht te verkrijgen in het job craftingsgedrag staan de vier job craftingsvormen centraal. Deze job craftingsvormen zijn apart van elkaar besproken tijdens het interview. Bij iedere vorm is ingegaan op aanpassingen en/of veranderingen die op eigen initiatief zijn geïnitieerd. Specifiek is bij taak crafting ingegaan op het toevoegen, afstoten, veranderen en oplossen van taken. Bij relationeel crafting op het aangaan, afstoten, oplossen en veranderen van relaties. Bij cognitief crafting op de verandering van de gedachte over het beeld en het doel van het werk en bij context crafting op de verandering van de fysieke omgeving. Hierna is gevraagd naar de verklaring voor het al dan niet toepassen van job crafting en wat hierbij als stimulerend en belemmerend is ervaren. Om inzicht te verkrijgen in job crafting als inzetbaarheidsinstrument is gevraagd naar de gevolgen die verpleegkundigen ervaren voor het al dan niet toepassen van job crafting en waarom zij denken dat job crafting al dan niet bij draagt aan hun duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid is geoperationaliseerd aan de hand van de resultaten die door Wrzesniewski en Dutton (2001) en Leana et al. (2009) zijn waargenomen en betreft de werkmotivatie, werkprestatie, werktevredenheid, gezondheid en welzijn van de verpleegkundigen. De volledige topiclijst is opgenomen als Bijlage 2.

Onderzoekspopulatie

In totaal zijn 23 verpleegkundigen ondervraagd. De interviews zijn gehouden onder verpleegkundigen werkzaam in het Albert Schweitzer ziekenhuis. Het ziekenhuis bood medewerking omdat het onderzoek naar job crafting aansluit bij de wens van het Albert Schweitzer ziekenhuis om meer inzicht te verkrijgen in de mate waarin verpleegkundigen zelf initiatief nemen in het kader van hun duurzame inzetbaarheid (Albert Schweitzer Ziekenhuis, 2015).

Om een zo breed mogelijk beeld te verkrijgen van de mate waarin en de manier waarop job craften wordt toegepast door ziekenhuisverpleegkundigen zijn verpleegkundigen uit vijf verschillende afdelingen geselecteerd. De keuze voor de afdelingen is overlegd met medewerkers van de afdeling Personeel en Organisatie (P&O) en gebaseerd op verwachte uitdagingen met betrekking tot job craftingsmogelijkheden binnen de afdelingen en de mogelijkheid voor verpleegkundigen om deel te kunnen nemen aan de interviews. Specifieke kenmerken van de gekozen afdelingen zijn terug te vinden in Bijlage 3. In totaal zijn drie verpleegkundigen van de afdeling OK Verkoever geïnterviewd, zes verpleegkundigen van afdeling Geriatrie, twee verpleegkundigen van het Observatorium, zes verpleegkundigen van de Spoedeisende Hulp en zes verpleegkundigen van de Dagbehandeling.

Omdat de populatie ziekenhuisverpleegkundigen uit zowel mannen als vrouwen bestaat uit verschillende leeftijdscategorieën met verschillende opleidingsniveaus (CBS, 2015b), is in huidig onderzoek gestreefd deze kenmerken middels purposive sampling (Neuman, 2009) terug te laten komen in de steekproef. In totaal deden vijf mannen en achttien vrouwen mee aan dit onderzoek. Van hen waren twee in de leeftijdscategorie 20 tot 30 jaar, drie in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar, acht in de leeftijdscategorie 40 tot 50 jaar, vijf in de leeftijdscategorie 50 tot 60 jaar en vijf met een leeftijd van 60 jaar of hoger. In totaal hadden acht verpleegkundigen een HBO diploma, de andere vijftien verpleegkundigen beschikten over een MBO diploma niveau 4.

Data verzameling en data analyse

De leidinggevenden van de vijf afdelingen zijn gevraagd de verpleegkundigen van hun afdeling per e-mail op de hoogte te brengen van het onderzoek en goedkeuring te geven voor deelname aan het onderzoek tijdens werktijd. Een week later zijn op basis van leeftijd, opleiding en geslacht verpleegkundigen per mail uitnodigt voor een gesprek. Zij die vrijwillig wilden deelnemen zijn hierna via mail benaderd voor een definitieve afspraak.

Afhankelijk van de tijd die de verpleegkundigen hadden, duurde de interviews gemiddeld 60 minuten. Voorafgaand aan het interview zijn de respondenten gevraagd toestemming te geven voor audio opname.

Na de interviews zijn de audiobestanden getranscribeerd en verwerkt in het software programma NVivo. Met NVivo kan data worden geclassificeerd en gesorteerd (Boeije, 2010). Dit gebeurt door tekstfragmenten allereest open te coderen. Alles wat genoteerd staat en van belang wordt geacht is weergegeven in een code. Hierna volgt de fase van de specificatie, oftewel axiaal coderen. Het resultaat, de codeboom, is toegevoegd aan Bijlage 4. De losse codes

zijn in deze fase samengebracht tot een onderliggende structuur waarneembaar werd (Baarda et al., 2013). Hierbij is gebruikgemaakt van de deelvragen van dit onderzoek. De losse codes zijn eerst ondergebracht onder de deelvragen en daarna opnieuw gegroepeerd aan de hand van de kernwoorden van de deelvraag. Dit leidde tot codes als *niet duurzaam inzetbaar* en *duurzaam inzetbaar*. Afhankelijk van de gegeven antwoorden van respondenten zijn onder deze codes sub-codes toegevoegd. Onder de code *niet duurzaam inzetbaar* vallen bijvoorbeeld de sub-codes *stagnering ontwikkeling* en *mentale en fysieke klachten*. De codes en sub-codes zijn hierna gerangschikt naar de mate van voorkomen. Dit leidde uiteindelijk tot een totaalbeeld van de gegeven antwoorden van respondenten, waarbij overkoepelende resultaten en patronen zichtbaar werden.

Kwaliteitscriteria

De kwaliteit van dit onderzoek is gerelateerd aan het waarborgen van de validiteit en de betrouwbaarheid (Boeije, 2010). De betrouwbaarheid van dit onderzoek blijkt uit de methodologische verantwoording, waarin inzichtelijk is gemaakt hoe dit onderzoek is opgezet. Om de bevindingen controleerbaar te maken zijn de interviews volledig getranscribeerd en verwerkt in een coderingsschema, welke door derden kan worden ingezien.

De validiteit is gewaarborgd, doordat de concepten uit dit onderzoek en de operationalisering zijn afgeleid uit wetenschappelijke literatuur. Verder is getracht tijdens de dataverzameling rekening te houden met de privacy van verpleegkundigen, opdat zij volledig en naar waarheid zouden antwoorden. Gekozen is de interviews te houden in een afgesloten ruimte, waarmee ruis en afluisteren door anderen kan worden voorkomen. Daarnaast is tijdens de data analyse gewerkt met geanonimiseerde data.

Resultaten

Deze paragraaf beschrijft de resultaten van deze studie aan de hand van de deelvragen die zijn opgesteld ter beantwoording van de hoofdvraag. Per deelvraag worden de onderwerpen besproken die in de interviews naar voren zijn gekomen. De onderwerpen die als sub paragraaf zijn aangeduid worden steeds in de volgorde van meest voorkomend naar minst voorkomend gepresenteerd.

- **In welke mate is job craften bekend bij ziekenhuisverpleegkundigen?**

Uit de data blijkt dat de meeste ziekenhuisverpleegkundigen het concept job crafting niet kenden voorafgaand aan het interview. Deelname aan deze studie was voor de meeste verpleegkundigen een eerste kennismaking met het concept job crafting. Een enkeling die het concept en/of de uitleg wel herkende, had hiervan gehoord door deelname aan de ondernemingsraad (OR) en deelname aan een overleg met medewerkers van afdeling P&O.

De eerste reacties op het concept waren over het algemeen positief, al werd het concept hierna nog regelmatig anders geïnterpreteerd dan in de literatuur wordt beschreven of in verband gebracht met andere baanveranderingen die op eigen initiatief worden gerealiseerd. Het is daardoor niet duidelijk of de eerste positieve reacties daadwerkelijk gerelateerd zijn aan job crafting:

“Job crafting, dat wil ik, dat vind ik leuk. Gewoon de combinatie. Je bent een katalysator tussen ziekenhuis en ambulance vervoer.” (Respondent 4)

Het voorbeeld dat hierboven wordt gegeven om het enthousiasme voor job crafting te laten blijken is een voorbeeld van multi-jobbing wat inhoudt dat iemand twee of meer banen combineert (Dorenbosch et al., 2013a). Multi-jobbing is geen voorbeeld van job crafting, waardoor het onduidelijk is of deze persoon daadwerkelijk enthousiast is over het concept job crafting of enthousiast raakt van de eigen uitleg welke overeenkomt met multi-jobbing.

Het aanhoren van de uitleg van job crafting, leidde in de meeste gevallen tot directe zelfreflectie en/of bewustwording van het eigen gedrag. Een aantal gaf direct aan dat zij dachten aan job crafting te doen. Ook dacht een aantal niet aan job crafting te doen.

- **In hoeverre maken ziekenhuisverpleegkundigen gebruik van job crafting?**

Bij de geïnterviewde verpleegkundigen zijn steeds vier tot dertien job craftingstechnieken waargenomen. Op basis van deze gegevens kan worden gesteld dat ziekenhuisverpleegkundigen job crafting toepassen. Een totaal overzicht van de genoemde job craftingstechnieken is toegevoegd als Bijlage 5. De job craftingstechnieken vallen onder de job craftingsvormen taak, relationeel, cognitief en context crafting.

Taak crafting

Het job craftingsgedrag dat verpleegkundigen op taak niveau noemen is onder te verdelen in vier categorieën. Het vaakst noemen verpleegkundigen (1) taken toevoegen aan huidige

takenpakket, daarna noemen zij het (2) delen en/of ruilen van taken met andere collega's, het (3) afstoten van taken en (4) het anders uitvoeren van taken.

De taken die verpleegkundigen *toevoegen* aan huidig takenpakket zijn afdelingsgericht en/of afdeling overstijgend. Extra afdelingsgerichte taken hebben betrekking op het faciliteren van de afdeling, zoals het opzetten en bijhouden van een medicijnenmagazijn en het bij elkaar leggen van benodigdheden voor patiëntontslag. Daarnaast worden voorbeelden genoemd met betrekking tot verbetering van kwaliteit van de zorg (zoals uit voorzorg meegeven van extra verband en letten op een comfortabele zit- en/of lighouding van patiënten), het begeleiden en inwerken van leerlingen en/of nieuwe collega's, lesgeven, administratieve werkzaamheden en het rooster maken. Ook wordt genoemd als bemiddelaar op te treden tussen arts en patiënt:

“Een patiënt laat zich weleens overbluffen, of familie, van oké, dan gaan we dat onderzoek doen, maar ik durf dan wel te zeggen is dat echt wat u wilt? Wat zou u zelf nog willen? Dus in die zin ben ik een advocaat. Probeer ik mij neutraal op te stellen, maar ook wel voor hen op te komen.” (Respondent 11)

Voorbeelden van extra taken die afdeling overstijgend zijn, zijn deelname aan adviesraden, het doen van onderzoek en het (meehelpen) vormgeven van ziekenhuis brede projecten. Opvallend is dat toevoeging van extra taken meestal om structurele aanpassingen gaat. Verpleegkundigen die een extra taak uitvoeren, integreren dit in hun takenpakket en noemen dit als horend bij hun functie.

Taken die worden *gedeeld* en/of *geruild* met andere collega's zijn volgens verpleegkundigen taken die fysiek zwaar zijn, zoals bedden rijden en patiënten verplegen, en taken die herhaaldelijke oefening vereisen om bekwaam te blijven, zoals katheteriseren. Daarnaast worden taken gedeeld en/of geruild wanneer de hoeveelheid taken van een individu door drukte op de werkvloer oploopt, een taak te groot is (geworden) om alleen uit te voeren, taken niet (meer) lukken of herhaaldelijke keren terug komen, waardoor verveling optreedt.

Verpleegkundigen noemen *afstoten* van taken als deze taken door oplopende werkdruk niet in diensttijd afgerond kunnen worden of omdat deze fysiek en/of mentaal zwaar belastend zijn. Verder worden taken afgestoten die zinloos worden bevonden, taken die als moeilijk worden ervaren, taken die niet (meer) lukken en taken waar men niet zo goed in is:

“Ik ben ook niet zo heel goed in begeleiden moet ik je eerlijk zeggen, ik heb daar niet zoveel mee. Ik vind het wel belangrijk dat er nieuwe leerlingen komen en dat er nieuwe verpleegkundigen moeten komen, maar niet op mijn afdeling, snap je. Dus ik ga dat niet zitten promoten, ik ga daar tegen ageren (...).” (Respondent 14)

Wat betreft het *anders uitvoeren* van taken geven verpleegkundigen aan dit te doen bij taken die sneller, efficiënter of langzamer uitgevoerd kunnen worden. Verder worden taken genoemd die zowel zittend als staand worden uitgevoerd, zoals bloedprikken, of waarbij hulpmiddelen, zoals een tillift of glijzeil, gebruikt kunnen worden.

Relatie crafting

Het job craftingsgedrag dat verpleegkundigen op relationeel niveau noemen is te verdelen in vier categorieën. Het meest genoemd is (1) het aangaan van samenwerkingen gevolgd door (2) het leren omgaan met relaties. (3) Het toevoegen van relaties is evenveel genoemd als het (4) afstoten van relaties.

Verpleegkundigen noemen tijdens het werk *samenwerkingen* aan te gegaan met artsen en collega's van de eigen afdeling en/of andere afdelingen. Deze samenwerkingen lijken verband te houden met het delen van taken. Wanneer een taak wordt gedeeld spreken verpleegkundigen ook van een samenwerking:

“(...) je hebt ook collega's waarmee je gewoon samen al afspreekt van die is zwaar, die doen we even samen he? Dan verdeel je ook je krachten. (...) ik denk dat je dan een betere verdeling krijgt van je werk en een betere zorg voor de patiënt. En samenwerking is natuurlijk ook fijn.” (Respondent 3)

Verpleegkundigen *leren omgaan met relaties* op hun werk. Zij noemen hun grenzen aan te geven naar patiënten, collega's en/of artsen, hierdoor worden interpersoonlijke conflicten opgelost. Daarnaast passen zij hun houding aan, wat de interpersoonlijke vaardigheden bevordert. Een verpleegkundige die samenwerkt met een arts zegt hierover:

“(...) als die even in zijn donkere bui zit, om het zomaar te zeggen, dan moet je het niet hebben over allerlei dingen, maar moet je het gewoon hebben alleen over het doel. (...) Bij die man zit het inmiddels wel in mijn persoon dat ik dat automatisch doe, omdat ik weet dat hij botst met mensen die er minder handig mee omgaan.” (Respondent 1)

Het *toevoegen van relaties* heeft betrekking op de contacten binnen de afdeling. Verpleegkundigen geven aan leerlingen te begeleiden of sociale contacten aan te gaan met patiënten en diens familie.

Het *afstoten van relaties* gaat om het verminderen van het contact met collega's en/of patiënten. Verpleegkundigen noemen het contact met patiënten te beperken door patiënten over te dragen aan een collega of patiënt te ontwijken. Wanneer sprake is van vermindering van contact met een bepaalde collega wordt dit vormgegeven door de desbetreffende collega te negeren en/of te ontwijken. Verder worden het niet meer vragen om hulp, het niet meer aanbieden van hulp en/of het afwimpelen van hulp genoemd om het contact tot een minimum te beperken.

Cognitief crafting

Verpleegkundigen die cognitief craften noemen met name (1) de betekenis van hun werk en/of taken te herinterpreteren. Hierna wordt genoemd het (2) accepteren van de negatieve kanten van het werk, door de eigen verwachtingen aan te passen, en (3) het werk ophemelen. Eén verpleegkundige noemde (4) een negatief aspect van haar werk te negeren.

Verpleegkundigen *herinterpreteren* de betekenis van hun werk door negatieve aspecten van het werk die leiden tot stress, angst, verdriet en/of frustratie anders te benaderen. Zo noemt een verpleegkundige die regelmatig te maken heeft met patiënten die overlijden dat het mogen helpen van de patiënt en diens familie bij het regelen van de uitvaart heel mooi is en voelt als een eer. Iemand anders noemt het inwerken van collega's als minder stressvol, als ze bedenkt dat deze collega's het werk vanaf nu precies doen zoals zij.

De negatieve kanten van het werk die verpleegkundigen *accepteren* zijn de verhoging van de werkdruk, de verandering van het ziekenhuis als een winstgevend bedrijf en de vermindering van de tijd die aan patiënten besteed wordt. Zij accepteren dat door hun eigen verwachtingen aan te passen:

“(...) je moet je waarden en normen aanpassen naar beneden (...) kleine extraatjes die je vroeger deed, die doe je nu niet meer. (...) Je kan je daar aan eregeren en je eraan frustreren, maar je kan het ook even parkeren, van het is nu eenmaal niet anders.” (Respondent 19)

Verpleegkundigen *hemelen* hun werk *op* door hun werk vanuit de ogen van een ander, meestal de patiënt, te benaderen, waardoor het werk waardevoller lijkt. Een andere manier is het werk met een andere ‘bril’ of vanuit een ander perspectief te benaderen. Zo noemt een verpleegkundige het werk niet meer te benaderen als een lijst van taken die gedaan moet worden, maar als een manier om de kwaliteit van de zorg te verbeteren.

Eén verpleegkundige noemt een negatief aspect van haar werk te *negeren*. Dit aspect betreft de gedachte van een kind over haar beroep, welke de ouders in stand hielden:

“(...) toen hoorde ik achter het gordijn, als je het nu niet mij laat doen, dan ga ik de zuster halen. En voor hem is dat natuurlijk erger dan zijn vader (...) Eigenlijk hou ik er nooit van als ze ons als boeman gebruiken, zo ben ik niet en dat moet je niet doen, maar als het op dat moment helpt, dan denk ik laat dan maar (...).” (Respondent 18)

Context crafting

Verpleegkundigen laten drie vormen van context crafting zien, namelijk (1) verkassen, welke het meest werd genoemd, gevolgd door (2) verlichten en tot slot (3) verbouwen. Opvallend is dat context crafting vaker dan andere job craftingsvormen in teamverband gebeurt.

Met *verkassen* wordt bedoeld dat werkzaamheden op een ander plaats en/of tijd worden uitgevoerd (Van Vuuren & Dorenbosch, 2011). De meeste verpleegkundigen noemen de tijd waarop het werk plaatsvindt te beïnvloeden. Er zijn verpleegkundigen die expliciet avond en/of nacht diensten draaien, terwijl anderen liever ochtend en/of middag diensten draaien. Anderen proberen allerlei soorten diensten te combineren. Het komt ook voor dat verpleegkundigen korte pauzes voor henzelf inlassen of de begintijd van hun werk aanpassen. Ook zijn er situaties genoemd waarbij verpleegkundigen hun werkzaamheden op een andere plaats uitoefenen. Dit gaat om administratieve werkzaamheden die op kantoor worden uitgevoerd. Een enkeling noemt de situatie waarbij een groep verpleegkundigen geacht werd het werk op steeds wisselende locaties uit te voeren. Door hier met een groep verpleegkundigen tegenin te gaan, is bewerkstelligd dat de verpleegkundigen over de locaties zijn verspreid en niet meer hoeven te wisselen van werklocatie.

Met *verlichten* wordt bedoeld dat ongemakken in de werkomgeving worden aangepast zodat er verlichting optreedt (Van Vuuren & Dorenbosch, 2011). Verpleegkundigen noemen dit te doen door hulpmiddelen te gebruiken, zoals een tillift of een glijzeil. Iemand anders noemde de hulpmiddelen aan te passen:

“(...) je moet natuurlijk infuus prikken met handschoenen, maar ik heb een latexallergie. Ik had aangegeven ik wil wel, maar ook aangegeven dat ik dan probeer om een ander soort te krijgen.” (Respondent 9)

Tijdens het *veranderen van de inrichting van de werkomgeving* richten verpleegkundigen zich vooral op het verplaatsten en anders neer zetten van grote voorwerpen zoals bedden, voorraadkasten, tafels, ziekenhuis apparatuur en stoelen. Deze aanpassingen worden niet individueel gemaakt, maar met het team. Het verplaatsen van kleinere voorwerpen, zoals medicatie of het herinrichten van bijvoorbeeld de medicijnkar, wordt wel alleen gedaan. Dit tot ergernis van sommige verpleegkundigen, omdat geen draagvlak wordt gecreëerd:

“Nu gaat die persoon naar de manager en zegt ik wil die kar aanpakken (...) en die krijgt dan vervolgens van twintig personen natuurlijk zwaar op zijn oren (...). Dus die persoon zal moeten gaan nadenken he ik heb geen draagvlak gecreëerd dus ik heb een probleem, ik mis de aansluiting met mijn groep.” (Respondent 14)

- **Wat stimuleert ziekenhuisverpleegkundigen om te job craften?**

Wat ziekenhuisverpleegkundigen stimuleert om te job craften blijkt met name gerelateerd aan (1) de wil van verpleegkundigen om persoonlijke doelen na te streven en een aantal factoren uit (2) de werkomgeving. Daarnaast stimuleert de (3) persoonlijke situatie van verpleegkundigen en de (4) ontwikkelingen buiten het ziekenhuis met betrekking tot de bereikbaarheid via sociale media en cao afspraken het job craftingsgedrag.

Streven naar persoonlijke doelen

Verpleegkundigen noemen te job craften als zij daardoor hun persoonlijke doelen kunnen nastreven. De persoonlijke doelen die verpleegkundigen nastreven kunnen gecategoriseerd worden naar het onderscheid dat Berg et al. (2008) maken. Verpleegkundigen geven aan te job craften als zij behoefte hebben aan een positief zelfbeeld, contact met mensen

en controle over het eigen handelen. Daarnaast geven zij aan ernaar te streven van betekenis te zijn voor anderen. Ook noemen zij talenten te willen benutten en bezig te willen zijn met wat zij prettig, leuk en waardevol vinden. Ten slotte noemen verpleegkundigen ernaar te streven om negatieve aspecten van het werk te voorkomen en/of te ontwijken.

Werkomgeving

Factoren uit de werkomgeving die job crafting lijken te stimuleren hebben betrekking op de afdeling waar verpleegkundigen werken en het ziekenhuisbeleid. De genoemde aspecten die bijdragen aan job crafting zijn het team, de leidinggevende, de werkgroepen, manier van roostering, collega's, patiënten, deelname aan de OR, het aantal contracturen en organisatieveranderingen.

Werken in een klein *team* stimuleert job crafting op individueel niveau. Het feit dat er in een klein team minder mensen tegen een individueel gemaakte aanpassing kunnen zijn, trekt verpleegkundigen over de streep hun baan aan te passen. Werken in een groot team stimuleert team crafting. Verpleegkundigen noemen dat er in een groot team vaak meer mensen zijn die dezelfde aanpassing willen maken, waardoor team crafting meer voor de hand ligt. Team crafting wordt daarnaast toegepast omdat dit in bepaalde situaties, volgens verpleegkundigen, meer effect heeft dan individueel craften.

*Leidinggevend*en blijken het job craftingsgedrag van verpleegkundigen te kunnen stimuleren. Verpleegkundigen noemen dat leidinggevend~~en~~en dit doen door zichzelf minder controlerend en meer coöperatief op te stellen. Ook wordt de goedkeuring van een leidinggevende genoemd om job craftingsgedrag, specifiek taak en context crafting, voort te zetten. Daarnaast worden vragen, zoals “wat zou je willen?” en “hoe zou je het anders willen?”, gesteld door de leidinggevende in Resultaat Gericht Werken (RGW) gesprekken als stimulerend ervaren. Verpleegkundigen geven aan dat zij daardoor in mogelijkheden gaan denken en zoeken naar eigen manieren om met het werk om te gaan. Opvallend is dat naast een goede relatie met de leidinggevende ook een slechte relatie met de leidinggevende aanzet tot job crafting. Verpleegkundigen die de relatie met hun leidinggevende omschrijven als slecht, zien de leidinggevende weinig waardoor zij vrijheid ervaren om te job craften. Andere verpleegkundigen noemen slecht en/of weinig contact als reden om te zoeken naar extra taken, met als doel positieve aandacht te krijgen van de leidinggevende.

Werkgroepen binnen de afdeling en het ziekenhuis werken stimulerend, omdat deze aanzetten tot het toevoegen van extra taken die aansluiten bij eigen interesses en mogelijkheden.

Ook wordt het veranderen van het beeld van de betekenis van het werk door het werken in werkgroepen gestimuleerd:

“(…) Ik denk dat dat ook een van de sleutels is geweest die er bij mij voor heeft gezorgd dat je heel anders ook naar je zorg moet gaan kijken. Dus het deelnemen in die multidisciplinaire ziekenhuis brede werkgroep.” (Respondent 1)

Hieruit blijkt dat het toevoegen van een extra taak kan leiden tot cognitief craften.

Collega's kunnen job crafting stimuleren door zich betrokken, meewerkend en coachend op te stellen. Verder wordt het geven van complimenten voor het werk door collega's als stimulerend ervaren om meer te doen. Een slecht contact met collega's kan reden zijn om relaties af te stoten. Vaak gaat dit gepaard met context crafting. Verpleegkundigen noemen de werktijden aan te passen om de desbetreffende collega te ontwijken.

Verpleegkundigen noemen dat zij door *patiënten* die complimenten geven over hun werk en/of persoonlijke zaken toevertrouwen, meer contacten aangaan met patiënten en meer job craftingsgedrag laten zien op taak en cognitief niveau. Daarentegen zet claimend en/of agressief gedrag geuit door patiënten, verpleegkundigen aan de relaties met deze patiënten af te stoten, door deze over te dragen aan collega's.

Wanneer verpleegkundigen zelf hun *dienstrooster maken* stimuleert dit om de baan aan te passen naar eigen inzicht, interesses en mogelijkheden. Ditzelfde geldt voor *deelname aan de OR*. Verpleegkundigen zien door deelname aan de OR meer mogelijkheden om te job craften. Dit komt doordat deelname aan de OR leidt tot meer kennis over de organisatie.

Het aantal *contracturen* is volgens een aantal verpleegkundigen ook van invloed op job crafting. Opvallend is de tegenstelling in de beweringen hierover. Er zijn verpleegkundigen die beweren dat veel contracturen tot het toevoegen van extra taken leidt, terwijl anderen beweren dat weinig contracturen hiertoe leidt.

Organisatieveranderingen stimuleren job crafting omdat dit verpleegkundigen aanzet na te denken over hun baan. Bovendien kan en mag er meer ter discussie staan, wat de drempel verlaagt om aanpassingen te maken.

Persoonlijke situatie

Persoonsgebonden factoren die bijdragen aan job crafting zijn de thuissituatie, iemands leeftijd, kennis en ervaringen, mentale en fysieke klachten en iemands persoonlijkheid.

De *thuisituatie* van verpleegkundigen kan aanleiding zijn om aanpassingen te maken op taak-, cognitief en contextniveau. De thuisituatie houdt verband met de tijd die verpleegkundigen hebben om extra taken op zich te nemen. Iemand die (nog) thuis woont bij zijn ouders blijkt meer tijd te hebben om extra taken te doen dan een alleenstaand ouder. Een vervelende thuisituatie kan leiden tot het toevoegen van extra taken, maar ook tot afstoten. Een verpleegkundige vertelde dat de mantelzorg voor haar man ertoe leidt dat zij bepaalde taken overdraagt aan een collega. Het hebben van kinderen en de leeftijd van de kinderen stimuleert verpleegkundigen hun werktijden aan te passen. Verder blijkt het hebben van een kind met een aan aandoening het beeld van de betekenis van het werk te veranderen:

“Ik denk dat kwaliteit niet alleen zit in techniek, maar dat het ook zit in humane zorg en bejegening en communicatie. (...) Ik denk ook dat het een beetje komt door mijn privésituatie, omdat ik een gehandicapt kindje heb gekregen. En dan kom je heel vaak ook aan de andere kant van het scherm te staan en dan ga je ook dingen anders bekijken.”

(Respondent 1)

De aandacht voor de kwaliteit van de zorg en de mens achter de patiënt groeit, waardoor het werken als verpleegkundige een duidelijke meerwaarde krijgt. Deze aandacht groeit ook naarmate verpleegkundigen ouder worden.

Leeftijd speelt een belangrijke rol bij crafting op taak-, relationeel en cognitief niveau. Verpleegkundigen noemen taken te delen en/of anders uit te voeren naarmate zij ouder worden. Afname van fysieke kracht en toename van kennis en ervaring speelt hierbij een rol.

Een toename aan *kennis en ervaring* blijkt niet alleen gerelateerd aan leeftijd. Verpleegkundigen blijken zichzelf op eigen initiatief te ontwikkelen door deel te nemen aan opleidingen en cursussen. Dit wordt self-development genoemd. Over self-development wordt gezegd dat dit naast job crafting bestaat (Dorenbosch et al., 2013). Dit onderzoek wijst uit dat self-development job crafting stimuleert. Verpleegkundigen die zichzelf ontwikkelen en meer kennis en ervaring opdoen zien meer mogelijkheden om te job craften. Onderstaand citaat is een voorbeeld van een verpleegkundige die door self-development, lelijke aspecten van haar werk kan accepteren:

“(...) ik zit nu op de mindfulness cursus (...) er is daardoor wel een knop omgegaan dat ik denk van ja het is zoals het is.” (Respondent 2)

Persoonlijke kenmerken die bijdragen aan job crafting zijn volgens verpleegkundigen een open, nieuwsgierige houding en jezelf kunnen verwoorden. Kunnen praten over job craftingsplannen blijkt belangrijk omdat dit bijdraagt aan het creëren van draagvlak wat bepalend is voor het succes van job crafting.

Verder blijken *mentale en fysieke klachten* verpleegkundigen aan te zetten tot het aanpassen van hun baan.

Ontwikkelingen van buitenaf

Ontwikkelingen van buitenaf die het job craftingsgedrag van verpleegkundigen stimuleren betreffen de ontwikkeling van mobiele applicaties en de afspraken gemaakt in het cao.

Iemand noemde dat het kunnen bereiken van elkaar via applicaties op de mobiele telefoon job crafting stimuleert. De ‘dienstroosterruil app’ en de ‘lief en leed app’ worden gezien als laagdrempelige manieren om meer werk gerelateerde contacten aan te gaan, extra taken te doen, taken te ruilen en werktijden aan te passen.

Afspraken in het cao over onregelmatigheidstoelagen (ORT) zet verpleegkundigen aan tot context craften. Voor avond-, nacht- en weekenddiensten geldt ORT. Deze financiële compensatie stimuleert sommige verpleegkundigen hun werktijden aan te passen en zoveel mogelijk avond-, nacht- en weekenddiensten te werken.

- **Wat belemmert ziekenhuisverpleegkundigen om te job craften?**

Wat ziekenhuisverpleegkundigen belemmert om te job craften heeft met name betrekking op de (1) werkcontext, specifiek de inrichting en organisatie van het werk, de relaties op het werk en context gebonden situaties. Daarna blijken (2) de persoonlijke situatie van verpleegkundigen en (3) ontwikkelingen buiten het ziekenhuis met betrekking tot gemaakte afspraken in de cao het job craftingsgedrag te belemmeren.

Werkcontext

Wat betreft de *inrichting van het werk* blijkt de grootte van het *team* een belemmering te zijn om aanpassingen te maken. Verpleegkundigen noemen dat een groot team job crafting op individueel niveau belemmert, omdat meer mensen tegen de verandering en/of aanpassing kunnen zijn en/of er meer mensen zijn die aan job crafting doen. Dit laatste leidt tot de gedachte dat het maken van eigen aanpassingen niet meer kan, vanwege een teveel aan job crafters. Een klein team belemmert team crafting volgens verpleegkundigen, doordat er vaak minder mensen zijn die dezelfde aanpassing willen maken.

Verpleegkundigen noemen daarnaast *werk dat niet tot nauwelijks zichtbaar is* voor anderen. Hierdoor wordt er geen tot weinig waardering voor het werk uitgesproken, wat leidt tot de ontwikkeling van negatieve gedachten over het werk, wat cognitief craften bemoeilijkt.

Wanneer een gewenste *aanpassing betrekking heeft op een essentieel en/of kenmerkend onderdeel van het werk*, zoals het contact met patiënten en het uitvoeren van een medische handelingen, zien verpleegkundigen vaak af van hun job craftingsplannen. De gedachte hierachter is dat wanneer de kern van het beroep wordt aangepast om het werk te willen en kunnen doen, zij niet geschikt (meer) zijn voor het werk.

Als beperking van de mogelijkheden tot job crafting worden genoemd, *bezuinigingen op de werkvloer*, in het werk *afhankelijk zijn van anderen door taakinterdependentie* en het *niet mogen maken van een eigen dienstrooster*. Verder wordt de van oudsher *christelijke cultuur* van het ziekenhuis genoemd die bepaalde aanpassingen op context niveau belemmert. Een verpleegkundige die tussen haar werk door meditatieoefeningen doet en daarmee haar pauzetijd aanpast noemt:

“(...) niet iedereen staat er ook voor open. We hebben binnen het AZ een hele christelijke cultuur. Er zijn mensen die vinden het van de duivel. Ik zal het niet doen waar mijn team bij is.” (Respondent 11)

Wat betreft de *relaties op het werk* belemmeren *negatieve reacties van anderen* en/of het *denken aan (mogelijke) negatieve reacties van anderen* op job crafting het job craftingsgedrag van verpleegkundigen. Negatieve reacties van collega's blijken het meest van invloed. Dit komt doordat verpleegkundigen teamvorming, groepscohesie en teamspirit als essentieel zien om te kunnen en willen werken.

Verder blijken de *beperkte mogelijkheden van collega's*, door ziekte, werk en/of privésituatie, job crafting te belemmeren.

Wat betreft *context gebonden situaties*, blijken *werkfouten*, *werkdruk* en *noodsituaties* redenen om niet te job craften of het job craftingsgedrag te staken.

Persoonlijke situatie

Een veel genoemde reden waarom verpleegkundigen niet (meer) job craften is vanwege een *schuldgevoel*. De gedachte anderen met gemaakte aanpassingen en veranderingen te belasten leidt ertoe dat verpleegkundigen besluiten om niet te job craften.

Een andere reden heeft betrekking op de *onzekerheid over het effect* van job crafting. De gedachte dat effect uitblijft en/of door job crafting negatieve reacties ontstaan belemmert verpleegkundigen te job craften.

Daarnaast wordt de *belemmering van de eigen ontwikkeling* genoemd als reden om niet te job craften. Door relaties en taken die als moeilijk worden ervaren steeds af te stoten, wordt niet geleerd met deze aspecten van het werk om te gaan. De veronderstelling is dat de ontwikkeling daardoor stagneert, wat onwenselijk is en een reden om niet te job craften.

Het *hebben van privileges* wordt gezien als een belemmering, omdat in dat geval al aanpassingen zijn gemaakt in de baan. De gedachte hierachter is dat teveel aanpassingen niet kunnen.

Verder blijkt een *jonge leeftijd*, wat gepaard gaat met relatief minder kennis en ervaring, job crafting te belemmeren. Bovendien noemen jonge verpleegkundigen het tegenovergesteld gedrag van job crafting. Door bezig te zijn met profilering van zichzelf als beroepsprofessional zijn zij vooral zoekende naar wat zij aan zichzelf kunnen veranderen om bij een verpleegkundige afdeling te horen.

De *thuissituatie*, waarbij rekening wordt gehouden met partner en/of kinderen, belemmert verpleegkundigen om extra taken op zich te nemen:

“(...) kinderen zijn natuurlijk feilloos in het jou een schuldgevoel aanpraten daarin. Dat zit ook wel in kinderen, van nou zouden we daar en daar heengaan, maar nu heb jij geen zin omdat je moe bent. (...) als je daar een beetje gevoelig voor bent ja dan denk ik had ik nou toch maar misschien nee moeten zeggen, dan had ik mijn kinderen niets hoeven ontzeggen.”

(Respondent 18)

Ontwikkelingen buiten het ziekenhuis

Ontwikkelingen van buitenaf die job crafting kunnen belemmeren betreffen de afspraken die worden gemaakt in de cao of door arbeidswetgeving worden bepaald. Bepaalde regels verplicht verpleegkundigen vakantiedagen op te nemen en een aantal dagen en weekenden per jaar vrij te zijn, waardoor er geen aanpassingen in het soort dienst gemaakt kunnen worden.

- **Waarom draagt job craften volgens ziekenhuisverpleegkundigen al dan niet bij aan duurzame inzetbaarheid?**

De meeste verpleegkundigen geven aan dat job crafting bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid, omdat zij hebben ervaren dat job crafting leidt tot meer werkplezier, werktevredenheid, langer kunnen werken, meer kunnen werken en gezonder kunnen werken.

Verpleegkundigen noemen *plezier* te beleven aan hun werk als zij kunnen doen wat zij leuk, interessant en van waarde vinden, hun talenten kunnen inzetten en kunnen vermijden waar zij minder goed in zijn en/of vervelend vinden aan het werk.

De *werktevredenheid* lijkt gerelateerd aan het effect dat middels job crafting wordt bereikt. Verpleegkundigen die middels job crafting persoonlijke doelen realiseren, noemen tevreden te zijn over zichzelf en hun baan, wat de wil om te blijven werken bevordert.

Langer kunnen doorwerken middels job crafting lijkt gerelateerd aan de aanpassingen en/of veranderingen die in de baan gemaakt worden. Verpleegkundigen die negatieve aspecten van de baan kunnen ontwijken en/of aanpassen geven aan dat zij hun werk fysiek en mentaal langer kunnen volhouden, waardoor zij meer kunnen werken. Hetzelfde effect wordt bereikt door taken toe te voegen. De afwisseling die hierdoor in het werk ontstaat, geeft verpleegkundigen een gevoel van energie, waardoor zij hun werk langer volhouden.

Verpleegkundigen zeggen over het algemeen *meer* uren te maken door job crafting, als zij taken toevoegen. De ervaringen die zij daardoor opdoen leiden naar eigen zeggen toe dat zij op meerdere terreinen kunnen en willen werken.

Naast deze positieve effecten van job craften op de duurzame inzetbaarheid van verpleegkundigen, worden ook negatieve effecten waargenomen. Drie verpleegkundigen noemen dat door het toevoegen van extra taken die leiden tot meer werkuren, *fysieke en mentale klachten* kunnen ontstaan, welke van invloed zijn op de inzetbaarheid, het werkplezier en de werktevredenheid. Daarnaast wordt een *stagnering van de ontwikkeling* voorgesteld als taken en relaties worden afgestoten. Door minder leuke aspecten steeds af te stoten, wordt niet geleerd om met deze aspecten om te gaan, waardoor persoonlijke en professionele ontwikkeling uitblijft. Omdat het uitblijven van ontwikkeling kan worden opgevat als het hebben van minder kennis en ervaring, wordt job crafting door verpleegkundigen ook in verband gebracht met minder inzetbaar zijn.

- **Hoe kan job craftingsgedrag volgens ziekenhuisverpleegkundigen worden bevorderd?**

De meeste verpleegkundigen denken meer aanpassingen te maken in hun baan als (1) zij meer autonomie ervaren, gevolgd door (2) functiedifferentiatie, (3) een beloning, (4) meer

duidelijkheid over hoe de organisatie tegenover job crafting staat, (5) een concreet plan en (6) verandering van de organisatie van het beroep.

Met *meer autonomie ervaren* wordt bedoeld op het mogen maken van het eigen dienstrooster en meer inspraak hebben:

“Ik denk sowieso mee laten beslissen wat je werk gaat worden. Ik denk werk opleggen, een baan veranderen, iemand opleggen van dat moet je gaan doen, ik denk dat dat nooit werkt.”

(Respondent 15)

Functiedifferentiatie wordt voorgesteld als het uitsplitsen van taken in een functie waardoor nieuwe functies ontstaan. Dit zou volgens een aantal verpleegkundigen een uitkomst zijn voor (oudere) verpleegkundigen die taken willen afstoten. Echter zijn niet alle verpleegkundigen daar mee eens. Zij menen dat functiedifferentiatie het job craftingsgedrag kan afremmen. Functiedifferentiatie beperkt bijvoorbeeld de mogelijkheid om taken af te wisselen.

Een *beloning* wordt voorgesteld als een financiële beloning voor verpleegkundigen die extra taken doen. Volgens verpleegkundigen zou dit het doen van een extra taak aantrekkelijker maken.

De gedachte is dat *duidelijkheid* over hoe de organisatie tegenover job crafting staat leidt tot meer ideeën over hoe de baan kan worden aangepast. Daarnaast wordt informatie over job crafting, uitgedragen door de organisatie, gezien als acceptatie van job crafting. De wetenschap dat job crafting mag en kan, helpt verpleegkundigen over de streep om job crafting toe te passen.

Het hebben van een *concreet plan* van aanpak wordt gezien als manier om job craftingsplannen uit te dragen en hier goedkeuring voor te krijgen. Wanneer anderen goedkeuring geven leidt dit volgens verpleegkundigen tot een meewerkende houding van anderen wat het daadwerkelijk aanpassen van de baan stimuleert en tot een succes maakt.

Verandering van de organisatie van het beroep gaat over veranderingen met betrekking tot de cao en het werknemersbeleid. Op dit moment belemmeren regels, zoals het per jaar verplicht opnemen van vakantiedagen en weekenden, verpleegkundigen om te job craften. Het omzeilen van deze regels blijkt onbegonnen werk, zolang digitale roostersystemen zijn geprogrammeerd zodat deze rekening houden met het beleid.

In deze paragraaf zijn de resultaten per deelvraag behandeld. In het volgende en laatste paragraaf wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en worden bepaalde inzichten nader verklaard.

Conclusie

Vanwege het verwachte zorgtekort in Nederland is het belangrijk om stil te staan bij de duurzame inzetbaarheid van verpleegkundigen (Hellenthal, 2012). In dit onderzoek is gekeken naar de relatie tussen job crafting en duurzame inzetbaarheid. Hierbij is uitgegaan van de verwachting dat job crafting kan bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van verpleegkundigen. Middels kwalitatief onderzoek is antwoord gegeven op de vraag: *In welke mate maken ziekenhuisverpleegkundigen gebruik van job craften, wat motiveert hen dit al dan niet te doen en in hoeverre zien zij dit als bruikbaar instrument voor hun duurzame inzetbaarheid?*

Op basis van de onderzoeksresultaten kan gesteld worden dat verpleegkundigen job crafting toepassen. Hoewel de meeste verpleegkundigen voorafgaand het interview niet bekend waren met job crafting, noemen alle 23 geïnterviewde verpleegkundigen afzonderlijk van elkaar steeds vier tot dertien job craftingstechnieken. Verpleegkundigen passen het vaakst taak crafting toe, waarbij opvallend is dat het toevoegen van extra taken meestal om structurele aanpassingen gaat en het delen van taken wordt gezien als een samenwerking. Het minst genoemd is context crafting, wat het vaakst in teamverband wordt toegepast.

Verpleegkundigen geven aan dat met name het streven naar persoonlijke doelen hen motiveert om te job craften. Deze doelen sluiten aan bij het doel een betere person-job fit te bewerkstelligen. Nieuwe bevindingen die het job craftingsgedrag volgens verpleegkundigen verklaren blijken gerelateerd aan de werkcontext, de persoonlijke situatie van verpleegkundigen en ontwikkelingen met betrekking tot de cao en de mobiele applicaties.

Factoren die job crafting belemmeren hebben met name betrekking op de inrichting en organisatie van het werk, de relaties op het werk en context gebonden situaties. Andere belemmerende factoren blijken gerelateerd aan verpleegkundigen zelf en/of hun thuissituatie en ontwikkelingen met betrekking tot het cao.

Een meerderheid van de verpleegkundigen stelt dat job crafting bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid, omdat zij ervaren dat job crafting vooral leidt tot werkplezier en werktevredenheid. Anderen menen dat door het toevoegen van extra taken fysieke en mentale klachten ontstaan. Zij verwachten daarnaast een stagnering van de ontwikkeling als bepaalde

taken en relaties worden afgestoten. Hieruit kan worden opgemaakt dat job crafting over het algemeen wordt gezien als een bruikbaar inzetbaarheidsinstrument door verpleegkundigen. Echter kan het toevoegen van taken en het afstoten van taken en/of relaties ook een negatief effect hebben op hun duurzame inzetbaarheid.

De bevordering van job crafting zien verpleegkundigen vooral voor zich als er meer sprake is van autonomie, gevolgd door functiedifferentiatie en het krijgen van financiële beloningen.

Concluderend toont dit onderzoek dat job crafting kan bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van verpleegkundigen, wat betekent dat job crafting indirect een positieve invloed kan hebben op het zorgaanbod in Nederland.

Discussie

De resultaten van dit onderzoek komen gedeeltelijk overeen met de literatuur. Bevestigd wordt de theorie die stelt dat werknemers job craften als er sprake is van een person-job misfit (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Daarnaast bevestigt dit onderzoek de theorie die stelt dat cognitief craften een gevolg kan zijn van taak crafting en dat job crafting, of het uitblijven daarvan kan worden verklaart door autonomie die ervaren wordt en taakinterdependentie (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Wat dit onderzoek niet bevestigd is de invloed van de complexiteit van het werk op job craften. De ervaren complexiteit van het werk is als verklaring voor job crafting niet ter sprake gekomen in de interviews. Of er een verband is zal toekomstig onderzoek naar verpleegkundigen moeten uitwijzen.

Op basis van gegeven antwoorden van respondenten lijkt de huidige theorie met betrekking tot job craftingstechnieken onvolledig. Verpleegkundigen voeren taken soms sneller, langzamer, zittend en/of staand uit. Deze technieken, waarbij de nadruk ligt op de manier waarop een taak wordt uitgevoerd, zijn niet ondergebracht onder de zestien job craftingstechnieken van Van Vuuren en Dorenbosch (2011). Door het *anders uitvoeren* van taken toe te voegen als zeventiende job craftingstechniek lijkt er een completer beeld van de bestaande job craftingstechnieken te ontstaan.

Van de zestien job craftingstechnieken (Van Vuuren & Dorenbosch, 2011) zijn in totaal veertien job craftingstechnieken waargenomen bij verpleegkundigen. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van de job craftingstechniek *decoreren* van de fysieke werkomgeving kan te maken hebben met specifieke kenmerken van de beroepscontext. De ruimtes waar verpleegkundigen werkzaam zijn, zijn bedoeld voor algemeen gebruik, wat het personaliseren

van deze omgevingen waarschijnlijk onmogelijk en/of ongepast maakt. Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen of decoreren van de fysieke werkomgeving daadwerkelijk een job craftingstechniek is die niet voorkomt in het beroep. Voor het uitblijven van *zelfverbetering* als oplossing om met lelijke kanten van taken om te gaan lijkt geen aanwijsbare verklaring. Opvallend is dat taken die gedeeld en/of geruild worden veelal taken betreffen die oefening vereisen. Mogelijk is er voor oefening en/of training geen tijd of wordt deze niet gemaakt. Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen of deze bevindingen kloppen en zelfverbetering een job craftingstechniek is die door gebrek aan tijd, door bijvoorbeeld werkdruk, niet tot nauwelijks voorkomt bij verpleegkundigen.

Opvallend in dit onderzoek is de hiërarchische structuur die waarneembaar is bij de mate waarin job craftingsvormen voorkomen. Dat taak crafting de meest waargenomen job craftingsvorm is, is geen opvallend verschijnsel en wordt in meerdere onderzoeken bevestigd (Berg et al., 2010; Tims et al., 2013). Wat betreft de andere job craftingstechnieken worden in de literatuur geen hiërarchische patronen waargenomen (Dorenbosch et al., 2011). Dit kan enerzijds betekenen dat de mate waarin de andere job craftingsvormen in dit onderzoek voorkomen een toevalligheid is, anderzijds zou de beroepscontext een reden kunnen zijn. Dat context crafting het minst voorkomt en als dit voorkomt er meestal sprake is van team crafting, kan verband houden met de beperkte mogelijkheden betreft aanpassing van de werkomgeving, die is ingericht voor algemeen gebruik. Toekomstig onderzoek zal om die reden moeten uitwijzen of er een verband is. Ditzelfde geldt voor het gevonden verband tussen het delen van taken en samenwerkingen. Het is denkbaar dat verpleegkundigen de werkzaamheden die zij verrichten alleen kunnen delen door samen te werken.

Interessant is om bij de ‘nieuwe bevindingen’ van dit onderzoek stil te staan bij een aantal factoren die job crafting volgens verpleegkundigen stimuleren. Zo wordt gesteld dat een groot team individueel craften beperkt en team crafting stimuleert, omdat meer mensen tegen de aanpassing kunnen zijn en meer mensen dezelfde job craftingswensen hebben. Andersom wordt gesteld dat een klein team team crafting beperkt en individueel craften bevordert, omdat in een klein team minder mensen zouden zijn met dezelfde job craftingswensen en minder mensen tegen de aanpassing kunnen zijn. De vraag is of deze beweringen altijd kloppen in het geval van job crafting.

Een andere opvallende bevinding is het veronderstelde verband tussen de contracturen en job crafting. Enerzijds worden veel contracturen genoemd als bevordering van job crafting, anderzijds worden weinig contracturen genoemd. Gelet op de data lijkt het erop dat meer uren

leidt tot meer job craftingstechnieken. Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen of dat inderdaad zo is.

Een overkoepelend resultaat blijkt de beïnvloeding van job crafting door het team waarin verpleegkundigen werken. Mogelijk houdt dit verband met de gedachte van verpleegkundigen dat groepscohesie essentieel is om te kunnen werken en/of taakinterdependentie, waaruit de afhankelijkheid van collega's blijkt.

Bij de interpretatie van de resultaten is het belangrijk rekening te houden met de beperkingen van dit onderzoek. Een aantal beperkingen betreft de onderzoeksgroep. Het feit dat de meeste ziekenhuisverpleegkundigen het concept job crafting voorafgaand aan het interview niet kenden kan de validiteit van dit onderzoek ondermijnen. De uitleg van de onderzoeker en de gegeven voorbeelden van job crafting kunnen het beeld van verpleegkundigen over job craften hebben gekleurd, wat tot een mogelijke vertekening van de resultaten leidt. Ditzelfde effect treedt op bij een bovengemiddeld voorkomen van job craftingsgedrag. De vrijwillige deelname van respondenten is een bewijs van initiatief nemen en betrokkenheid tonen, wat tevens een belangrijk indicator is van job crafting (Dorenbosch, 2011). Dit zou kunnen betekenen dat de respondenten van dit onderzoek bovengemiddeld job craften. Door in de toekomst onderzoek te doen naar een grotere populatie verpleegkundigen kan dit effect geminimaliseerd worden. Onderzoek naar een grotere populatie zou tevens van invloed kunnen zijn op de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Gezien dit onderzoek een kwalitatief onderzoek betreft geven de resultaten slechts een indicatie van het job craftingsgedrag van verpleegkundigen.

Een andere beperking is dat verpleegkundigen tijdens het interview mogelijk sociaal gewenste antwoorden hebben gegeven. Door in vervolgonderzoek naast interviews ook observaties te doen kan een completer beeld van job crafting worden gevormd. Longitudinaal onderzoek was een geschikte methode geweest om achter de bruikbaarheid van job crafting als inzetbaarheidsinstrument te komen. Dit is nu niet gedaan vanwege de beperkte tijd waarbinnen dit onderzoek moest plaatsvinden.

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn er, naast aanbevelingen voor vervolgonderzoek, aanbevelingen voor de praktijk. Voor ziekenhuisorganisaties is het aan te bevelen om vaker één op één gesprekken tussen de leidinggevende en de verpleegkundigen te organiseren. Hierdoor kan individueel job craftingsgedrag gestimuleerd worden. Het is daarnaast van belang dat er vanuit de organisatie over job crafting gecommuniceerd wordt. Aan te bevelen is om als organisatie uit te stralen dat job crafting kan en mag. Het geven van job craftingsopties kan verpleegkundigen inspireren en stimuleren om job crafting toe te passen. Wat betreft de

bruikbaarheid van job crafting als inzetbaarheidsinstrument is het aan te bevelen om te stoppen met de job craftingsacties wanneer fysieke en mentale belasting optreden of als er stagnering van de ontwikkeling blijkt. Ten slotte de aanbeveling om naast individuele job crafting team crafting te stimuleren. Nu is gebleken dat teamvorming, groepscohesie en teamspirit door verpleegkundigen als essentieel wordt gezien om te kunnen en willen werken, lijkt team crafting in deze beroepscontext een geschikte methode om werk naar ieders interesses en capaciteiten aan te passen. Voor zowel job craftig op individueel niveau als op team niveau is het aan te bevelen om job craftingsplannen in ieder geval te communiceren. Het creëren van draagvlak voor job craftingsplannen lijkt immers inherent aan het succes van job crafting door verpleegkundigen.

Literatuurlijst

- Abvakabo FNV. (2014). *Verpleegkundigen besteden slechts helft van de tijd aan zorgtaken*. Verkregen op 12 maart, 2016 van <https://www.fnv.nl/sector-en-cao/alle-sectoren/zorg-en-welzijn/ziekenhuizen/nieuws/1062956-verpleegkundigen-besteden-maar-helft-van-de-tijd-aan-zorgtaken/>
- Albert Schweitzer Ziekenhuis. (2015). *Sterk in je werk*. Beleidsdocument 2015.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Van der Velden, T. & De Goede, M. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Berg, J.M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2008). What is Job Crafting and Why Does It Matter? University of Michigan: centre op Positive Organizational Scholarship
- Berg, J.M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (2-3), 158 – 186.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London: SAGE
- Brouwer, S., De Lange, A., Van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Van der Heijden, B., Van der Klink, J. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Groningen: University Medical Center.
- CBS. (2016). *Medisch geschoolden; arbeidspositie, positie in de werkring, naar beroep*. Verkregen op 14 maart, 2016, van <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81551ned&D1=0,2,9,14,19-20,27&D2=0&D3=0&D4=48,55,64-71&D5=13-15&VW=T>

- CBS. (2015a). *Zal vergrijzing leiden tot een tekort aan arbeidskrachten*. Verkregen op 3 maart, 2016, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/zal-vergrijzing-leiden-tot-een-tekort-aan-arbeidskrachten.htm>
- CBS. (2015b). *Werkzame beroepsbevolking; beroep*. Verkregen op 3 maart, 2016, van <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82808ned&D1=0&D2=a&D3=0&D4=135,143&D5=1&HDR=G4,T,G1&STB=G2,G3&VW=T>
- De Graaf, S., Peeters, M. & Van der Heijden, B. (2011), De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken, *Gedrag en Organisatie*, 24, (4) 375-392.
- De Jonge, J. & Peeters, M. (2012). Scherp in werk: Motivatie, zelfsturing en inzetbaarheid op het werk. In J. de Jonge, M. Peeters, S. Sjollema, & H. de Zeeuw (Eds.), *Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid* (p. 27–49). Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Dorenbosch, L., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Van Dam, K. (2013). Job crafting : de psychologie van een baan op maat. *Gedrag en Organisatie*, 26 (1) 3- 15.
- Dorenbosch, L., Boneschansker, O., Sanders, J. & Koppes, L. (2013a). Redenen voor het combineren van meerdere banen. *Economisch Statistische Berichten*, 98(4666), 480-482.
- Dorenbosch, L., Grundemann, R., Sanders, J. (2011). *Sleutelen aan eigen inzetbaarheid: kansen en keerzijdes van job crafting als methodiek ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid in de context van lagere geschoold werk*. Hoofddorp: TNO.
- Edwards, J. R. (1991). Person–job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283–357.
- Ghitulescu, B.E. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. University of Pittsburgh. Unpublished dissertation.
- Hellenthal A. (2012). *Verpleegkundigen aan het werk. Sociaal economische trends, 1^e kwartaal 2012*. Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).
- Higgins, E.T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Higgins, E.T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30, pp. 1-46). New York: Academic Press.
- Kamerstukken II 2009 -2010, 32 247, nr. 3. Memorie van toelichting - Wijziging van de Algemene Ouderdomswet, de Wet inkomstenbelasting 2001 en de Wet op de loonbelasting 1964 in verband met verhoging van de leeftijd waarop recht op ouderdomspensioen ontstaat

- Koolhaas, W. (2014). *Sustainable employability of ageing workers*. Doctoral dissertation, University of Groningen.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169-1192.
- Maurits, E., De Veer, A. & Francke, A. (2012). *Werkdruk en werktevredenheid van belang voor kunnen doorwerken tot pensioen*. Utrecht: NIVEL.
- Nelissen, S. (2011). *Ten minste houdbaar tot*. Zaltbommel: Thema.
- Neuman-Lawrence, W. (2009). *Understanding Research*. Boston: Pearson Education.
- Petrou, P., Demerouti, E. & Breevaart, K. (2013). Job crafting als sleutel tot succesvolle organisatieverandering. *Gedrag en Organisatie*, 32-45.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B. & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Rijksoverheid. (2015). *Wanneer krijg ik AOW*. Verkregen op 4 maart, 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-ouderdomswet-aow>
- Sanders, J., Keijzer, L., Van Wijk, E. & Geuskens, G. (2011). *Duurzame inzetbaarheid: inventarisatie van doelgroepen en de noodzaak tot scholing*. Hoofddorp: TNO.
- Schaufeli, W.B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'. In Schouten & Nelissen (Eds.), *Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (p. 96-108). Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Scholer, A.A., Zou, X., Fujita, K., Stroessner, S.J. & Higgins, E.T. (2010). When risk seeking becomes a motivational necessity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, 215-231.
- Tims, M. & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012). The development and validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M. (2013). Job crafting: hype of nieuw HR-instrument? *Tijdschrift voor HRM*, 3, 86-101.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2013). De Job Demands-Resources benadering van job crafting. *Gedrag & Organisatie*, 26, 16-31.
- Van Dam, K., Nikolova, I. & Van Ruysseveldt, J. (2013). Het belang van 'leader-member exchange' (LMX) en situationele doelorientatie als voorspellers van job crafting.

Gedrag & Organisatie, 26, 66-84.

Van der Heijden, B. I., Demerouti, E., Bakker, A. B. & The NEXT Study Group coordinated by Hasselhorn (2008). Work-home interference among nurses: reciprocal relationships with job demands and health. *Journal of advanced nursing*, 62(5), 572-584.

Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. (2012). Succesvol job craften door middel van een groepstraining. In J. de Jonge, M. Peeters, S. Sjollema, & H. de Zeeuw (Eds.), *Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid* (p. 27-49). Assen: Koninklijke van Gorcum.

Van der Klink, J.J.L., Brouwer, S., Bultmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J. & Zijlstra, F.R.H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: een werkdefinitie*. 's-Gravenhage: ZonMw.

Van Vuuren, H.A. & Dorenbosch, L.W. (2011). *Mooi Werk: naar een betere baan zonder weg te gaan*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Van Wingerden, J., Derks, D., Bakker, A. B., & Dorenbosch, L. (2013). Job crafting in het speciaal onderwijs: Een kwalitatieve analyse. *Gedrag & Organisatie*, 26, 85-103.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active 22 crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

Bijlage I. De 16 job craftingstechnieken van Van Vuren & Dorenbosch (2011)

	Taak craften	Relationeel craften	Cognitief craften	Contextueel craften
Aanvullen	<i>Taak verrijken</i> : een nieuwe taak of rol toevoegen aan het werk	<i>Relaties toevoegen</i> : relatie of belanghebbende toevoegen aan taak	<i>Ophemelen</i> : redenen toevoegen aan de betekenis die het werk voor een ander heeft	<i>Decoreren</i> : Toevoegen van mooie elementen aan de werkomgeving
Veranderen/aanpassen	<i>Taak delen/rouleren</i> : minder tijd besteden aan lelijke taak en aanvullen met meer tijd aan een mooie taak.	<i>Samenwerken</i> : dezelfde taak met meerdere of andere mensen uitvoeren	<i>Herinterpreteren</i> : het positiever interpreteren van de betekenis van de taak	<i>Verkassen</i> : werkzaamheden op andere plek uitvoeren
Afstoten	<i>Taak afstoten/ruilen</i> : afstoten of inruilen van lelijke taken voor mooie taken	<i>Ontwijken</i> : Bijvoorbeeld lastige klanten of vervelende collega's ontwijken	<i>Negeren</i> : niet nadenken over lelijke kanten van de taak	<i>Verbouwen</i> : werkzaamheden op andere plek/tijd uitvoeren
Oplossen	<i>Zelfverbetering</i> : lelijke kanten van de taak oplossen door oefening, aanvullende instructie/training	<i>Leren omgaan met</i> : interpersoonlijke conflicten oplossen, interpersoonlijke vaardigheden bevorderen	<i>Accepteren</i> : lelijke taken leren accepteren, verwachtingen bijstellen.	<i>Verlichten</i> : Ongemakken in de werkomgeving verlichten (bijvoorbeeld met hulpmiddelen)

Bijlage II. Topiclijst verpleegkundigen

Introductie

- Voorstellen (naam, opleiding, stagiair P&O)
- Onderzoeksdoel toelichten
- Verwachtingen duidelijk maken (minimaal 30 minuten gesprek, audio opname, verwerking data gebeurt met geanonimiseerde gegevens, gespreksvorm, tussendoor vragenstellen)
- Toestemming audio opname?

Algemeen

Datum/tijd :

Geslacht :

Leeftijd :

Opleiding :

Afdeling :

- Had u wel eens gehoord van de term job craften?
- Hoeveel uur per week werkt u (volgens uw contract)?
- Kunt u mij kort vertellen wat uw functie inhoudt?

Topics, sub topics en voorbeeldvragen

Topics en sub topics	Voorbeeldvragen (optioneel)	Doorvraag vragen
Job crafting	<ul style="list-style-type: none"> - Als u terug denkt aan hoe u begon in uw huidige functie: Is uw baan veranderd sinds u begon met deze baan? - Heeft u zelf aanpassingen gemaakt in uw baan? Zodat de baan beter bij u past? - Zijn er verder nog aanpassingen/veranderingen nodig om uw baan beter bij u te laten passen? Zou u (verder) uw baan zelf willen aanpassen/veranderen? 	Waarom? Hoe? Wanneer (gebeurtenis)? Wat stimuleert u (hulp)? Wat belemmert u? Hoe is dat van invloed op uw duurzame inzetbaarheid? (Langer inzetbaar Plezier, tevredenheid Prestatie)
Cognitief craften <ul style="list-style-type: none"> • Ophemelen • Herinterpreteren • Negeren • Accepteren 	<ul style="list-style-type: none"> - Wat is volgens u het doel of de betekenis van uw werk? Hoe bent u tot deze conclusie gekomen? - Zijn uw gedachten hierover veranderd sinds u bent begonnen met deze baan (werk/uitvoering)? - Denkt u dat de manier waarop u nu over uw werk nadenkt bijdraagt aan uw duurzame inzetbaarheid, waarom wel niet? - Hoe kan iets of iemand uw gedachten over uw werk beïnvloeden? 	Actief of bewust? Wanneer (tijdelijk/structureel)? Hoe komt dat? Wat motiveert u? Wat belemmert u? Hoe is dat van invloed op uw duurzame inzetbaarheid? (Langer inzetbaar Plezier, tevredenheid Prestatie)
Taak crafting <ul style="list-style-type: none"> • Verrijken • Delen/rouleren 	<ul style="list-style-type: none"> - Als u terug denkt aan hoe u begon in uw huidige functie: In welk opzicht zijn de taken die u nu uitvoert anders dan toen u begon met de baan? 	Hoe (uitvoering)? Wat motiveert/stimuleert u (hulp)? Wat belemmert u?

<ul style="list-style-type: none"> • Afstoten/ruilen • Zelfverbetering 	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn deze aanpassingen/veranderingen door u geïnitieerd? Zijn er taken die u nu anders uitvoert? Pakt u taken nu anders aan? - Heeft u uw taken weleens anders gedaan dan in uw functieomschrijving stond? 	<p>Hoe is dat van invloed op uw duurzame inzetbaarheid? (Langer inzetbaar Plezier, tevredenheid Prestatie) Wat is hierbij de rol van het team/leidinggevende?</p>
<p>Relatie crafting</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toevoegen • Samenwerken • Ontwijken • Leren omgaan met 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zijn uw relaties op uw werk veranderd sinds u bent begonnen in uw huidige baan? - In hoeverre heeft u invloed gehad om relaties aan te passen? Heeft u dat ook gedaan? - Zou u de relaties met anderen zelf willen aanpassen/veranderen? - Heeft u zelf actief uw relaties met anderen veranderd op het werk in uw huidige baan? <p><i>Ter verduidelijking: Soms willen mensen zelf bepalen hoe vaak ze contact hebben met anderen, met wie ze praten om hun werk te doen, of wie ze willen betrekken bij hun werk. Heeft u uw relaties op uw werk op deze manier veranderd?</i></p>	<p>Hoe (uitvoering)? Wat motiveert/stimuleert u (hulp)? Wat belemmert u? Hoe is dat van invloed op uw duurzame inzetbaarheid? (Langer inzetbaar Plezier, tevredenheid Prestatie) Wat is hierbij de rol van het team/leidinggevende?</p>
<p>Context crafting</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decoreren • Verbouwen • Verkassen • Verlichten 	<ul style="list-style-type: none"> - Als u terug denkt aan hoe u begon in uw huidige functie: In welk opzicht is de fysieke werkomgeving anders dan toen u begon met de baan? - Zijn deze aanpassingen/veranderingen door u geïnitieerd? - Zou u uw omgeving willen veranderen? - Heeft u uw weleens ergens anders gedaan of op een ander tijdstip? 	<p>Hoe (uitvoering)? Wat motiveert/stimuleert u (hulp)? Wat belemmert u? Hoe is dat van invloed op uw duurzame inzetbaarheid? (Langer inzetbaar Plezier, tevredenheid Prestatie) Wat is hierbij de rol van het team/leidinggevende</p>
<p>Stimuleren job crafting</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke doelen <ul style="list-style-type: none"> ➢ Behoeft controle/positief zelfbeeld/contact anderen ➢ Profijt van het werk ➢ Talenten benutten/bezig zijn passie ➢ Negatieve aspecten voorkomen • Leidinggevende • Autonomie • Geen taakinterdependentie • Werkcontext/werkomgeving • Werkcomplexiteit 	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre zijn de taken die u doet ook vastgelegd? - In hoeverre heeft u ruimte om zelf invulling te geven aan uw taken? - Verschilt de manier waarop u invulling geeft aan uw taken van de manier waarop collega's in dezelfde functie dit doen? - In hoeverre bent u in uw werk afhankelijk van uw collega's? (Hoe stimuleren zij u in het werk/ Voelt u zich gesteund/ Kunt u (altijd) bij hen terecht) - Hoe zou u de relatie met uw leidinggevende omschrijven? (Hoe stimuleert deze u in het werk/ Voelt u zich gesteund/Kunt u (altijd) bij hem/haar terecht) 	<p>Hoe komt dit? Hoe is dat van invloed op uw duurzame inzetbaarheid? (Langer inzetbaar Plezier, tevredenheid Prestatie)</p>
<p>Belemmering job crafting</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taakinterdependentie • Managementcontrole • Werkcontext/werkomgeving 	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zou u belemmeren om eigen initiatief te nemen om uw taken aan te passen? - In hoeverre wordt u in uw werk gecontroleerd door uw manager? 	<p>Hoe komt dit? Hoe is dat van invloed op uw duurzame inzetbaarheid? (Langer inzetbaar Plezier, tevredenheid Prestatie)</p>

Gevolgen job crafting <ul style="list-style-type: none"> • Duurzame inzetbaarheid <ul style="list-style-type: none"> ➤ Werkmotivatie ➤ Werkprestatie ➤ Werktevredenheid ➤ Gezondheid ➤ Welzijn 	<ul style="list-style-type: none"> - Denkt u dat het aanpassen van uw baan aan uw interesses en capaciteiten van invloed is op uw inzetbaarheid? - Denkt u dat het aanpassen van taken aan uw interesses en capaciteiten van invloed is op uw inzetbaarheid? - Denkt u dat wanneer u zelf de relaties met anderen zou aanpassen/veranderen aan uw interesses dit van invloed is op uw inzetbaarheid? 	Waarom wel/niet?
Bevordering job crafting	<ul style="list-style-type: none"> - Is er iets wat kan bijdragen dat u uw baan aanpast aan uw eigen interesses en capaciteiten? - Wie of wat kan eraan bijdragen dat u op eigen initiatief uw taken aanpast aan uw interesses en capaciteiten? 	Waarom? Hoe komt dit?

Afsluiting

Omdat ik door de vragen heen ben zou ik graag willen beginnen met de afronding van dit gesprek. Wilt u misschien nog iets kwijt? Hoe vond u het interview gaan?

Ik wil u danken voor dit interview.

Bijlage III. Overzicht gekozen afdelingen Albert Schweitzer Ziekenhuis

Afdeling	Specificaties
OK Verkoever	<ul style="list-style-type: none"> - Kort patiëntencontact - Wisselende werksituaties - Relatief groot aantal gespecialiseerde verpleegkundigen - Kleine teams (gemiddeld 20 personen wisselend werkzaam in teams van 2 tot 6 personen)
Observatorium	
Geriatricie	<ul style="list-style-type: none"> - Langdurig patiëntencontact
Dagbehandeling	<ul style="list-style-type: none"> - Hoge gemiddelde leeftijd van het personeel - Afwezigheid avond- en weekend diensten
Spoedeisende Hulp	<ul style="list-style-type: none"> - Acute afdeling - Draait continu - Groot team (gemiddeld 60 personen wisselend werkzaam in teams van 6 tot 7 personen) - Kort patiëntencontact - Wisselende werksituaties - Verpleegkundigen hebben veel kennis over allerlei soorten specialismes

Bijlage IV. Codeboom

Taak crafting
Toevoegen

- Faciliteren afdeling
- Kwaliteit zorg
- Deelname adviesraden
- Onderzoek
- Ziekenhuis projecten
- Delen/Ruilen
 - Fysiek zware taken
 - Teveel taken
 - Te grote taken
 - Moeilijke taken
 - Herhaling taken
- Afstoten
 - Teveel taken
 - Fysiek mentaal zwaarbelast
 - Zinloze taken
 - Moeilijke taken
- Anders uitvoeren
 - Sneller uitvoeren
 - Langzamer uitvoeren
 - Zittend uitvoeren
 - Staand uitvoeren
- Relatie crafting
 - Samenwerkingen
 - Artsen
 - Collegas
 - Leren omgaan
 - Grenzen aangeven
 - Houding aanpassen
 - Toevoegen
 - Leerlingen
 - Patiënten
 - Afstoten
 - Collegas
 - Patiënten
- Cognitie crafting
 - Herinterpreteren
 - Anders benaderen
 - Accepteren
 - Werkdruk
 - Winstgevend bedrijf
 - Minder patiëntencontact
 - Ophemelen
 - Visie patiënt
 - Andere visie
 - Negeren
 - Gedachte kinderen

Context crafting

Verkassen

Plaats

Tijd

Verlichten

Hulpmiddelen gebruiken

Hulpmiddelen aanpassen

Veranderen

Verplaatsen meubels

Verplaatsen kleinmateriaal

Stimulering job craften

Persoonlijk doel

Behoeft positief zelfbeeld

Behoeft contact anderen

Behoeft controle

Van betekenis zijn

Talenten benutten

Doen wat leuk is

Negatief aspect aanpassen

Werkomgeving

Teamgrootte

Leidinggevende

Werkgroepen

Rooster

Collegas

Patiënten

Deelname OR

Contracturen

Organisatieverandering

Persoonlijke situatie

Thuisituatie

Kinderen

Partner

Mantelzorg

Leeftijd

Kennis ervaring

Persoonlijke kenmerken

Open

Nieuwsgierig

Mentale fysieke klachten

Ontwikkelingen buitenaf

Cao

Mobiele applicaties

Belemmering job crafting

Werkcontext

Inrichting werk

- Teamgrootte
- Zichtbaarheid werk
- Kernelementen werk
- Bezuinigingen
- Taakinterdependentie
- Roostering
- Christelijke cultuur
- Relaties werk
 - Negatieve reacties
 - Beperkte mogelijkheid collegas
- Contextgebonden situaties
 - Werkfouten
 - Werkdruk
 - Noodsituaties
- Persoonlijke situatie
 - Schuldgevoel
 - Onzekerheid effect
 - Belemmering ontwikkeling
 - Privileges
 - Jonge leeftijd
 - Thuisituatie
 - Kinderen
 - Partner
- Ontwikkelingen buitenaf
 - Cao
- Job crafting inzetbaarheidsinstrument
 - Duurzaam
 - Werkplezier
 - Werktevredenheid
 - Langer doorwerken
 - Meer werken
 - Gezond werken
 - Niet duurzaam
 - Fysieke mentale klachten
 - Stagning ontwikkeling
- Bevordering job crafting
 - Autonomie
 - Functiedifferentiatie
 - Beloning
 - Duidelijkheid vanuit organisatie
 - Plan van aanpak
 - Verandering beroep

Bijlage V. Totaaloverzicht job craftingstechnieken verpleegkundigen

		Cognitief				Relationeel				Taak				Context			
		Op	He	Ne	Ac	To	Sa	On	LO	Vr	De	Af	AU	Vk	Vb	VI	totaal
		Op Ophemelen He Herinterpreteren Ne Negeren Ac Accepteren				To Toevoegen Sa Samenwerken On Ontwijken LO Leren Omgaan met				Vr Verrijken De Delen/rouleren Af Afstoten AU Anders Uitvoeren				Vk Verkassen Vb Verbouwen VI Verlichten			
Respondent 1	Contract-uren 32 uur	x	x			x	x		x	x	x	x	x			x	10
Respondent 2	32 uur		x		x	x	x		x	x	x			x	x		9
Respondent 3	32 uur		x		x		x	x	x	x	x			x		x	9
Respondent 4	36 uur	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13
Respondent 5	32 uur	x			x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	11
Respondent 6	36 uur		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13
Respondent 7	24 uur		x		x		x	x		x	x		x	x	x		9
Respondent 8	28 uur	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	12
Respondent 9	16 uur		x							x			x			x	4
Respondent 10	28 uur		x			x	x	x		x	x	x	x	x			9
Respondent 11	32 uur		x		x	x	x		x	x	x	x		x			9
Respondent 12	16 uur				x	x		x		x		x		x	x		7
Respondent 13	24 uur						x			x	x	x	x	x		x	7
Respondent 14	40 uur	x	x			x			x	x	x	x		x	x		9
Respondent 15	28 uur						x		x	x	x	x					5
Respondent 16	32 uur	x	x			x	x		x	x	x	x		x			9
Respondent 17	16 uur	x	x			x	x		x	x	x	x					8
Respondent 18	24 uur	x	x	x			x	x		x	x	x	x	x			10

Respondent 19	24 uur		x		x		x	x		x	x	x					7
Respondent 20	28 uur						x	x	x	x	x	x		x			7
Respondent 21	32 uur		x				x			x	x	x	x	x			7
Respondent 22	24 uur		x				x	x		x	x	x	x				7
Respondent 23	32 uur		x						x	x		x	x				5
totaal		8	18	1	9	11	19	11	14	23	20	18	13	16	7	8	