

Langer doorwerken is geen vanzelfsprekendheid

Een kwalitatieve analyse van een
interventie bij de gemeente Lingewaard



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

Een samenvatting

Niets uit deze uitgave mag zonder verwijzing verspreid worden.

Voorwoord

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

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

Aanleiding

Gemeenten staan voor een uitdaging. De arbeidsmarkt is krap, de AOW-leeftijd is verhoogd, de gemiddelde leeftijd is hoog en oudere medewerkers stoppen over het algemeen met werken vóór het bereiken van de AOW-leeftijd. Daarbij komt dat werk inhoudelijk verandert, digitalisering (AI) zich steeds verder ontwikkelt, de werkdruk toeneemt en duurzame inzetbaarheid onder druk staat. Om oudere medewerkers te stimuleren om duurzaam inzetbaar te blijven en een optimale fit te creëren met hun werk, is in samenwerking met de Open Universiteit en ondersteund door A&O fonds gemeenten, kwalitatief onderzoek gedaan naar de ervaringen met job craften, ook wel baansleutelen genoemd.

Met het onderzoek is geprobeerd inzicht krijgen in de ervaringen van oudere medewerkers met job crafting en hoe dit invloed heeft op de perceptie van werkplezier, werkdruk en de houding ten opzichte van langer doorwerken. Het onderzoek had als hoofdvraag: Heeft het toepassen van daadwerkelijk job craftingsgedrag invloed op werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken van oudere deskundige medewerkers bij de gemeente?

Wat is jobcraften

Job craften wordt in verband gebracht met duurzame inzetbaarheid. Medewerkers kunnen door te job craften invloed uitoefenen op hun welzijn op het werk, hun ontwikkelingsmogelijkheden, de mate van autonomie en hun motivatie in het werk.

Jobcraften is een methodiek om op eigen initiatief de eigen baan te kunnen vormgeven, zodat deze beter past bij de persoonlijke interesses en capaciteiten van een medewerker. Een belangrijk uitgangspunt bij jobcraften is dat de medewerker zelf aanpassingen initieert en dat toestemming van een leidinggevende niet per se noodzakelijk is. Het gebeurt binnen bepaalde randvoorwaarden zodat het geen nadelige gevolgen heeft voor collega's en dat taken niet zomaar geschrapt kunnen worden.

Werk kan op vier manieren aangepast worden, namelijk:

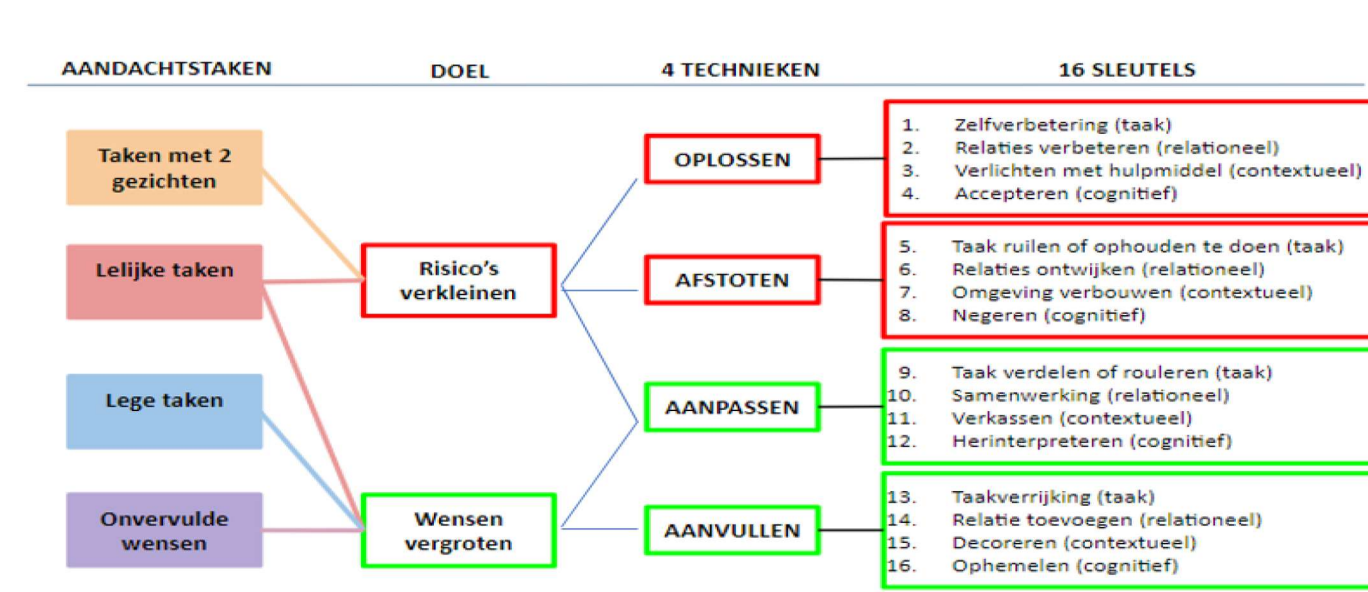
1. taak craften: het actief aanpassen van het aantal, het type, de grootte en de aard van de taken,
2. relationeel craften: het zorgen voor mooiere taken door het aangaan van bijvoorbeeld meer werkrelaties, het oppakken van nieuwe contacten, de intensiteit van een relatie te veranderen of bijvoorbeeld negatieve relaties af te breken,
3. cognitief craften: verandert het beeld van je werk, waardoor dit werk meer betekenis krijgt of negatieve aspecten anders worden geïnterpreteerd en
4. contextueel craften: er verandert niets aan je werk, maar wel in de omgeving waarin je werkt, de hulpmiddelen of het tijdstip waarop je je werk doet.

Methode van onderzoek

Voor dit onderzoek is een training jobcraften ontwikkeld waarbij deelnemers aan de hand van het sleutel processchema (figuur 1) leren hoe ze belemmerende taakeisen (energienemers) kunnen terugdringen (risico's verkleinen) en hulpbronnen (energiegevers) kunnen inzetten (wensen te vergroten). Het onderscheid tussen belemmerende taakeisen en hulpbronnen is gebaseerd op het Job Demands-Resources model (hierna JD-R model).

Dit model bestaat uit twee processen: 1) het uitputtingsproces, waarbij veeleisende aspecten van het werk (taakeisen) leiden tot de aantasting van energiereserves en op lange termijn kunnen leiden tot stressreacties en 2) het motivationele proces, waarbij de aanwezigheid van werkhulpbronnen leidt tot motivatie.

Aan de taakeisen en hulpbronnen zijn vier sleuteltechnieken gekoppeld, die elk weer uit 4 specifieke sleutels bestaan, die gebaseerd zijn op de vier manieren van aanpassing van werk. In totaal zijn er dus 16 concrete sleutels om je baan vorm te geven. Zie hieronder figuur 1.



Figuur 1: processchema sleutelen

De trainingen

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

In workshop A worden deelnemers meegenomen in de betekenis van job crafting en de relatie met duurzame inzetbaarheid. Deelnemers brengen hun taken in beeld en ordenen deze op basis van tijdsinvestering, risico's en wensen door gekleurde post-its te plakken. Dit vertaalt zich in een overzicht waarin deelnemers taken indelen in taken met 2 gezichten, lelijke taken, lege taken en onvervulde wensen. Aan de hand hiervan wordt een strategie bepaald waar de deelnemers kiezen aan welke taken zij willen gaan sleutelen. De taken waar men aan wil sleutelen is de basis voor workshop B.

In workshop B krijgen deelnemers voorbeelden (zie bijlage 1) te zien van de 16 verschillende sleuteltechnieken. Aansluitend krijgen de deelnemers inzicht in het sleutelproces, waarin ze leren hoe te sleutelen. Ze leren hoe ze alle 16 sleutels kunnen toepassen. Hiermee worden

deelnemers zich bewust van niet voor de hand liggende mogelijkheden. Gebruikmakend van praktijkvoorbeelden stellen de deelnemers een persoonlijk actieplan op waarmee ze in de praktijk gaan oefenen. In het plan wordt gefocust op positieve effecten (positieve psychologie) van (kleine) behaalde successen. Doel van het persoonlijk actieplan is om realistische voornemens te maken die uitvoerbaar zijn waardoor de kans op succesvolle ervaringen en gedragsverandering vergroot wordt. Deelnemers oefenen gedurende vier weken met het actieplan in de praktijk.

In workshop C wordt gereflecteerd op de ervaren successen en obstakels. Hier worden de ervaringen van de deelnemers opgehaald. Welke sleutels zijn daadwerkelijk toegepast en in hoeverre zijn de deelnemers tevreden? Wat gaat er in de praktijk goed en wat minder goed. Er worden vragen gesteld als: Waar ben je het meest trots op? Een vraagstelling die aansluit bij "appreciative inquiry" methodiek, gericht op het vergroten van successen. Ook wordt ingegaan op het borgen van de aangeleerde vaardigheden. Wat hebben de deelnemers nodig om het sleutelen duurzaam te blijven inzetten in hun loopbaan? Ook is ruimte voor feedback op de training.

De trainingen zijn gegeven aan drie groepen medewerkers: management, deskundig en ondersteunend. Dit onderzoek richt zich op de groep deskundigen.

Resultaten

Geconstateerd is dat deelnemers succesvol sleutelen aan hun baan zowel op het gebied van hulpbronnen als op dat van taakeisen. Deelnemers sleutelen wel vaker aan taakeisen dan aan hulpbronnen.

Gebleken is dat job crafting aan zowel hulpbronnen als taakeisen een positief effect heeft op werkdruk, werkplezier en houding ten opzichte van langer doorwerken.

Deelnemers geven aan dat ze met name taak-, relationeel- en cognitief job craftingsgedrag inzetten en in mindere mate contextueel jobcraftten. Zowel bij werkdruk als werkplezier zijn met name dezelfde sleutels toegepast. De enige uitzonderingen zijn de sleutels: negeren, die is toegepast in relatie tot werkdruk en relaties toevoegen, die is gebruikt in relatie tot werkplezier.

Aanbevelingen

Emile van Nassau doet een aantal aanbevelingen. Hij adviseert:

- de training “Sleutelen aan je baan” op te nemen in het strategisch opleidingsprogramma. Hiermee oefent de organisatie invloed uit op de perceptie van werkdruk en werkplezier van haar medewerkers en uiteindelijk op de intentie van medewerkers om langer door te werken.
- de training vrijwillig aan te bieden
- het openstaan voor het aanleren van jobcrafting vaardigheden als een van de selectiecriteria te hanteren bij het aantrekken van ouder personeel
- naast het aanbieden van de training aan medewerkers het management handvatten te bieden voor het voeren van de dialoog over de duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid is immers een wederzijdse verantwoordelijkheid.
- in relatie tot werkdruk en werkplezier, en rekening houdend met de bevindingen van dit onderzoek:
 - o (procesgerichte) samenwerking te stimuleren
 - o taakverdeling / taakroulatie te stimuleren
 - o de dialoog tussen management, medewerkers en medewerkers onderling te stimuleren
 - o voortijdig in gesprek te gaan over de toekomst.

Bijlage 1 Sleutelacties

Voorbeelden voor OPLOSSEN

Sleutel nr.	Geschikt voor type taak	Wat wil je bereiken (doel)	Hoe wil je dat bereiken (sleutel techniek)	Actie die je kan nemen (sleutelactie)	Voorbeeld
1	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	COGNITIEF RISICO VERKLEINEN Verminderen van moeilijke taken	OPLOSSEN (taak) Zelfverbetering: leren omgaan met de moeilijkheidsgraad van het werk of werkdruk, door oefening, aanvullende instructie of training	<ul style="list-style-type: none"> Ik vraag om een korte cursus om mijn verouderde kennis op te frissen. Ik vraag of de taakeisen (bijv. het kwaliteitsniveau, de complexiteit) naar beneden bijgesteld kunnen worden. Ik probeer ervoor te zorgen dat ik niet veel moeilijke beslissingen hoeft te nemen op het werk. Ik organiseer mijn werk zo dat ik me niet te lang hoeft te concentreren. Ik ga alleen naar overleggen waar ik zelf wat aan heb. Ik ga minstens 1 keer per week "nee" zeggen tegen een verzoek/extra taak. 	Makelaar is gewend om met potentiële kopers een afspraak te maken en een huis te bezichtigen. Echter steeds meer mensen willen eerst een huis bekijken via smartphone filmpjes en websites. De makelaar volgt een sociale media cursus om ook op de nieuwe manier met klanten in contact te komen en hen van informatie te voorzien zonder persoonlijk contact.
2	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	EMOTIONEEL RISICO VERKLEINEN Stress wegnemen veroorzaakt door werksituaties minder emotioneel intens maken	OPLOSSEN (sociaal) Relaties verbeteren: emotionele situaties, interpersoonlijke conflicten leren oplossen, interpersoonlijke vaardigheden bevorderen	<ul style="list-style-type: none"> Ik probeer me klantvriendelijker op te stellen. Ik probeer met meerdere partijen af te stemmen over mijn werkzaamheden. Ik kijk hoe mijn collega's conflicten oplossen. Ik vraag om een korte training interpersoonlijke vaardigheden. 	Havenmeester krijgt te maken met drukker scheepvaartverkeer en moet aan geïrriteerde kapiteins uitleggen waarom het langer duurt (een moeilijke taak). Door een communicatiecursus te volgen kan de havenmeester beter omgaan met kleine conflicten en irritaties van de kapiteins. Door tevens een cursus spaans te volgen wordt het contact met de kapiteins nog beter.

3	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	FYSIEK RISICO VERKLEINEN Last van lichamelijk zware taak verminderen	OPLOSSEN (context) Verlichten: Introduceren van eigen of andere hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> • Ik vraag mijn leidinggevende om een hulpmiddel om de lichamelijk zware taak te verlichten. • Ik ga fietsen in plaats van lopen. 	Een medewerker van de gemeente werkt graag met een iPad. Hij denkt dat het ook handig zou kunnen zijn bij het inschrijven van burgers omdat ze de gegevens makkelijk aan hun kan laten zien. Haar iPad wordt aan de gemeentelijke database gekoppeld en zodoende heeft ze het gevoel dat ze meer met de burgers kan praten in plaats van via het grote computerscherm.
3	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	COGNITIEF RISICO VERKLEINEN Hinderlijke inefficiënties verminderen	OPLOSSEN (context) Verlichten: ongemakken in de werkomgeving verlichten	<ul style="list-style-type: none"> • Ik zorg dat ik minder technologie of apparatuur handiger en efficiënter ga gebruiken. 	Een secretaresse heeft twee mobiele telefoons, één van het werk en één privé en vind het vervelend met twee telefoons rond te lopen. Daarom wordt de privé telefoon van software voorzien die het mogelijk maakt om beide telefoonnummers op één telefoon te plaatsen.
4	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	EMOTIONEEL RISICO VERKLEINEN Minder last hebben van de vervelende kant van werk	OPLOSSEN (beleving) Accepteren: leren accepteren, verwachtingen bijstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Ik probeer de vervelende kant van mijn taak te accepteren. • Ik ga de vervelende kant van mijn taak vergelijken met andere beroepen om te zien dat anderen het slechter kunnen treffen en het voor mij kan meevallen. 	Een drukker richt zich op tijdschriften maar krijgt de laatste tijd meer kleinere drukopdrachten zoals folders en t-shirts wat hij vervelend gepriegel vindt maar moet doen omdat dat goed geld oplevert. Hij realiseert zich dat dit werk eigenlijk niet zo slecht is omdat hij zijn werk kan uitvoeren met moderne machines en hij gratis tijdschriften mee naar huis kan nemen.

Voorbeelden voor AFSTOTEN

Sleutel nr	Geschikt voor type taak	Wat wil je bereiken (doel)	Hoe wil je dat bereiken (sleutel techniek)	Actie die je kan nemen (sleutelactie)	Voorbeeld
5	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	FYSIEK OF COGNITIEF RISICO VERKLEINEN Taken verminderen die een belemmering zijn voor gezondheid of motivatie	AFSTOTEN (taak) Taken ruilen: inruilen van lelijke taken voor mooie taken	<ul style="list-style-type: none"> Ik probeer (extra) taken die niet tot de kern van mijn werk behoren over te dragen aan een junior collega die ervan kan leren en die ik hierin kan coachen. Ik bied mijn taak aan aan een collega die deze taak niet als belemmering ziet, maar het juist leuk vindt of het als een leerervaring ziet. 	<p>Projectleider is goed in het opschrijven van besluiten en acties, maar het wordt te veel werk omdat er steeds meer projecten komen. Het notuleerwerk wordt opgepakt door een junior projectmedewerker die er veel van kan leren en zodoende kan de projectleider zijn sterke kant van coachen toepassen.</p> <p>Senior hovenier mag met een bladblazer werken in plaats van een hark, maar vindt het lawaai niet prettig. Een jongere collega vindt het juist gaaf en wil de hark wel voor de blazer ruilen.</p>
6	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	EMOTIONEEL RISICO VERKLEINEN Minder last hebben van belastende relaties met collega's of klanten	AFSTOTEN (sociaal) Ontwijken: lastige klanten of veeleisende collega's ontwijken	<ul style="list-style-type: none"> Ik geef een negatieve klantrelatie door aan een collega die hiermee beter kan omgaan. Ik organiseer mijn werk zo dat ik het contact met collega's wiens problemen me emotioneel raken, probeer te minimaliseren. Ik organiseer mijn werk zo dat ik zo min mogelijk contact heb met collega's of klanten van wie de verwachtingen onrealistisch zijn. 	<p>Een servicemedewerker van kopieermachines kan niet goed overweg met een nieuwe klant. Een ervaren collega vindt het prima om deze klant over te nemen</p>
7	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	COGNITIEF RISICO VERKLEINEN Omgevingssignalen, zoals overmatig geluid, verminderen	AFSTOTEN (context) Verbouwen: storende/lelijke omgevingsfactoren wegnemen	<ul style="list-style-type: none"> Ik zoek een rustige werkplek om te kunnen concentreren op moeilijke taken. Ik zorg dat ik niet gestoord word als ik mijn een moeilijke taak behandel, want ik wil dit in rust kunnen doen. 	<p>Een tekstschrijver ontwikkelt brochures voor festivals, maar doordat collega's om haar heen moeten bellen om dingen te regelen voor het festival, kan zij zich moeilijk concentreren. Na overleg zet ze daarom regelmatig een koptelefoon op met haar favoriete muziek zodat ze zich beter kan concentreren op haar teksten. Haar collega's vinden dat prima.</p>

8	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	EMOTIONEEL RISICO VERKLEINEN Minder last hebben van situaties die je niet kan veranderen	AFSTOTEN (beleving) Negeren: niet nadenken over vervelende kanten van de taak	<ul style="list-style-type: none"> Ik besluit dat ik me niet minder boos maak of verdrietig voel over zaken waar ik geen invloed op uit kan oefenen. Ik probeer de vervelende kant van de taak te omzeilen, niet te zien, het er niet over te hebben of er niet over te klagen. 	Een deurwaarder bezoekt regelmatig huizen die verwaarloosd zijn en als het kinderen betreft werd hij daar verdrietig of boos van. Echter hij weet dat andere instanties zich met deze problematiek bezig houden en hij probeert geen oordeel te vellen over hoe ze dat doen en daarom probeert hij de staat van de woning te negeren terwijl hij zijn werk doet.
---	--	--	---	---	--

Voorbeelden voor AANPASSEN

Sleutel nr	Geschikt voor type taak	Wat wil je bereiken (doel)	Hoe wil je dat bereiken (sleutel techniek)	Actie die je kan nemen (sleutelactie)	Voorbeeld
9	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	FYSIEK RISICO VERKLEINEN Last van lichamenlijk zware taak verminderen	AANPASSEN (taak) Taak verdelen: minder tijd aan taken besteden door ze te delen met collega's	<ul style="list-style-type: none"> Ik spreek af met een collega om de lichamenlijk meest zware taken samen te doen. 	Medewerkers van een verzorgingstehuis tillen bewoners in en uit bed, elk op hun eigen verdieping. Dit werk wordt lichamenlijk steeds moeilijker. Ze spreken af om aan het begin van de dag samen de zware bewoners te tillen omdat ze dan nog fit zijn en daarna ieder afzonderlijk door te gaan met het tillen van lichtere bewoners op hun eigen verdieping.
9	Taak met 2 gezichten Lelijke taak	COGNITIEF RISICO VERKLEINEN Last van vervelende of saaie taak verkleinen	AANPASSEN (taak) Taak rouleren: minder tijd aan vervelende taken besteden door ze te verdelen over collega's	<ul style="list-style-type: none"> Ik maak een afspraak met collega's om de taak te rouleren, zodat iedereen een keer aan de beurt is. 	Projectleider is goed in het opschrijven van besluiten en acties, maar het wordt veel werk omdat er steeds meer projecten komen. Het notuleren wordt nu onder projectleiders gerouleerd.
9	Lelijke taak Lege taak	INTERESSE OF STERKE KANT VERGROTEN Taken beter laten passen bij interesses of sterke kanten	AANPASSEN (taak) Taak verdelen: herverdelen van tijd en aandacht door meer tijd voor mooie taken vrij te maken	<ul style="list-style-type: none"> Ik trek kleine taken bewust naar me toe omdat ze me interesseren. Wanneer er een interessante klus, project of evenement voorbij komt, bied ik aan om mee te helpen. 	HR medewerkster heeft interesse in het rechtssysteem. Zij gaat zich meer met arbeidsrechtelijke vraagstukken bezighouden dan met beloningsvraagstukken.

9	Lelijke taak Lege taak	INTERESSE OF STERKE KANT VERGROTEN Versnipperde kleine taken tezamen laten aansluiten op interesse of sterke kant	AANPASSEN (taak) Taken samenvoegen: versnipperde taken verzamelen en tot een betekenisvolle taak samenvoegen	<ul style="list-style-type: none"> Ik neem kleine klusjes van mijn collega's over om een meer betekenisvolle centrale taak te creëren die past bij mijn interesse of mijn sterke kant. Ik trek kleine taken waar ik goed in ben naar me toe. 	Redactielid van een actualiteitenrubriek zoekt net als haar collega's naar beeldmateriaal in het archief dat past bij een nieuwsitem. Dit is voor iedereen een routineklusje en de creativiteit is door tijdsdruk verdwenen. Redactielid heeft interesse in beelden en oog voor de juiste combinatie van beeld en verhaal, en oppert aan collega's om dit werk centraal voor hun te doen. De grootte en kwaliteit van deze taak neemt toe en er worden meer verschillende archiefbeelden gebruikt in het nieuws.
10	Taak met 2 gezichten Lelijke taak Lege taak	COGNITIEF RISICO VERKLEINEN Mijn saaie taken niet langer uitstellen omdat ik er tegenaan hik, mijn zwakke kant opvangen, efficiënter worden	AANPASSEN (sociaal) Samenwerken: een stok achter de deur hebben om saaie klussen te doen	<ul style="list-style-type: none"> Ik vraag een collega om samen te werken aan een taak zodat mijn werk lichter wordt. 	Twee hypotheekdeskundigen galeukan op een vaste ochtend samen alle hypotheekaanvragen te controleren (voorheen een saaie klus, lelijke taak).
10	Lelijke taak Lege taak Onvervulde wens	STERKE KANT VERGROTEN Mijn sterke kanten te bundelen of jezelf of de ander beter maken in werk	AANPASSEN (sociaal) Samenwerken: dezelfde taak met meerdere of andere mensen uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> Ik vraag een collega om samen te werken aan een taak die ons allebei helpt om ons werk beter te doen. 	Twee communicatiedeskundigen delen hun passie voor fotografie en gaan samen fotos maken voor de nieuwe website.
10	Lege taak	INTERESSE VERGROTEN Meer afwisseling in je werk krijgen, beter op je interesse te laten aansluiten	AANPASSEN (sociaal) Taken rouleren: meer tijd besteden aan een leuke taak die je rouleert met een collega die dat ook mooi werk vindt	<ul style="list-style-type: none"> Ik vraag of ik kan meedraaien met mijn collega om een extra taak die ik leuk vind te leren. 	Junior monteur is net opgeleid door senior collega en wil deze informele trainingsrol later ook gaan doen. Junior wil de taak niet afpakken van collega, dus vraagt om mee te kunnen draaien bij het inwerken van de volgende collega om op termijn de trainingstaak samen te kunnen rouleren.

11	Lelijke taken	EMOTIONEEL RISICO VERKLEINEN Minder moeite hebben met een geestelijk zware taak	AANPASSEN (context) Verkassen: werkzaamheden op een andere plek of ander tijdstip uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> • Ik ga op andere tijden dan ik gewend ben bepaalde werkzaamheden doen (bijvoorbeeld in de ochtend emails doen). • Ik ga op een andere plek dan ik gewend ben bepaalde werkzaamheden doen (bijvoorbeeld klanten bezoeken). • 	<p>Een zorgmedewerker heeft steeds meer moeite met het doen van sociale activiteiten met de bewoners overdag en besluit meer nachtdiensten te draaien waarbij ze toch voor de bewoners zorgt, maar middels minder intensief contact.</p> <p>Ambtenaren gaan geboorte aangiftes verwerken op nieuw geopend loket in het ziekenhuis zodat ze het makkelijker maken voor ouders om hun kind aan te geven en de ambtenaren krijgen ook vaak de gelegenheid om de baby te zien.</p>
12	Lelijke taak Lege taak	BEHOEFTE VERGROTEN Je behoefte aan voldoening vergroten	AANPASSEN (beleving) Herinterpreteren: het positiever interpreteren van de betekenis van je taak	<ul style="list-style-type: none"> • Ik geef een positieve betekenis aan een taak die routine is geworden. 	<p>Lerares is gaan corrigeren met een groene in pen in plaats van een rode om de nadruk te leggen op wat kinderen goed hebben gedaan. Het geeft het gevoel van een andere opstelling in je werk.</p> <p>Een kok werkt in een wegrestaurant en concentreert zich niet langer op "eten maken" maar probeert elk gerecht leuk te presenteren, en krijgt veel positieve reacties van klanten.</p> <p>Een glazenwasser wast in een hangende stellage de gevel van een kinderziekenhuis en heeft voor deze gelegenheid een piratenpak aangetrokken en krijgt spontane blij reacties van de kinderen.</p>

Voorbeelden voor AANVULLEN

Sleutel nr	Geschikt voor type taak	Wat wil je bereiken (doel)	Hoe wil je dat bereiken (sleutel techniek)	Actie die je kan nemen (sleutelactie)	Voorbeeld
13	Onvervulde wens	<p>STERKE KANT, INTERESSE, BEHOEFTE VERGROTEN</p> <p>Meer voldoening van je werk, je werk leuker of betekenisvoller maken</p>	<p>AANVULLEN (taak)</p> <p>Taak verrijken: een nieuwe mooie taak of rol toevoegen aan het werk</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ik voeg een leuke nieuwe taak of rol toe aan mijn werk. Bijv. Trainingsrol toevoegen • Als er nieuwe dingen zijn, meld ik me aan om erover te leren en ze uit te proberen. • Ik zoek naar nieuwe taken om ongebruikte kennis en vaardigheden te kunnen benutten. • Ik zoek naar nieuwe taken die aansluiten bij mijn interesses. • Ik verander mijn werk zo dat ik kan doen wat ik leuk vind. • Ik trek nieuwe taken waar ik goed in ben naar me toe. 	<p>Haarstyliste gaat ook informatie geven over haarverzorgingsproducten.</p> <p>Directeur is betrokken bij de registratie van deelnemers aan presentatie.</p>
14	Onvervulde wens	<p>STERKE KANT, INTERESSE, BEHOEFTE VERGROTEN</p> <p>Mijn werk een grotere betekenis geven, beter zien wat mijn werk voor anderen betekent en mijn werk plezieriger maken</p>	<p>AANVULLEN (sociaal)</p> <p>Relaties toevoegen: relaties met collega's of belanghebbenden toevoegen aan je taak</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ik zoek contact met collega's die niet vereist zijn in mijn werk, maar die interessant werk doen dat mij kan helpen. • Ik bouw relaties op met mensen buiten mijn organisatie om mijn werk beter op hun af te stemmen. 	<p>Klantenservice van een online boekwinkel vraagt collega's van het magazijn om een rondleiding om het orderproces beter te begrijpen en klantvragen beter te kunnen afhandelen.</p> <p>Een stadswacht besteedt tijd aan het praten met junks in het park en probeert zo de overlast in het park te beperken. Ook loopt de stadswacht een dag mee in de verslaafdenzorg om zo hun situatie beter te begrijpen.</p> <p>Een politicus doet niet alleen werkbezoeken met burgemeesters en ambtenaren maar gaat ook langs bij buurtcentra en cafés om burgers te spreken.</p>

15	Lelijke taak Lege taak	BEHOEFTE VERGROTEN Mijn dagelijkse werkomgeving verbeteren	AANVULLEN (context) Decoreren: toevoegen van mooie elementen aan de werkomgeving	<ul style="list-style-type: none"> Ik neem wat persoonlijks mee van huis om mijn werkplek leuker te maken. 	Foto's, planten, onderscheidingen, etc.
16	Lelijke taak Lege taak	BEHOEFTE VERGROTEN De positieve kanten van mijn werk benadrukken	AANVULLEN (beleving) Ophemelen: redenen toevoegen aan de betekenis die het werk voor anderen heeft	<ul style="list-style-type: none"> Ik maak twee rijtjes met de positieve en negatieve kanten van mijn taak en probeer dan de negatieve dingen om te buigen in positief. 	Een advocaat onderzoekt namens haar cliënten medische missers om een financiële claim bij een ziekenhuis in te dienen. De negatieve kant is dat zij haar geld verdient op basis van het onverwachte letsel van haar cliënten, maar de positieve kant is dat ze met haar aanklachten bijdraagt aan een verbetering van de zorg waarin minder fouten worden gemaakt.

