

VAKMANSCHAP IS MEESTERSCHAP

JOB CRAFTING

Sleutelen aan je eigen duurzame inzetbaarheid



Student: Lieke Cox

Studentnummer: 2151988

Datum: 4 april 2014

Praktijk: Stichting Valkenhof

Docent: Frits van Buul

Titelblad

Naam:	Lieke Cox
Studentnummer:	2151988
Datum:	4 april 2014
Praktijkorganisatie:	Stichting Valkenhof te Valkenswaard, locatie John F. Kennedylaan
Docent/begeleider:	Frits van Buul
Opleiding:	Fontys HRM, 4 ^e leerjaar – afstudeerfase

Managementsamenvatting

Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin medewerkers productief, gemotiveerd en gezond willen en kunnen blijven werken, zowel binnen als buiten organisaties. Door de lopende en opkomende trends waaronder vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt en veranderingen in de regel- en wetgeving willen organisaties hun medewerkers nu en in de toekomst zo volledig mogelijk in kunnen zetten. Organisaties kunnen dan ook niet om duurzame inzetbaarheid heen.

Dit heeft tot gevolg dat het een onderwerp is dat een hoge prioriteit kent op de HR-agenda binnen organisaties. HR-professionals weten dat zij er iets mee moeten, maar weten vaak niet goed hoe of wat. In mijn optiek is het belangrijk dat de medewerker zelf zijn verantwoordelijkheid hier in neemt, zodat HR enkel ondersteuning hoeft te bieden en op deze manier ontlast wordt.

In dit rapport wordt de focus gelegd op het begrip job crafting. Job crafting is een opkomend begrip binnen HR en wil zeggen dat medewerkers de vrijheid krijgen om hun eigen functietaken aan te passen, zodat er een betere fit ontstaat tussen het werk en de persoonlijke behoeftes. Hierdoor werken zij tegelijkertijd aan hun eigen duurzame inzetbaarheid.

Maar hoe kan job crafting in relatie tot duurzame inzetbaarheid vormgegeven worden binnen organisaties? In bestaande theorieën en modellen wordt hier namelijk (bijna) niet op ingespeeld. Door middel van coachgesprekken tussen een HR-professional en een medewerker, waarbij gebruik gemaakt wordt van coachmethodieken en gesprekstechnieken, kan job crafting tot uiting komen, zodat medewerkers hun eigen duurzame inzetbaarheid kunnen vormgeven.

Door middel van het GROW-model en Sandplay kan job crafting vormgegeven worden. Het GROW-model is een gesprekstechniek die betrekking heeft op persoonlijke groei. Sandplay is een coachmethodiek waarbij gebruik gemaakt wordt van miniaturen om situaties letterlijk uit te beelden. Door deze techniek en methodiek met elkaar te combineren is een medewerker tijdens het coachgesprek bewust bezig met job craften. Je gaat kijken wat iemands situatie op dit moment is: waar staat hij? Vervolgens wordt er gekeken waar iemand met het oog op de toekomst naar toe wil. Wat is er voor nodig om de gewenste situatie in de praktijk te kunnen verwezenlijken? Dat is waar het bij job crafting om draait.

Het is belangrijk dat de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid aan de hand van job crafting bij de medewerkers zelf ligt. Je bent tenslotte zelf de ondernemer van je eigen loopbaan. De werkgever kent in dit proces enkel een ondersteunende, faciliterende en stimulerende rol.

Het rapport laat medewerkers zich bewust worden van het feit hoe zij hun eigen duurzame inzetbaarheid kunnen vormgeven door middel van job crafting. Daarnaast wordt het voor organisaties duidelijk hoe zij dit kunnen implementeren in de praktijk.

Door aandacht te schenken aan duurzame inzetbaarheid zullen organisaties er uiteindelijk op vooruit gaan. Duurzame inzetbaarheid zal leiden tot meer gezondere, competentere en gemotiveerde medewerkers. De arbeidsproductiviteit zal stijgen door het optimaal presteren van medewerkers. Bovendien raken zij meer betrokken bij de organisatie, omdat er in hen geïnvesteerd wordt. Het imago van organisaties wordt beter omdat zij laten zien, aan medewerkers en mensen van buitenaf, dat zij een grote waarde hechten aan de ontwikkeling van het personeel.

Voorwoord

Een onderdeel van de afstudeerfase is de opdracht 'Vakmanschap is Meesterschap (VIM)'. Voor deze opdracht is het de bedoeling dat elke student een innovatief instrument ontwikkelt dat een oplossing biedt voor een probleem waar de beroepspraktijk van HRM momenteel tegen aan loopt of in de toekomst mee te maken krijgt.

Binnen deze opdracht profileer ik mezelf als HRM beroepsbeoefenaar.

Mijn VIM heb ik geheel individueel opgesteld waarbij mijn visie en vermogen in de context van HRM centraal staan en verder worden ontwikkeld.

Na een aantal maanden hard en intensief gewerkt te hebben aan deze opdracht heb ik deze met veel plezier afgerond. Ik ben dan ook zeer tevreden met het eindresultaat.

Tot slot wil ik graag nog een aantal mensen bedanken voor de hulp die zij mij hebben geboden om dit product tot stand te laten komen.

Op de eerste plaats wil ik mijn studieloopbaanbegeleider, Frits van Buul, bedanken voor de goede begeleiding en informatie die ik van hem heb verkregen tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden met betrekking tot mijn VIM.

Daarnaast wil ik Peter Bos bedanken voor de informatie en literatuur die ik van hem heb verkregen rondom het onderwerp 'Job Crafting'.

Ook wil ik Patty Hompes bedanken voor het toelichten van haar eigen VIM en de aanpak daarvan.

Mijn oom, Frank Simons, voor het doorlezen van mijn VIM en de controle op spellingfouten.

Tevens wil ik mijn medestudenten Bianca van Houtum en Dave Dekkers bedanken voor de verkregen feedback en het stellen van kritische vragen tijdens de intervisiebijeenkomsten.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Lieke Cox

Bergeijk, 4 april 2014

Inhoudsopgave

Titelblad	p. 1
Managementsamenvatting	p. 2
Voorwoord	p. 3
Inhoudsopgave	p. 4
Inleiding	p. 6
1. – Situatiebeschrijving	p. 7
1.1. – Aanleiding	p. 7
1.2. – Situatiebeschrijving	p. 7
1.3. – Hoofdvraag	p. 8
1.4. – Doelstelling	p. 8
2. – Methodische onderbouwing	p. 9
2.1. – Aanpak	p. 9
2.2. – Tijdspad	p. 10
2.3. – Beschrijving van mijn rol	p. 10
2.4. – Onderzoeksmethoden	p. 10
3. – Theoretisch kader	p. 12
3.1. – Duurzame inzetbaarheid	p. 12
3.1.1. – Definitie duurzame inzetbaarheid	p. 12
3.1.2. – Waarom is duurzame inzetbaarheid van belang?	p. 12
3.1.3. – Wat levert duurzame inzetbaarheid op?	p. 13
3.2. – Job crafting	p. 14
3.2.1. – Wat is job crafting	p. 14
3.2.2. – Craftingstechnieken	p. 15
3.2.3. – Job crafting en duurzame inzetbaarheid	p. 17
3.3. – Empowerment	p. 18
3.4. – Coaching	p. 18
3.5. – Gesprekstechnieken en coachmethodieken	p. 19
3.5.1. – GROW-model	p. 19
3.5.2. – Sandplay	p. 19
3.6. – Vaardigheden en competenties van een coach	p. 20
4. – Job crafting: sleutelen aan je eigen duurzame inzetbaarheid	p. 22
4.1. – Beschrijving	p. 22
4.2. – Implementatieplan	p. 22
4.2.1. – Beschrijving implementatieplan	p. 22
4.2.2. – Stappenplan	p. 24
4.3. – Rolbeschrijving	p. 25
4.4. – Benodigheden	p. 25

5. – Verantwoording	p. 26
5.1. – Verantwoording gemaakte keuzes	p. 26
5.1.1. – Verantwoording initiatief bij medewerker zelf	p. 26
5.1.2. – Verantwoording Sandplay en GROW-model	p. 26
5.1.3. – Verantwoording coachmethodieken en gesprekstechnieken voor vormgeving job crafting	p. 27
5.2. – Wat is er nieuw aan het instrument	p. 27
5.3. – Toegevoegde waarde van het instrument	p. 27
5.4. – Generaliseerbaarheid	p. 28
 6. – Visie	 p. 29
 Literatuurlijst	 p. 31
 Bijlagen	 p. 33
A. HR-thema's met de hoogste prioriteit	p. 33
B. Voorbeeldvragen aan de hand van het GROW-model	p. 34
C. Ondersteund materiaal bij VIM: uitleg miniaturen + bak (Sandplay)	p. 35

Inleiding

Zorginstellingen willen hun medewerkers nu en in de toekomst zo volledig mogelijk in kunnen zetten vanwege de opkomende trends, waaronder vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt en veranderingen in de regel- en wetgeving, zoals de verhoging van de AOW leeftijd. Duurzame inzetbaarheid is dan ook een belangrijk thema binnen de zorgbranche wat hoge prioriteit kent. Echter blijkt er in de praktijk niet altijd sprake van te zijn. Dit komt omdat zorginstellingen (nog) niet weten hoe ze duurzame inzetbaarheid vorm kunnen geven. Duurzame inzetbaarheid is iets wat een organisatie kan faciliteren en stimuleren, maar de verantwoordelijkheid om hier daadwerkelijk iets mee te doen ligt bij de medewerker zelf.

Het doel van mijn VIM is dan ook dat medewerkers zich bewust worden van hun eigen duurzame inzetbaarheid en hoe zij dit vervolgens zelf kunnen vormgeven. Hierbij zal ik ingaan op het begrip job crafting. De verbinding tussen job crafting en duurzame inzetbaarheid is hierbij een belangrijk uitgangspunt.

Mijn VIM is opgebouwd uit een aantal hoofdstukken.

In het eerste hoofdstuk wordt de situatie in kaart gebracht en wordt de aanleiding beschreven. Om goed onderzoek te kunnen verrichten heb ik een doelstelling en hoofdvraag opgesteld. Deze staan centraal gedurende het verslag. De doelstelling en hoofdvraag worden ook in dit hoofdstuk nader toegelicht.

In hoofdstuk twee wordt mijn methodische onderbouwing beschreven. In dit hoofdstuk heb ik beschreven hoe ik mijn VIM heb aangepakt en hoe mijn planning is verlopen. De rolbeschrijving en een beschrijving van de onderzoeksmethoden worden ook vermeld in dit hoofdstuk.

Vervolgens ben ik me gaan verdiepen in relevante en geschikte literatuur. Ik heb theorieën en modellen verzameld. Hiervan heb ik de bruikbare stukken tekst samengevat en verwerkt in een theoretisch kader. De uitwerking hiervan is te vinden in hoofdstuk drie.

Uiteindelijk heeft mijn onderzoek er toe geleid dat ik een nieuw instrument heb kunnen ontwikkelen voor organisaties binnen de zorgbranche. De uitwerking van dit instrument en de implementatie ervan is te lezen in hoofdstuk vier.

Tot slot heb ik mijn gemaakte keuzes verantwoord en de toegevoegde waarde van mijn ontwikkelde instrument beschreven in hoofdstuk vijf en mijn visie in hoofdstuk zes. Daarnaast heb ik een literatuurlijst opgesteld van geraadpleegde bronnen en is een overzicht weergegeven van de bijlagen die van toepassing zijn om mijn VIM te verduidelijken.

1. Situatiebeschrijving

1.1. Aanleiding

Uit onderzoek van de Raet HR Benchmark 2012-2013 blijkt dat duurzame inzetbaarheid het belangrijkste thema is en de meeste prioriteit voor HR-afdelingen binnen zorg- en welzijnsinstellingen.

Zorginstellingen hechten een grote waarde om de juiste medewerker op de juiste plaats te hebben. Het is duidelijk zichtbaar dat HR-afdelingen hun tijd niet besteden aan HR-thema's die de meeste prioriteit kennen. Uit het onderzoek blijkt dat 32% van de respondenten duurzame inzetbaarheid het belangrijkste thema vindt, terwijl 13% van de respondenten hier daadwerkelijk de meeste tijd aan besteedt (Raet, 2013). De resultaten van het onderzoek zijn weergegeven in bijlage A.

In de huidige samenleving stijgt de gemiddelde leeftijd van de Nederlandse bevolking. Dit betekent dat mensen steeds langer leven en er minder kinderen worden geboren. Dit heeft grote impact op de arbeidsmarkt. De uitstroom van oudere medewerkers zal de komende decennia sterk toenemen. Kortom, vergrijzing is een opkomend probleem binnen organisaties. Daarnaast blijft de instroom van jongeren en andere groepen, zoals bijvoorbeeld arbeidsgehandicapten en allochtonen, achter (ontgroening).

Door deze ontgroening wordt het moeilijker om vacatures op te vullen door jonge mensen. Doordat ouderen vertrekken verdwijnt er veel kennis en expertise binnen de organisatie. Het is dus van essentieel belang om zoveel mogelijk goede medewerkers voor het bedrijf te behouden. Duurzame inzetbaarheid speelt hierop in.

De overheid heeft al vele maatregelen genomen om medewerkers op de arbeidsmarkt te behouden, zoals het verhogen van de AOW-leeftijd. Medewerkers moeten langer doorwerken na hun 65^e levensjaar. Wil men dit kunnen bereiken is het belangrijk om als organisatie waarde te hechten aan duurzame inzetbaarheid.

Naar aanleiding van bovenstaand onderzoek is het onderwerp 'duurzame inzetbaarheid' tot stand gekomen als hoofdthema voor mijn VIM. Duurzame inzetbaarheid kent binnen de zorgbranche een hoge prioriteit en dit was voor mij dan ook een mooie aanleiding om iets met dit onderwerp te gaan doen.

Het begrip duurzame inzetbaarheid kan vanuit vele invalshoeken bekeken worden, zoals bijvoorbeeld vanuit de maatschappij, de organisatie of de medewerker zelf. Tijdens een opdracht in hoofdfase 2 heb ik mezelf al bezig gehouden met dit onderwerp, waarbij ik mezelf heb gericht op het organisatieniveau; wat kunnen organisaties doen om medewerkers duurzaam in te zetten. Omdat ik geen dubbel werk wilde verrichten en mezelf wil blijven ontwikkelen wilde ik voor deze opdracht het begrip duurzame inzetbaarheid vanuit een andere invalshoek benaderen. Ik ben op zoek gaan naar relevantie artikelen en zo kwam ik terecht bij het artikel "Laat medewerkers eigen duurzame inzetbaarheid regelen". In dit artikel werd er gesproken over job crafting en de verbinding hiervan met duurzame inzetbaarheid. Dit vond ik dan ook een mooie aanleiding om mezelf te gaan richten op job crafting, waarbij de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid bij de medewerker zelf ligt.

1.2. Situatiebeschrijving

De huidige situatie binnen de zorgbranche laat zien dat organisaties momenteel medewerkers in dienst hebben die nu of met oog op de toekomst niet meer (volledig) optimaal kunnen worden ingezet. Dit brengt grote gevolgen met zich mee voor de maatschappij, zorginstellingen en

medewerkers. Organisaties verwachten krapte op de arbeidsmarkt, waardoor het van belang is dat er aandacht wordt besteed aan de huidige medewerkers binnen zorginstellingen. Zoals hierboven al werd beschreven is duurzame inzetbaarheid binnen de zorgbranche een onderwerp dat hoog op de HR-agenda staat. Maar in de praktijk blijkt men daar weinig invulling aan te geven. Het vraagt tijd en energie van HR-professionals om een goed beleid en een bruikbaar instrument op te zetten, dat zich richt op duurzame inzetbaarheid. Ik ben van mening dat het belangrijk is dat medewerkers zich bewust worden van het begrip duurzame inzetbaarheid, maar daarnaast daar ook inzicht krijgen en hier vervolgens zelf mee aan de slag gaan. Hierdoor wordt de verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf gelegd. Door het toepassen van job crafting kunnen medewerkers hun eigen baan zo aanpassen, dat ze er langer tevreden in blijven werken. Daarnaast kunnen medewerkers op deze manier hun duurzame inzetbaarheid zelf regelen, zonder dat HR-professionals er beleid op hoeven voeren (Baroncini, 2011).

1.3. Doelstelling

Het doel van mijn VIM is dat medewerkers zich bewust worden van het feit hoe zij hun eigen duurzame inzetbaarheid vorm kunnen geven door middel van job crafting. De verbinding tussen job crafting en duurzame inzetbaarheid is hierbij een belangrijk uitgangspunt.

1.4. Hoofdvraag

Hoe kunnen medewerkers door middel van job crafting hun eigen duurzame inzetbaarheid vormgeven?

2. Methodische verantwoording

2.1. Aanpak

Om te beginnen ben ik mezelf eerst goed gaan inlezen in de opdracht. Toen dit eenmaal helder was, was de eerste stap het zoeken naar een onderwerp. Ik ben gaan zoeken op het internet naar thema's op het gebied van HR binnen zorginstellingen. Al snel vond ik een artikel met daarin de belangrijkste HR-thema's binnen de zorgbranche (zie bijlage A). Duurzame inzetbaarheid stond hierbij op nummer één. Dit heb ik dan ook als centrale thema genomen voor mijn VIM. Vervolgens ben ik gaan nadenken hoe ik dit onderwerp concreter kon maken. Gedurende de opleiding heb ik me weleens eerder tijdens een opdracht bezig gehouden met het thema duurzame inzetbaarheid, waarbij ik in ging op de vraag wat organisaties kunnen doen om medewerkers duurzaam in te zetten. Voor mij was het vanzelfsprekend dat ik niet weer vanuit organisatiecontext naar dit onderwerp ging kijken. Ik wil me graag verder ontwikkelen op het gebied van HRM en daarom wilde ik dit onderwerp 'in een nieuw jasje' steken. Naar aanleiding van het gesprek met mijn studieloopbaanbegeleider, Frits van Buul, heb ik de keuze gemaakt om me te gaan richten op het feit hoe medewerkers zelf voor hun eigen duurzame inzetbaarheid kunnen zorgen. Frits wees me op de theorie van Ilmarinen (2005): het huis van werkvermogen. Dit sprak me in eerste instantie erg aan. Ik ben me gaan verdiepen in de theorie en heb contact opgenomen met het Elkerliek Ziekenhuis, omdat zij met deze theorie hebben gewerkt om medewerkers duurzaam in te zetten. Ik heb informatie en bruikbare middelen van hen mogen ontvangen. In de tussentijd had ik ook een gesprek gepland met een voormalig vierdejaars studente in verband met de vormgeving rondom VIM. Uit dit gesprek bleek dat zij als onderwerp voor dezelfde opdracht ook de theorie van Ilmarinen had gebruikt en dat het desbetreffende huis centraal stond. Dit heeft mij aan het denken gezet en heeft mij er uiteindelijk toe doen besluiten om me ergens anders op te gaan richten. Omdat iemand anders dit al had gebruikt, zag ik voor mezelf niet genoeg mogelijkheden om iets nieuws er aan toe te voegen.

Al snel stuitte ik op een artikel waarbij het ging om de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid neer te leggen bij de medewerkers zelf door middel van het toepassen van job crafting. Dit artikel sprak me aan, waardoor ik me ben gaan richten op deze theorie.

Door meerdere malen met mijn studieloopbaanbegeleider in gesprek te gaan was het idee naar voor gekomen om een verbinding te leggen met job crafting en duurzame inzetbaarheid. We hebben tijdens de gesprekken gebrainstormd over de vormgeving. Uiteindelijk zijn we tot de conclusie gekomen om hier gespreksvoering voor te gaan hanteren. Met hulp van Frits van Buul ben ik me gaan richten op een gesprekstechniek, namelijk het GROW-model. Daarnaast heb ik ook de focus gelegd op een coachmethodiek, namelijk Sandplay. Deze worden in hoofdstuk drie nader toegelicht.

De uitwerking van mijn ideeën kon van start. Ik ben begonnen met het maken van een inhoudsopgave. Ik heb een hoofdstukindeling gemaakt met een kort overzichtje van belangrijke onderwerpen (sub paragrafen) bij het desbetreffende hoofdstuk. Dit gaf mij inzicht en structuur van wat er gedaan moest worden.

Daarnaast heb ik gezocht naar geschikte theorieën en modellen. Ik heb kritisch naar de literatuur gekeken en me steeds afgevraagd of deze bruikbaar was voor mijn VIM.

Door me te verdiepen in de theorie ben ik verschillende theorieën met elkaar gaan combineren, zoals de gesprekstechniek GROW in combinatie met de coachmethodiek Sandplay. Hierdoor kreeg ik een beter beeld van hoe ik mijn VIM vorm wilde gaan geven. Na het beschrijven van de theorie heb ik mezelf gericht op het feit hoe ik mijn VIM in de praktijk wilde implementeren. Dit ben ik vervolgens gaan beschrijven en heb daarbij aangegeven wat de rollen van bepaalde personen zijn. Een volgende stap was het verantwoorden van de gemaakte keuzes en het instrument. Ik heb mijn VIM grondig doorgelezen en daarbij aantekeningen gemaakt op een vel papier, waarin ik mijn

verantwoording kort en bondig had geformuleerd. Tot slot heb ik een samenvatting geschreven, de nodige attributen aangeschaft om mijn VIM op een creatieve manier vorm te geven, de spelling gecontroleerd en de lay-out aangepast.

2.2. Tijdspad

Voorafgaand heb ik geen strakke planning gemaakt van wat ik per dag/week gedaan wilde hebben. Ik heb wel gebruik gemaakt van een lijst waarop ik zaken overzichtelijk heb weergegeven die moesten gebeuren. Naar aanleiding van mijn hoofdstukindeling heb ik deze lijst opgesteld. Deze punten ben ik één voor één uit gaan werken en dit gaf mij een houvast. Hierdoor heb ik onbewust toch een planning gemaakt. Tijdens de uitwerking heb ik wel een planning gemaakt van wat ik per dag afgerond wilde hebben. Hier heb ik me zoveel mogelijk aan proberen te houden. Daarnaast is VIM een innovatieve opdracht waarbij ik nieuwe inzichten en ideeën heb gekregen gedurende de uitwerking. Hierdoor was het voor mij onmogelijk om een haalbare termijn vooraf op te stellen om met een nieuw innovatief idee te komen. Het heeft voor mij dan ook weinig zin om vooraf een planning op te stellen, omdat ik weet uit ervaring dat er altijd onverwachtse zaken bijkomen, waardoor ik dingen aan mijn opdracht moet aanpassen of toevoegen. Hier gaat dan vaak extra tijd in zitten. Dit heeft tot gevolg dat ik van mijn gemaakte planning moet afwijken.

Tot slot zorg ik er altijd voor dat mijn opdracht enkele dagen voor de officiële inleverdatum is afgerond, zo ook de opdracht VIM. Hierdoor ondervind ik geen stress en kan ik alles nog eens goed doornemen. Indien nodig, kunnen de laatste dingen nog worden aangepast.

2.3. Beschrijving van mijn rol

Tijdens het uitwerken van mijn VIM heb ik vooral de expertrol aangenomen. Dit is ook de meest belangrijke rol geweest. De expertrol heb ik vorm gegeven door mezelf te profileren als een HRM beroepsbeoefenaar. Hierdoor heb ik vanuit mijn eigen kennis en kunde in combinatie met het bestuderen en hanteren van bestaande literatuur een nieuw instrument ontwikkeld, waardoor medewerkers hun eigen duurzame inzetbaarheid kunnen vormgeven. Kortom, mijn eigen vakmanschap is tot uiting gekomen binnen deze opdracht. De expertrol is een rol die bij mij past en me goed af gaat. Ik vind het leuk om mezelf te verdiepen in literatuur en daar vervolgens iets mee te doen, zoals in dit geval het opstellen van een nieuw instrument. Daardoor zie ik de rol van expert ook als een echte uitdaging voor mezelf, omdat ik een beroep doe op mijn innoverend vermogen. Ik houd graag van uitdagingen, omdat ik hierbij op zoek ga naar vernieuwing. Hierdoor raak ik erg gemotiveerd.

Een tweede rol die ik heb aangenomen is de adviesrol. Deze rol heeft niet het meest centraal gestaan gedurende mijn VIM. Deze rol komt tot uiting doordat ik mijn VIM heb opgesteld met het doel dat zorginstellingen hier iets mee gaan doen.

Tot slot heb ik ook beroep gedaan op de coach rol. Doordat ik job crafting in relatie tot duurzame inzetbaarheid wil vormgeven, door gebruik te maken van de coachmethodiek Sandplay en gesprekstechniek GROW-model, leer ik HR-professionals hiermee om te gaan. Deze rol gaat mij goed af, omdat ik mijn privésfeer hier veel ervaring mee heb. Op welke wijze coaching, aan de hand van genoemde methodiek en techniek, kan plaatsvinden kan ik dus goed overbrengen op anderen.

2.4. Onderzoeksmethoden

Ik heb gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2011).

Op de eerste plaats heb ik literatuuronderzoek verricht. Dit heb ik vervolgens uitgewerkt in een theoretisch kader. Hiervoor ben ik op zoek gegaan naar belangrijke theorieën die te maken hebben met duurzame inzetbaarheid, job crafting en coaching. Ook heb ik me verdiept in gespreksmethoden en –gesprekstechnieken, zoals het GROW-model en Sandplay.

Ik heb een gesprek met Peter Bos ingepland om het een ander na te vragen rondom job crafting. Hij heeft hierover verteld en theorie rondom dit begrip nader toegelicht. Daarnaast heeft hij mij tips gegeven en hebben we gespeld over mijn VIM. Vervolgens heb ik contact gehad met Paul Berkers.

Hij is een expert op het gebied van Sandplay. In eerste instantie wilde ik graag een gesprek met hem inplannen, maar wegens drukte was dit helaas niet mogelijk. Ik heb mijn vragen op papier gezet en vervolgens naar hem gemaïld. Paul heeft mij een aantal documenten met zijn toelichting gestuurd, waardoor ik een heleboel informatie heb gekregen rondom Sandplay. Deze documenten heb ik grondig doorgenomen en de belangrijkste punten heb ik weergegeven in mijn theoretisch kader.

3. Theoretisch kader

3.1. Duurzame inzetbaarheid

3.1.1. Definitie duurzame inzetbaarheid

Volgens NEN (NPR6070) wordt duurzame inzetbaarheid als volgt gedefinieerd:

“Het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een (arbeids)organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren.” (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid [SZW], n.d.).

Daarnaast wordt er bij duurzame inzetbaarheid zoveel mogelijk rekening gehouden met de specifieke omstandigheden en wensen van medewerkers in de verschillende fasen van hun leven en loopbaan. Hierbij richt men zich zowel op jong als oud. Voor organisaties is het van groot belang dat medewerkers goed inzetbaar blijven. Wanneer medewerkers goed inzetbaar zijn, kunnen zij beter inspelen op aanpassingen in hun takenpakket, veranderingen in hun loopbaan en ontwikkelingen in de organisatie.

Duurzame inzetbaarheid kan op twee verschillende manieren worden uitgewerkt. Op de eerste plaats kan het worden uitgewerkt ten behoeve van oudere medewerkers (50+ers). Dit wordt aangeduid met de term ‘ouderenbeleid’. Daarnaast kan duurzame inzetbaarheid worden uitgewerkt naar verschillende levensfasen van medewerkers. Dit wordt omschreven met het begrip ‘leeftijdsbewust beleid’ (HR Strategie, n.d.).

3.1.2. Waarom is duurzame inzetbaarheid van belang?

Shift HRM (n.d.) geeft aan dat duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema is. Dit heeft volgens hen te maken met veranderende arbeidsrelaties, technologische ontwikkelingen, schaarste en verschuiving in het type arbeidsvraag. Daarnaast is de maatschappelijke en politieke ontwikkeling ook van groot belang. Mensen moeten namelijk langer door werken en kunnen niet zomaar ontslagen worden, vanwege het feit dat de pensioengerechtigde leeftijd snel omhoog gaat.

Technologische ontwikkelingen

Technische ontwikkelingen en mogelijkheden verlopen steeds sneller. De kennis van werknemers veroudert snel. Het is nodig dat werknemers blijven leren en zichzelf blijven ontwikkelen.

Schaarste

In een aantal sectoren is een groot tekort aan voldoende gekwalificeerd personeel. Het is noodzakelijk dat werknemers langer doorwerken vanwege de ontgroening en vergrijzing en de vergroting van de arbeidsparticipatie van bepaalde groepen in de maatschappij.

Verschuiving in type arbeidsvraag

Diverse sectoren hebben te maken met krimp en groei. Hierdoor is het noodzakelijk dat werknemers en werkgever zich richten op duurzame inzetbaarheid.

Daarnaast is duurzame inzetbaarheid volgens Euwals et al. (2013) van belang voor werknemers, werkgevers en de maatschappij:

Werknemers

Duurzame inzetbaarheid is van groot belang voor de medewerker zelf. Het geeft hem de garantie dat hij zich in zijn eigen levensonderhoud kan voorzien. Uit onderzoek van Winkelmann en Winkelmann (1995) blijkt dat werkloosheid een negatief effect heeft op het welzijn van individuen en dat zij met een baan dan ook beter af zijn.

Daarnaast is duurzame inzetbaarheid voor werknemers van belang om de eigen toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren in een veranderende arbeidsmarkt en daar zelf ook meerwaarde in te ervaren (SZW, n.d.).

Werkgevers

Duurzame inzetbaarheid is van belang voor werkgevers, omdat werknemers over bepaalde kennis en vaardigheden beschikken die belangrijk zijn voor het productieproces. Voor werkgevers is het van belang de nodige kennis en vaardigheden te onderhouden en waar nodig uit te breiden.

Maatschappij

Duurzame inzetbaarheid is belangrijk voor de maatschappij. Wanneer een werknemer duurzaam inzetbaar is kan deze persoon een bijdrage leveren aan de productie en de financiering van de verzorgingsstaat (doordat er belasting en sociale premies worden betaald).

Kortom, duurzame inzetbaarheid is voor de maatschappij van belang, omdat een hoge arbeidsparticipatie belangrijk is voor de instandhouding van de huidige welvaart en de sociale zekerheid (SZW, n.d.).

3.1.3. Wat levert duurzame inzetbaarheid op?

Naar aanleiding van een artikel op Transvorm (n.d.) blijkt dat zorgorganisaties moeten investeren in duurzame inzetbaarheid. Juist door te investeren in medewerkers bespaart men kosten en zorgt men voor gezonde en vitale medewerkers in de organisatie. Investeren in duurzame inzetbaarheid is goed voor werknemers en werkgevers. Dit is weergegeven in de tabel hieronder.

Voor de werknemers	Voor de werkgever
Meer plezier en kwaliteit in het werk.	Bij investering in duurzame inzetbaarheid, meer baten dan kosten.
Een betere gezondheid, ook op latere leeftijd.	Een betere kwaliteit van de productie.
Een beter gevoel van welbevinden.	Betere arbeidsprestaties.
Een betere stressbestendigheid.	
Een betere werksfeer.	Een betere werksfeer.
Gezonder werk.	Hogere productiviteit en organisatorische efficiency.
Minder verzuim en ongevallen.	Preventie van verzuim en ongevallen.
Minder ziektekosten.	Minder ziektekosten.
Werken kan de gezondheid dus ook positief beïnvloeden.	Een beter imago van het bedrijf.
	Minder verloop van personeel.
	Voldoen aan wetgeving voor veilige en gezonde werkomstandigheden.

Bron: Transvorm (n.d.)

Bovenstaand schema is aan te vullen aan de hand van de theorie van Burggraaf (2010). Burggraaf (2010) beschrijft in zijn theorie een aantal punten waaruit de winst van duurzame inzetbaarheid te realiseren valt.

Organisaties die investeren in duurzame inzetbaarheid benutten het aanwezige talent optimaal. Werknemers zijn betrokken en gemotiveerd. Betrokken en gemotiveerde werknemers gaan met plezier naar hun werk. Dit heeft een positieve bijdrage op de productiviteit en het bedrijfsresultaat. Deze werknemers kennen een grote arbeidstevredenheid en hebben een positieve invloed op de arbeidsverhoudingen. Daarnaast melden betrokken en gemotiveerde werknemers zich minder snel of minder vaak ziek. Hierdoor ontstaat er een laag verzuim. Dit leidt tot een kostenbesparing voor organisaties.

Ook slagen organisaties erin om de juiste werknemers aan te trekken en te blijven behouden als zij sturen op duurzame inzetbaarheid. Hiermee blijft de continuïteit en de kwaliteit van de productie of dienstverlening gewaarborgd.

Door te investeren in duurzame inzetbaarheid worden talenten en het werkvermogen van de werknemers ontwikkeld. Daarnaast worden werknemers gestimuleerd om eigen initiatieven te nemen voor duurzame inzetbaarheid. Dit leidt tot groei en innovaties en bevordert de concurrentiepositie en economische slagkracht van de organisatie.

Volgens Burggraaf (2010) levert duurzame inzetbaarheid niet alleen winst op voor de werkgever, maar juist ook voor de werknemer zelf. Door te investeren in duurzame inzetbaarheid krijgen werknemers de mogelijkheid om zich te blijven ontwikkelen en kunnen daardoor hun waardevolle kracht binnen de organisatie blijven aantonen.

Duurzame inzetbaarheid geeft werknemers de mogelijkheid om werk en privé beter te kunnen combineren, waardoor werknemers gemotiveerd aan het werk kunnen blijven.

3.2. Job crafting

3.2.1. Wat is job crafting

Uit een rapport van TNO (2011) wordt job crafting als volgt gedefinieerd:

Job crafting is het zelf of gezamenlijk met collega's verduurzamen van de eigen functie door kleine concrete aanpassingen in taken, relaties, cognities of context aan te brengen. Job crafting is gericht op het versterken van de aansluiting van het werk op de persoonlijke behoeftes, sterktes en fysieke/cognitieve capaciteiten. Job crafting is voor het bevorderen of behouden van uitdagend, betekenisvol en gezond werk. Job crafting is vanuit eigen motivatie en inzicht in de ruimte die het werk biedt voor aanpassingen. Job crafting is met oog voor (productie)doelstellingen en zonder collega's te benaderen (Dorenbosch et al., 2011).

Door middel van job crafting krijgen werknemers de vrijheid om hun eigen functietaken aan te passen. Werknemers kunnen de eigen baan zo aanpassen, dat ze langer tevreden blijven werken. Op deze manier werken zij tegelijkertijd aan hun eigen duurzame inzetbaarheid. Kortom, door middel van job crafting kunnen werknemers zichzelf duurzaam inzetbaar houden (Van Baar, 2012).

Volgens M. Peeters, docent aan de universiteit van Utrecht, geeft een medewerker door middel van job crafting zelfsturing aan de werkzaamheden. De aspecten van taken worden aangepast, zodat deze meer in balans zijn met de eigen competenties en behoeften. Bij job crafting gaat het om kleine aanpassingen in de huidige werkzaamheden waaraan een leidinggevende geen toestemming hoeft te geven. Een medewerker kan natuurlijk geen taken schrappen. Daarnaast mag job crafting geen nadelige gevolgen hebben voor collega's. Job crafting doet en besluit een medewerker zelf. Het is geen top-down benadering, maar het stimuleert medewerkers om zelf hun werkzaamheden aangenamer te maken (Gouweloos, 2012).

Gouweloos (2012) geeft aan dat er bij job crafting gekeken wordt naar de taakeisen en hulpbronnen van een functie. Een medewerker kan dit zelf beïnvloeden.

Taakeisen hebben betrekking op aspecten die inspanning vragen en energie kosten bij het uitoefenen van de werkzaamheden. Aan de ene kant kan dit uitdagend zijn en dat geeft energie. Wanneer het te uitdagend is en de taak als vervelend wordt ervaren, wordt de werkdruk hoog en kost het energie.

Hulpbronnen helpen bij het uitvoeren van de werkzaamheden, zoals ontwikkelingsmogelijkheden. Of ze helpen bij het verkrijgen van feedback over hoe iemand zijn werk uitvoert.

3.2.2. Craftingstechnieken

Dorenbosch et al. (2011) beschrijft in zijn onderzoek drie verschillende job craftingstechnieken. Op deze manier wordt er een beter beeld gegeven van wat medewerkers precies doen als het gaat om job crafting. De vier technieken die onderscheiden worden zijn taak craften, relationeel craften, cognitief craften en contextueel craften.

Taak craften

Taak craften wordt omschreven als het actief aanpassen van het aantal, type en de aard van de taken (Dorenbosch et al., 2011). Job craftingstechnieken hebben betrekking op concrete gedragingen of acties die medewerkers in staat stellen om uitdagend, betekenisvol of gezond werk na te sterven. Er bestaan een aantal technieken die zich richten op het aanvullen, veranderen of afstoten van taken (Dorenbosch et al., 2011).

De eerste techniek die wordt besproken is *'aanvullen'*. Dit heeft betrekking op het feit dat het takenpakket wordt aangevuld of verbreed door extra taken uit te voeren die het werk leuker of betekenisvoller maken. Een voorbeeld hiervan is een haarstyliste die zich als docente opstelt door voorlichting te geven over haarverzorging, terwijl dit geen taak is die officieel bij haar functie hoort. Een tweede techniek die naar voor komt is *'herverdelen'*. Deze techniek houdt in dat de aandacht en tijd die een medewerker aan verschillende taken besteed herverdeeld, zodat dit beter past bij de individuele behoeftes, sterktes of vermogens. Een medewerker neemt op deze manier geen extra taken op zich, maar verdeelt de aandacht voor verschillende taken anders.

Een derde techniek die bespreekbaar wordt gemaakt is *'delen'*. Het *'delen'* van taken wil zeggen dat bijvoorbeeld de last van een vervelende of zware taak beter kan worden verdeeld over meerdere medewerkers, zodat iedereen maar geringe tijd kwijt is aan de desbetreffende taak. Wanneer iedereen een klein deel van de taak op zich neemt wordt het werk niet meer als uitdrukkelijke last gezien.

Daarnaast is een veelbesproken techniek *'samenvoegen'*. Het tegenovergestelde van het delen van belastende taken is het *'samenvoegen'* van versnipperde taken, die door verschillende medewerkers worden uitgevoerd. Door de techniek *'samenvoegen'* balt men deze taken in één grote activiteit, zodat er meer betekenis en uitdaging aan kan worden gegeven.

De laatste techniek die naar voor komt is *'ruilen/rouleren'*. Binnen deze techniek worden taken afgestoten die voor de medewerker als een belemmering worden gezien voor de gezondheid of de motivatie om het werk te doen. De optie om taken helemaal niet meer uit te voeren is onmogelijk als daar niets tegenover staat. Een medewerker zou bijvoorbeeld bepaalde taken kunnen *'ruilen'* of door kunnen geven aan een collega die de desbetreffende taken niet als een belemmering ziet. Voor een andere medewerker kunnen deze taken nieuw zijn. Door bepaalde taken over te dragen of te ruilen tegen een leukere taak die een collega graag wil uitoefenen, kan er door middel van kleine aanpassingen toch een gunstiger verdeling van taken plaatsvinden (Dorenbosch et al., 2011).

Relationeel craften

Relationeel craften wil zeggen dat er voor een betere fit wordt gezorgd door het aangaan van bijvoorbeeld meer relaties, het oppakken van nieuwe relaties, het veranderen van de intensiteit van een relatie of door het verbreken van negatieve relaties (Dorenbosch et al., 2011).

Meer relaties

Het maken van nieuwe relaties is vooral interessant binnen functies waar het contact, behalve met directe collega's, niet meteen een vereiste is. Door het aangaan van relaties met anderen kan men het gevoel krijgen dat de verrichte werkzaamheden een grotere betekenis krijgen en met meer plezier worden uitgeoefend.

Daarnaast valt het samenwerken met collega's aan bepaalde taken ook onder het maken van nieuwe relaties. Door het samenwerken wordt een relatie met een collega structureel onderdeel van bepaalde taken die men doet. Door samenwerken kan men de sterke kanten bundelen of zichzelf of

de ander beter maken in het werk. Een andere benadering voor samenwerken heeft betrekking op het feit dat het kan helpen om bepaalde zwaktes met elkaar op te vangen. Door samen te werken kunnen bepaalde taken worden verlicht en zet men zichzelf er toe om de taak uit te voeren, terwijl men voorheen tegen de taak aan bleef hikken en deze vervolgens steeds werd uitgesteld (Dorenbosch et al., 2011).

Andere relaties

Het aangaan van andere relaties kan bestaan uit het uitbreiden van relaties met verschillende belanghebbenden binnen het werk. Wanneer er meerdere belanghebbenden worden betrokken bij de werkzaamheden die men verricht, ziet men beter wat het voor anderen betekent (Dorenbosch et al., 2011).

Relaties afbreken/doorgeven

Relaties kunnen afgestoten of ontweken worden wanneer deze belastend of vervelend zijn. In dit soort situaties wordt het contact verbroken. Deze optie is niet altijd werkbaar, vooral als hiermee klanten worden weggejaagd of niet worden bediend. Het doorgeven van negatieve klantenrelaties aan een collega die beter met dit soort situaties kan omgaan is een andere optie (Dorenbosch et al., 2011).

Cognitief craften

Bij cognitief craften veranderen medewerkers feitelijk niets aan hun werkinhoud of werkrelaties. Medewerkers veranderen wel het beeld van hun werk, waardoor er meer betekenis aan taken wordt gegeven of negatieve aspecten anders geïnterpreteerd worden (Dorenbosch et al., 2011).

Ophemelen

Ophemelen is een vorm van cognitief craften, waarbij men meer de nadruk legt op positieve kanten van lelijke taken. Men buigt de negatieve betekenis van taken als het ware om (Dorenbosch et al., 2011).

Herinterpreteren

Wanneer werkzaamheden betekenis gaan verliezen, is het soms goed om de taken waar men geen voldoening meer uithaalt opnieuw te bekijken. Door kleine veranderingen toe te passen kan men weer opnieuw voldoening uit de werkzaamheden halen (Dorenbosch et al., 2011).

Negeren

Wanneer men niet weet wat er van een lelijke taak te maken valt is er altijd de optie om de desbetreffende taak te negeren. In de praktijk blijkt dit niet makkelijk te zijn, omdat men vaak tegen de taak aan blijft lopen. Anderen negeren de taak juist door het er niet over te hebben, ze niet te zien of ze te omzeilen (Dorenbosch et al., 2011).

Accepteren

Het accepteren van vervelende kanten van bepaalde werkzaamheden is vaak de laatste oplossing die nog overblijft. Veelal vergelijken mensen de lelijke taken binnen hun eigen functie met de lelijke kanten van andere beroepen, met hetzelfde werk bij andere organisaties of met het werk in het verleden. Zijn er bij het vergelijken lichtpuntjes te zien en valt het eigenlijk wel mee (Dorenbosch et al., 2011)?

Contextueel craften

Van contextueel craften is sprake als medewerkers iets aan hun werkcontext veranderen om daar meer voldoening of plezier uit te halen of belastende elementen weg te nemen (Dorenbosch et al., 2011).

Decoreren

Decoreren heeft betrekking op het feit dat zaken aan de dagelijkse werkomgeving worden toegevoegd, zodat er meer voldoening en plezier aan het werk wordt gegeven. Zo kunnen medewerkers persoonlijke dingen van thuis meenemen om hun werkplek leuker te maken en tevens kan het ook nog functioneel zijn (Dorenbosch et al., 2011).

Verkassen

Verkassen is een job crafting techniek waarbij hetzelfde werk in een andere werkomgeving of op een ander tijdstip wordt uitgevoerd. Een voorbeeld hiervan is een medewerker die 's ochtends zijn mail thuis doorneemt en afhandelt, vanwege de ochtendfiles. Wanneer de medewerker zijn taak heeft voltooid vertrekt hij naar het werk (Dorenbosch et al., 2011).

Verbouwen

Bij het 'verbouwen' van de werkzaamheden neemt men storende en lelijke omgevingsfactoren weg om zo het werk beter te kunnen uitoefenen. Verbouwen dient in dit soort situaties niet letterlijk te worden genomen, zoals bijvoorbeeld slopen van wanden etc. (Dorenbosch et al., 2011).

Verlichten

Tot slot kan men ongemakken soms afstoten door de werkzaamheden te verlichten met behulp van het introduceren van eigen of andere hulpmiddelen. Bijvoorbeeld: een medewerker maakt in zijn privé tijd gebruik van een I-pad. Deze persoon is van mening dat dit apparaat handig is bij het verrichten van zijn werkzaamheden. Er wordt door de desbetreffende medewerker gevraagd of er vanuit de I-pad kan worden ingelogd op de database van de organisatie (Dorenbosch et al., 2011).

3.2.3. Job crafting en duurzame inzetbaarheid

Een organisatie kan job crafting inzetten bij duurzame inzetbaarheid. Uit onderzoek van TNO (2011) blijkt dat job crafting een sterke relatie kent met duurzame inzetbaarheid. Medewerkers hebben baat bij een goede aansluiting van het werk op persoonlijke kennis, vaardigheden en vermogens om het werk goed te kunnen uitvoeren (person-job fit). Aan de andere kant kunnen medewerkers door middel van job crafting 'sleutelen' aan de aansluiting tussen de werkzaamheden en de persoonlijke voorkeuren, werkwaarden of passies waardoor medewerkers gemotiveerd blijven om het werk te willen doen.

Het doel van job crafting is het bewerkstelligen van een betere person-job fit tussen persoonlijke betekenisgevers, werkmotieven, sterktes en capaciteiten (fysieke en cognitieve) enerzijds en het takenpakket anderzijds. Dit vormt de basis voor het nastreven van betekenisvol en uitdagend werk en/of het voorkomen van ongezonde consequenties van het werk. Job crafting leidt er toe dat medewerkers een goede aansluiting met het werk blijven behouden, dan wel bevorderen (Dorenbosch et al., 2011).

Volgens de Amerikaanse psychologen Wrzesniewski en Dutton (2001) lijkt job crafting positieve gevolgen te hebben voor werkplezier, zelfvertrouwen en inzetbaarheid (Gouweloos, 2011). Dit kan onderbouwd worden aan de hand van de theorie van Bunjes (2011). Hij zegt namelijk dat job crafting medewerkers stimuleert om hun ambities, interesses, capaciteiten en de werksituatie op elkaar af te stemmen. Op deze manier raken medewerkers meer gemotiveerd en ervaren meer plezier tijdens het uitoefenen van hun werkzaamheden waardoor hun persoonlijke inzetbaarheidsdoel wordt vergroot.

Uit de literatuur van Tims (2013) blijkt dat job crafting invloed heeft op bevlogenheid, werkplezier, werktevredenheid, werkprestatie en vitaliteit. Op de eerste plaats geeft Tims (2013) aan dat medewerkers door het toepassen job craftings activiteiten meer bevlogen zijn en met meer tevredenheid hun werkzaamheden uitvoeren en mensen zich minder vaak ziek melden. Zo bleek uit

onderzoek dat het verhogen van afwisseling in taken positief gerelateerd was aan werkplezier op diezelfde dag. Op dagen waarop medewerkers mogelijkheden creëerden om meer af te wisselen in het takenpakket hadden zij meer plezier in hun werk en dit resulteerde in een positief beeld voor de werkprestatie van die dag. Job crafting heeft dus ook een positief effect op de werkprestatie van een medewerker. Dit komt omdat medewerkers zelf de voorwaarden creëren waarin ze goed kunnen presteren (Tims, 2013).

Door job crafting in te zetten binnen organisaties werken medewerkers tegelijkertijd aan hun eigen duurzame inzetbaarheid, omdat zij als het ware hun eigen functie 'boetseren'. De functie wordt zo aangepast waardoor de medewerker gemotiveerd blijft en voldoening blijft halen uit zijn huidige werkzaamheden. Hierbij wordt rekening gehouden met de specifieke omstandigheden en wensen van de medewerker. Dit zijn kenmerken waar het bij duurzame inzetbaarheid om draait (zie paragraaf 3.1.1.).

Tot is job crafting volgens Van Buul & Maas (2004) een mooi instrument om ervaringsconcentratie tegen te gaan (voorkomen danwel reduceren). Men spreekt van ervaringsconcentratie wanneer een medewerker gedurende een lange periode in zijn loopbaan steeds dezelfde werkzaamheden heeft uitgeoefend en hij zich in functionele zin niet verder heeft ontwikkeld. Hierdoor is er sprake van een eenzijdige beperkte en vaak verouderde ervaring.

Het is belangrijk dat elke medewerker mobiel en daardoor flexibel is en blijft. Organisaties zullen het beleid er op moeten richten dat flexibiliteit en mobiliteit normale en vanzelfsprekende onderwerpen zijn en ook zo worden ervaren door medewerkers. Voor medewerkers betekent dit dat (Van Buul & Maas, 2004):

- zij met regelmaat andere taken gaan vervullen;
- zij in principe op gezette tijden van functie wisselen;
- zij in staat zijn om op verschillende afdelingen te worden ingezet;
- zij gewend zijn om na- en bijscholing te volgen.

3.3. Empowerment

Volgens Van Regenmortel (2002) is empowerment een proces van versterking waarbij individuen, organisaties en gemeenschappen greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving en dit via het verwerven van controle, het aanscherpen van kritisch bewustzijn en het stimuleren van participatie.

Bij empowerment ligt de focus op gezondheid, welzijn, krachten en omgevingsinvloeden en niet op de problemen, risicofactoren en individualisering van problemen. Een empowermentbenadering is gericht op het verbeteren van negatieve aspecten in een situatie door op zoek te gaan naar positieve zaken. Daarnaast betekent het voor professionals dat een oriëntatie op empowerment zorgt voor een bewustwording van ieder individu om zich te ontwikkelen. Empowerment is het proces van de persoon zelf (Wilken, 2010).

Empowerment kent dus een aantal elementen die overeenstemmen met job crafting, zoals hierboven en in paragraaf 3.2. is beschreven.

3.4. Coaching

Volgens Van der Pol (2012) kan een coach een positieve rol spelen wanneer er een verandering gewenst is, omdat coaching zich bezighoudt met het leerproces, verandering en ontwikkeling van een individu of team binnen organisaties. De wil (motivatie en houding) van een cliënt is hierbij van groot belang. Coaching is daarnaast gericht op het behalen van doelen en resultaten en niet op het probleem. Men richt zich bij het coachen op de ontwikkeling en groei van een individu. De eigen kracht(bronnen) van een cliënt worden angehoord, maar ook de eigen verantwoordelijkheid. Een cliënt is uiteindelijk zelf verantwoordelijk voor de eigen verandering en ontwikkeling. Daarnaast richt een coach zich op het versterken van de belemmeringen die een individu ondervindt binnen zijn

functioneren of wordt er ingegaan op het versterken van de werkzaamheden waar het individu juist de kracht uithaalt.

Coaching wordt gebruikt om mensen te begeleiden op gedrag, maar ook gaat het in op diepere lagen. Hierbij valt te denken aan overtuigingen, waarden, persoonlijkheid en identiteit. Coachen gebeurt op methodische wijze door middel van het inzetten van methoden en technieken. Door coaching toe te passen kan een transformatieproces bewerkstelligd worden en kan er effectiever worden omgegaan met innerlijke pijn en belemmerende gedachten- en gedragspatronen. Een medewerker heeft het meest aan het vinden van een oplossing, een verandering die blijvend effectief is. Door de resultaatgerichtheid kan coaching in korte tijd een effectief middel zijn (Van der Pol, 2012).

3.5. Gesprekstechnieken en coachmethodieken

3.5.1. GROW-model

In 1979 ontwikkelde Grahan het GROW-model. Dit model richt op persoonlijke groei van een individu. Volgens Van der Pol (2012) houdt GROW het volgende in:

G = Goal	Wat wil iemand bereiken en wat is het gewenste scenario.
R = Reality	Wat is de huidige realiteit, de huidige stand van zaken.
O = Options	Welke keuzes heeft een individu, welke opties zijn zichtbaar.
W = Wrap-up, Will	Welke acties worden er ondernomen.

Het GROW-model is een bruikbaar en praktisch model voor een gespreksaanpak. Dit model zorgt voor verkenning van waar de cliënt mee zit, wat de cliënt liever zou willen, welke mogelijkheden hij ziet en hoe hij denkt dat te kunnen doen. De coach hoeft bij deze aanpak niet perse te beginnen met het doel (G). Zo kan hij ook beginnen bij de huidige realiteit (R). In de literatuur worden een aantal voorbeeldvragen bij iedere letter van het GROW-model opgesomd. De vragen die relevant zijn voor en betrekking hebben op job crafting zullen gebruikt worden. Een verdere uitwerking hiervan volgt later in dit verslag (Van der Pol, 2012).

3.5.2. Sandplay

Sandplay is een methode of techniek waarbij gebruik gemaakt wordt van vele miniatuur-attributen (beeldmateriaal), zoals poppetjes, huisjes, boompjes, beestjes, hekjes, hokjes etc. (Berkers, 2001). Door deze methode te hanteren wordt het probleem van een medewerker in kaart gebracht door middel van het toekennen van beeldmateriaal. De miniatuur-attributen kunnen iets symboliseren in het verhaal van een medewerker. Door Sandplay als methodiek te gebruiken tijdens een coachgesprek krijgt een medewerker de gelegenheid om zijn situatie letterlijk neer te zetten. Deze methode is bruikbaar om mensen hun verlangen te laten visualiseren.

Berkers (2001) beschrijft in zijn literatuur een aantal effecten van het werken met miniaturen. Door Sandplay toe te passen blijven individuen levendiger vertellen, doordat ze meer opgaan in hun verhaal. Daardoor komen ze al vertellend en handelend op allerlei associaties en details die belangrijk genoeg zijn om er bij te betrekken. Daarnaast kan een coach tijdens het coachgesprek zijn aandacht gemakkelijker bij het verhaal houden, omdat de betekenissen van de miniaturen niet direct helder zijn. Hierdoor blijft de coach geprikkeld om te blijven luisteren. Tevens maakt het gebruikmaken van miniaturen het gemakkelijker voor een individu om zijn verhaal te vertellen en geeft het rust en ruimte om na te denken over het verhaal. Hierdoor ontstaat er een innerlijke dialoog. Tijdens het zoeken naar de juiste miniaturen spelen vragen zoals, wat zag ik, vond ik, voelde ik etc. een belangrijke rol. Het is daarbij van belang dat de coach de gesprekspartner hardop laat denken, zodat de innerlijke dialoog gevolgd kan worden door de coach en hierdoor in kaart kan worden gebracht hoe de gedachtegang van de gesprekspartner is.

Tot slot geeft Berkers (2001) een aantal voordelen van het werken met miniatures (Sandplay) in zijn theorie weer.

Op de eerste plaats is Sandplay een levendige en visuele methode. Als er in een gesprek alleen maar wordt gepraat, is het moeilijk om een voorstelling te maken van hetgeen waarover de verteller het heeft. Wanneer er getekend wordt bij een verhaal, moet er elke keer weer opnieuw begonnen worden, omdat de tekening zich al pratend ontwikkelt. Miniaturen kan men daarentegen steeds opnieuw draaien en verschuiven naarmate het verhaal en de betekenissen zich ontwikkelen.

Een tweede voordeel van het gebruik van Sandplay heeft betrekking op de gesprekswijze. Door deze methode toe te passen is een gesprek automatisch niet zo rechtstreeks naar de andere persoon, maar gaat via de miniatures. Dit wordt volgens Berkers prettig ervaren, omdat men zich meer richt op het verhaal dan op de ander en de ander volgt ook met de ogen de miniatures.

Daarnaast helpt de Sandplay methodiek om een verhaal te concretiseren, bewust te worden, elementen erbij te zetten, te overwegen en bewuste keuzes te maken om de zaken wel of niet te verbeelden.

Tot slot geven de symbolische waarde, de betekenissen van de gekozen miniatures veel stof tot bewustwording van betekenissen en verbanden in de wijze van handelen van een individu.

3.6. Vaardigheden en competenties van een coach

Uit de theorie van Van der Pol (2012) kan de meest effectieve basishouding van een coach omschreven worden aan de hand van de vier AAAA's. Deze staan voor Aandachtig aanwezig, Aansluiting, Acceptatie-zonder-oordeel en Authenticiteit.

Op de eerste plaats dient een coach er voor de cliënt te zijn. Kortom, aandacht hebben voor een persoon. Dit doet een coach door contact te maken en betrokkenheid te tonen, door af en toe naar voren richting de cliënt te buigen of door continu bewust te zijn van de eigen lichaamssignalen. Daarnaast is volledige aandacht en aanwezigheid van een coach nodig om te kunnen aansluiten bij de subjectieve belevings- en denkwereld van de ander. Dit betekent dat een coach effectief inspeelt op datgene wat de cliënt presenteert.

Een coach kan alleen aanwezig zijn voor en aansluiten bij een ander wanneer hij de ander accepteert zoals hij is, zonder oordeel. Accepteren houdt in dat een coach eerst zichzelf leert accepteren. Een coach kan pas iets geven aan een ander als hij het zelf heeft. Wanneer de eigen (voor)oordelen losgelaten kunnen worden, kan de coach er zijn voor zijn cliënt.

Tot slot dient een coach daadwerkelijk te zijn wie hij is, waarbij hij bewust is van de eigen kwaliteiten, kwaliteiten en dingen die hij nog wil leren. Dit heeft betrekking op authenticiteit.

Een coach dient ook over een aantal vaardigheden en competentie te beschikken, zoals (Van der Pol, 2012):

Gespreksvaardigheden (luisteren, samenvatten en doorvragen)

Om een goed coachgesprek te kunnen voeren dient een coach goede gespreksvaardigheden toe te passen. De eerste basisvaardigheid voor effectieve coaching is luisteren. Dit is een basis vaardigheid. Bij coaching wordt onderscheid gemaakt in passief en actief luisteren. Passief luisteren wil zeggen dat er geluisterd wordt zonder de ander te onderbreken of zonder vragen te stellen. Door te hummen of knikken laat men merken dat hij luistert naar de ander. Bij actief luisteren doet de coach alles wat hij ook bij passief luisteren hoort, maakt hij samenvattingen van wat hij hoort, gaat hij in op wat er gezegd wordt en probeert hij de bedoeling en beleving te begrijpen door vragen te stellen. Een coach luistert actief wanneer hij de eigen gedachten, behoeften, oplossingen, adviezen, kritiek en wereld van de ander ziet zoals hij die beleeft (zoals eerder genoemd acceptatie-zonder-oordeel). Daarnaast luistert een coach actief wanneer hij niet alleen goed naar de ander luistert, maar ook gefocust is op de lichaamshouding, uitdrukking op het gezicht, blik in de ogen en gebaren die een persoon maakt en daarbij het achterliggende gevoel probeert te ontdekken.

Samenvatten is voor een coach belangrijk, omdat hij op deze manier laat zien of hij zijn cliënt begrepen heeft.

Door doorvragen toe te passen gaat de coach dieper in op het verhaal. Doorvragen past een coach toe om het verhaal of probleem van de cliënt zo volledig mogelijk in kaart te brengen.

Integriteit

Een belangrijke competentie die een coach hoort te bezitten is integriteit. Binnen een coachgesprek worden veelal persoonlijke zaken besproken. Het is de taak van de coach dat hij zorgvuldig en vertrouwelijk met de verkregen informatie omgaat. Dit betekent dat hij het niet zomaar aan derden mag verstrekken.

Inlevingsvermogen

Zoals hierboven al eerder is aangegeven is de competentie inlevingsvermogen van belang voor een goede coach. Wanneer een coach zich in kan leven in de ander wordt er snel een beeld gevormd van de desbetreffende persoon, zijn werk en de werkcontext. Hierdoor kan het coachen beter en effectiever plaatsvinden, omdat de coach weet wat er speelt bij de cliënt.

Creativiteit

Een coach dient ook creatief te zijn. Het gesprek moet geen standaard gesprek worden, maar een coach dient dit op een creatieve manier aan te pakken. Zo kan de Sandplay methode worden ingezet, waardoor de gesprekken een innoverende en creatieve aanpak kennen.

Zelfbewustzijn/zelfkennis

Een coach is zichzelf bewust van zijn eigen mogelijkheden en beperkingen. Daarnaast is het van belang dat een coach beschikt over veel zelfvertrouwen. Een coach gaat op zijn eigen authentieke en transparante manier te werk.

Expliciete vaardigheden met betrekking tot onderwerp VIM

Bovenstaande vaardigheden zijn meer algemene coachvaardigheden. Deze zijn van belang, maar daarnaast zijn coachvaardigheden in relatie tot het onderwerp van mijn VIM ook belangrijk.

Expliciete vaardigheden die een coach met betrekking tot het onderwerp van mijn VIM dient te bezitten zijn:

- Het coachen van alle levensfasen;
- Verstand hebben van job crafting;
- Kunnen sparren met leidinggevenden of met HR. Een coach dient dus adviesvaardig te zijn;
- Kennis hebben van ervaringsconcentratie.

4. Job crafting: sleutelen aan je eigen duurzame inzetbaarheid

4.1. Beschrijving

De methodiek job crafting vormt de basis voor duurzame inzetbaarheid. Het uitgangspunt hierbij is dat de verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf ligt. Door middel van job crafting kunnen medewerkers aan hun eigen duurzame inzetbaarheid 'sleutelen', doordat zij hun eigen functietaken kunnen aanpassen, zodat ze langer tevreden blijven werken. Hierdoor krijgt men inzicht in taken waar men energie van krijgt of juist niet. Daarnaast krijgt men inzicht of er voldoende hulpbronnen binnen de organisatie aanwezig zijn om optimaal te kunnen (blijven) presteren. Job crafting laat medewerkers bewust worden van het feit of zij genoeg uitdaging vinden in hun huidige functie. Daarnaast biedt het mogelijkheden om gemotiveerd en tevreden te zijn en te blijven.

Door gebruik te maken van coachmodellen en gesprekstechnieken kan job crafting worden toegepast om zo de duurzame inzetbaarheid van een medewerker vorm te geven. Dit betekent dat er een coachgesprek zal plaatsvinden tussen de medewerker en een coach. In het coachgesprek kan de coach, aan de hand van gesprekstechnieken en coachmodellen, in kaart brengen waar de medewerker nu staat en waar hij in de toekomst graag naar toe zou willen. Hierdoor wordt er als het ware een ideale functie gecreëerd en wordt er ingespeeld op zaken die nodig zijn om het ideale beeld te kunnen verwezenlijken. Job crafting komt op deze manier tot uiting. Het coachgesprek krijgt vorm door gebruik te maken van het GROW-model en Sandplay. Dit vormt de basis. Aan de hand van miniatures kan de medewerker zijn huidige situatie letterlijk neerzetten en vervolgens ook zijn gewenste situatie vormgeven met behulp van de miniatures (Sandplay). De coach stelt vragen die betrekking hebben op het GROW-model.

In de volgende paragrafen wordt bovengenoemde verder uitgewerkt en wordt er ingegaan op het feit hoe dit in de praktijk (binnen de zorgbranche) geïmplementeerd kan worden.

4.2. Implementatieplan

4.2.1. Beschrijving implementatieplan

Zoals eerder al werd beschreven ligt de verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf.

Tijdens een werkoverleg of functioneringsgesprek kan de medewerker bij zijn leidinggevende kenbaar maken dat hij niet (meer) optimaal kan functioneren of 'problemen' ondervindt binnen zijn huidige functie (curatief). Daarnaast kan een medewerker dit preventief inzetten. Wanneer een medewerker zijn functie als leuk ervaart, kan hij met zijn leidinggevende in gesprek gaan over het feit hoe hij het werk nog leuker kan maken. Hierdoor wordt er op tijd aan 'de bel getrokken' en wordt er niet pas gekeken op het moment wanneer het eigenlijk al te laat is.

De leidinggevende adviseert vervolgens om een gesprek in te plannen met de HR-professional. Binnen de organisatie is hij de aangewezen persoon die het coachgesprek voert, omdat de afdeling HR zich bezighoudt met het personeelsbeleid, de personeelszaken en de ontwikkeling van de medewerkers. Daarnaast is het coachen van medewerkers en het begeleiden van dit soort processen een expliciete taak van HR, omdat zij over de juiste kennis en kunde beschikken. De medewerker neemt zelf het initiatief om contact op te nemen met de HR-professional en een afspraak in te plannen voor een coachgesprek.

Voorafgaand aan het coachgesprek heeft de HR-professional een goede voorbereiding getroffen: hij heeft zijn 'koffertje' gevuld met kennis over het begrip job crafting. Daarnaast zal hij kennis moeten verdiepen in het begrip job crafting. Daarnaast zal hij kennis moeten hebben van de coachmethodiek

Sandplay en gesprekstechniek GROW-model. Aan de hand van het GROW-model kunnen vooraf een aantal vragen worden opgesteld, die centraal kunnen staan gedurende het gesprek. In bijlage B wordt een overzicht gegeven van een aantal voorbeeldvragen. Ook dient de HR-professional een bak, met daarin een aantal miniatures, ter beschikking te hebben om Sandplay toe te kunnen passen. Tot slot is het verstandig om het personeelsdossier van de desbetreffende medewerker globaal door te nemen, zodat de HR-professional weet met wie hij te maken heeft en wat zijn of haar functie is binnen de organisatie.

Wanneer het gesprek eenmaal plaatsvindt is het belangrijk dat de HR-professional steeds het doel voor ogen houdt: de verbinding van job crafting met duurzame inzetbaarheid.

De eerste stap die genomen wordt is het in kaart brengen van de huidige situatie van de medewerker. Dit heeft betrekking op de letter R (reality) uit het GROW-model. De HR-professional past vervolgens de Sandplay methode toe. Hij vraagt de medewerker om zijn huidige situatie weer te geven door er miniatures aan te koppelen. De HR-professional geeft de bak met miniatures aan de medewerker en geeft hem de tijd om de situatie letterlijk neer te zetten. Het is hierbij van belang dat de HR-professional de medewerker er op wijst dat hij hardop denkt, zodat de HR-professional de gedachten en gevoelens bij de medewerker kan achterhalen. Als de situatie eenmaal staat is het de taak van de HR-professional om hier verder op in te spelen door middel van het stellen van vragen. (zie bijlage B). Het doel van deze fase in het gesprek is het achterhalen van wat er speelt bij de medewerker. Kortom, wat is zijn 'probleem'?

Als het 'probleem' eenmaal helder in kaart is gebracht kan de HR-professional zich richten op de volgende stap: wat is het doel van de medewerker. Hierbij gaat de HR-professional in op de vraag wat de medewerker met het coachgesprek uiteindelijk wil bereiken, wat is zijn gewenste situatie? Dit heeft betrekking op de letter G (Goal) uit het GROW-model. Ook voor de beantwoording op deze vraag laat hij de medewerker de Sandplay methode toepassen. De HR-professional vraagt de medewerker om de huidige situatie die hij heeft neergezet in de bak om te zetten naar de gewenste situatie. Attendeer de medewerker er op dat hij, indien nodig, extra miniatures mag toevoegen of juist miniatures mag weg laten. Wederom geldt hetzelfde als bij de vorige vraag: laat de medewerker hardop denken. Vervolgens wordt er weer in gegaan op de nieuwe situatie door middel van vragen stellen door de HR-professional (zie bijlage B). Het is belangrijk dat hij bij zijn vraagstelling in kaart brengt welke verschillen er zichtbaar zijn met de vorige situatie en dat hij inspeelt op de gevoelens en gedachten van de medewerker.

De volgende stap heeft betrekking op de letters O (Options) en W (Wrap up) uit het GROW-model. De HR-professional gaat in op de twee situaties die de medewerker heeft weergegeven door middel van Sandplay. Hierbij stelt de professional vragen die betrekking hebben op het feit wat de medewerker nodig heeft om de gewenste situatie in de praktijk tot stand te brengen.

Voorbeeldvragen die hierop van toepassing zijn staan beschreven in bijlage B. Tijdens deze fase in het gesprek is de medewerker bezig met het sleutelen aan zijn eigen functie (job craften). Het is de taak van de HR-professional om de taakeisen en energiebronnen hierbij duidelijk naar voor te laten komen. Een voorbeeld ter verduidelijking: een medewerker geeft in het gesprek aan dat hij veel last heeft van zijn rug bij het in en uit bed tillen van cliënten. De medewerker geeft aan dat hij dit werk leuk vindt, maar dat het voor hem fysiek erg belastend is. In deze fase van het gesprek geeft de medewerker aan dat hij het prettig zou vinden als hij de mogelijkheid zou krijgen om dezelfde werkzaamheden uit te voeren, maar dan met hulp van een ander.

Wanneer de O en W uit het GROW-model helder in kaart zijn gebracht gaat de coach alle stappen op een rij zetten en vat het gesprek samen. Vervolgens worden er concrete plannen gemaakt hoe de medewerker zijn gewenste situatie in de praktijk tot uiting kan brengen, zodat hij op deze manier kan werken aan zijn eigen duurzame inzetbaarheid.

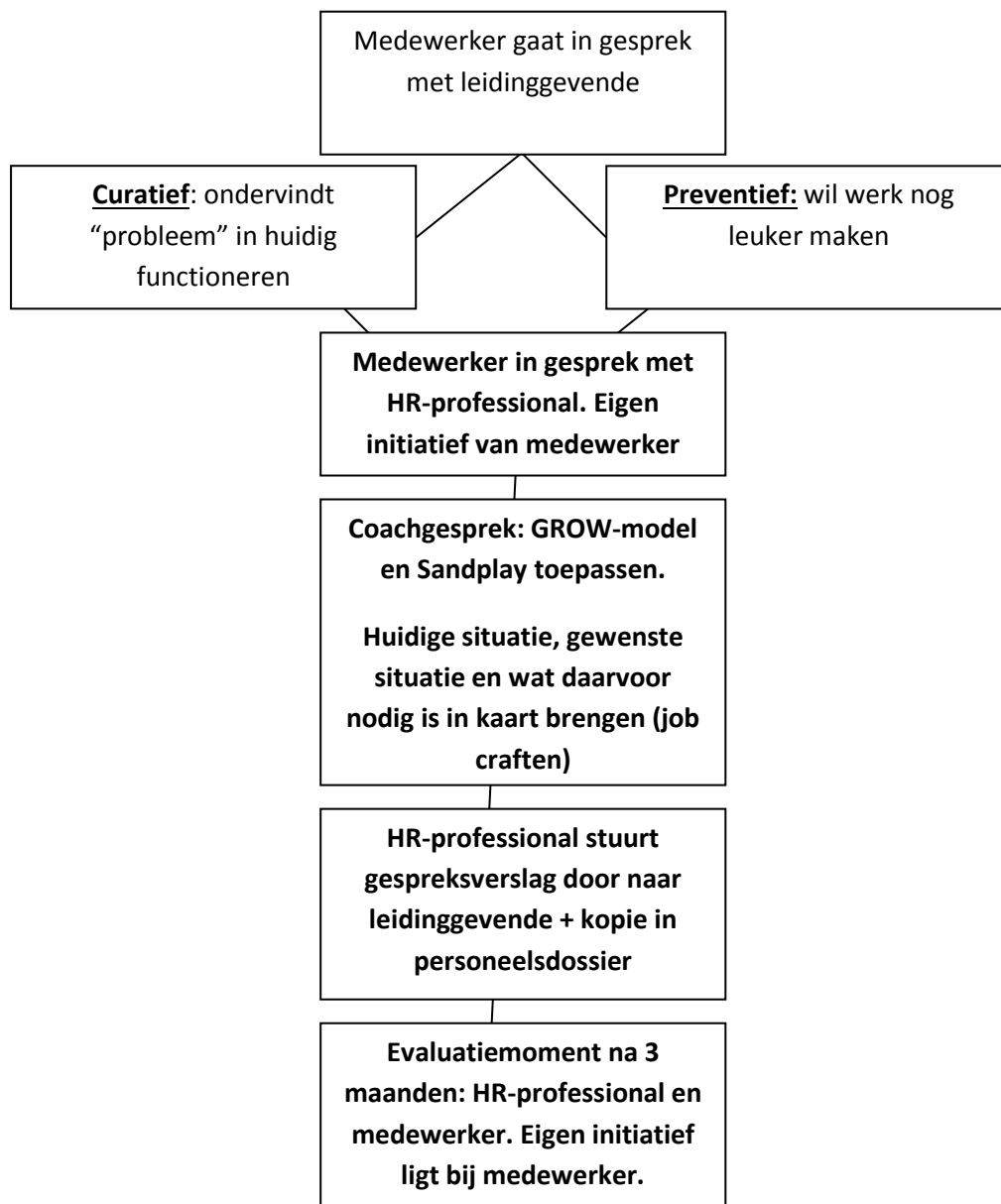
Na het gesprek is het de taak van de HR-professional om de grote lijnen van het gesprek op papier te zetten en door te sturen naar de leidinggevende van de desbetreffende medewerker. Zo is de leidinggevende ook op de hoogte van de stand van zaken en kan hij, indien nodig, maatregelen

treffen waardoor de medewerker duurzaam ingezet kan worden. Naar aanleiding van het voorbeeld betekent dit dat de leidinggevende zorgt dat er een extra medewerker aanwezig is tijdens het in en uit bed tillen van cliënten als de desbetreffende medewerker dienst heeft. Daarnaast zorgt de HR-professional voor een kopie van het gespreksverslag in het personeelsdossier.

Een belangrijk punt is het evalueren van de stand van zaken, zodat duurzame inzetbaarheid van de medewerker geborgd blijft. Na het gesprek wijst de HR-professional de medewerker erop dat hij graag na drie maanden nog eens in gesprek wil om de stand van zaken te bespreken. Wederom ligt het initiatief voor het maken van een afspraak bij de medewerker zelf. De keuze voor drie maanden is bewust gemaakt, omdat het enige tijd kost voordat de gewenste situatie gerealiseerd kan worden. Er zullen enkele stappen ondernomen moeten worden. Daarbij zal de medewerker eerst een aantal weken in de 'nieuwe' situatie gewerkt moeten hebben en zal er aan moeten wennen voordat hij daadwerkelijk kan zeggen of het hem bevalt en het een bijdrage levert aan zijn eigen duurzame inzetbaarheid.

4.2.2. Stappenplan

Hieronder wordt het stappenplan beschreven naar aanleiding van de beschrijving van het implementatieplan. De informatie uit bovenstaande paragraaf wordt globaal weergegeven. Voor de uitwerking verwijs ik dan ook graag naar paragraaf 4.2.1.



4.3. Rolbeschrijving

Medewerker

De medewerker is de persoon waar het uiteindelijk om draait. Het gaat erom dat hij inzicht krijgt en actie onderneemt op zijn eigen duurzame inzetbaarheid. De rol van de medewerker is van cruciaal belang, omdat zij de verantwoordelijkheid voor hun duurzame inzetbaarheid in eigen hand hebben. De medewerker moet tijdig het initiatief nemen om ondersteuning vanuit de organisatie te verkrijgen. Hij neemt zelf de verantwoordelijkheid voor het inplannen van een coachgesprek bij de HR-professional. Daarnaast is het leveren van een actieve bijdrage aan het gesprek een belangrijke rol. De medewerker zal met input moeten komen. Hoe serieuzer de bijdrage is van de medewerker, hoe meer rendement hij zal halen uit het coachgesprek.

Leidinggevende

De leidinggevende zal op de eerste plaats de rol van gesprekspartner vervullen. Hij is de eerste persoon waarop een medewerker kan terugvallen als het gaat over het huidige functioneren etc. Daarnaast heeft hij in dit proces een sturende rol. Concreet betekent dit dat hij de persoon is die de medewerker stuurt op het inplannen van een gesprek bij de HR-professional wanneer er in het werkoverleg, functioneringsgesprek of willekeurig gesprek kenbaar wordt gemaakt dat de medewerker 'problemen' ondervindt in het functioneren of juist de werkzaamheden nog leuker wil maken.

Daarnaast is hij de persoon die maatregelen treft voor de desbetreffende medewerker naar aanleiding van het gesprek (bijvoorbeeld extra mensen inplannen die ondersteuning bieden bij het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden etc.), zodat de medewerker kan werken aan zijn eigen duurzame inzetbaarheid.

HR-professional

De HR-professional neemt de coachrol aan tijdens het proces. In paragraaf 3.6 is de rol van de coach met bijbehorende competenties en vaardigheden uitgebreid toegelicht. Hieronder worden de belangrijkste nog een keer op een rijtje gezet. Voor de uitwerking verwijs ik graag naar paragraaf 3.6. De belangrijkste rollen van een coach:

- Aandacht hebben voor de medewerker;
- Luisteren;
- Vragen stellen;
- Medewerker met respect behandelen, veiligheid creëren: integriteit;
- Adviserende rol: kunnen sparren met overige HR-medewerkers of een leidinggevende.

4.4. Benodigheden

Miniaturen

Om Sandplay toe te kunnen passen tijdens het coachgesprek zullen er miniaturen moeten worden aangeschaft, zoals poppetjes en beestjes etc. Ook dient er een bak aanwezig te zijn waarin een medewerker situaties kan weergeven met behulp van de miniaturen. In bijlage C is een korte uitleg weergegeven over de betekenis van diverse miniaturen en de bak.

Gespreksruimte

Een gespreksruimte is nodig voor het houden van het coachgesprek. Het is hierbij van belang dat dit een afgezonderde ruimte is waar de HR-professional en de medewerker ongestoord het gesprek kunnen voeren. Daarnaast worden tijdens dit gesprek persoonlijke zaken besproken, waarbij het niet de bedoeling is dat overige medewerkers gewoon mee kunnen luisteren. Een tafel en twee stoelen zijn ook nodig voor het voeren van het gesprek en het gebruik van de Sandplay methodiek.

Pen en papier

Pen en papier kan gebruikt worden voor het maken van aantekeningen tijdens het gesprek.

5. Verantwoording

5.1. Verantwoording gemaakte keuzes

5.1.1. Verantwoording initiatief bij medewerker zelf

Zoals al meerdere malen naar voor is gekomen bij de uitwerking van mijn VIM ligt de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid bij de medewerker zelf. Deze keuze is bewust gemaakt om HR te ontlasten. Een HR-professional kan niet met iedere medewerker in gesprek, zeker bij grote organisaties. Dit neemt veel tijd in beslag. Natuurlijk is de ontwikkeling van medewerkers belangrijk, maar daarnaast hebben HR-professionals ook andere werkzaamheden te verrichten die prioriteit kennen. Door het initiatief bij de medewerker neer te leggen hoeft HR pas in actie te komen als de medewerker hier zelf om vraagt.

Tenslotte is een medewerker zelf de ondernemer van zijn eigen loopbaan. Hij gaat niet zitten wachten op anderen om optimale winst te kunnen behalen binnen het eigen functioneren.

5.1.2. Verantwoording Sandplay en GROW-model

Sandplay

Er is gekozen voor de coachmethodiek Sandplay, omdat dit een levendige en visuele methode is voor de vormgeving van een coachgesprek. Naar mijn mening kunnen de medewerker en HR-professional op deze manier spelenderwijs met het thema duurzame inzetbaarheid aan de slag gaan. Door gebruik te maken van miniatures kan de professional een duidelijk beeld vormen van wat de medewerker vertelt, omdat er letterlijk iets wordt neergezet. Wanneer er alleen gepraat wordt is dit veel moeilijker. Een verhaal kan op deze wijze concreet gemaakt worden. Hierdoor kan de HR-professional zich naar mijn mening ook makkelijker inleven in de medewerker.

Daarnaast heb ik gekozen voor deze methode, omdat het coachgesprek op deze manier niet zo rechtstreeks plaatsvindt, maar verloopt via de miniatures. Hierdoor richt men zich meer op het verhaal dan op de gesprekspartner. Ik vind het belangrijk dat tijdens het coachgesprek het verhaal centraal staat, daar draait het tenslotte ook om. Sandplay is hiervoor dan ook een geschikte methode.

Tot slot heb ik een bewuste keuze gemaakt om Sandplay te hanteren, omdat dit veel stof zal opleveren voor de HR-professional. Doordat de medewerker situaties neerzet met behulp van miniatures en daarbij hardop nadenkt kan de professional de symbolische waarde en de betekenissen van de gekozen miniatures achterhalen. Hierdoor kan de HR-professional verbanden leggen in de wijze van handelen van de medewerker en hier gemakkelijker en sneller op inspelen.

GROW-model

De keuze voor het hanteren van het GROW-model is gebaseerd op het feit dat deze gesprekstechniek toepasselijk is voor coaching als het gaat om persoonlijke groei. Daarnaast beschikt het GROW-model over een aantal kenmerken die goed toepasbaar zijn om te kunnen job craften. Met behulp van de voorbeeldvragen die de theorie voorschrijft wordt er ingegaan op waar een persoon nu staat, waar hij uiteindelijk naar toe wil en wat er nodig is om de gewenste situatie te kunnen verwezenlijken. Hierdoor zag ik veel overlap met job crafting, omdat een medewerker hierbij aan zijn eigen functie gaat sleutelen, zodat hij optimaal kan blijven functioneren. Daarnaast kijkt men bij job crafting ook wat er nodig is om de gewenste situatie te kunnen realiseren. Kortom, door middel van het GROW-model als gesprekstechniek te hanteren kan vorm worden gegeven aan job crafting.

Tot slot is het GROW-model een techniek waarbij een coach stap voor stap te werk gaat door middel van de letters één voor één in de juiste volgorde aan bod te laten komen. Ik ben van mening dat dit zorgt voor een goede structuur in een coachgesprek, waardoor er niet van de 'hak op de tak' wordt gesprongen en de coach de 'draad' niet kwijt raakt gedurende het gesprek.

5.1.3. Verantwoording coachmethodieken en gesprekstechnieken voor vormgeving job crafting

Ik heb gekozen om gebruik te maken van coachmethodieken en gesprekstechnieken voor de vormgeving van job crafting in relatie tot duurzame inzetbaarheid. In de literatuur wordt enkel beschreven welke technieken er bestaan om te job craften, maar er wordt nauwelijks iets vermeld over het feit hoe job crafting daadwerkelijk vorm krijgt in de praktijk en hoe het binnen de organisatie kan worden uitgevoerd.

Daarnaast is het belangrijk dat organisaties zich bezig houden met de ontwikkeling van haar medewerkers. De ontwikkeling van een medewerker is een domein waar HR zich nadrukkelijk mee bezig zou moeten houden. HR bezit immers kennis over loopbaanontwikkeling en het is een goed onderwerp waarmee zij zich in de organisatie kan profileren. Job crafting in relatie tot duurzame inzetbaarheid heeft tenslotte betrekking op de ontwikkeling van een medewerker. Ik denk dat je dit ook het beste kunt realiseren door met de medewerker in gesprek te gaan. Dit zorgt voor een kleinere afstand tussen de organisatie en de medewerkers, omdat de organisatie interesse en belangstelling in hen toont. Hierdoor zullen medewerkers zich meer gewaardeerd voelen, ook al ligt in dit geval het initiatief bij hen zelf.

5.2. Wat is er nieuw aan het instrument?

Het begrip job crafting is op zich geen nieuw begrip. Het is wel een opkomend iets. Veel HR-professionals hebben hier wel eens van gehoord, maar weten verder niet wat het exact inhoudt en hoe dit vorm krijgt binnen de organisatie. Daarnaast zijn het GROW-model en Sandplay ook bestaande gesprekstechnieken en coachmethodieken.

Wat is er dan wel nieuw aan mijn ontwikkelde instrument 'Job crafting: sleutelen aan je eigen duurzame inzetbaarheid'?

Zoals al eerder werd vermeld is er in de literatuur weinig te vinden over de vormgeving van job crafting in relatie tot duurzame inzetbaarheid. Door gebruik te maken van coachmethodieken en gesprekstechnieken kan job crafting tot uiting komen om zo de duurzame inzetbaarheid van een medewerker vorm te geven. Daarnaast heb ik gekozen om de gesprekstechniek GROW-model en de coachmethodiek Sandplay met elkaar te combineren voor de vormgeving van het coachgesprek. Op deze manier wordt er tijdens het coachgesprek een koppeling gemaakt met het functioneren en de bewustwording aan het werk. Door GROW en Sandplay te gebruiken kan er in kaart worden gebracht waar een medewerker nu staat en waar hij uiteindelijk naar toe zou willen. De medewerker geeft daarnaast aan wat er nodig is om de gewenste situatie te kunnen realiseren. Hierdoor is een medewerker bewust bezig met job craften.

Kortom, door coachmodellen en gesprekstechnieken met elkaar te combineren en vervolgens te hanteren wordt job crafting tot uiting gebracht. Op deze manier wordt duurzame inzetbaarheid van een medewerker vormgegeven. Hierdoor kent het instrument 'Job crafting: sleutelen aan je eigen duurzame inzetbaarheid' een innovatief karakter.

5.3. Toegevoegde waarde van het instrument

De toegevoegde waarde van mijn ontwikkelde instrument zal voor iedere medewerker anders zijn. Echter zijn er wel een aantal overeenkomsten. Op de eerste plaats zal iedere medewerker tijdens het coachgesprek zich bewust worden van zijn eigen duurzame inzetbaarheid en het belang hier van. Door middel van het gesprek krijgt een medewerker inzicht in zijn huidige situatie met betrekking tot zijn functioneren, motivatie en gezondheid etc. Daarnaast krijgt hij inzicht in zijn gewenste situatie met oog op de toekomst. Een medewerker ziet de positieve en negatieve gevolgen van de huidige situatie en formuleert (aan de hand van Sandplay) ontwikkelpunten en wat er nodig is (job craften) om de gewenste situatie te kunnen verwezenlijken. De toegevoegde waarde van het coachgesprek, waarbij de medewerker bezig is met job craften aan de hand van de gesprekstechniek GROW-model en coachmethodiek Sandplay: een medewerker bewust laten worden, inzicht laten krijgen en

confronteren om duurzaam inzetbaar te worden. Door middel van dit instrument kunnen medewerkers zelf hun duurzame inzetbaarheid vormgeven.

Daarnaast kent het ontwikkelde instrument een toegevoegde waarde voor organisaties. Medewerkers zijn door middel van het instrument bezig met hun eigen duurzame inzetbaarheid vorm te geven. Dit zal leiden tot meer gezondere, competentere en gemotiveerde medewerkers. Dit levert een positieve bijdrage voor de organisatie. Medewerkers zullen optimaal presteren, waardoor de arbeidsproductiviteit stijgt. Daarnaast zal de medewerkertevredenheid omhoog gaan en verminderd het ziekteverzuim. Deze gevolgen hebben invloed op financieel gebied, de kosten zullen namelijk dalen, zoals bijvoorbeeld minder ziektekosten. Een andere belangrijke toegevoegde waarde voor organisaties heeft betrekking op het imago. Wanneer organisaties zich bezighouden met duurzame inzetbaarheid krijgen medewerkers, maar ook mensen van buitenaf een goede indruk. Dit laat hen zien dat er in de medewerker geïnvesteerd wordt. Dit kan nieuwe mensen aantrekken, maar zorgt er ook voor dat huidige medewerkers worden behouden.

5.4. Generaliseerbaarheid

‘Job crafting: sleutelen aan je eigen duurzame inzetbaarheid’ is in eerste instantie opgesteld voor organisaties binnen de zorgbranche. Het instrument kan voor iedere medewerker ingezet worden, omdat het persoonsgebonden is. Een wat oudere medewerker of juist een medewerker die net afgestudeerd is, het is voor iedereen toegankelijk.

Dit maakt het mogelijk dat het instrument toepasbaar is in de gehele HR-beroepspraktijk en niet specifiek binnen de zorgbranche. Iedere organisatie krijgt te maken met ontwikkelingen, zoals vergrijzing/ontgroening en krapte op de arbeidsmarkt. Daarom ben ik van mening dat duurzame inzetbaarheid voor iedere organisatie een toegevoegde waarde kent. Uiteindelijk wil iedere organisatie haar medewerkers behouden en langdurig inzetten, zodat zij een optimale bijdrage kunnen leveren en dit geldt niet alleen voor zorginstellingen.

Kortom, een instrument dat voor iedere medewerker en organisatie toepasbaar en toegankelijk is.

6. Visie

Duurzame inzetbaarheid is naar mijn mening een belangrijk thema binnen het HR-domein, maar ook voor de medewerkers zelf. Ik vind wel dat een medewerker de verantwoordelijkheid dient te nemen over zijn eigen duurzame inzetbaarheid, omdat hij tenslotte zelf regisseur is van zijn eigen loopbaan. De organisatie kan hen daarin ondersteunen.

Daarnaast vind ik dat duurzame inzetbaarheid zich moet richten op iedere leeftijdsfase. Vaak wordt het begrip gerelateerd aan de oudere medewerkers binnen een organisatie. Naar mijn mening kun je niet vroeg genoeg beginnen met het werken aan duurzame inzetbaarheid. Door vanaf het begin af aan in medewerkers te investeren voelen zij zich gewaardeerd, wat leidt tot meer motivatie en optimale prestatie. Daarnaast zorgt het voor een sterkte binding met de organisatie, waardoor een medewerker niet vroegtijdig de organisatie zal verlaten. Dit zijn naar mijn mening belangrijke facetten die samenhangen met duurzame inzetbaarheid. Tevens vind ik duurzame inzetbaarheid vooral belangrijk om de arbeidsparticipatie te borgen op langere termijn. Ik vind dan ook dat je daar vroeg mee moet starten. Als een medewerker op zijn 50-ste nog eens gaat werken aan zijn duurzame inzetbaarheid is het vaak te laat. Ik ben van mening dat men tussen het 30-ste en 50-ste levensjaar al een basis moet leggen om de arbeidsparticipatie te bevorderen voor 50+ers.

Daarentegen vind ik het zelf ook heel belangrijk dat ik weet waardoor ik gemotiveerd raak en waardoor juist niet tijdens het uitoefenen van mijn werkzaamheden. Dit kan ik vervolgens aangeven en hierop actie ondernemen. Door mijn drijfveren kenbaar te maken kan de organisatie me helpen bij het zoeken naar een passende oplossing. Op deze manier blijf ik mijn werk leuk vinden en ben ik tevens bewust bezig met het werken aan mijn eigen duurzame inzetbaarheid. Daarom ben ik van mening dat de actie bij de medewerker zelf hoort te liggen en dat de organisatie ondersteuning biedt.

Job crafting vind ik een uitermate geschikt middel om duurzame inzetbaarheid bij de medewerker vorm te geven. Door deze techniek krijgt een medewerker inzicht in zijn drijfveren en energiebronnen en worden belemmeringen in kaart gebracht. Door aan de functie te 'sleutelen' wordt het ideale beeld door de medewerker weergegeven, zodat hij optimaal kan presteren. Daarnaast is het begrip job crafting een opkomende trend. Ik ben van mening dat organisaties mee moeten gaan met de nieuwste trends. Hierdoor krijgt de organisatie een innovatief karakter, wat goed is voor het imago: een organisatie die volop bezig is met nieuwe ontwikkelingen. Naar mijn mening is het noodzakelijk dat HR zich verdiept in het begrip job crafting en de nodige kennis ontwikkelt.

Door gebruik te maken van job crafting werkt de medewerker aan zijn eigen duurzame inzetbaarheid. Hierdoor ligt de verantwoordelijkheid wederom bij de medewerker zelf. HR wordt hierdoor ontlast. HR-professionals hebben het ontzettend druk met diverse werkzaamheden en kunnen zich niet alleen maar richten op duurzame inzetbaarheid. Er zijn ook andere HR gerelateerde zaken die prioriteit kennen. Job crafting zorgt naar mijn mening voor een goede balans in het takenpakket van de HR-afdeling binnen organisaties.

Organisaties hebben duurzame inzetbaarheid hoog op de agenda staan en willen hier dan ook iets mee doen. Alleen weten ze vaak niet hoe dit aangepakt moet worden. Daar wilde ik met mijn VIM dan ook verandering in brengen. Door de focus te leggen op job crafting en dit tot uiting te laten komen in een coachgesprek heb ik naar mijn mening mijn doel bereikt. Op deze manier kunnen medewerkers hun duurzame inzetbaarheid vormgeven en is het op iedere medewerker toepasbaar.

Tot slot is duurzame inzetbaarheid een onderwerp dat me erg aanspreekt. Dit komt vanwege het feit dat ontwikkeling van een persoon hierbij centraal staat. Er wordt gekeken naar wat iemand wel en/of niet kan binnen de huidige functie, passend bij de leeftijdsfase waarin men verkeert. Hier houd ik me dan ook graag mee bezig. Bij ontwikkeling ga je persoonsgebonden te werk. Iedere medewerker is uniek en zal je op een andere manier moeten benaderen. Dit daagt mij uit, omdat je moet kunnen inspelen op verschillende type mensen. Vandaar dat ik duurzame inzetbaarheid heb gekozen als hoofdthema voor mijn VIM.

Literatuurlijst

Literatuur

Berkers, P. (2001). *Miniaturen om te focussen in supervisie: ervaring in de praktijk en de narratieve dialoog om het verhaal te bewerken*. Nijmegen: Lvsb .

Burggraaf, G. (2010). *Leerboek Duurzame inzetbaarheid*. Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling Publishing.

Buul van, G.J.C.M., & Maas, J.F.J. (2004). *Brochure Levensfasengericht Personeelsbeleid*. Onbekend: Fontys Hogeschool voor Personeel en Arbeid.

Euwals, R., Boeters, S., Bosch, N., Deelen, A., & Weel ter, B. (2013). *Arbeidsmarkt Ouderen en Duurzame Inzetbaarheid*. Onbekend: onbekend.

Pol van der, G.M. (2012). *Coachen als professie: fundamenteen voor begeleiding naar heelheid*. Den Haag: Boom Lemma

Regenmortel van, T. (2002). *Empowerment en Maatzorg. Een krachtgerichte psychologische kijk op armoede*. Leuven: Acco.

Schouten & Nelissen. (2011). *Ten minste houdbaar tot... over de urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland*. Zaltbommel: Thema.

Tims, M. (2013). *Job crafting: a new perspective on job redesign*. Enschede: Ipskamp Drukkers.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek: praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma.

Internet

Baar van, S. (2012). *4 tips voor job crafting*. Geraadpleegd op 25 februari 2014, van <http://pwdegids.nl/artikel/4-tips-voor-job-crafting/>

Berg van den, J. (2012). *Job crafting en I-deals, de volgende HR hypes?* Geraadpleegd op 25 februari 2014, van http://www.hrbase.nl/profiles/blogs/job-crafting-en-i-deals-de-volgende-hr-hypes?xg_source=activity

Bohré-den Harder, M. (n.d.). *Job crafting: Hard Werken, geen Tjakka!* Geraadpleegd op 5 maart 2014, van http://www.hr-overheid.nl/binaries/content/assets/Publicaties/Uit-de-Praktijk/2013/hro_4013-14-16.pdf

Dorenbosch, L. (n.d.). *Job engineering: sleutelen aan duurzame banen*. Geraadpleegd op 22 februari 2014, van https://www.tno.nl/content.cfm?context=thema&content=prop_case&laag1=891&laag2=904&laag3=76&item_id=1118&Taal=1

Dorenbosch, L., Gründermann, 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 lagergeschoold werk. Geraadpleegd op 22 februari 2014, van <https://www.tno.nl/downloads/TNO%20Rapport-%20Job%20crafting.pdf>

HR Strategie. (n.d.). *Duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 18 februari 2014, van <http://www.hrstrategie.nl/how-to-item/duurzame-inzetbaarheid.11514.html>

Leeftijd op het werk. (n.d.). *De winst van leeftijdsbewust beleid*. Geraadpleegd op 5 februari 2014, van <http://www.leeftijdophetwerk.nl/beleid-en-instrumenten/de-winst-van-leeftijdsbewust-beleid/>

Leeftijd op het werk. (n.d.). *Wat is en waarom leeftijdsbewust beleid*. Geraadpleegd op 5 februari 2014, van <http://www.leeftijdophetwerk.nl/beleid-en-instrumenten/wat-is-en-waarom-leeftijdsbewust-beleid/>

Personeelslog. (2013). *Job crafting: baan laten meegroeien met werknemer*. Geraadpleegd op 1 maart 2014, van <http://www.personeelslog.nl/2013/02/15/job-crafting-baan-laten-meegroeien-met-werknemer/>

Raet. (n.d.). *2013: Duurzame inzetbaarheid belangrijkste HR-thema*. Geraadpleegd op 28 januari 2014, van <http://www.raet.nl/nl-nl/branches/zorg-en-welzijn/nieuws/duurzame-inzetbaarheid-belangrijkste-hrthema/>

Shift HRM. (n.d.). *Waarom werken aan duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 19 februari, van <http://www.shifthrm.nl/nl/34/waarom-werken-aan-duurzame-inzetbaarheid/>

SZW. (n.d.). *Wat is duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 19 februari 2014, van http://www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=58

Transvorm. (n.d.). *Wat levert duurzame inzetbaarheid op?* Geraadpleegd op 25 februari 2014, van http://www.transvorm.org/de_digitale_etalage_a_wat_levert_duurzame_inzetbaarheid_op

Wilken, J.P. (2010). *Empowerment*. Geraadpleegd op 1 maart 2014, van <http://www.participatiezorgenondersteuning.nl/Content.aspx?PGID=5613e5b4-7fd3-4899-b7d5-c7a6c63eb024>

Tijdschriftartikelen

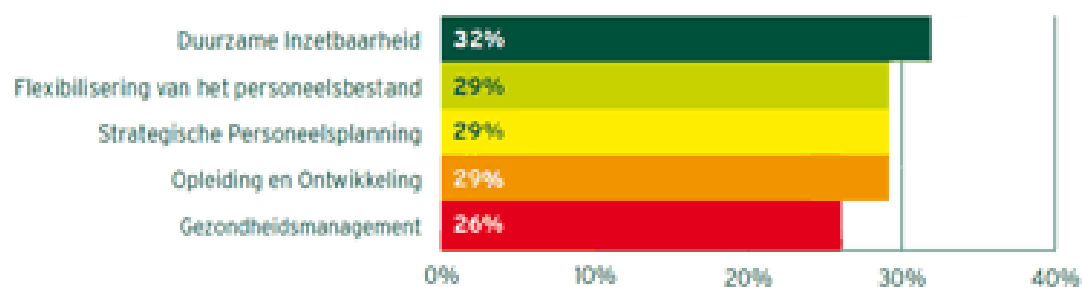
Gouweloos, A. (2012). Breng job craften in de praktijk met 'Scherp in Werk'. *Nederlandse Stichting voor Psychotechniek [NSvP], jaargang 8, nummer 1*, p. 2.

Bunjes, A. (2012). Job crafting zet mensen en organisaties in beweging. *NSvP, jaargang 8, nummer 1*, p. 1.

Bijlagen

A. HR-thema's met de hoogste prioriteit

HR-THEMA'S MET HOOGSTE PRIORITEIT*



*MEERDERE ANTWOORDEN MOGELIJK

BRON: TNS NIPO 2012

B. Voorbeeldvragen aan de hand van het GROW-model

Goal

Het doel – gewenste scenario:

1. Wat wil je met dit gesprek; wat wil je aan het eind van dit gesprek bereikt hebben?
2. Wat wil je met de coaching, het coachtraject bereiken?
3. Wat levert dit doel jou op in je werk?

Reality

Huidige situatie – huidig scenario:

1. Waar gaat het over, wat is er aan de hand?
2. Wat is je zorg, het probleem?
3. Welke gedachten heb je, wat zeg je tegen jezelf over deze situatie?
4. Op welke momenten gaat het je wel goed?
5. Wat heb je zelf al ondernomen om dit probleem het hoofd te bieden?
6. Welke belemmeringen zie je?

Options

Opties – mogelijkheden onderzoeken

1. Welke mogelijkheden zie je voor je?
2. Welke opties liggen voor de hand?
3. Wat spreekt je het meest aan, welke keuze zou je willen maken?
4. Zijn er nog andere mogelijkheden?

Wrap up

Wil – hoe ga je dat doen?

1. Wat heb je nodig om je doel te kunnen bereiken (mensen, middelen etc.)?
2. Wat ga je nu concreet anders doen?

C. Ondersteunend materiaal bij VIM: uitleg miniaturen + bak (Sandplay)

Ter verduidelijking van mijn VIM heb ik een bak met miniaturen bij dit rapport bijgevoegd. Hieronder zullen de miniaturen en de bak kort worden toegelicht. Ik heb voor nu de keuze gemaakt om Duplo miniaturen te hanteren, maar een organisatie kan er ook voor kiezen om andere miniaturen te gebruiken. Dit maakt namelijk geen verschil, want het idee blijft hetzelfde.

Bak

- De groene bak wordt gebruikt om de situatie (huidige + gewenste) weer te geven;
- Dit betekent dat de medewerker de miniaturen plaatst in de groene bak;
- Men kan er voor kiezen om de bak te vullen met zand, zodat de miniaturen blijven staan en niet omvallen, maar dit is niet noodzakelijk;
- Wanneer men de bak niet praktisch vindt, kan deze eventueel ook worden weggelaten. Dit situaties worden dan op de tafel weergegeven.

Miniaturen

De miniaturen die ik heb meegenomen bestaan uit poppetjes, beestjes, blokjes en hekjes. Een medewerker mag in principe alle miniaturen gebruiken.

Hieronder wordt de symbolische waarde van de miniaturen beschreven. Ter verduidelijking wordt dit aan de hand van een voorbeeld geschetst.

- **Poppetjes:** deze symboliseren mensen. Een medewerker kan dit bijvoorbeeld gebruiken om zichzelf of collega's weer te geven in een bepaalde situatie.
- **Beestjes:** deze symboliseren logischerwijs dieren. Een medewerker kan dit bijvoorbeeld gebruiken wanneer hij zich spiegelt aan een dier. Een paard kan hij kiezen, met de onderbouwing dat een paard vaak mensen draagt en dit symboliseert bijvoorbeeld dat de medewerker graag dingen voor anderen doet, voor hen klaar staat.
- **Blokjes en hekjes:** deze symboliseren obstakels. Een medewerker kan dit bijvoorbeeld gebruiken wanneer hij hindernissen of obstakels ondervindt tijdens het functioneren, waardoor hij niet optimaal kan presteren.