

## Proactief werk- en loopbaangedrag

Kennis en vaardigheden op niveau houden, gezond leven en zo nu en dan van werkomgeving of functie wisselen, zijn belangrijke onderdelen van je inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid (het vermogen om werk te hebben en te houden) is goed voor je vakmanschap en aanpassingsvermogen. Wat kun je zelf doen en hoe kan de organisatie je daarbij helpen?

Medewerker, leidinggevende en de organisatie hebben daarin een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Als medewerker van het Rijk wordt een zekere mate van proactiviteit in je werk en loopbaan van je verwacht. De Rijksoverheid faciliteert je daarin.

### Investeren in vakmanschap

Van de Rijksoverheid wordt verwacht dat zij kwaliteit levert, integer is en zich doorlopend aanpast aan de veranderende omgeving. In de informatiesamenleving, waarbij de Rijksoverheid in direct contact staat met de burger, is het eigen personeelsbestand het belangrijkste kapitaal van die overheid. Daarom is investeren in vakmanschap en het aanpassingsvermogen van rijksambtenaren een belangrijke doelstelling van het Strategisch

Personeelsbeleid Rijk 2020, als uitwerking van de Hervormingsagenda.

### Proactief in werk en loopbaan

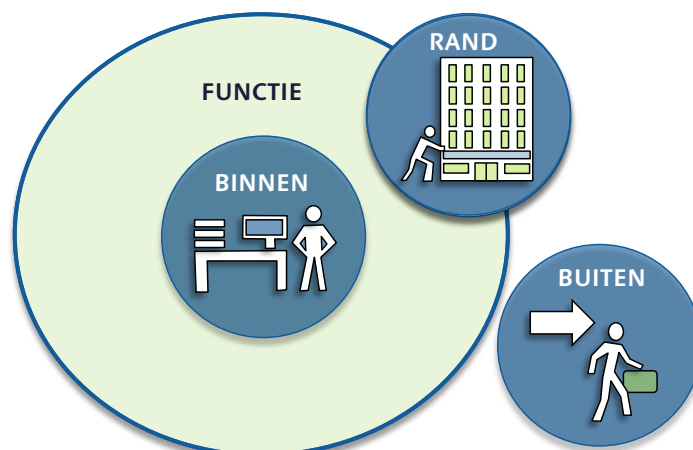
Maar wat betekent het concreet om als medewerker proactief te zijn in je werk en loopbaan? Daar is geen eenduidig antwoord op te geven, maar het is wel tastbaarder te maken door het gedrag als uitgangspunt te nemen. We kunnen dan drie vormen van proactief werk- en loopbaangedrag onderscheiden, namelijk:

- **vrijwillige mobiliteit:** je neemt initiatieven om je huidige functie/context te verlaten en een nieuwe uitdaging aan te gaan;
- **intrapreneurship:** proactief werkgedrag 'aan de rand van de functie'. Je wisselt niet formeel van functie, maar je brengt wel effect(en) teweeg in het werk buiten je functie en op organisatieniveau;
- **jobcrafting:** proactief werkgedrag binnen je functie. Je zorgt dat je eigen functie beter aansluit bij je eigen behoeften en/of die van je werkomgeving.

Zie figuur 1 voor visualisatie.

De term 'vrijwillige mobiliteit' behoeft geen verdere uitleg, op beide andere termen volgt hier een korte toelichting.

*Figuur 1. Visualisatie van de proactieve werk- en loopbaangedragingen ten opzichte van elkaar. 'Binnen' (de functie) verwijst naar jobcrafting, 'rand' naar intrapreneurship en 'buiten' refereert aan de traditionele vrijwillige mobiliteit.*



van, voor en door **werkgever** en **werknemers**

## Jobcrafting

Jobcrafting betekent letterlijk: je werk boetsen. Het is zelfgeïnitieerd werkgedrag binnen je functie, gericht op energiebronnen creëren en werkstressoren verminderen. Energiebronnen zijn alle zaken die je werk gemakkelijker of efficiënter maken. Bijvoorbeeld: tussentijds feedback vragen aan collega's over je werk, of jezelf de nieuwste mogelijkheden van outlook bijbrengen (zodat je e-mail waanzinnig goed geordend is en je alles razendsnel terug kunt vinden). Maar ook: bespreekbaar maken dat bepaalde werkzaamheden je niet liggen, zodat je daar minder energie aan kwijt bent, valt onder jobcrafting. Kortom: jobcrafting is gedrag dat uit jezelf komt, om je werk beter bij jou te laten aansluiten.

In de wetenschap worden vier manieren van jobcrafting beschreven (Tims, Bakker & Derks, 2010). In het kort:

- **structurele bronnen verhogen:** je werk structureel aanpassen, zodat je (blijvend) gemak van deze aanpassingen hebt;
- **sociale bronnen verhogen:** collega's inschakelen om je werk beter en gemakkelijker uit te voeren;
- **uitdagende taakeisen verhogen:** je zorgt dat je werk uitdagend genoeg blijft om het met plezier te blijven doen;
- **hinderlijke taakeisen verlagen:** je geeft je werk zodanig vorm dat het zo min mogelijk werkzaamheden bevat die je hinderen. Dat betekent niet dat je bepaald werk niet doet, maar dat je manieren van werken zoekt waardoor ze je de minste hinder opleveren.

## Intrapreneurschap

Het woord intrapreneurschap lijkt veel op entrepreneurschap. Ze hebben ook veel eigenschappen gemeen, maar zijn toch verschillend:

- entrepreneurs ondernemen en spelen in op de kansen van de markt en samenleving **voor zichzelf**;
- intrapreneurs doen dat ook, maar dan **voor hun organisatie**.

Het kenmerkende verschil is dat het gedrag van de intrapreneur ten goede komt aan de organisatie, bijvoorbeeld door de efficiëntie of flexibiliteit van de organisatie te verbeteren. In tegenstelling tot jobcrafting richt deze vorm van proactief werkgedrag zich dus niet op het vergemakkelijken of bevorderen van de eigen functie. Sterker nog, intrapreneurschap kan het uitvoeren van de eigen formele functie zelfs belemmeren of de prestatie in de eigen functie verminderen. Maar het zijn wel juist de intrapreneurs die ervoor zorgen dat er op organisatieniveau wordt geïnnoveerd, waar de gehele organisatie veel profijt van kan hebben.

Zoals te zien is in figuur 1, kenmerken we dit als 'proactief werkgedrag aan de rand van je functie'. Intrapreneurs veranderen niet van functie maar treden wel buiten hun functie om bepaalde organisatieprocessen te veranderen, diensten te innoveren of zelfs nieuwe bedrijfsonderdelen op te richten. Dat maakt intrapreneurschap een zeer interessant concept.

## Twee vormen van intrapreneurschap

Volgens de onderzoekers Gawke, Gorgievski en Bakker (2015) kunnen we twee vormen van intrapreneurschap onderscheiden:

- **strategisch intrapreneurschap:** richt zich vooral op het aanpassen en innoveren van processen, diensten, producten en de fundamentele visie van waaruit een organisatie opereert;
- **venture intrapreneurschap:** richt zich op het ondernemen om de structuur van de organisatie te veranderen en haar bronnen te vergroten.

Beide vormen hebben als uiteindelijk doel: de organisatie zo te veranderen dat die beter past in de context waarin geopereerd moet worden.

## De komende periode

Op basis van deze indeling van proactief werkgedrag kunnen we verder onderzoeken wat nu de drijfveren zijn voor proactief werk- en loopbaangedrag. Zijn die drijfveren vooral intrinsiek of geeft de werkomgeving de doorslag?

Ook een interessante vraag is of deze verschillende vormen van proactief werkgedrag ook daadwerkelijk bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Deze vragen ga ik de komende periode stukje bij beetje beantwoorden. De antwoorden komen op een factsheet te staan.

## Meer informatie

Voor vragen, op- of aanmerkingen kun je terecht bij Jason Gawke, [jason.gawke2@minbzk.nl](mailto:jason.gawke2@minbzk.nl).

*Jason Gawke is onderzoeker aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij voert dit onderzoek uit in opdracht van de afdeling DGOBR/OPR van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het A+O fonds Rijk financiert dit onderzoek. In het A+O fonds Rijk werken de vakorganisaties FNV Overheid, AC Rijksvakbonden, CNV Overheid en het CMHF met de werkgever Rijk samen aan een betere arbeidsmarkt bij de Rijksoverheid.*