

# Job crafting in het speciaal onderwijs: een kwalitatieve analyse

Jessica van Wingerden, Daantje Derks, Arnold B. Bakker & Luc Dorenbosch\*

*Deze bijdrage biedt inzicht in het ontwerp en in de kwalitatieve (proces)evaluatie van een job crafting training binnen drie scholen in het speciaal onderwijs. In een periode van anderhalve maand gingen in totaal vijftig medewerkers als onderdeel van een groepsgewijze trainingsinterventie zelf aan de slag met job crafting om daarmee belemmerende persoon-baan misfits aan te pakken of goede persoon-baan fits te versterken. We bespreken welke kleinschalige, individuele job crafting acties deelnemers binnen de training ondernamen. Uit zelfevaluaties van het succes van de ondernomen job crafting acties en diepte-interviews na afloop van de training komt onder meer naar voren dat succesvolle 'job crafters' het gevoel hebben dat ze meer invloed kunnen uitoefenen op het werk en op de werkdrukbeleving. Niet-succesvolle 'job crafters' geven aan gebaat te zijn bij extra aandacht en begeleiding na afloop van een training om daarmee de averechtse effecten van het zelf niet kunnen beïnvloeden van het werk op te vangen. Het artikel wordt afgesloten met een bespreking van de praktische implicaties en aanbevelingen voor toekomstig (interventie-)onderzoek naar job crafting.*

## 1 Inleiding

De werkdrukbeleving binnen de sector onderwijs is hoog. Recent onderzoek (Van Grinsven, Elphick & Van der Woud, 2012) laat zien dat bijna de helft van de werknemers in zowel het primair onderwijs als het voortgezet onderwijs de werkdruk als onacceptabel hoog ervaart. De nationale enquête arbeidsomstandigheden 2010 (Koppes, De Vroome, Mol, Janssen & Van den Bossche, 2011) toont aan dat de sector onderwijs in Nederland met 17% het grootste aandeel in alle bekende burn-outgevallen kent. Lesgeven wordt als een van de meest stressvolle beroepen gezien door de hoge werkdruk die ontstaat door de vaak grote klassen en de hoge emotionele taakeisen vanwege lastige leerlingen (Carlson & Thompson, 1995; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Respondenten uit het onderzoek van Van Grinsven et al. (2012) geven aan dat niet-lesgebonden taken, zoals het schrijven van rapporten en verslagen en de beperkte mogelijkheden om de eigen werkzaamheden te kunnen plannen en vorm te geven, de twee belangrijkste oorzaken zijn voor de ervaren hoge werkdruk. In de praktijk zien we dat wat werknemers feitelijk doen in het werk, kan verschillen van wat de formele taakbe-

\* Jessica van Wingerden is verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Correspondentie-adres: Erasmus Universiteit Rotterdam, Instituut voor Psychologie, Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam, e-mail [jessica.vanwingerden@gmail.com](mailto:jessica.vanwingerden@gmail.com). Daantje Derks is verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Arnold B. Bakker is verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Luc Dorenbosch is werkzaam bij TNO Arbeid in Hoofddorp.

schrijving van hen vraagt. Werknemers oefenen vaak zelf invloed uit op het werk. Zo kan een docent bijvoorbeeld naast de formele taken ook de jaarlijkse musical begeleiden of collega's informeren over de laatste ontwikkelingen in het gebruik van digiborden in de klas. Het vanuit eigen initiatief veranderen van het werk door medewerkers wordt ook wel *job crafting* genoemd. In deze studie onderzoeken we of een *job crafting* interventie medewerkers in het onderwijs kan laten ervaren hoe zij de regie kunnen nemen in de vormgeving van hun baan. De interventie kan de medewerkers inzicht geven in hoe zij zelf invloed kunnen uitoefenen op het laten aansluiten van de baan op de eigen sterktes, voorkeuren, drijfveren en passies.

De organisatie waarbinnen deze interventie heeft plaatsgevonden, biedt onderwijs en zorg aan mensen met een communicatieve en/of auditieve beperking. Aanleiding voor de inzet van een trainingsinterventie zijn de uitkomsten van een medewerkeronderzoek waarin meer dan de helft van de medewerkers aangeeft de werkdruk binnen de organisatie als zeer hoog te ervaren. De *job crafting* interventie heeft plaatsgevonden binnen drie van de twaalf scholen voor speciaal onderwijs. De directies van deze scholen hebben op basis van de uitkomsten van het medewerkeronderzoek van hun school een verzoek gedaan om deel uit te maken van de interventie. Het doel van dit artikel is om inzicht te geven in de ervaring met de inzet van een gerichte *job crafting* interventie in de onderwijspraktijk.

## 2 Job crafting

### 2.1 *Job crafting als begrip*

*Job crafting* wordt gedefinieerd als zelf geïnitieerde veranderingen in het werk die medewerkers in gang zetten of maken, met als doel hun baan beter te laten aansluiten op hun eigen sterktes, voorkeuren, drijfveren en passies (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Volgens Wrzesniewski en Dutton (2001) kunnen de veranderingen die medewerkers in het werk aanbrengen, worden onderscheiden in veranderingen op taakniveau, relationeel niveau en cognitief niveau. Zo kunnen medewerkers extra taken in het werk oppakken, zoals het organiseren van het sinterklaasfeest op school. Een andere keuze kan zijn om de samenwerking met collega's op te zoeken, door bijvoorbeeld samen nieuwe lesmethoden te ontwikkelen in plaats van alleen. Ook kan men op een andere manier naar het werk kijken, bijvoorbeeld door de rol van docent op de basisschool te zien als een taak waarmee je anderen ontwikkelt en het fundament voor de samenleving legt in plaats van alleen lesgeven.

Tims, Bakker en Derks (2012a) maken de verbinding tussen *job crafting* en het *job demands-resources* (JD-R) model (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2011; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). In het JD-R model zijn werkkenmerken ingedeeld in taakeisen en hulpbronnen. Taakeisen zijn de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die inspanning van een werknemer vragen. Hulpbronnen zijn die aspecten van het werk die helpen bij het bereiken van doelen in het werk. In lijn met het JD-R model kan *job crafting* gezien worden als de eigen initiatieven die werknemers ontplooiën,

gericht op het veranderen van het niveau van de hulpbronnen en taakeisen in het werk. Tims, Bakker en Derks (2012b) beschrijven vier categorieën waarin de job crafting activiteiten van medewerkers in te delen zijn. Job crafting acties kunnen gericht zijn op: (a) het verhogen van sociale werkhulpbronnen zoals feedback en coaching, (b) het verhogen van structurele werkhulpbronnen zoals autonomie in het werk of ontwikkelmogelijkheden, (c) het verhogen van uitdagende taakeisen door bijvoorbeeld nieuwe projecten naar je toe te trekken, en (d) het verlagen van belemmerende taakeisen door bijvoorbeeld het inlassen van extra pauzes.

Hoewel het proactief initiëren van veranderingen in het werk door werknemers een kernkarakteristiek van job crafting is, kan een organisatie hier wel een stimulerende werkomgeving voor creëren. Een manier om medewerkers inzicht te geven in de manier waarop zij invloed kunnen uitoefenen op de aansluiting van het werk op hun eigen sterktes, voorkeuren, drijfveren en passies is door middel van een job crafting interventie.

## 2.2 *Job crafting als interventie*

De job crafting interventie verenigt elementen van twee job crafting benaderingen. De interventie vindt aansluiting bij de job crafting definitie van Wrzesniewski en Dutton (2001) die werknemers als actieve ‘crafters’ van hun baan beschouwt die zelf taakgerichte, relationele of cognitieve aanpassingen doen om daarmee de persoonlijke fit met het werk te bevorderen of te bestendigen. De job crafting interventie sluit ook aan bij de definitie van Tims et al. (2012a), waarbij werknemers als actieve ‘crafters’ werkhulpbronnen en uitdagende taakeisen in het werk verhogen of belemmerende taakeisen in het werk verlagen om daarmee de persoonlijke fit met het werk in stand te houden of te optimaliseren. Vanuit de person-job fit theorie (Kristof, 1996) is bekend dat (mis)fits zich kunnen voordoen in wat het werk vraagt en wat de werknemer aankan of kan bieden (demands-abilities fit), maar ook in wat de werknemer vraagt of belangrijk vindt en wat het werk (nog) te bieden heeft (needs-supplies fit).

Een job crafting interventie die werknemers moet stimuleren tot het doen van persoonlijk relevante werkaanpassingen, kan de principes volgen van wat Parker, Bindl en Strauss (2010) recentelijk omschreven als *proactive goal-setting*. Een proactief doel ligt in de toekomst. In het geval van job crafting omvat dit doel een goede person-job fit om daardoor bijvoorbeeld langer gezond, betekenisvol, bevlogen en/of productief aan het werk te kunnen en willen zijn. Gedrag is proactief wanneer het handelen gepaard gaat met een toekomstig ideaal voor ogen. Bijvoorbeeld: ‘Ik oefen dat lastige oudergesprek met mijn collega, dan voel ik mij goed voorbereid en zelfverzekerder als ik volgende week het gesprek met de ouders moet voeren.’ Men verandert hier een natuurlijke taakvolgorde door de inschatting dat, wanneer je een lastig oudergesprek vooraf met een collega oefent, je zelfverzekerder een goed oudergesprek kunt voeren. Je denkt en handelt vooruit.

Parker et al. (2010) stellen dat in het proactieve doelenproces de motivatie om een doel na te streven afhankelijk is van: de inschatting dat men het toekomstige doel kan bereiken (‘can do’), dat men een reden heeft omdat er belang wordt gehecht aan dat doel (‘reason to’), dat men zich gesteund en gestimuleerd voelt om het doel te bereiken (‘energized to’). Verder beschrijven Parker en collega’s

(2010) verschillende fases die van belang zijn bij het stellen en nastreven van proactieve doelen:

- *proactive goal envisioning*: de bewustwording van een toekomstig wenselijke werksituatie;
- *proactive goal generation*: het stellen van een concreet en haalbaar doel dat daaraan bijdraagt;
- *proactive goal planning*: omschrijving van de manier en middelen om dit doel te bereiken;
- *proactive goal striving*: het daadwerkelijk nastreven van het gestelde doel.

De doelen die werknemers zich stellen, zijn gericht op de korte termijn. Het zijn haalbare doelen (*generation*) die naar verwachting aangewakkerd kunnen worden door een job crafting training waarbij men zelf de (mis)fits in het werk visualiseert (*envisioning*). De nog ruw geformuleerde doelen kunnen in een training vervolgens groepsgewijs fijn geslepen en bediscussieerd worden in termen van de wijze en de middelen die nodig zijn om dat doel te bereiken. Hierbij kunnen aan de deelnemers concrete job crafting acties voorgelegd worden, die zij vervolgens voor zichzelf noteren (*planning*). Aansluitend gaan deelnemers in de praktijk met de acties aan de slag om de doelen na te streven (*striving*).

Het succes van trainingsinterventies is afhankelijk van een aantal factoren (Cheng & Ho, 2001; Kessels, 1996). Naast een inhoudelijk goed opgezet programma zijn ook de kwaliteit van de trainers, betrokkenheid van managers, motivatie van medewerkers en een goede organisatie van belang (Burke & Hutchins, 2007). Ook communicatie speelt hierin een grote rol. Door vooraf de deelnemers helder te informeren over het doel van de training wordt de kans op succes van de training groter (Kraiger, Salas & Cannon-Bowers, 1995). Leren op de werkplek is effectiever dan leren op een externe locatie, omdat het leren op de werkplek direct een verbinding met het werk heeft (Kessels, 1993). Als in een training een duidelijke verbinding wordt gemaakt met de eigen werkcontext, zijn deelnemers meer betrokken en geïnteresseerd (Kessels, 2001). Dit bevordert de transfer, de werkelijke toepassing van het geleerde in de praktijk, ook na een training. Het in een training gebruikmaken van voorbeelden die concreet toepasbaar zijn op het eigen werk van deelnemers, is hier een voorbeeld van.

### 2.3 Verwachte uitkomsten van de job crafting training

Er is tot op heden weinig onderzoek gedaan naar job crafting interventies. Berg, Dutton en Wrzesniewski (2008) ontwikkelden een Job Crafting Exercise (JCE), die in de praktijk toegepast wordt. Ervaringen van Amerikaanse gebruikers van de JCE-oefening (zie [www.jobcrafting.org](http://www.jobcrafting.org)) duiden op een kansrijke interventie om zelfstandig tot innovatieve ideeën te komen, het werk te verbeteren en positieve werkhoudingen te stimuleren. Tot nu toe is er echter geen gepubliceerde wetenschappelijke studie naar de implementatie van deze JCE-oefening voorhanden. De opzet van de job crafting training vertoont wel overeenkomsten met stressmanagement interventies (Mikkelsen, Saksvik & Landsbergis, 2000) en groepsinterventies, gericht op de reductie van burn-out (LeBlanc, Hox, Schaufeli, Taris

& Peters, 2007), waarbij werknemers worden betrokken bij het bedenken en initiëren van veranderingen in het werk.

Mikkelsen et al. (2000) vonden een positief effect van deelname aan zogenoemde 'search'-sessies, waarin werknemers oplossingen voor werkstressproblemen zochten en verder uitwerkten. Deze oplossingen werden vervolgens bediscussieerd en doorgegeven aan een stuurgroep die tot verdere implementatie overging. Deelname aan de 'search'-sessies en het verdere vervolg door de stuurgroepen resulteerden in de beoogde afname in werkstress, maar ook in toename van sociale steun, autonomie en leerklimaat ten opzichte van de controlegroep. LeBlanc et al. (2007) evalueerden een groepsinterventie, gericht op de reductie van burn-out. Ook hier stonden de ideeën centraal die werknemers zelf aandroegen. De interventie leidde tot minder emotionele uitputting en depersonalisatie, maar ook tot minder ervaren taakeisen, meer autonomie en sociale steun. Het betrekken van werknemers bij het verbeteren van de kwaliteit van het werk lijkt daarmee positieve effecten te kunnen hebben op hun psychologisch welbevinden.

De job crafting opzet laat echter meer individuele maatwerkruimte voor het aanpakken van persoonlijke persoon-baan misfits, waarbij de werknemer voor zichzelf passende acties onderneemt. Dit in tegenstelling tot de 'search'-sessies, die meer het karakter hebben van een denktank, gericht op generieke oplossingen voor de afdeling of het team. Een recente studie waarbij individueel job craften uitdrukkelijk aan bod komt, is de studie van Van den Heuvel, Demerouti en Peeters (2012). Hun interventieonderzoek richtte zich op job crafting door middel van een groepstraining, waarna werknemers verschillende job crafting opdrachten kregen om in het werk toe te passen. De resultaten toonden effecten van de interventie op ervaren ontplooiingsmogelijkheden, contact met de leidinggevende, persoonlijke effectiviteit, en het ervaren van positieve emoties.

In lijn met de studies zoals deze hierboven zijn beschreven, verwachten we een positief effect op het welbevinden door het betrekken van werknemers bij het sleutelen aan hun persoon-baan misfits. Een job crafting interventie richt zich op het bewegen van werknemers om sterktes beter te benutten, eigen drijfveren met het werk te verbinden of het oplossen van belemmeringen in het werk. Vertaald naar het job crafting kader zoals aangereikt door Tims et al. (2012b), kan dit voor medewerkers leiden tot een verhoging van structurele of sociale hulpbronnen. Werknemers kunnen zich echter ook richten op een verhoging van de uitdagende taakeisen of een verlaging van belemmerende taakeisen. Deze belemmerende eisen kunnen gaan over organisatorische zaken zoals werkdruk of proces-inefficiënties, maar ook over persoonlijke belemmeringen zoals RSI-klachten of onzekerheid door het gebrek aan kennis of vaardigheden. Met de aansluiting op het kader van Tims et al. (2012a; 2012b), onderzoeken we in deze studie de effecten van de door de training gefaciliteerde job crafting activiteiten zoals ondernomen door individuele deelnemers. De verschillende job crafting activiteiten richten zich op het herstel van persoon-baan misfits waarmee de werkinhoud, werkomgeving en werkomstandigheden geoptimaliseerd worden. We verwachten hierdoor dat de job crafting training een positief effect heeft op het zelf actief aanbrengen van veranderingen in het werk en daardoor op de perceptie dat men de eigen werkzaamheden mede vorm kan geven.

### 2.4 De centrale onderzoeksvraag

De werkdrukbeleving in het onderwijs is hoog. Een van de belangrijkste redenen hiervoor is de ervaren beperkte mogelijkheid om de eigen werkzaamheden te kunnen plannen en vormgeven. De job crafting interventie heeft als doel medewerkers te stimuleren om zelf geïnitieerde aanpassingen in het werk aan te brengen met als doel de baan te laten aansluiten op de eigen sterktes, voorkeuren, drijfveren en passies. De centrale onderzoeksvragen luiden: (1) welke veranderingen deelnemers aan de job crafting training in het werk willen maken om de baan beter te laten aansluiten, (2) in welke mate deelnemers aan de job crafting training de voorgenomen verandering in het werk succesvol in de praktijk kunnen brengen, (3) of deelnemers na de job crafting training ervaren dat zij zelf initiatieven kunnen nemen in het mede vormgeven van hun baan, en (4) of de job crafting interventie daarmee bijdraagt aan het verlagen van de ervaren werkdruk.

## 3 Methode

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek, wat de mogelijkheid biedt om de diepte in te gaan op specifieke vraagstukken. Door de combinatie van procesdata en diepte-interviews ontstaat een beeld van de veranderingen die de deelnemers in het werk willen aanbrengen, de mate waarin men de gewenste veranderingen succesvol in de praktijk weet te brengen, de beleving van de eigen invloed op het mede vormgeven van de baan of de werkzaamheden, en de ervaren werkdruk. Met het gebruik van diepte-interviews kan inhoudelijk worden doorgevraagd op het 'waarom' van de vier hiervoor genoemde vraagstukken.

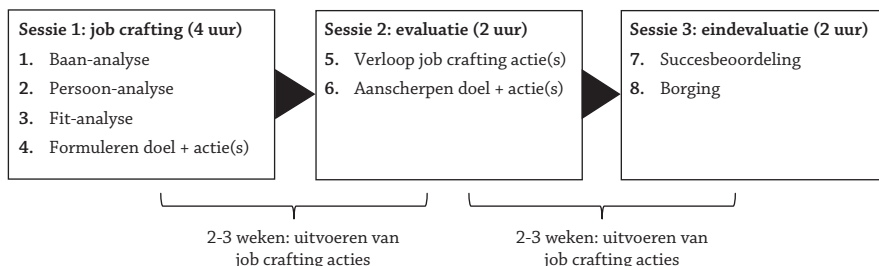
### 3.1 Kenmerken deelnemers en werkomgeving

In het najaar van 2011 hebben 50 medewerkers uit het speciaal onderwijs deelgenomen aan de job crafting training. Van deze 50 medewerkers is 86% vrouw. De gemiddelde leeftijd is 43.48 jaar ( $SD = 10.86$ ). Het betreft medewerkers met verschillende functies op mbo-, hbo- en wo-niveau, die werkzaam zijn op drie scholen voor speciaal onderwijs. Alle scholen zijn actief in het werkgebied Zuid-Holland, in de steden Rotterdam en Gouda. De deelnemers aan de training hebben te maken met een werkomgeving waarin grootstedelijke kenmerken een rol spelen, zoals kinderen met een taalachterstand of verschillen in etnische achtergronden. Binnen de scholen hebben alle werknemers aan de trainingsessies deelgenomen.

### 3.2 Procedure en aanpak

De job crafting training heeft plaatsgevonden bij in totaal vier trainingsgroepen van 10 tot 15 deelnemers. Voorafgaand aan de trainingsinterventie is er op de locaties voorlichting gegeven over de aanleiding voor het inzetten van de training, het doel van de training en de aanpak. Twee weken voor de start van de trainingsessies hebben de deelnemers een brief met toelichting vanuit de directie ontvangen. In de brief van de directie zijn de procedure en de aanleiding voor het programma toegelicht, is het belang voor de medewerker en de organisatie benadrukt, en is gevraagd om actieve participatie. Eén week voor de start van de trai-



**Figuur 1** Verloop van de job crafting training

ning hebben de deelnemers een e-mail ontvangen over de inhoud van de training en het programma. Vier weken na afloop van de laatste trainingssessie is met alle deelnemers een diepte-interview gevoerd.

### 3.3 Job crafting interventie

Om werknemers met een interventie tot job crafting te activeren is door Berg, Dutton en Wrzesniewski (2008) een twee uur durend programma ontwikkeld – de Job Crafting Exercise. Op basis van deze oorspronkelijke oefening is een job crafting training ontworpen waarin werknemers onder begeleiding van twee trainers zelf aan de slag gaan met het beter passend maken van het eigen werk. Aansluitend op de bevindingen over de effectiviteit van trainingen van Kessels (1993, 2001) is ervoor gekozen om de training op de schoollocaties te laten plaatsvinden. Ook zijn de praktijkvoorbeelden die in de training ingezet worden en de tekst en afbeeldingen in het werkboek, afgestemd op medewerkers in het onderwijs. Figuur 1 toont schematisch het verloop van de training, die in de praktijk uiteenvalt in drie sessies. De training omvat acht kernonderdelen van in totaal acht uur, verdeeld over drie bijeenkomsten in een tijdsbestek van vier tot zes weken.

Met de JCE-aanpak visualiseren werknemers de eigen persoon-baan (mis)fits door middel van het doorlopen van verschillende stappen. De eerste stap (baan-analyse) is het in kaart brengen van het huidige takenpakket door werknemers te vragen al hun afzonderlijke taken te noteren en vervolgens te ordenen naar een kleine, gemiddelde en een grote tijdsbesteding per taak. In de tweede stap (persoon-analyse) inventariseren werknemers hun persoonlijke sterktes, drijfveren en de ervaren persoonlijke of organisatorische belemmeringen in het werk. Door ook te vragen naar de belemmeringen in het werk wijkt dit trainingsonderdeel af van de oorspronkelijk JCE-oefening, waarin dit niet expliciet aan bod komt. Door ook gericht de belemmeringen in het werk te inventariseren wordt de verbinding gemaakt met de job crafting dimensies van Tims et al. (2012b), waar het verlagen van belemmerende taakeisen onderdeel van uitmaakt. In de derde stap (fit-analyse) 'koppelen' werknemers de eigen sterktes, drijfveren en belemmeringen aan de taken die zij uitvoeren. Het doel van de fit-analyse is medewerkers bewust te maken van die specifieke taken in het werk, waarin persoonlijke sterktes en drijfveren terugkomen en daarmee aansluiten bij wat zij goed kunnen en graag willen

terugzien in het werk. Ook de taken waarin medewerkers het meest aanlopen tegen persoonlijke of organisatorische belemmeringen, worden zichtbaar en wijzen werknemers op de specifieke risico's in het werk. Volgend op deze fit-analyse daagt de JCE in de vierde en laatste stap medewerkers uit om persoonlijk betekenisvolle aanpassingen in het werk te formuleren die zich richten op het versterken van persoon-baan fit, dan wel op het verder voorkomen van de mogelijk aver sieve gevolgen van de misfits in het werk. De zelf geformuleerde job crafting actie die volgt uit de fit-analyse van de individuele werknemer, wordt geborgd in een persoonlijk actieplan. Hiermee gaat de deelnemer vervolgens vier tot zes weken 'on-the-job' aan de slag. Deze aanpak sluit aan bij de principes van pro-actieve goal-setting (Parker et al., 2010).

Zoals figuur 1 laat zien, staat in de tweede trainingssessie een tussentijdse evaluatie van job crafting centraal, met de vraag hoe werknemers in de tussenliggende periode werk hebben gemaakt van de door hen geformuleerde job crafting acties. Het in de trainingsgroep bediscussiëren van de eerste geslaagde acties en ervaren obstakels (stap 5) leidt uiteindelijk tot de mogelijkheid voor deelnemers om de effectiviteit van hun job crafting actie te verhogen door deze tussentijds aan te scherpen (stap 6).

Uiteindelijk wordt in de derde en laatste sessie de balans opgemaakt ten aanzien van de mate waarin de zelfgeïnitieerde baanaanpassingen in de periode van vier tot zes weken succesvol zijn doorlopen (stap 7). Deze individuele succesbeoordeling van de eigen actie geeft de aanleiding om in stap 8 voor de gelukte acties de baten en bij de minder gelukte acties de obstakels van job crafting te inventariseren. Hiermee vindt groepsgewijs een aanzet tot borging plaats in de vorm van het expliciet maken welke job crafting actie wat oplevert, maar ook door expliciet te maken tegen welke organisatorische of persoonlijke grenzen werknemers aanlopen bij job crafting. Dit is de laatste stap in de job crafting training.

Belangrijk is te vermelden dat in deze effectstudie de concrete aanpassingen die werknemers zelf (of met medewerking van een collega) in het werk aanbrengen, het uiteindelijke interventieniveau vormen. De job crafting acties zijn immers de concrete werkveranderingen waarvan we een effect verwachten.

### 3.4 Meetinstrumenten

We maken in dit onderzoek onderscheid tussen twee metingen: een meting tijdens de job crafting interventie en een meting na de job crafting interventie. Tijdens de job crafting interventie verzamelt de trainer procesdata van alle deelnemers. De analyse van de fit tussen de taken in het werk en eigen talent, kracht en belemmeringen wordt op foto per deelnemer vastgelegd. Deelnemers krijgen deze foto in de tijd tussen de bijeenkomsten toegezonden. Ook de voorgenomen acties worden per deelnemer op deze wijze vastgelegd.

In de laatste sessie schrijven de deelnemers de eigen actie nog een keer uit en beoordelen vervolgens zelf of de voorgenomen actie (voldoende) gelukt is, of (nog) niet gelukt. Vier weken na de job crafting interventie wordt met elke deelnemer een gestructureerd diepte-interview afgenomen. Alle interviews worden door dezelfde twee personen afgenomen en uitgewerkt. Voorbeelden van vragen uit het diepte-interview zijn: 'Hoe heeft u de job crafting training ervaren?', 'Wat



**Tabel 1** *Gekozen acties en succes: verhogen van hulpbronnen, veranderen van taakeisen*

	<b>Aantal res- pondenten</b>	<b>%</b>	<b>Acties gelukt</b>	<b>Actie niet gelukt</b>
Verhogen van sociale hulpbronnen	12	24	10	2
Verhogen van structurele hulpbronnen	2	4	0	2
Verhogen van uitdagende taakeisen	2	4	2	0
Verlagen van belemmerende taakeisen	34	68	22	12
Totaal	50	100	34 (68%)	16 (32%)

heeft de job crafting training u opgeleverd?', 'Wat voor soort job crafting actie(s) heeft u ondernomen?', 'Wie of wat heeft u daarvoor nodig gehad?', 'Hoe succesvol heeft u de gewenste verandering in de praktijk kunnen brengen?', 'Kunt u zelf initiatief nemen in het mede vormgeven van uw baan?', 'Hoe ervaart u uw werkdruk nadat u de job crafting training heeft afgerond?'. Deze interviews hebben een evaluatief karakter met als doel inzicht te krijgen in de ervaring van de deelnemers, de invloed van de training op de ervaren werkdruk, en de wens en mogelijkheid die deelnemers zien voor het blijvend inzetten van de opgedane inzichten en ervaring.

#### 4 Resultaten

Zoals in de beschrijving van de job crafting training in de vorige paragraaf aan bod kwam, hebben deelnemers naar aanleiding van de fit-analyse in de eerste sessie een keuze gemaakt in de actie waarmee ze een (mis)fit in het werk zouden willen aanpakken. Deze zijn door de deelnemers opgeschreven en in de derde sessie door hen zelf gecategoriseerd. De ondernomen job crafting acties zijn verdeeld in vier categorieën. Deze vier categorieën betreffen job crafting acties die, in lijn met het kader van Tims et al. (2012b), het doel hebben de uitdaging in het werk te verhogen (bijv. 'zelf inhoud aan lesstof toevoegen'), (fysieke) belemmeringen in het werk weg te nemen (bijv. 'mezelf (tijds)grenzen stellen'; 'bewuster zijn van fysieke werkhouding'), en het verhogen van structurele hulpbronnen (bijv. 'meer zelfvertrouwen opdoen in gesprekken met ouders'; 'meer gebruikmaken van ontwikkelmogelijkheden in het werk') en sociale hulpbronnen (bijv. 'meer onderlinge communicatie met duo partners').

##### 4.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen

*Het type voorgenomen veranderingen.* De eerste onderzoeksvraag betreft het type verandering die de deelnemers aan de training in het werk wilden aanbrengen. Tabel 1 laat zien welk type actie de deelnemers zich tijdens de eerste trainingssessie hebben voorgenomen.

Het merendeel van de deelnemers, 68%, heeft gekozen voor een actie, gericht op het verlagen van belemmerende taakeisen, zoals het vermijden van hinderlijke

Jessica van Wingerden, Daantje Derks, Arnold B. Bakker &amp; Luc Dorenbosch

**Tabel 2** Voorbeelden van gekozen acties

<b>Actie categorie</b>	<b>Voorbeeld</b>
Verhogen van sociale hulpbronnen	'Meer communicatie met mijn duo partners. Tijd vrijmaken voor elkaar om thema's en taakverdeling te bespreken.' 'Mijn collega's benaderen om ervaringen te delen over de nieuwe leesmethodiek, leren van de aanpak van de ander.' 'Samen met collega's de behandelplannen opstellen en niet altijd alleen thuis, zodat we elkaar scherp kunnen houden.'
Verhogen van structurele hulpbronnen	'Benutten van ontwikkelmogelijkheden in het werk.' 'Oefenen met lastige oudergesprekken, zodat ik die met meer zelfvertrouwen kan voeren.'
Verhogen van uitdagende taakeisen	'Verrijking van uitdagende lesstof. Zelf meer inhoud toevoegen.'
Verlagen van belemmerende taakeisen	'Duidelijk kaderen bij wie de taken horen, bij wie niet. Niet alles wat voorbij vliegt, oppakken.' 'Bij het schrijven van verslagen op school word ik vaak gestoord, waardoor het erg lang duurt voordat ik de verslagen af heb; ik wil uitproberen of ik efficiënter mijn verslagen maak als ik dit thuis doe.' 'Vermoeidheid in het werk beperken door lunchpauze te houden en op tijd naar huis te gaan.'

onderbrekingen of het inlassen van een pauze. Daarnaast wil 24% van de deelnemers de sociale hulpbronnen verhogen, door bijvoorbeeld meer met collega's en de leidinggevende af te stemmen en samen taken op te pakken. Twee deelnemers, 4%, hebben gekozen voor het verhogen van structurele hulpbronnen. Tot slot hebben ook twee deelnemers gekozen voor het verhogen van uitdagende taakeisen. Deze twee deelnemers geven aan meer uitdaging in het werk te zoeken omdat zij veelal op routine werken. In tabel 2 zijn voorbeelden van de voorgenomen acties per categorie weergegeven.

*Succes van de actie.* De tweede onderzoeksvraag betreft de mate waarin deelnemers de voorgenomen verandering in het werk succesvol in praktijk hebben gebracht. Deze vraag is beantwoord op basis van de zelfbeoordeling van het succes in het laatste deel van de training. Zoals tabel 1 laat zien, is ongeveer twee derde van de deelnemers aan de job crafting training erin geslaagd de voorgenomen verandering succesvol in praktijk te brengen; bij een derde van hen lukte dat vooralsnog niet. Wat betreft het verhogen van sociale hulpbronnen, blijken tien van de twaalf voorgenomen acties gelukt te zijn. Een reden voor het (nog) niet succesvol in de praktijk brengen van de verandering is bijvoorbeeld dat men nog niet voldoende tijd heeft gehad om een nieuwe werkwijze met de collega af te stemmen en in de praktijk te brengen.

Slechts twee deelnemers hebben gekozen voor een actie, gericht op het verhogen van structurele hulpbronnen in het werk, te weten ontwikkelmogelijkheden en zelfvertrouwen. Beiden is het niet gelukt de verandering gedurende de job crafting interventie succesvol in de praktijk te brengen. Als reden hiervoor noemden de deelnemers: 'Ik heb wel in kaart gebracht welke ontwikkelmogelijkheden ik in het werk zie, maar moet daar op korte termijn nog wel afspraken over maken met

mijn leidinggevende', 'Onze leerlingen worden veel met een busje naar school gebracht, de ouders spreek ik daardoor niet heel vaak. Ik heb de oudergesprekken voor volgende maand wel voorbereid, maar kan mijn voornemens dan pas echt toepassen'.

De twee deelnemers die hebben gekozen voor een actie, gericht op het verhogen van uitdagende taakeisen, waren allebei succesvol. Zo bleek het voor deze twee deelnemers heel goed mogelijk om zelf meer inhoud aan de lesstof toe te voegen.

De meeste deelnemers aan de job crafting interventie hebben gekozen voor een actie, gericht op het verlagen van belemmerende taakeisen in het werk. Hierbij gaat het vooral om de belemmering 'te veel taken in te weinig tijd moeten doen'. In de procesdata van het onderzoek zien we dat deelnemers met het grootste aantal misfits, het meeste wilden veranderen. Bij deze deelnemers zien we veel post-it memo's met benoemde risico's op de brown papers. Zoals in tabel 1 is weergegeven, zijn 22 van de 34 medewerkers erin geslaagd de verandering succesvol in praktijk te brengen. Twaalf medewerkers hadden geen succes, om verschillende redenen: 'Het ontbreekt me aan tijd om de voorgenomen lijstjes te maken', 'Ik had me voorgenomen om vaker nee te zeggen, maar dat lukt me in de praktijk nog steeds niet', 'Ik blijf het moeilijk vinden om ook echt pauze te houden en om op tijd naar huis te gaan, het lukt me nog niet om mijn oude patroon te doorbreken'. Het blijkt in de praktijk, ondanks het stellen van realistische en haalbare doelen, lastig om gewoontes en vaste werkpatronen te doorbreken.

*Ervaren invloed.* De derde onderzoeksvraag betreft de mate waarin deelnemers na de job crafting training ervaren dat zij zelf initiatief kunnen nemen in het mede vormgeven van hun baan. Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is gebruikgemaakt van diepte-interviews met de deelnemers. Van de 50 deelnemers geven 39 aan dat zij na de training van mening zijn dat zij zelf hun werkzaamheden kunnen vormgeven. Daaronder bevinden zich alle 34 deelnemers die succesvol het gestelde doel hebben gerealiseerd. Voor de zestien medewerkers die de voorgenomen verandering niet succesvol in de praktijk hebben gebracht, ligt dit anders. Vijf van de zestien deelnemers zijn op basis van het zien van het succes van collega's van mening dat ook zij hun baan zelf kunnen vormgeven. Mede door het zien van de succesvolle aanpak van de collega's denken zij dat dit hun ook zal lukken. De andere elf deelnemers zijn van mening dat zij zelf geen invloed hebben op de vormgeving van hun baan. Zij ervaren dat er geen ruimte is om zelf invloed op het werk uit te oefenen. Zes van de elf medewerkers geven aan hier ook zelf een rol in te spelen, door de eigen normen, waarden en opvattingen en ingesleten gedragspatronen op het werk. De andere vijf medewerkers ervaren dat de leidinggevende, de organisatie en het ministerie van Onderwijs geen ruimte bieden om hun werk te veranderen.

*Ervaren werkdrukverlaging.* De vierde onderzoeksvraag betreft de ervaren werkdruk. In de afgenomen diepte-interviews geeft 80% van de deelnemers aan dat zij na de interventie minder werkdruk ervaren. Daaronder bevinden zich opnieuw alle 34 deelnemers die zelf succesvol concrete veranderingen in het werk hebben kunnen aanbrengen. 'Nu ik betere afspraken met mijn duo partner over de werk-

zaamheden heb gemaakt en we deze goed en regelmatig met elkaar afstemmen, heb ik ook echt minder werk. Voorheen deden we nogal eens wat taken onnodig dubbel.' De deelnemers die geen afname van werkdruk ervaren, hebben allen gekozen voor een verandering, gericht op het wegnemen van belemmerende taakeisen, en zijn niet succesvol geweest in het in de praktijk brengen van de verandering.

#### 4.2 *Evaluatie van de training*

Na afronding van de job crafting training is met de deelnemers gesproken over hun ervaring daarmee. De meeste deelnemers (90%) geven aan de training als zinvol te hebben ervaren. Opvallend is dat de helft van alle deelnemers aangeeft na de job crafting training anders naar het werk te kijken. Door de job crafting training zijn zij zich bewuster geworden van de taken die zij in het werk uitvoeren en waaraan zij de meeste tijd besteden. In het onderwijs worden de niet-lesgebonden taken, zoals het schrijven van rapporten en verslagen, vaak als zeer belastend ervaren. Meerdere deelnemers gaven aan na de workshop te zien dat ze maar een heel klein deel van hun tijd aan deze activiteiten besteden. 'Voor de training had ik het gevoel dat ik voornamelijk bezig was met administratie – wat ik niet leuk vind; nu zie ik dat mijn baan voornamelijk bestaat uit de directe interactie met de kinderen. Dat kleine stukje administratie is nu niet zo'n groot ding meer.' Ook is men zich opnieuw ervan bewust waarom men voor het vak gekozen heeft. Sommige deelnemers geven aan trots te zijn op het werk dat zij doen. Ze zijn zich door de workshop weer bewust van het feit dat hun passie voor het vak in het ontwikkelen van de kinderen zit.

Veel deelnemers hebben in de workshop gekozen voor acties op het gebied van plannen en zelforganisatie. Heel praktische zaken, zoals het structuur aanbrenge in de agenda, het inplannen van het schrijven van verslagen en het sturen op de duur van afspraken en vergaderingen, blijken in de praktijk goed te beïnvloeden. Hierdoor ervaren zij meer controle te hebben over het werk.

Uit de gesprekken met de niet-succesvolle deelnemers bleek dat vijf van de zestien respondenten het idee hadden dat het steeds beter lukt om hun job crafting actie te laten slagen. Bij deze respondenten betrof dit het stellen van prioriteiten in het werk. Hierbij werd de hulp ingeschakeld van de leidinggevende en collega's. Deze deelnemers gaven aan gebaat te zijn bij de extra begeleiding en ondersteuning. Het met alle collega's volgen van de workshop wordt daarom als waardevol ervaren, zoals de volgende opmerkingen uit de interviews laten zien: 'Doordat we met elkaar de workshop hebben doorlopen, durf ik mijn collega eerder om hulp te vragen', 'In eerste instantie vond ik het eng dat mijn leidinggevende ook aan de workshop deel zou nemen, achteraf is het heel fijn. Ze weet nu nog beter wat mijn knelpunten in het werk zijn en probeert mij op die specifieke punten gericht te ondersteunen'.

De deelnemers die op het moment van het interview aangeven dat de actie nog niet gelukt is, noemen als reden hiervoor onder meer het ontbreken van tijd of gelegenheid, het lastig vinden om de juiste prioriteiten te stellen, en moeite hebben om ingesloten patronen te veranderen.

Het naast het werk volgen van een workshop (ook al is het onder werktijd) werd in eerste instantie als werkdruk-verhogend gezien. Achteraf geeft men aan dat het toch goed is geweest hiermee met elkaar aan de slag te gaan. Van de deelnemers vindt 90% het belangrijk dat de organisatie blijvend aandacht heeft voor het onderwerp. Omdat er de laatste jaren veel ontwikkelingen in het onderwijsveld zijn, die elkaar in een hoog tempo opvolgen, ervaren de deelnemers de noodzaak om regelmatig de match tussen hun taken en de eigen talenten, passie en behoeften tegen het licht te houden.

## 5 Discussie

Tijdens deze interventiestudie zijn medewerkers actief aan de slag gegaan met zelf geïnitieerde veranderingen in het werk. Deze veranderingen in het werk hebben, zoals door Wrzesniewski en Dutton (2001) genoemd, betrekking op taak-niveau, relationeel niveau of cognitief niveau. In lijn met Tims et al. (2012a) zijn de voorgenomen veranderingen tijdens het onderzoek ingedeeld naar acties, gericht op het verhogen van sociale werkhulpbronnen en structurele werkhulpbronnen, het verhogen van uitdagende taakeisen en het verlagen van belemmerende taakeisen in het werk. Dit geeft aan dat de job crafting modellen van Wrzesniewski en Dutton (2001) en Tims et al. (2012a) overeenkomsten en verschillen bevatten. Beide modellen bevatten veranderingen, gericht op taak en relatie. Daarnaast wijzen Wrzesniewski en Dutton (2001) op cognitieve veranderingen die een belangrijke rol spelen in de betekenis van het werk; deze ontbreken in het model van Tims et al. Daarentegen wordt job crafting in het model van Tims et al. ingedeeld naar zelf geïnitieerde acties, gericht op het veranderen van het niveau van taakeisen en hulpbronnen in het werk. Binnen dit model zijn veranderingen breder dan de niveaus taak, relatie en cognitie te plaatsen. Bovendien wordt cognitief craften hier meer gezien als een copingstrategie om de huidige situatie te accepteren dan als het actief veranderen van het werk.

We zien bijvoorbeeld in de praktijk dat sommige door de medewerkers gekozen veranderingen meer gericht zijn op het niveau van plaats of tijd, een aspect dat niet in de theorie van Wrzesniewski en Dutton als niveau benoemd wordt. Deze medewerkers willen bijvoorbeeld het uitwerken van verslagen voortaan op school doen in plaats van thuis (plaats) of kiezen ervoor om de verslagen op een ander tijdstip te schrijven, bijvoorbeeld nadat alle ouders en leerlingen zijn vertrokken. Dit zijn veranderingen die gericht zijn op het verhogen van de regelruimte, oftewel de hulpbron autonomie, in het werk.

Hoewel er geen voorgenomen veranderingen of acties op cognitief niveau zijn benoemd, lijkt het cognitief niveau echter wel van belang voor de ervaren werkdruk. Vijftientig van de vijftig deelnemers geven aan dat men anders naar het werk is gaan kijken, wat een positieve invloed op de ervaren werkdruk lijkt te hebben. Dit suggereert dat het naar behoefte veranderen van taakeisen en hulpbronnen tot een andere perceptie op het werk kan leiden. Deelnemers gaven bijvoorbeeld aan dat ze voorheen het gevoel hadden dat administratie en andere zaken buiten het lesgeven heel veel tijd kostten. Door dit in kaart te brengen en te prio-

riteren qua tijd zijn deelnemers erachter gekomen dat het merendeel van de werktijd wordt besteed aan werken met de kinderen, de reden waarom ze voor dit vak gekozen hebben. De tijd die besteed wordt aan de minder leuke nevenactiviteiten, blijkt in de praktijk mee te vallen.

Het is voor medewerkers niet altijd gemakkelijk om een voorgenomen verandering in één van de vier categorieën van Tims et al. (2012a) in te delen. Het benoemen van het achterliggende doel van de verandering vraagt om een verdieping. Zo kan het kiezen voor een nieuwe werkmethode als doel hebben de uitdaging in het werk te verhogen, terwijl deze actie tevens het doel kan hebben om belemmeringen in het werk weg te nemen.

Het merendeel van de gekozen veranderingen in het werk is gericht op het verlagen van belemmerende taakeisen. Dit in tegenstelling tot de bevindingen in de studie van Tims en collega's (2012b), waar voornamelijk wordt gekozen voor job crafting acties, gericht op het verhogen van hulpbronnen. Vooral deelnemers die in de analyse veel risico's in het werk benoemen, kiezen voor het verlagen van de belemmerende taakeisen. De context waarbinnen deze studie heeft plaatsgevonden, draagt zeer waarschijnlijk daaraan bij. De in de sector als zeer hoog ervaren werkdruk wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het gevoel geen invloed te kunnen uitoefenen op de vormgeving en inhoud van het werk. Medewerkers in het onderwijs ervaren veel belemmering, hetgeen het hoge percentage veranderingen gericht op het verlagen ervan kan verklaren. De ervaringen van collega's binnen de school zijn van invloed op de perceptie van de deelnemers. Een deel van de niet-succesvolle deelnemers zijn na het zien van het succes van collega's ervan overtuigd dat ook zij succesvol het initiatief kunnen nemen tot het mede vormgeven van hun baan.

Voor de organisatie vormt de groep deelnemers die niet succesvol de verandering in de praktijk hebben gebracht en van mening zijn dat zij geen invloed hebben op de inhoud en de vormgeving van de baan, een aandachtspunt. Dit zijn de deelnemers waarbij het ook in de vier weken tussen de afronding van de training en het diepte-interview niet is gelukt de verandering in praktijk te brengen. Deze deelnemers zijn zich *wel* bewust van de risico's in het werk, maar kunnen ze *niet* zelf veranderen. Men loopt tegen beperkingen en belemmeringen in het werk aan die men door de training duidelijker is gaan zien. Een belangrijke vraag is of de gestelde doelen voor verandering in het werk realistisch en haalbaar zijn. In lijn met de opzet van de interventie waar *proactive goal generation* (Parker et al., 2010) een duidelijke plek heeft, kan men veronderstellen dat de voorgenomen veranderingen acceptabel, realistisch en haalbaar zijn. De leidinggevende of een directe collega kan de niet-succesvolle job crafter helpen door samen de voorgenomen verandering te toetsen op haalbaarheid. Het inzicht dat werknemers niet zelfstandig in staat zijn om invloed uit te oefenen op belemmerende taakeisen, maakt vanuit de zorgplicht voor het welzijn van medewerkers dat de werkgever op dit punt het initiatief moet nemen. De werkgever zal samen met deze medewerkers gericht naar passende oplossingen moeten zoeken.

Deze uitkomsten laten zien dat de inzet van een job crafting interventie twee gezichten heeft. Voor het grootste deel van de deelnemers is de interventie effectief en succesvol. Zij weten veranderingen in het werk aan te brengen, hebben het



gevoel zelf de regie te hebben bij het vormgeven van hun baan, en ervaren minder werkdruk. Een kleiner deel van de deelnemers ervaart dit niet. Voor hen zijn er belemmeringen in het werk zichtbaar geworden waaraan zij niets hebben kunnen veranderen. In vervolgonderzoek en in verdere toepassingen van job crafting interventies is het aan te bevelen rekening te houden met deze tegengestelde effecten die interventies kunnen hebben. Het inzetten van een job crafting interventie vraagt daarmee om een goede begeleiding en extra aandacht voor deelnemers die niet direct succes ervaren. Bij niet-succesvolle respondenten wordt bevestigd wat het merendeel van de medewerkers in het onderwijs ervaart (Van Grinsven, Elphick & Van der Woud, 2012): er bestaan weinig mogelijkheden om de eigen werkzaamheden of baan vorm te geven. Met de juiste aanpak en aandacht voor implementatie en borging in de organisatie biedt de inzet van een job crafting interventie echter kansrijke mogelijkheden om een blijvende aansluiting tussen persoon en baan positief te beïnvloeden.

### *5.1 Beperkingen en toekomstig onderzoek*

De meeste studies hebben beperkingen; hierop is dit onderzoek geen uitzondering. Gezien de praktische setting van de interventies zijn er keuzes gemaakt uit pragmatische en ethische overwegingen die ten koste zijn gegaan van een zuivere experimentele opzet. Dit onderzoek bevat een gering aantal respondenten binnen een specifieke doelgroep, wat een aantal beperkingen met zich meebrengt. We weten niet of de uitkomsten wellicht anders zouden zijn bij een grotere groep respondenten of respondenten buiten het speciaal onderwijs. De aandacht voor de werkdruk binnen het onderwijs zal de keuze voor de job crafting activiteiten van de deelnemers mede hebben beïnvloed. Of de job crafting interventie bijdraagt aan het verlagen van de werkdruk is in dit onderzoek gemeten door het afnemen van diepte- interviews. Het is voor toekomstig onderzoek aan te bevelen om een objectieve voor- en nameting van werkbelasting op te nemen, zodat er meer inzicht in de effecten van de interventie ontstaat. Het werken met een controlegroep kan het inzicht verder versterken.

In termen van opbrengsten is het interessant te onderzoeken wat job crafting voor de medewerker en de organisatie oplevert. Ook is het interessant vervolgonderzoek te doen naar relevante persoonskenmerken van succesvolle job crafters of kenmerken van de werkomgeving waarin zij werken. Wat maakt dat de ene medewerker minder moeite heeft aspecten van het werk te veranderen dan de andere medewerker? Ligt dit aan de persoon of speelt bijvoorbeeld leiderschap hierbij een rol? Het onderzoek heeft over een periode van drie maanden plaatsgevonden. Door respondenten over een langere periode te volgen en te onderzoeken of daarmee meer respondenten succesvol zijn in hun job crafting acties, ontstaat meer inzicht in de effecten over een langere tijd. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken welke job crafting acties in de regel meer tijd behoeven om succesvol te zijn dan andere. Hierop kunnen de verwachtingen van de werknemer worden afgestemd, zodat het gevaar van demotivatie vermindert wanneer het job craften niet onmiddellijk lukt. Het inzetten van meerdere evaluaties, in plaats van een eenmalige evaluatie zoals in deze studie, geeft meer inzicht in het effect van de interventie op lange termijn. Succesvolle job crafting acties zullen doorgaans

een positief effect hebben op de werkbeleving van medewerkers, omdat ze invloed kunnen uitoefenen op de vormgeving van hun baan. Dit kan ertoe leiden dat deze medewerkers ook een vermindering van hun werkdruk ervaren. In dit onderzoek gaf na afronding van de interventie het merendeel van de respondenten aan dat zij minder werkdruk ervoeren. Voor een sector waarin de werkdrukbeleving zo hoog is, biedt dit een kans om een positieve verandering in gang te zetten. Verder onderzoek hiernaar biedt wellicht aanknopingspunten voor gerichte oplossingen. Tot slot is het de vraag of alle voorgenomen acties van de deelnemers binnen de bestaande theoretische kaders van job crafting passen. Vallen de voorgenomen acties op het gebied van zelforganisatie bijvoorbeeld wel onder job crafting? Ze veranderen niet concreet het ontwerp van de functie, maar blijken voor deelnemers wel van belang om de baan aan te laten sluiten op de eigen sterktes, voorkeuren, drijfveren en passies. Het job crafting onderzoek staat nog in de kinderschoenen. Er zijn nog maar heel weinig interventies die de theoretische inzichten over individueel job re-design, waar job crafting deel van uitmaakt, in de praktijk brengen. Dit houdt in dat een aantal vragen die in de praktijk leven, door gedegen toekomstig onderzoek opgepakt kunnen worden. Zo'n discussie betreft ook de grenzen van job crafting. Liggen die bij het veranderen van werkkenmerken, of zijn er andere factoren die ook nog een rol spelen? Een andere belangrijke vraag met betrekking tot interventies, gericht op job crafting, is: hoe ver kan een werkgever/leidinggevende gaan zonder het proactieve karakter van job crafting aan te tasten? Aangeven dat de leiding open staat voor het job crafting gedrag van werknemers is een stap die nog wel geoorloofd lijkt, werknemers bewust maken van hun taakeisen en hulpbronnen wellicht ook nog wel. Maar hoe zit dat met het geven van feedback of het borgen van job crafting in de organisatie door het bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken te laten terugkomen? Kortom, ook hierin blijkt dat er nog veel onontgonnen terrein is, wat uitnodigt om toekomstig onderzoek over job crafting verder vorm te geven.

### 5.2 *Praktische implicaties*

Een belangrijk aandachtspunt is de voorbereiding en communicatie richting de deelnemers. De aanleiding voor de implementatie van de interventie ligt bij deze studie in de hoge werkdrukbeleving binnen de organisatie. De communicatie over deze achtergrond heeft naar verwachting invloed op het type actie waarvoor deelnemers kiezen. Naast operationele aandachtspunten, zoals tijd, trainingslocatie en de aansluiting van de trainers bij de doelgroep, is de borging in de dagelijkse praktijk van belang (Burke & Hutchins, 2007). De toegevoegde waarde van de interventie is groter als er blijvend aandacht is voor het thema. Gezien de negatieve effecten bij de deelnemers die niet succesvol in hun actie zijn geweest, vraagt deze groep respondenten extra aandacht. Binnen de organisatie moet er tijd en deskundigheid zijn om medewerkers ook na de trainingsinterventie te begeleiden. Het formuleren van kleine veranderingen en deze succesvol in de praktijk brengen kan medewerkers helpen om vanuit die ervaring blijvend te werken aan een duurzame fit tussen zichzelf en hun baan. Ook in veel sectoren buiten het onderwijs is sprake van een hoge werkdruk. Zowel de job crafting dimensies van Tims en haar collega's (2012b) als de job crafting niveaus van Wrzes-

niewski en Dutton (2001) zijn niet aan een sector of organisatie gebonden. De job crafting interventie heeft daarmee de potentie om ook in andere sectoren bij te dragen aan de verlaging van de werkdruk die gerelateerd is aan de ervaring dat men geen invloed kan uitoefenen op de inhoud en vormgeving van het werk.

### Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Een job crafting interventie kan helpen de werksituatie te verbeteren. Omdat werkdrukoorzaken door werknemers verschillend worden beoordeeld, benoemen werknemers daarbij zelf verschillende oplossingen die voor hen persoonlijk passend kunnen zijn. Het samen met werknemers streven naar maatwerkoplossingen is een effectieve manier om ervaren werkbelasting aan te pakken.
- Werknemers kunnen zich in korte tijd beter bewust worden van hun persoon-baan (mis)fits door het ontleden van het werk in taken en het daaraan koppelen van belemmerende risico's, behoeftes en sterktes waarmee men in de taakuitvoering te maken heeft.
- Het groepsgewijs vormgeven en vastleggen van persoonlijke job crafting acties biedt de mogelijkheid om collega's of leidinggevenden te betrekken bij eigen aanpassingen in het werk.
- Een job crafting interventie draagt bij aan het gevoel zelf invloed te kunnen uitoefenen op het werk door concrete, kleinschalige en persoonlijk betekenisvolle werkveranderingen in een periode van anderhalve maand zelf uit te proberen.
- Inbedding van een job crafting interventie in de organisatie is belangrijk, evenals goede begeleiding en extra aandacht voor werknemers bij wie voorgenomen job crafting acties in de praktijk niet lukken.

### Literatuur

- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Berg, J.M., Dutton, J.E. & Wrzesniewski, A. (2008). *The Job Crafting Exercise*. University of Michigan: Centre for Positive Organizational Scholarship. Gedownload van [www.centerforpos.org/the-center/teaching-and-practice-materials/teaching-tools/job-crafting-exercise](http://www.centerforpos.org/the-center/teaching-and-practice-materials/teaching-tools/job-crafting-exercise).
- Burke, L.A. & Hutchins, H.M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6, 263-296.
- Carlson, B.C. & Thompson, J.A. (1995). Job burnout and job leaving in public school teachers: Implications for stress management. *International Journal of Stress Management*, 2, 15-29.
- Cheng, E.W.L. & Ho, D.C.K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30, 102-118.

Jessica van Wingerden, Daantje Derks, Arnold B. Bakker & Luc Dorenbosch

- Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of Social Psychology*, 43, 495-513.
- Kessels, J.W.M. (1993). *Towards design standards for curriculum consistency in corporate education*. Ongepubliceerd proefschrift, Universiteit Twente.
- Kessels, J.W.M. (1996). *Succesvol ontwerpen: Curriculumconsistentie in opleidingen*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Kessels, J.W.M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Oratie, Universiteit Twente.
- Koppes, L.L.J., De Vroome, E.M.M., Mol, M.E.M., Janssen, B.J.M. & Van den Bossche, S.N.J. (2011). *Nationale enquête Arbeidsomstandigheden 2010*. Onderzoeksrapport, TNO Hoofddorp.
- Kraiger, K., Salas, E. & Cannon-Bowers, J.A. (1995). Measuring knowledge organization as a method for assessing learning during training. *Human Relations*, 37, 804-816.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Le Blanc, P.M., Hox, J.J., Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Peeters, M.C.W. (2007). 'Take Care!' The evaluation of a team-based burnout intervention program for oncology care providers. *Journal of Applied Psychology*, 92, 213-227.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P.Ø. & Landsbergis, P.A. (2000). The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions. *Work and Stress*, 14, 156-170.
- Parker, S.K., Bindl, U.K. & Strauss, K. (2010). In making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, 827-857.
- Tims, M. & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012a). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012b). Werknemers in actie: Job crafting op basis van een online feedbackinstrument. In J. de Jonge, M. Peeters, S. Sjollemma & H. de Zeeuw (Red.), *Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid* (p. 53-75). Assen: Van Gorcum.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E. & Peeters, M. (2012). Succesvol job craften door middel van een groepstraining. In J. de Jonge, M. Peeters, S. Sjollemma & H. de Zeeuw (Red.), *Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid* (p. 27-49). Assen: Van Gorcum.
- Van Grinsven, V., Elphick, E. & Van der Woud, L. (2012). *Rapportage 'Werkdruk in het primair en voortgezet onderwijs'*. Utrecht: DUO Onderwijsonderzoek.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

## Job crafting in schools for special education: A qualitative analysis

Jessica van Wingerden, Daantje Derks, Arnold B. Bakker & Luc Dorenbosch, *Gedrag & Organisatie*, volume 26, March 2013, nr. 1, pp. 85-103.

In this article we discuss the design and qualitative (process) evaluation of a job crafting intervention among employees at three Dutch schools for special educa-

tion. In a period of 1.5 months, fifty employees participated in a group-based training intervention that addressed individual's job crafting activities aimed at improving individual's *person-job fit* by either lowering job demands or adding job resources and challenges. Through self-evaluations of the success of their job crafting actions and in-depth interviews, successful job crafters reported that they gained a better sense of control over their work and experienced reduced workload. Participants that were unsuccessful in crafting their job, emphasized the importance of the school's support to deal with the effects of unsuccessful job crafting actions. The article ends with a discussion and recommendations for future research on job crafting interventions.

*Key words:* job crafting, training intervention, special education, workload, Job Demands-Resources model