

# Sleutelen aan je werk

## *Effecten van een job crafting interventie voor rijksambtenaren*

Maria Peeters  
Machteld van den Heuvel  
Evangelia Demerouti

*Is het mogelijk om werknemers te trainen in het 'sleutelen aan hun baan' en er zo aan bij te dragen dat men met meer plezier naar het werk gaat? Deze vraag staat centraal in dit artikel. Er wordt verslag gedaan van een quasi-experimentele veldstudie naar de effecten van een job crafting interventie gericht op het verhogen van de arbeidsmotivatie van rijksambtenaren. 83 ambtenaren (verdeeld over 12 trainingsgroepen) namen deel aan een eendaagse training waarna ze vier weken in de praktijk aan de slag gingen met de door hunzelf geformuleerde craftingdoelen. De interventie eindigde met een half-daagse reflectie sessie waarin gewerkt werd aan het consolideren van het geleerde. Vergelijking van de scores op de voor- en nameting (na de reflectiebijeenkomst) liet zien dat de interventiegroep meer job crafting gedrag vertoonde (uitdagingen zoeken, hulpbronnen zoeken, taakeisen verlagen en cognitief craften), meer ontwikkelingsmogelijkheden en autonomie ervoer, en zich meer bewust was van hun werkomgeving en werkbeleving. Ook bleek de interventie effectief om het welzijn op het werk te vergroten. Deelnemers ervoeren meer positief affect, minder negatief affect en meer bevoegenheid ná de interventie. De controlegroep (n=62) vertoonde geen enkel verschil op al deze aspecten. Het onderzoek laat zien dat het inderdaad mogelijk is om ambtenaren te stimuleren hun eigen motiverende werkomgeving te creëren alsmede om hun persoonlijke hulpbronnen te verbeteren waardoor zij (weer) mooier fluitend naar hun werk gaan.*

### **Introductie en achtergrond**

Dat het zorgdragen voor een stimulerende werkomgeving behoort tot de *gezamenlijke* verantwoordelijkheid van zowel werkgevers als werknemers, zal tegenwoordig door weinigen meer worden bestreden. Toch is dit niet altijd zo geweest en zijn er in de geschiedenis van de arbeidspsychologie duidelijke trends wie in welke mate verantwoordelijk is voor het hebben van 'leuk' werk. Opvattingen over het motiveren van werknemers zijn in de loop der jaren sterk veranderd. Beginnend bij Frederick Taylor's *scientific management* benadering waarin werknemers werden beschouwd als machines die gecontroleerd dienden te worden, zijn we via de *Human*

---

Maria Peeters is universitair hoofddocent A&O Psychologie aan de Universiteit Utrecht en deeltijd hoogle-  
raar A&O Psychologie aan de Technische Universiteit Eindhoven.

Machteld van den Heuvel is universitair docent A&O Psychologie aan de Universiteit van Amsterdam en  
trainer / coach bij Art of Work Utrecht.

Evangelia Demerouti is professor A&O Psychologie aan de Technische Universiteit Eindhoven.

*Relations* beweging en de job (re)design benadering nu beland in het zogenaamde ‘persoonsgerichte prestatie perspectief’ (De Jonge & Peeters, 2012). Hiermee wordt bedoeld dat steeds meer van werknemers wordt verwacht dat ze zelf actie ondernemen om hun arbeidsmotivatie en daarmee hun prestatie op peil te houden. Om in de huidige *global economy* te kunnen overleven, hebben organisaties intrinsiek gemotiveerde mensen nodig die ‘slim’ kunnen werken, dat wil zeggen efficiënt, zelfsturend en proactief. In dit verband is er tegenwoordig steeds meer belangstelling voor onderwerpen als duurzame inzetbaarheid, zelfregulatie, proactiviteit en persoonlijke effectiviteit. Deze begrippen hebben gemeen dat van werknemers wordt verwacht dat zij niet langer vanaf de zijlijn toekijken, maar dat ze daarentegen *zelf* actie ondernemen om hun arbeidsmotivatie op peil te houden.

Ook het fenomeen *job crafting* dankt zijn toenemende populariteit aan bovengenoemde ontwikkeling. Het idee van job craften is dat mensen (kleine) veranderingen doorvoeren in hun werk of manier van werken en op die manier indirect hun eigen motivatie op een positieve manier beïnvloeden. Het spreekt voor zich dat na jaren van ‘doen wat de baas zegt’, het niet gemakkelijk is om van de ene op de andere dag op het werk zelfsturend te zijn. Werknemers zullen ondersteund en getraind moeten worden in hun proces naar zelfsturing. Precies deze noodzaak vormde een aantal jaar geleden het doel achter het ontwikkelen en evalueren van de Job Crafting Interventie (Van den Heuvel, Demerouti & Peeters, 2012; Van den Heuvel, Demerouti & Peeters, 2015). De resultaten van dit pilotproject, uitgevoerd bij het toenmalige korps Politie Brabant Noord, sterkten ons in de overtuiging dat een job crafting training een waardevol instrument kan zijn in het verbeteren van arbeidsmotivatie en werk-gerelateerd welzijn. Deelnemers ervoeren na de training meer ontwikkelingsmogelijkheden en een sterkere persoonlijke effectiviteit. Ook rapporteerden zij een verbeterde relatie met de leidinggevende en een verhoogd welbevinden. Toch bleven bepaalde verwachte effecten ook uit. Zo had de training bijvoorbeeld geen effect op bevoegenheid en werd er ook geen verandering geconstateerd in het job crafting gedrag zoals gemeten. Deze combinatie van positieve effecten én het uitblijven van bepaalde verwachte effecten was voldoende reden om de methodiek aan te passen en opnieuw te evalueren.

Op hetzelfde moment bleek het A+O fonds Rijk geïnteresseerd in het aanbieden van een Job Crafting training aan werknemers binnen de Rijksoverheid (rijksambtenaren). Zij vonden de genoemde Job Crafting Interventie onderscheidend omdat deze reeds wetenschappelijk getoetst was én omdat de daarbij opgedane inzichten gebruikt gingen worden bij de verdere doorontwikkeling van de training. Er werd besloten tot het huidige project waarvoor de volgende hoofddoelstelling werd geformuleerd: *Het vergroten van de arbeidsmotivatie van deelnemende werknemers*. Beoogd werd deze doelstelling te realiseren aan de hand van de volgende subdoelen:

1. het bevorderen van zelfsturend gedrag van werknemers;
2. het versterken van persoonlijke hulpbronnen van werknemers;
3. het vergroten van de werkhulpbronnen van werknemers.

Er is een quasi-experimentele veldstudie opgezet waarbij de effecten van een job crafting interventie gericht op het verhogen van de arbeidsmotivatie van rijksambtenaren (de training) nader onderzocht zijn. Door deze opzet draagt het onderzoek bij aan onze kennis over theorie-gestuurde, effectieve interventies om werkmotivatie te vergroten via het stimuleren van zelfsturend gedrag. Het laat zien óf en hoe een verbeterde versie van een reeds bestaande interventie effectief is in het vergroten van het werkplezier van rijksambtenaren die veelvuldig geconfronteerd worden met organisatieveranderingen. In dit artikel bespreken we allereerst de theoretische achtergronden van de interventie evenals de aanpak van de veldstudie. Daarna gaan we in op de bevindingen en sluiten we af met een conclusie en discussie.

### **Theoretische achtergrond**

#### *Wat is job crafting?*

De Amerikaanse psychologen Wrzesniewski & Dutton lanceerden de term job crafting in 2001 in het prestigieuze tijdschrift *Academy of Management Review*. Vijftien jaar later is job crafting zowel in de Nederlandse Arbo- en HR-praktijk als in de academische wereld een gevestigd begrip geworden. Een goede Nederlandse vertaling van job crafting is er echter nog steeds niet. Voorkomende termen zijn baanboetseren, sleutelen aan je eigen werk, zelfsturing of functieknutselen. Met job crafting wordt bedoeld het aanpassen van kleine aspecten van de functie zodat de taken en werkomstandigheden beter aansluiten bij de eigen competenties, interesses en behoeften (Tims, 2013). Specifieke ‘spelregels’ van het job craften zijn (1) dat het gaat om kleine aanpassingen in het werk waar een leidinggevende in principe geen toestemming voor hoeft te geven; (2) dat het een bottom-up benadering is die plaatsvindt op initiatief van de werknemer zelf; (3) dat het gebeurt binnen bepaalde randvoorwaarden, namelijk dat het geen nadelige gevolgen mag hebben voor collega’s en (4) dat substantiële taken niet zomaar geschrapt kunnen worden (Peeters & Van der Spek, 2014).

Job crafting kan gezien worden als een nieuwe benadering binnen het onderzoek naar taakherontwerp (*job redesign*) (Demerouti & Bakker, 2014). Taakherontwerp houdt zich bezig met hoe functies en werkinhoud ingericht kunnen worden zonder voorbij te gaan aan de werkbeleving van werknemers zelf. Het doel is om het werk interessant en motiverend te houden voor werknemers, zodat een hoge arbeidsproductiviteit gerealiseerd kan worden. Factoren zoals autonomie, sociale steun, feedback, afwisseling in werk en leermogelijkheden zijn hierbij essentieel (De Jonge & Peeters, 2012). Omdat het bij job crafting gaat om zelf geïnitieerd gedrag van werknemers met als doel de kwaliteit van arbeid te verbeteren is het in feite een vorm van individueel functie (her)ontwerp.

Volgens Wrzesniewski en Dutton (2001) kunnen werknemers op drie verschillende manieren hun werk aanpassen: (1) ze kunnen hun taak craften: dit betekent dat ze bijvoorbeeld de balans tussen vervelende en interessante taken kunnen herstellen; (2) ze kunnen hun relaties op het werk craften. Dit houdt bijvoorbeeld in dat ze meer of minder contact kunnen zoeken met bepaalde mensen op het werk; en tenslotte (3) kunnen ze cognitief craften. Hiermee wordt bedoeld het positief veranderen van de manier waarop een werknemer denkt over de betekenis en waarde van zijn of haar werkzaamheden en functie.

In eerste instantie werd er vooral vanuit de Verenigde Staten ervaring opgedaan met onderzoek naar job crafting. Echter, omdat na enige tijd bleek dat het ontbrak aan een helder theoretisch kader en aan een instrument om job crafting mee te meten, hebben Tims, Bakker & Derks (2012) job crafting geherdefinieerd en geplaatst in het kader van het zgn. Job Demands-Resources (JD-R) model (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Dit heeft ertoe geleid dat ook in Europa de aandacht voor job crafting sterk toenam.

#### *Job crafting geïntegreerd in het Job Demands-Resources model*

Het JD-R model (Demerouti et al., 2001) is een veel gebruikt model binnen de Arbeids- & Organisationspsychologie (Schaufeli & Taris, 2013). Een centraal uitgangspunt van dit model is dat de kenmerken van elke baan ondergebracht kunnen worden in twee algemene categorieën, namelijk taakeisen (job demands) en werkhulpbronnen (job resources). Het JD-R model veronderstelt twee parallelle processen: in het eerste, energetische proces leiden veeleisende aspecten van het werk (de taakeisen) tot een voortdurende aantasting van de energiereserves en daarmee op de lange duur tot stressreacties. Dit kan resulteren in negatieve uitkomsten zoals gezondheidsklachten en ziekteverzuim. Het tweede proces is motivationeel van aard en veronderstelt dat de aanwezigheid van werkhulpbronnen, vanwege hun intrinsiek motiverende kwaliteiten, zal leiden tot motivatie. Tot slot veronderstelt het JD-R model dat werkhulpbronnen de ongewenste invloed van taakeisen op stressreacties en daarmee op negatieve uitkomsten kunnen compenseren. En ook zullen hulpbronnen vooral een positief effect op motivatie hebben als het er echt om gaat, dus wanneer de taakeisen hoog zijn.

Sinds enige tijd wordt ook het belang van persoonlijke hulpbronnen benadrukt in het JD-R Model (Bakker, 2011). Persoonlijke hulpbronnen zijn ontwikkelbare aspecten van een persoon die helpen met stressvolle of onzekere situaties om te gaan. Voorbeelden zijn persoonlijke effectiviteit, optimisme, eigenwaarde en zingeving. Deze aspecten dragen bij aan werkbevoegenheid. Zo laat onderzoek zien dat vertrouwen in eigen kunnen, optimisme en het gevoel mee te tellen bij de organisatie bijdragen aan werkplezier (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Ook kunnen persoonlijke hulpbronnen bijdragen aan het omgaan met veranderingen in het werk (Van den Heuvel, Demerouti & Bakker, 2014; Van den Heuvel, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2010).

In het huidige project zijn we uitgegaan van de conceptualisatie van job crafting op basis van het JD-R model (Tims et al., 2012). Hierbij wordt job crafting omschreven als de aanpassingen die individuen kunnen doen in het werk om de werkhulpbronnen, de taakeisen en de individuele behoeften met elkaar in balans te brengen (Tims & Bakker, 2010). Voortbouwend op deze definitie van job crafting worden drie vormen van job crafting onderscheiden (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012): (1) werkhulpbronnen zoeken; (2) uitdagingen zoeken (kan gezien worden als het verhogen van taakeisen) en (3) het verlagen van de taakeisen. Hier is de dimensie ‘cognitief craften’ zoals die oorspronkelijk door Wrzesniewski & Dutton (2001) werd onderscheiden, nog aan toegevoegd. Je kan dus stellen dat het aanpassen van de hulpbronnen en taakeisen het doel is van de job craftingsacties.

#### *Empirisch onderzoek naar job crafting*

In 2013 heeft Maria Tims in dit tijdschrift een mooi overzicht gepubliceerd over de voorspellers en uitkomsten van job crafting. Zij concludeert onder andere dat job crafting, en vooral het verhogen van hulpbronnen en het zoeken naar uitdagingen, gepaard lijkt te gaan met verhoogde motivatie in de vorm van bevologenheid, tevredenheid en betrokkenheid. Recente studies bevestigen deze bevindingen en voegen ook nieuwe inzichten toe. Zo toont een studie van Tims, Derks en Bakker (2016) aan dat door het craften van taakeisen en hulpbronnen werknemers hun *person-job fit* optimaliseren waardoor ze hun werk als betekenisvoller gaan ervaren. Een onderzoek van Demerouti, Bakker en Gevers (2015) laat zien dat met name het zoeken van hulpbronnen gerelateerd is aan zowel bevologenheid als ‘flourishing’ (‘floreren’), hetgeen weer samenhangt met prestaties en creativiteit (zoals beoordeeld door de leidinggevende). Interessant ook in dit verband is een studie van Tims, Bakker en Derks (2013) dat laat zien *hoe* job crafting gerelateerd is aan een verbeterd welbevinden op het werk. Zij vonden namelijk dat het craften van hulpbronnen inderdaad leidde tot een verhoging van beschikbare hulpbronnen twee maanden later, hetgeen weer leidde tot een toename in welbevinden. Hetzelfde patroon is ook bevestigd op dagniveau: namelijk op dagen dat mensen meer hulpbronnen zoeken en taakeisen verlagen, blijken zij meer autonomie en minder werkdruk te ervaren (Demerouti, Bakker & Halbesleben, 2015). Studies van Petrou en collega’s (2013, 2016) voegen aan deze bevindingen toe dat job crafting werknemers ook kan helpen om succesvol om te gaan met organisatieveranderingen. Met name het zoeken van hulpbronnen en uitdagingen heeft positieve implicaties voor de motivatie, gezondheid en prestaties van werknemers in tijden van verandering. Samenvattend: onderzoek lijkt overtuigende aanwijzingen op te leveren voor een positief verband tussen job crafting (met name de strategieën hulpbronnen en uitdagingen zoeken) en motivatie (in de vorm van bevologenheid) en prestatie. Over de consequenties van de job crafting strategie ‘verlagen van taakeisen’ is de literatuur vooralsnog minder eenduidigheid.

Bovenstaande bevindingen onderstrepen de gedachte dat job crafting als een veelbelovend HR-instrument beschouwd kan worden. Organisaties kunnen door middel van job crafting eraan bijdragen dat hun medewer-

kers inderdaad meer initiatief gaan tonen om hun hulpbronnen en uitdagende taakeisen te vergroten. Een job crafting training kan hiervoor een geschikte manier zijn. Eerdere onderzoeken laten bemoedigende resultaten zien van dergelijke trainingen (Van den Heuvel, e.a., 2015; Van Wingerden, Bakker & Derks (2016).

*De job crafting training voor ambtenaren van de Rijksoverheid*

De Rijksoverheid heeft de afgelopen jaren veelvuldig te maken gehad met veranderingen in de vorm van reorganisaties. Deze veranderingen hebben vaak ingrijpende gevolgen voor betrokken werknemers. Vanuit het A+O fonds Rijk bestond de behoefte aan een methodiek om werknemers te ondersteunen om actief de regie te pakken over hun werkbeleving, ook ten tijde van verandering. De projectleider verwoordde het als volgt: *“In het A+O fonds Rijk werken werkgever en werknemers (vakbonden) samen. We werken samen aan een Rijksoverheid die ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever blijft. Een van de thema’s is duurzame inzetbaarheid. Dat betekent bijvoorbeeld dat medewerkers ruimte krijgen om zich te ontwikkelen in hun werk. Daar gaat job crafting over”*.

De methodiek - de job crafting training voor ambtenaren - is gebaseerd op de training die wij in 2010 ontwikkeld en getest hebben (Van den Heuvel et al., 2012). De training bestaat uit een combinatie van reflectie en actie: een hele en een halve dag groepstraining, en daar tussenin vier weken zelf experimenteren met job crafting op het werk. De inhoud van de training is gebaseerd op inzichten van het JD-R model, terwijl de didactische aanpak gebaseerd is op de sociaal-cognitieve leertheorie (Bandura, 1991, 1989). Hieronder beschrijven we de interventie in meer detail.

De eerste trainingsdag bestaat uit een combinatie van theorie en praktische toepassing van de principes van het Job Demands-Resources model. Het model wordt uitgelegd en deelnemers worden uitgenodigd om via de “lens” van het JD-R model naar hun werkomgeving te kijken. De werkomgeving wordt gevisualiseerd op een poster, waarop men taken en activiteiten, hulpbronnen, alsmede persoonlijke hulpbronnen met post-its inzichtelijk maakt. De deelnemers worden vervolgens in de gelegenheid gesteld om plenair iets te delen over hun poster en de inzichten die het maken ervan heeft opgeleverd. Alle deelnemers hebben vooraf aan de training een persoonlijk feedback rapport ontvangen (op basis van de vragenlijst die ten behoeve van het onderzoek voorafgaand aan de training is afgenomen) wat helpt bij het maken van de poster. Deze eenvoudige oefening vormt voor de deelnemers een nieuwe manier van kijken naar werktaken, werkkenmerken en de beleving hiervan.

Om deelnemers meer vertrouwd te maken met het concept job crafting wordt een oefening gedaan over het delen van succeservaringen. Deelnemers werken in groepjes en delen noemenswaardige situaties uit het verleden waarin zij succesvol waren in het creëren van hulpbronnen, al dan niet gekoppeld aan een probleem of uitdaging. Als groep worden een aantal verhalen gedeeld en geanalyseerd vanuit de principes van job crafting. Hierbij wordt de pro activiteit van de deelnemer benadrukt: *“wat*

*deed jij om dit mogelijk te maken?”, “hoe lukte het jou om....?”*. Op deze manier worden succeservaringen benadrukt, wat het gevoel van controle versterkt en de rest van de groep kan inspireren. Daarnaast worden mensen er zich van bewust dat job crafting een gedrag is dat men vaak al succesvol in het verleden heeft vertoond. Gedurende de gehele training worden deelnemers uitgenodigd om op elkaar te reageren op een positieve en constructieve wijze.

Vervolgens worden de succesverhaal-oefening en de poster gebruikt ter inspiratie voor het maken van een *“Persoonlijk Crafting Plan”*, waarmee de eerste trainingsdag wordt afgesloten. In dit plan formuleren deelnemers vier doelen verspreid over vier weken. Voor iedere week 1 crafting doel, waarbij *“hulpbronnen zoeken”* in de eerste en de laatste week centraal staat. In de tweede week experimenteren deelnemers met het verlagen van taakeisen, zoals (digitaal) opruimen, taken delegeren etc. In de derde week richten deelnemers zich op het zoeken van uitdagingen, bijvoorbeeld het opstarten van nieuwe projecten, het inzetten van talenten die tot dan toe alleen buiten het werk werden ingezet. Er is gekozen voor het voorstructureren van de craftingsdoelen omdat het alleen op deze manier mogelijk is om bij alle deelnemers aan het einde van de craftingsperiode op eenzelfde manier te meten in hoeverre er verandering is opgetreden in het craftinggedrag. De manier waarop de deelnemers precies inhoud geven aan het zoeken van uitdagingen of het zoeken naar hulbronnen of het verlagen van taakeisen kan tussen personen uiteraard verschillen. Er is gekozen om twee weken in het teken te plaatsen van hulpbronnen zoeken (terwijl aan uitdagingen zoeken en taakeisen verlagen slechts één week wordt besteed), omdat verwacht werd dat deze vorm van craften relatief het eenvoudigste uitgevoerd kan worden én omdat we verwachtten dat hulpbronnen zoeken het meest motiverend werkt van alle drie de job craftinggedragingen. Tijdens de training coachen deelnemers elkaar op licht provocerende wijze bij het maken van *“SMART”* én inspirerende doelen. Steeds wordt het zelfsturend vermogen aangesproken door te benadrukken dat men deze acties voor zichzelf doet en daarom ook zinvol moeten voelen voor henzelf.

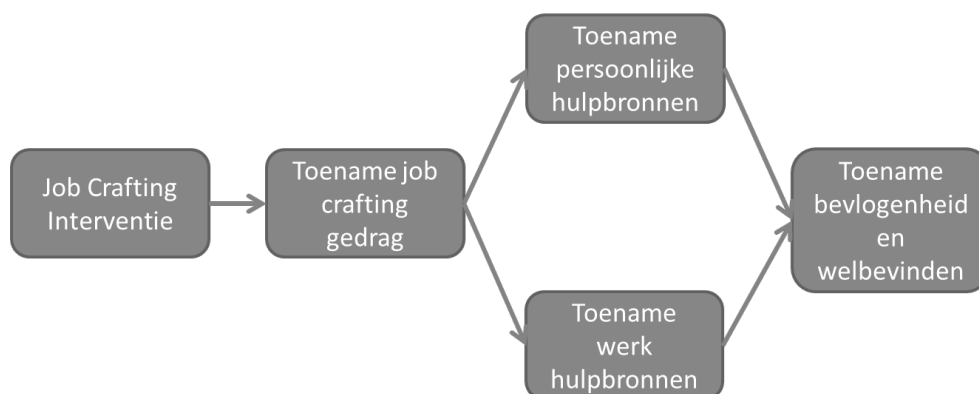
Na de eerste trainingsdag gaan de deelnemers vier weken zelf experimenteren met job crafting. Tijdens deze vier weken ontvangen deelnemers e-mails van de trainer om hen te herinneren aan en te enthousiasmeren voor hun job craftingsdoelen en zelfsturing in het algemeen. Na vier weken ontmoeten de deelnemers elkaar opnieuw voor een reflectiebijeenkomst, waarin successen en obstakels gedeeld worden. Als afsluiting schrijven deelnemers een brief aan zichzelf met alle inzichten en leerpunten van de training die ze vast willen houden. Deze brief wordt door de trainers drie maanden later verstuurd als reminder om zo de voornemens en gedragsverandering te bestendigen.

Een belangrijk verschil tussen de huidige training en de training zoals uitgevoerd bij de politie is de methodiek rondom het opstellen van het job crafting plan. Waar we in de voorloper van de huidige training eerder probleemgericht aan het craften waren, lag de nadruk in het huidige trai-

ningsformat vooral op oplossingsgericht craften (Berg & Szabó, 2006). Dat kwam bijvoorbeeld tot uiting in de oplossingsgerichte oefening rondom het delen van succesverhalen. Ook hebben we het aantal doelen per week aangepast naar één per week in plaats van twee of drie in de eerdere training. Door minder doelen per week te stellen, wordt de kans op succes groter. Een andere aanpassing in de huidige training is de werkwijze tijdens de training. In tegenstelling tot het eerdere trainingsformat, kregen alle deelnemers de kans om plenair iets te delen over hun poster en de inzichten die het maken ervan had opgeleverd. Ook was er tijdens de huidige training meer tijd voor individuele coaching door de trainer en uitwisseling tussen de deelnemers onderling. Aangezien er gewerkt werd met kleinere groepen kreeg iedere deelnemer persoonlijke aandacht van de trainer bij het samenstellen van het plan. Meer tijd in het programma voor deelnemers onderling om elkaar te coachen alsmede het benoemen van eigen doelen in de groep, bestendigde de motivatie om aan de slag te gaan. Verder werden de deelnemers in het huidige trainingsformat elke week aan hun doelen herinnerd, terwijl we dit niet deden bij de politie. We verwachten dat deze aanpassingen in werkwijze en structuur ertoe leiden dat de gevraagde inzet van deelnemers beter 'behapbaar' is en dat ze voldoende enthousiasme en ondersteuning krijgen om op een juiste manier mee te doen aan de interventie.

#### *Onderzoeksmodel en hypotheses*

Op basis van de geschetste theoretische achtergrond en de beschikbare empirische literatuur verwachten we positieve effecten van het volgen van bovengenoemde Job Crafting Training. Figuur 1 geeft weer hoe we verwachten dat het volgen van de training uiteindelijk leidt tot een toename van bevoegenheid en welbevinden.



*Figuur 1: Het onderzoeksmodel*



In aansluiting op de eerder geformuleerde doelstellingen en op basis van de hierboven geschetste literatuur formuleren we de volgende hypothesen:

- 1a. Werknemers rapporteren meer job crafting gedrag (hulpbronnen zoeken, uitdagingen zoeken, taakeisen verlagen en cognitief craften) na het volgen van de job crafting training (T2) dan voor aanvang van de training (T1).
- 1b. Een dergelijke toename wordt niet aangetroffen bij de controlegroep.
- 2a. Werknemers scoren hoger op de persoonlijke hulpbronnen (persoonlijke effectiviteit, bewustwording) na het volgen van de training (T2) dan voor aanvang van de training.
- 2b. Een dergelijke toename wordt niet aangetroffen bij de controlegroep.
- 3a. Werknemers scoren hoger op de werkhulpbronnen (steun collega's, autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden) na het volgen van de training (T2) dan voor aanvang van de training.
- 3b. Een dergelijke toename wordt niet aangetroffen bij de controlegroep.
- 4a. Werknemers scoren hoger op bevlogenheid en welbevinden (positief en negatief affect) na het volgen van de training (T2) dan voor aanvang van de training (T1).
- 4b. Een dergelijke toename wordt niet aangetroffen bij de controlegroep.

## **Methode**

### *Procedure en deelnemers*

De training was open voor deelname voor alle ambtenaren van de Rijksoverheid. Denk hierbij aan ministeries als Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Veiligheid en Justitie en Infrastructuur en Milieu, en uitvoeringsorganisaties zoals de Belastingdienst, Rijkswaterstaat, Dienst Justitiële Inrichtingen, etc. De deelnamekosten werden gedragen door het A+O Fonds Rijk (<https://www.aofondsrijk.nl>). Dat betekent dat ambtenaren geen kosten hoefden te maken via hun eigen werkgever. Men kon zich via een website opgeven voor de verschillende trainingsdata en locaties. De werving liep via het A+O Fonds Rijk en via de vakbonden die korte wervende teksten over de training verspreiden via intranet, nieuwsbrieven etc. Dit onderzoek beschrijft de resultaten voor 83 deelnemers verspreid over 12 trainingsgroepen die de voor- én nameting ingevuld hebben.

De controlegroep bestond uit 62 werknemers die de training niet volgden. Het werven van de controlegroep werd geborgd tijdens de aanmelding van de deelnemers. Dat wil zeggen, deelnemers werden gevraagd om al vóór deelname aan de training na te denken over welke collega werk doet dat vergelijkbaar is met dat van henzelf. De deelnemer werd gevraagd tijdens de aanmelding de naam door te geven van de controle-collega. Op deze manier is getracht de controlegroep zo vergelijkbaar mogelijk te maken aan de deelnemersgroep. Uiteraard is de mate van controle over dit soort factoren een stuk lager bij een studie in het veld ten opzichte van

een experiment of lab-studie. Het gebruik van een controlegroep is echter zeer belangrijk, omdat het anders niet mogelijk is veranderingen in welzijn na de training toe te schrijven aan de training.

De interventiegroep bestond uit 83 werknemers waarvan iets meer vrouwen (58%) dan mannen (42%). De gemiddelde leeftijd lag op 46.5 jaar ( $SD=8.2$ ) jaar en de meerderheid had geen leidinggevende functie (94%). Wat betreft opleidingsniveau was bijna twee derde hoger opgeleid (hbo 25,3%, wo 36,1%). De controlegroep ( $n=62$ ) was ongeveer vergelijkbaar qua demografische gegevens. De controlegroep bestond uit ongeveer net zoveel mannen (50,8%) als vrouwen (49,2%). De gemiddelde leeftijd was 47.5 jaar ( $SD=9.4$ ) en de meerderheid was hoger opgeleid (hbo 25,8%, wo 45,2%). De controlegroep bevatte iets meer leidinggevend (13%) dan de interventiegroep (6%). De respondenten bleken qua geslacht en leeftijd redelijk representatief te zijn voor de populatie Rijksambtenaren. De gemiddelde leeftijd was in 2016 47,4 jaar en hiervan was 55% man en 45% vrouw (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

#### *Onderzoeksopzet en meetinstrumenten*

De deelnemers vulden vóór de eerste trainingsdag (T1) en een dag na de reflectiebijeenkomst (T2) een vragenlijst in over de werkomgeving en werkbeleving. Deze online vragenlijst bevatte vragen over job crafting gedrag, werkhulpbronnen, persoonlijke hulpbronnen, welbevinden en werkbevoegenheid. De vragenlijsten werden door zowel de interventiegroep als de controlegroep ingevuld. Na het invullen ontving men een rapport met persoonlijke scores op de verschillende constructen. Door deze optie was men in staat om ook zelf verschillen te zien in de scores vóór en na de interventie.

*Job crafting gedrag* werd gemeten met gevalideerde vragen over (1) *werkhulpbronnen zoeken*, bijv. “ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren”; (2) *uitdagingen zoeken*, bijv. “ik vraag om meer verantwoordelijkheden”; (3) *het verlagen van taakeisen*, bijv. “ik probeer minder strikte deadlines voor mezelf te stellen”. Daarnaast werden ook vragen gesteld over cognitief craften, bijvoorbeeld: “Ik probeer het doel of de missie van mijn rol in deze organisatie te veranderen”. Alle vragen werden beantwoord op een antwoord-schaal van 1 (nooit) tot 5 (vaak).

Werkhulpbronnen die in dit onderzoek zijn meegenomen, zijn ten eerste *steun van collega's*, bijv. “Kunt u uw collega's om hulp vragen wanneer dat nodig is?” (1=nooit – 5=altijd). Ten tweede *ontwikkelingsmogelijkheden*; bijv. “Op mijn werk leer ik steeds weer nieuwe dingen” (1=geheel mee oneens – 5=geheel mee eens). Het gaat bij dit construct om de mate waarin individuen mogelijkheden hebben om zich te ontwikkelen via hun werk. Tot slot werd de hulpbron *autonomie* gemeten, bijv. “Kunt u zelf de manier bepalen waarop u uw werk uitvoert?”. Dit construct gaat over de regelruimte die werknemers hebben in hun werk.

Er werden twee persoonlijke hulpbronnen gemeten. Ten eerste *bewustwording*, wat meet in hoeverre individuen zich bewust zijn van hun werk-

omgeving en werkbeleving. Een voorbeeldvraag is: “Ik heb goed zicht op wat mijn taakeisen en hulpbronnen zijn in mijn werk”. Daarnaast werd persoonlijke effectiviteit gemeten, bijv. “Als er zich op mijn werk moeilijke problemen voordoen weet ik die op te lossen” (1=geheel mee oneens - 5=geheel mee eens). Persoonlijke effectiviteit (self-efficacy) gaat over de mate waarin mensen controle ervaren en het gevoel hebben problemen en onverwachte gebeurtenissen op het werk goed aan te kunnen.

Tot slot werden er drie aspecten van welbevinden gemeten. Aan de deelnemers werden vragen voorgelegd over affectief welbevinden, namelijk hoe vaak ze *positieve en negatieve emoties* ervaren op het werk (1= nooit, 5=vaak), alsmede vragen over de mate van *werkbevologenheid*, wat bestaat uit vragen over vitaliteit, toewijding en flow (absorptie) op het werk (0=nooit, 6=altijd).

### Resultaten

In deze paragraaf bespreken we de bevindingen van het onderzoek en worden de hypothesen getoetst. De gemiddelde scores op de voor- en nameting zijn aan de hand van gepaarde t-toetsen vergeleken voor zowel de interventiegroep (deelnemers aan de job crafting training) als de controlegroep. De vergelijking van T1 met T2 is in de interventiegroep gebaseerd op 83 mensen en in de controlegroep op 62 mensen.

#### *Het effect van de job crafting training op job crafting gedrag*

Tabel 1 geeft de gemiddelde scores weer van de interventiegroep (IG) en de controlegroep (CG) op de voor- en nameting (T1 en T2) voor de verschillende job crafting gedragingen.

Variabelen	T1	T2	P
Hulpbronnen zoeken IG	3.54	3.64	.03*
Hulpbronnen zoeken CG	3.62	3.63	.80 (ns)
Uitdagingen zoeken IG	2.91	3.14	.01**
Uitdagingen zoeken CG	2.80	2.89	.22 (ns)
Taakeisen verlagen IG	2.38	2.54	.02*
Taakeisen verlagen CG	2.25	2.32	.40 (ns)
Cognitief craften IG	2.93	3.15	.02*
Cognitief craften CG	2.70	2.79	.38 (ns)

Tabel 1: Gemiddelde scores van de interventiegroep (IG) en de controlegroep (CG) op de job crafting strategieën voor (T1) en na de training (T2)

\*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001

Uit tabel 1 blijkt dat de interventiegroep op alle vier de job crafting strategieën ná de training (T2) hoger scoort dan voor aanvang van de training. Hypothese 1a wordt hiermee bevestigd. De controlegroep laat geen ver-

andering zien op deze variabelen van T1 naar T2 hetgeen ondersteuning biedt voor hypothese 1b.

*Het effect van de job crafting training op persoonlijke hulpbronnen*

Tabel 2 geeft de gemiddelde scores weer van de interventiegroep en de controlegroep op de twee tijdstippen voor de verschillende persoonlijke hulpbronnen.

Variabelen	T1	T2	P
Bewustwording IG	3.53	4.08	.00***
Bewustwording CG	3.63	3.81	.11 (ns)
Persoonlijke effectiviteit IG	3.50	3.61	.11 (ns)
Persoonlijke effectiviteit CG	3.68	3.70	.80 (ns)

Tabel 2: Gemiddelde scores van de interventie groep (IG) en de controlegroep (CG) op de persoonlijke hulpbronnen voor (T1) en na de training (T2)

\*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001

Uit tabel 2 blijkt dat de interventiegroep op de persoonlijke hulpbron 'bewustwording' ná de interventie (T2) aanzienlijk hoger scoort dan voor aanvang van de interventie. Dit geldt echter niet voor de hulpbron 'persoonlijke effectiviteit'. De score neemt wel licht toe maar dit is niet significant waardoor hypothese 2a gedeeltelijk wordt bevestigd. Omdat de controlegroep geen toename laat zien op beide variabelen, wordt hypothese 2b wel volledig ondersteund.

*Het effect van de job crafting training op werkhulpbronnen*

Tabel 3 geeft de gemiddelde scores weer van de interventiegroep en de controlegroep op de twee tijdstippen voor de verschillende werkhulpbronnen.

Variabelen	T1	T2	P
Sociale steun collega's IG	3.27	3.30	.66 (ns)
Sociale steun collega's CG	3.63	3.55	.14 (ns)
Autonomie IG	3.26	3.58	.00 ***
Autonomie CG	3.45	3.48	.54 (ns)
Ontwikkelingsmogelijkheden IG	3.22	3.41	.01 **
Ontwikkelingsmogelijkheden CG	3.56	3.50	.36 (ns)

Tabel 3: Gemiddelde scores van de interventie groep (IG) en de controlegroep (CG) op de werk hulpbronnen voor (T1) en na de training (T2)

\*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001

Uit tabel 3 blijkt dat de interventiegroep op autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden ná de interventie (T2) significant hoger scoort dan voor aanvang van de interventie. Deze significante toename zien we niet bij de

hulpbron 'sociale steun collega's'. Hypothese 3a wordt hierdoor gedeeltelijk bevestigd. Bij de controlegroep zien we geen significante verschillen, waarmee hypothese 3b volledig wordt bevestigd.

*Het effect van de job crafting training op bevlogenheid en affectief welbevinden*

Tabel 4 geeft de gemiddelde scores weer van de interventiegroep en de controlegroep op de twee tijdstippen voor de drie indicatoren van welbevinden op het werk.

Variabelen	T1	T2	P
Bevlogenheid IG	2.84	2.98	.056†
Bevlogenheid CG	3.25	3.31	.438 (ns)
Positieve Emoties IG	3.43	3.57	.046*
Positieve Emoties CG	3.66	3.76	.125
Negatieve Emoties IG	2.54	2.39	.009**
Negatieve Emoties CG	2.28	2.29	.910

Tabel 4: Gemiddelde scores van de interventiegroep en de controlegroep op de uitkomstvariabelen voor (T1) en na de training (T2)

†p<.10; \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001

Uit tabel 4 blijkt dat de interventiegroep op zowel bevlogenheid als positieve emoties ná de interventie (T2) hoger scoort dan voor aanvang van de interventie. Ook rapporteert de interventiegroep minder negatieve emoties op T2 dan op T1. De controlegroep toont geen verandering in deze variabelen. Hiermee worden hypothese 4a en 4b bevestigd. Echter, zoals ook te zien in de tabel, is het effect op bevlogenheid significant bij p<.10. Dit houdt in dat de kans kleiner dan 10% is dat het gevonden verschil op toeval berust. Vanwege de relatief kleine groepen en het daarmee samenhangende probleem dat het lastig is om significante verschillen aan te tonen, is besloten dit effect toch te tonen.

## Conclusies en discussie

### *Algemene bevindingen*

Dit artikel beschrijft een onderzoek naar de effectiviteit van een job crafting interventie voor rijksambtenaren. Op basis van 12 trainingsgroepen, bestaande uit werknemers van diverse onderdelen binnen de Rijksoverheid, kunnen we concluderen dat de training ambtenaren kan helpen om hun zelfsturend vermogen te vergroten. Meer specifiek, deelnemers laten na de training meer job crafting gedrag zien. Ze gaan meer hulpbronnen en uitdagingen zoeken en proberen ook in toenemende mate hun taakeisen te verlagen. Ook het zogenaamde cognitief craften werd na de training vaker toegepast dan ervoor. Daarnaast is gebleken dat de interventie helpt om meer hulpbronnen te ervaren op het werk in de vorm van meer ontwikkelingsmogelijkheden en meer autonomie op het werk. Ook draagt de interventie bij aan de bewustwording van deelnemers van

hun werkomgeving en van hun werkbeleving. Tot slot rapporteren deelnemers meer werk gerelateerd welzijn na het volgen van de interventie. Dat uit zich in hogere scores op positieve emoties, lagere scores op negatieve emoties en hogere scores op bevlogenheid.

Niet alle verwachtte effecten zijn echter aangetoond. Zo zagen we geen effecten van de interventie op sociale steun van collega's en op persoonlijke effectiviteit. Wat betreft sociale steun is het zo dat niet alle deelnemers een doel formuleerden rondom het verhogen van sociale steun en advies van collega's. Voor sommigen was dit wel een aandachtspunt, maar de steun, advies en feedback die gezocht werd was niet altijd op collega's gericht. Sommige deelnemers namen zich voor om advies of steun van mensen buiten de organisatie te vragen, waardoor het steun zoeken meer een netwerk-functie kreeg. Dit onderstreept de uitdaging die we als onderzoekers hebben om effecten heel nauwkeurig te meten. De idiosyncratische invulling van job crafting gedrag compliceert dit aspect verder en dient nader onderzocht te worden. Daar hoort ook een reflectie op de huidige meetinstrumenten en categorieën van job crafting bij. Met andere woorden: is ons meetinstrument wel specifiek genoeg en dekt het alle gedragingen die we kunnen bestempelen als vormen van job crafting?

Ook vonden we geen effect op persoonlijke effectiviteit. Dit is in tegenstelling tot de bevinding uit ons eerdere onderzoek waaruit bleek dat persoonlijke effectiviteit wél toenam na het volgen van de job crafting training (Van den Heuvel et al., 2015). Wellicht kost het voor de huidige doelgroep meer tijd voordat het experimenteren met job crafting zich uit in een verhoogd vertrouwen in eigen kunnen en persoonlijke effectiviteit. Het is dus van belang om werknemers die een job crafting interventie gevolgd hebben vaker en over langere tijd te volgen, wellicht ook via kwalitatief onderzoek. Op deze manier kunnen inzichten over hoe de interventie zich vertaald naar persoonlijke hulpbronnen, verdiept worden.

Overall blijkt de huidige interventie beter te werken dan de versie die we eerder toegepast hebben bij de politie (Van den Heuvel e.a., 2012). Op basis van deze twee studies is echter niet duidelijk of dit verschil in effect is toe te schrijven aan de veranderingen die we hebben aangebracht. Beide studies laten overwegend positieve resultaten zien en geven aanleiding tot het aanbevelen van job crafting als HR-instrument. Dit kan op verschillende manieren. Zo kunnen leidinggevenden of HR-managers werknemers die hier behoefte aan hebben actief wijzen op het bestaan van job crafting trainingen en hun werknemers faciliteren om hieraan deel te nemen. Maar leidinggevenden kunnen ook zelf hun werknemers stimuleren om te reflecteren op hun taakeisen en energiebronnen en waar nodig veranderingen aan te brengen. In essentie gaat job crafting over het aanbrengen van kleine veranderingen in het werk waar niet persé toestemming voor gevraagd hoeft te worden. Daarom is het essentieel dat de cultuur van een organisatie dit toelaat en stimuleert.

### *Beperkingen van het onderzoek*

Interventie-onderzoek in de praktijk heeft altijd rekening te houden met ethische en pragmatische aspecten, waardoor de gouden standaard van een gerandomiseerd onderzoek met controlegroep niet altijd behaald kan worden. In ons geval geldt dat deelnemers niet random zijn toegewezen aan de interventiegroep en de controlegroep. In onze visie is het vrijwillig deelnemen aan een job crafting training van het grootste belang en zou het tegen de grondgedachte van job crafting ingaan om mensen toe te wijzen, zonder hen zelf daar de keuze toe te laten. Desalniettemin zou het voor vervolgonderzoek goed zijn om binnen de groep mensen die mee willen doen aan de training te kijken of een wachtlijst-controlegroep gecreëerd kan worden.

Een andere afweging die we gemaakt hebben is om de deelnemers aan de controlegroep wel of niet de mogelijkheid te geven een rapport te ontvangen over hun scores. We hebben ervoor gekozen om hen wél die mogelijkheid te geven, als incentive om mee te doen. We weten niet in hoeverre de controlegroep-deelnemers dit rapport daadwerkelijk gedownload en bekeken hebben, maar strikt genomen heeft de controlegroep ook een interventie ontvangen, namelijk inzicht in hun scores op de gemeten constructen. Een beperking die hiermee samenhangt is dat de collega's van de deelnemers mogelijk contact hebben gehad met de deelnemers. Het is dus mogelijk dat deelnemers verteld hebben over hun ervaringen en wellicht op die manier de controlegroep verder geïnspireerd hebben om ook te gaan craften. Toch zien we dat niet terug in de scores van de controlegroep.

Tot slot hebben we in dit onderzoek geen systematische procesevaluatie gedaan. Dit is voor de toekomst aan te raden omdat een dergelijke evaluatie inzicht biedt in wat goed gaat en wat verbeterd kan worden aangaande zaken als werving, bereik, het zich houden aan de opdrachten etc. Ook kunnen de uitkomsten van de procesevaluatie gebruikt worden om tussentijds bij te sturen en/of onvoorziene problemen in de uitvoering op te lossen. Het is aldus zinvol om eerst naar het proces van (het implementeren van) de interventie te kijken om vervolgens te onderzoeken in hoeverre de interventie het beoogde effect heeft. Een procesevaluatie kan helpen om onverwachte effecten of het uitblijven van effecten beter te begrijpen.

### *Vervolgonderzoek*

Op basis van onze ervaringen als onderzoekers en trainer in dit traject zien we drie mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

Ten eerste viel het in de trainingsgroepen op dat deelnemers met verschillende behoeften kwamen. Zo waren er werknemers die op het randje van overspannenheid zaten, of net weer terug kwamen na een periode van burnout. Uiteraard hadden zij andere behoeften dan de werknemers die kwamen met de wens om hun werk uitdagender te maken. Het zou interessant zijn om de interventie door te ontwikkelen voor verschillende doelgroepen, bijvoorbeeld een job crafting training voor mensen die reintegreren na een burnout. Ook waren er veel deelnemers die te kampen

hadden met de gevolgen van reorganisaties en voortdurende veranderingen en bijbehorende onzekerheid. Ook dit zou een focus van job crafting kunnen zijn (zie Petrou e.a., 2013).

Ten tweede willen wij in vervolgonderzoek aandacht besteden aan job crafting specifiek gericht op leidinggevend. Voor het slagen van de job craftingtraining van werknemers is ook een bepaalde welwillendheid van leidinggevend nodig. Een job crafting training specifiek gericht op de uitdagingen van leidinggevend zou hen ten eerste kunnen helpen met hun eigen zelfsturing. Ten tweede zou zo'n training leidinggevend kunnen ondersteunen in het aanmoedigen van job crafting in hun teams.

Dat brengt ons op de derde aanbeveling, job crafting interventies voor teams, oftewel team crafting. Deze vorm van crafting is als interventie nog niet veel wetenschappelijk onderzocht. Team crafting vraagt een andere inhoud en focus van de interventie, aangezien er gewerkt wordt met zowel de individuele als de team-behoefte. Uiteraard kan vervolgonderzoek ook andere relevante uitkomstmaten meenemen. Zo is een belangrijke vraag bijvoorbeeld hoe en op welke termijn de positieve effecten van de interventie zich in verbeterde (team) prestaties kunnen vertalen?

Al met al kan geconcludeerd worden dat de huidige job crafting interventie geschikt is om ambtenaren te stimuleren zelf bij te dragen aan het creëren van een motiverende werkomgeving alsmede om hun persoonlijke hulpbronnen en hun welzijn op het werk te verbeteren waardoor zij (weer) mooier fluitend naar hun werk zullen gaan.

---

## SUMMARY

Is it possible to train employees to be more adept in re-designing their jobs to their own needs? Could such a training help to boost work-related well-being and build job resources? This quasi-experimental field study examines the effects of an intervention designed to boost job resources, personal resources and well-being by stimulating job crafting behavior. 83 Civil servants (divided in 12 training groups) received a 1-day training, after which they worked towards self-set crafting goals for a period of 4 weeks. The intervention concluded with a half-day reflection session in which learning points were consolidated. Pre-post comparison tests showed that the intervention group reported more job crafting behavior (seeking resources, seeking challenges, reducing demands and cognitive crafting), higher developmental possibilities and autonomy, as well as higher awareness in the post-measure compared with the pre-measure. Moreover, the intervention was effective in increasing work engagement and positive affect and decreasing negative affect. The control group (n = 62) showed no significant changes from pre- to post-measure. Thus, the job crafting intervention seems to have potential to enable the civil servants to proactively build a motivating work environment and to improve their own personal resources and well-being.



---

### Eindnoot

De auteurs danken het A+O fonds Rijk voor het faciliteren van de trainingen en het onderzoek en Drs. Margreet Mook en Drs. Marianne Wendt voor hun constructieve feedback op het interventietraject en op eerdere versies van dit artikel. Wilt u meer specifieke informatie over de job crafting training, dan kunt u contact opnemen met Machteld van den Heuvel via [m.vandenheuvel2@uva.nl](mailto:m.vandenheuvel2@uva.nl) of [mvdheuvel@artofwork.nl](mailto:mvdheuvel@artofwork.nl).

### Literatuur

- Bakker, A.B. (2011). An evidence based model of work engagement. *Psychological Science*, 20, 265-269.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Berg, I. K., & Szabó, P. (2006). *Brief coaching for lasting solutions*. New York, NY: W. W. Norton & Company, Inc.
- Jonge, J. de, & Peeters, M.C.W. (2012). Scherp in werk: Motivatie, zelfsturing en inzetbaarheid op het werk. In: Jonge, J. de, Peeters, M.C.W., Sjollema, S., & Zeeuw, H. de (Red.), *Scherp in Werk: Vijf routes naar optimale inzetbaarheid* (pp. 7-20). Assen: Van Gorcum.
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2014). Job crafting. In M.C.W. Peeters J. de Jonge, & T.W. Taris (Eds.) *An introduction to contemporary work psychology*, (pp. 414-433), Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., & Halbesleben, J.R.B. (2015). Productive and counter-productive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 457-469.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., & Gevers, J.M.P. (2015). Job crafting and extra-role behavior; *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
- 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.
- Heuvel, M. van den, Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2014). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 847-858.

- Heuvel, M. van den, Demerouti, E., & Peeters, M.C.W. (2012). Succesvol job craften door middel van een groepstraining. In J. de Jonge, M. C.W. Peeters, S. Sjol-lema & H. de Zeeuw (Eds). *Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid* (pp. 27-49). Assen: Koninklijke van Gorcum BV.
- Heuvel, M. van den, Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 511-532.
- Heuvel, M. van den, Demerouti, E., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (pp. 124-150) Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (2015). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk*, 2015.
- Peeters, M.C.W., & van der Spek, K. (2014). Job Crafting: Zinvol sleutelen aan je takenpakket. *ARBO vakblad*, 4, 12-15.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Breevaart, K. (2013). Job crafting als sleutel tot succesvolle organisatieverandering. *Gedrag & Organisatie*, 26, 32-45.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2016). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, first published online on February 18, 2016.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: contextual antecedents and the effect of work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1020-1041.
- Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2013). Het Job Demands-Resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.
- Tims, M. (2013). Job crafting: hype of nieuw HR-instrument? *Tijdschrift voor HRM*, 3, 86-101.
- 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. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240.

- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A.B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Wingerden, J. van, Bakker, A.B., & Derks, D. (2016). A test of a Job Demands-Resources intervention. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 686-701.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.