



JOUW LOOPBAANEXPERT

Het vergroten van de loopbaanregie van
werknemers met een risicoberoep door
middel van een training.

Auteur:	Jochem van Lunteren
Studentnummer:	356902
Eerste scriptiebegeleider:	Laurens Ekkel
Tweede scriptiebegeleider:	Mirella Ordelman
Datum van inleveren:	04-06-2018
Plaats van inleveren:	Deventer
Instelling:	Saxion Hogeschool Deventer

Voorwoord

Beste lezer,

Je staat op het punt om mijn scriptieverslag te gaan lezen. Tijdens de afgelopen maanden heb ik aan de lijven kunnen ervaren dat alle clichés over het schrijven van een scriptie waar zijn. Ik begon, net als velen anderen, met goede moed en frisse energie. Ik ging het allemaal wel ‘even’ regelen. Na een paar weken van hard werken kreeg ook ik te maken met een flinke dip in motivatie en vertwijfeling. De twijfel sloeg toe over het onderwerp, mijn eigen kunnen en de waarde van deze scriptie. Gelukkig heb ik een groep mensen om mij heen die mij altijd hebben gestimuleerd en hebben opgevangen als ik het even niet meer zag zitten. Ik wil in het bijzonder Laurens Ekkel bedanken voor zijn ondersteuning tijdens het scriptietraject. In mijn worstelingen heeft hij mij zo nu en dan kunnen wijzen op de dingen die ik wel goed deed en mij kunnen sturen in de juiste richting om verder te komen. Ook hebben mijn medestudenten mij zeer gesteund in het schrijven van mijn scriptie. Door mee te lezen, mee te denken en soms juist door even wat anders te gaan doen. Ik wil in het bijzonder Lennart Hagen bedanken voor zijn steun en vriendschap tijdens dit traject.

Tijdens mijn stage bij James bv. is het idee ontstaan om voor mijn afstuderen een training te ontwikkelen om de loopbaanregie van mensen te vergroten. Vanuit mijn affiniteit met trainingen en mijn wens om een beroepsproduct te maken als afstudeeropdracht is hieruit de opdracht voor mijn scriptie ontstaan. Hiervoor wil ik Karlien Haak en Joke Post bedanken.

Tijdens het ontwikkelen van de training en het zoeken naar een doelgroep heb ik veel hulp gekregen van mijn collega's bij James. Harriët Kroon wil ik bedanken voor haar hulp bij het ontwerpen van het trainingsmateriaal en haar fijne woorden van bemoediging. Marianne van Zijp heeft mij erg geholpen bij het zoeken naar een passende groep om de training voor te verzorgen. Op het moment dat ik het echt nodig had, heeft zij mij een schop onder mijn kont gegeven om bedrijven en personen te gaan benaderen. Yvonne Yan heeft mij gesteund door mee te denken over passende theorieën, methoden en trainingsonderdelen. Bovendien heeft ze mij erg geholpen door haar tijd te investeren en mij als trainer te beoordelen. Ik heb erg veel van haar geleerd en kijk ernaar uit om nog veel meer van haar te leren in de toekomst. Joke Post heeft mij erg geholpen door mijn stukken te lezen en mij te voeden met relevante literatuur. Naar deze collega's en ook alle anderen die nu niet genoemd worden, wil ik bij deze mijn dank uitspreken voor de steun.

Jochem van Lunteren, juni 2018.

Samenvatting

De arbeidsmarkt wordt tegenwoordig gedomineerd door flexibilisering en automatisering. Door steeds meer flexibele arbeidsplaatsen en minder vaste contracten wordt het voor mensen steeds belangrijker om te kunnen inspelen op veranderingen in hun professionele leven. James bv. heeft geconstateerd dat het voor werknemers belangrijk is om regie te nemen over hun eigen loopbaan. Dit vergroot de duurzame inzetbaarheid en helpt mensen om aan het werk te komen en te blijven. Om mensen hierin te ondersteunen heeft James de opdracht gegeven om een training te ontwikkelen die mensen versterkt in hun loopbaanregie.

Om de loopbaanregie van werknemers te vergroten is gebleken dat het loopbaanaanpassingsvermogen goede aanknopingspunten biedt. Door dit te versterken wordt de persoon beter in staat geacht om zich aan te passen aan de veranderende arbeidsmarkt. De training zal zich richten op het versterken van dit construct. Dit is gedaan met een training waarin Job-Crafting als methode is gebruikt. Tijdens het verloop van dit onderzoek is een pilot van de training uitgevoerd. Deze pilot is door de deelnemers een professional geëvalueerd en de onderzoeker. Naast de evaluatie is een vragenlijst afgenomen bij de deelnemers om het loopbaanaanpassingsvermogen te toetsen. Deze vragenlijst is tweemaal afgenomen bij dezelfde deelnemers. Voorafgaand aan de training en na afloop van de training. Op basis van de resultaten van deze evaluatie en de vragenlijst zijn uiteindelijk aanbevelingen gedaan voor vervolg onderzoek.

De evaluatie van de deelnemers is zeer positief. De deelnemers geven aan een nuttige, fijne training te hebben gevolgd waarin ze nieuwe inzichten hebben verkregen. De deelnemers hebben een techniek aangeleerd gekregen waarmee ze zich in de toekomst beter kunnen voorbereiden op veranderingen in hun werk. De trainer wordt beoordeeld als een talentvolle trainer, die nog wel veel ervaring moet opdoen. De inhoud van de training is over het algemeen goed beoordeeld, maar heeft wel ruimte voor verbeteringen. De effectmeting kon geen significante verschillen in het loopbaanaanpassingsvermogen aantonen. De deelnemers geven voorafgaand aan de training aan dat ze zichzelf beschouwen als mensen met een goed loopbaanaanpassingsvermogen. Mede daardoor zijn er geen significante verschillen gevonden tussen de scores voorafgaand aan en na afloop van de training.

Op de hoofdvraag “Kan het loopbaanaanpassingsvermogen van werknemers in een risicoberoep worden vergroot door middel van een Job-Crafting training?” luidt op dit moment het antwoord: Nee op basis van de resultaten van het huidige onderzoek kan niet worden aangetoond dat de training daadwerkelijk een invloed heeft op het loopbaanaanpassingsvermogen. Het bleek een te ambitieus plan om zowel een training op te zetten als deze vervolgens door middel van een effectmeting te beoordelen. Dit heeft een negatieve impact gehad op het voortraject voor de training. In het vervolg zou een duidelijkere keuze gemaakt moeten worden voor of het ontwikkelen van een training of het onderzoeken van het effect van die training. Omdat de meetbaarheid van loopbaanontwikkeling een actueel onderwerp is in vakliteratuur wordt aanbevolen om verder onderzoek te doen naar het effect van deze training en van andere dienstverlening van James bv. op het loopbaanaanpassingsvermogen van werkenden in Nederland. Hiervoor kan de voor dit onderzoek ontwikkelde training worden gebruikt. Voordat deze training vaker gegeven kan worden zijn aanpassingen nodig aan een aantal onderdelen van de training. Het onderdeel dromen en belemmeringen moet worden aangepast, het werkboekje van de training moet worden verbeterd en de training mag meer opties bieden om aan te sluiten bij groepen die van een hoger niveau zijn.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding.....	4
1.2 Vraagstelling.....	5
1.3 Opdrachtgever en Doelen	6
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	7
2.1 Conceptueel model	7
2.2 Het Loopbaanaanpassingsvermogen	7
2.2.1 Wat is het Loopbaanaanpassingsvermogen?	8
2.2.2 Hoe kan het loopbaanaanpassingsvermogen beïnvloed worden?	9
2.3 Gedragsbeïnvloeding.....	10
2.4 Job-Crafting	11
2.5 Conclusie	12
Hoofdstuk 3 Methode	14
3.1 De onderzoeksmethode (Trainingstheorie)	14
3.1.1 Inhoud van de training.	15
3.2 Doelgroep.....	17
3.3 Evaluatie instrumenten	17
3.3.1 CAAS vragenlijst.....	18
3.3.2 Evaluatie vragenlijst	19
3.3.3 Evaluatie van de trainer	19
3.3.4 Participerende observatie	20
3.4 Procedure	20
3.5 Data analyse	20
Hoofdstuk 4 Resultaten	22
4.1 Uitvoering.....	22
4.2 Resultaat van de training.....	22
4.3 Effectmeting CAAS-NL	24
4.4 Evaluatie door deelnemers	25
4.5 Evaluatie door de professional.....	25
Hoofdstuk 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen	28
5.1 Conclusie en Discussie.....	28
5.2 Aanbevelingen.....	30
Literatuur.....	32
Bijlagen.....	36

Hoofdstuk 1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt in eerste instantie de aanleiding van het onderzoek beschreven. Deze wordt gevolgd door een beschrijving van de vraagstelling. Er wordt afgesloten met de doelen en een beschrijving van de opdrachtgever.

1.1 Aanleiding

James bv. heeft opdracht gegeven tot het ontwikkelen van een training waarmee de loopbaanregie van werkend Nederland kan worden vergroot. James bv. heeft gesignaleerd dat er behoefte is aan een dergelijke training in het licht van de huidige en toekomstige veranderingen op de arbeidsmarkt. Werk is aan het veranderen door flexibilisering, robotisering en automatisering (Nu.nl, 2017; Pwnet.nl, 2017). Over de periode 1995 tot en met 2015 is de hoeveelheid tijdelijke banen gestegen van 10% naar 18% (Euwals, De Graaf-Zijl & Van Vuuren, 2016). Door technologische ontwikkelingen verdwijnen of veranderen beroepen fundamenteel. Het belangrijkste kenmerk voor risico beroepen is dat er een zekere mate van repetitie en voorspelbaarheid in zit (Frey en Osborne, 2013). Uit een onderzoek van Jobpersonality B.V. (2017) komt naar voren dat bijvoorbeeld een verkoopmedewerker, lasser, heftruckchauffeur, callcentermedewerker, accountant, salarisadministrateur en logistiek planner, mogen verwachten dat hun functie binnen 20 jaar zal verdwijnen. Dit heeft grote gevolgen voor werknemers van nu en in de toekomst. Mensen zullen vaker dan ooit moeten veranderen van baan en moeten leren beter om te gaan met veranderingen in hun baan. Hiervoor moeten zowel bedrijven als hun werknemers werken aan hun duurzame inzetbaarheid (Sociaal Economische Raad [SER], 2009).

Duurzame inzetbaarheid wordt gedefinieerd als een multidimensionaal construct opgebouwd uit workability (fysieke, psychische en sociale arbeidsvermogen), vitaliteit (motivatie en energie) en employability (het vermogen om productief en belonend werk te vinden en te behouden; Peters, van der Heijden, Bergen & Velthuizen 2016; SER 2009). Om duurzaam inzetbaar te zijn moet een werknemer kunnen werken terwijl daarbij slijtage en/of roofofbouw vermeden wordt. Om ervoor te zorgen dat dit ook in de toekomst gegarandeerd wordt, moet een werknemer zich constant ontwikkelen en blijven leren (Schaufeli, 2011). Werknemers die zich niet voldoende ontwikkelen raken hun werk en kans op een baan kwijt (Van Vianen, 2013). Duurzame inzetbaarheid is echter niet enkel een kenmerk van het individu, maar een kenmerk van de interactie tussen het individu en het werk. Het is belangrijk om een match tussen werk en individu te bewerkstelligen (Schaufeli, 2011). Deze definities wijzen voornamelijk op de employability kant van duurzame inzetbaarheid. Employability wordt gedefinieerd als de capaciteit om werk te vinden en aan het werk te blijven (Luken, 2002).

Volgens Van Vianen (2013) bestaan er drie klassieke competenties voor loopbaanontwikkeling: *“Knowing why, knowing how and knowing who”*. Dit wil zeggen dat iemand zich bewust moet zijn van de reden waarom hij of zij moet ontwikkelen, hoe hij of zij kan ontwikkelen en wie hem of haar daarbij kan helpen (Van Vianen, 2013). Deze competenties zijn in de huidige markt nog altijd zeer relevant, maar worden door haar aangevuld met een *“flexibele en meer zelfgeëïntereerde, authentieke kijk op hun loopbaan”* als belangrijkste competentie van de huidige tijd. Savickas (2005) stelt dat mensen hun loopbanen vormgeven door een constante cyclus van zelfexploratie, omgevingsexploratie en aanpassing. Hierbij is het aanpassingsvermogen het belangrijkste aspect om zelf de regie te nemen over de loopbaan (Savickas, 1997; 2005). Savickas

(2012) spreekt over het construct *“Career Adaptability”* vrij vertaald als *“Loopbaanaanpassingsvermogen”*. Dit construct beschrijft de *“Resources”* of *“bronnen”* waarover iemand beschikt om zich aan te passen. Hierbij worden vier aspecten onderscheiden: *“Concern, Control, Curiosity en Confidence”*. Deze vier dimensies vormen samen het construct loopbaanaanpassingsvermogen (Savickas en Porfeli, 2012). Het loopbaanaanpassingsvermogen is een belangrijke en beïnvloedbare factor waarover een werknemer in meer of mindere mate kan beschikken (Savickas, 1997). Door het loopbaanaanpassingsvermogen te vergroten, wordt het voor een werknemer gemakkelijker om zich aan te passen aan een veranderende en onzekere omgeving waarin het werk gepositioneerd is (Savickas, 2005). Uit onderzoeken van Jiang (2017) en van Rudolph, Lavigne en Zacher (2016) blijkt dat er een positief verband bestaat tussen proactiviteit en loopbaanaanpassingsvermogen. Wanneer iemand proactiever is, beschikt diegene over een sterker loopbaanaanpassingsvermogen. Een vorm van proactief loopbaangedrag is Job-Craften (Pondman, 2015). Job-Craften is een vorm van sleutelen aan het eigen werk (Van Vuuren en Dorenbosch, 2011). Dit werd door Wrzesniewski en Dutton (2001) geïntroduceerd en gedefinieerd als de fysieke en cognitieve veranderingen die iemand maakt in taken of relaties op werk. Job-Crafting draagt bij aan de employability van werknemers doordat ze werknemers in staat stelt om hun werk aan hun eigen capaciteiten en vaardigheden aan te passen (Hekkert-Koning, 2014). Hiermee wordt de employability vergroot. Van Vuuren en Dorenbosch (2011) hebben Job-Crafting vertaald naar een methodiek waarmee iemand aan zijn of haar werk kan sleutelen.

1.2 Vraagstelling

James bv. heeft de behoefte uitgesproken voor een theoretisch onderbouwde training te ontwikkelen, die de loopbaanregie van werkend Nederland vergroot. Uit de literatuur blijkt het loopbaanaanpassingsvermogen belangrijke aanknopingspunten te bieden voor het vergroten van de loopbaanregie. Door het vergroten van loopbaanaanpassingsvermogen wordt verwacht om de loopbaanregie te versterken en daarmee bij te dragen aan duurzamere werknemers. Om het loopbaanaanpassingsvermogen te vergroten, kan gebruik gemaakt worden van Job-Craften. Job-Craften is een vorm van proactief loopbaangedrag (Pondma, 2015). Proactief loopbaangedrag heeft een positief effect op loopbaanaanpassingsvermogen. Omdat de noodzaak voor deze regie het hoogste is bij beroepen waar een risico is dat deze op de korte termijn drastisch zullen veranderen of verdwijnen (Persoonlijke communicatie, Karlien Haak, 14 augustus 2017), zal de training zich op hen richten. Een training is een interventie waarmee bij een groep mensen tegelijkertijd een verandering in gedrag, attitude of vaardigheid wordt geprobeerd te bewerkstelligen (De Galan, 2015; Biech, 2008).

Voor de scriptie zijn onderstaande vragen opgesteld. Op basis hiervan is literatuur verkend, een training vormgegeven, uitgevoerd en geëvalueerd. Deelvragen 1, 2, 3 en 4 worden beantwoord met behulp van literatuur. Vragen 5, 6 en 7 worden met de evaluatie beantwoord.

Hoofdvraag:

Kan het loopbaanaanpassingsvermogen van werknemers in een risicoberoep worden vergroot door middel van een Job-Crafting training?

Hierbij worden de volgende deelvragen beantwoord:

1. Wat is het loopbaanaanpassingsvermogen?
2. Hoe kan het loopbaanaanpassingsvermogen beïnvloed worden?
3. Hoe kan loopbaangedrag beïnvloed worden?
4. Wat is Job-Crafting?
5. Is er een verschil te meten in het loopbaanaanpassingsvermogen van de deelnemers na afloop van de training?
6. Hoe wordt de training geëvalueerd door deelnemers?
7. Hoe wordt de training geëvalueerd door een professional?

1.3 Opdrachtgever en Doelen

James bv., hierna aangeduid als James, is in 2014 opgericht door CNV Vakmensen om gehoor te geven aan een groeiende vraag naar loopbaanbegeleiding in Nederland. Om het onafhankelijke karakter van de organisatie te benadrukken opereert James expliciet niet uit naam van de vakbond. Om dit kracht bij te zetten zijn ze sinds 2015 een zelfstandige bv. De vakbond wordt voornamelijk ingezet als samenwerkingspartner. James houdt zich bezig met vraagstukken omtrent loopbanen en duurzame inzetbaarheid. Het belangrijkste doel is hierbij om de zelfregie van werkend Nederland te vergroten. Door middel van projectleiding in sectoren, dialoogvoering met de politiek, trainingen en individuele coaching, probeert James een lans te breken voor de loopbaanontwikkeling van werknemers uit heel Nederland. James bestaat uit een kern van 15 vaste werknemers. Hieronder vallen de directeur, een wetenschappelijk adviseur, een officemanager en secretaresse, projectleiders en coaches. Daarnaast wordt gewerkt met een flexibele schil van ZZP'ers, stagiaires en afstudeerders.

Voor het onderzoek zijn een aantal doelen opgesteld. Deze zijn met behulp van de SMART-methode opgesteld. Voor preventieprogramma's is het van belang om meetbare doelen te hebben die achteraf gecontroleerd kunnen worden. Om dit op een gemakkelijke manier te doen stellen De Kok, Molleman, Saan en Ploeg (2012) dat de SMART methodiek het beste werkt.

Doel 1 De training is op basis van wetenschappelijke literatuur ontwikkeld.

Doel 2 In april 2018 is een training uitgevoerd om het loopbaanaanpassingsvermogen te vergroten onder ten minste tien werknemers in een risicoberoep.

Doel 3 De training wordt geëvalueerd en er worden aanbevelingen geschreven om de training te verbeteren voor verder gebruik in de toekomst.

Doel 4 De training wordt door de deelnemers positief gewaardeerd met een minimale gemiddelde waardering van een 3,5 op een schaal van 5 over de gehele evaluatie vragenlijst van James.

Doel 5 Er is een meetbaar verschil van het loopbaanaanpassingsvermogen van de deelnemers voorafgaand aan en na afloop van de training.

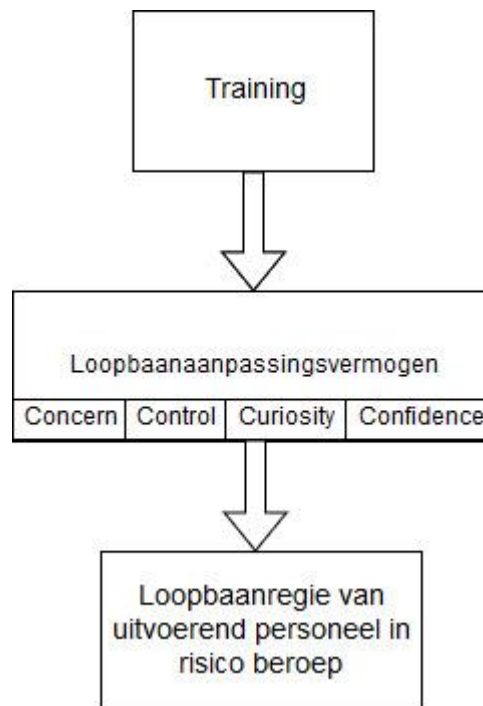
Deze scriptie zal resulteren in een wetenschappelijk onderbouwde training met handleiding en werkmateriaal. De pilot voor deze training is in het kader van het scriptietraject uitgevoerd en geëvalueerd. Met de resultaten van deze evaluatie kan de training worden bijgeschaafd en verbeterd. Het scriptieverslag vormt de basis voor mogelijk vervolg onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening van James.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

Voor het beantwoorden van deelvragen 1, 2, 3 en 4 wordt literatuur geraadpleegd. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op theorieën die antwoord geven op de deelvragen. Hiervoor wordt in eerste instantie het conceptuele model gepresenteerd. Vervolgens wordt achtereenvolgens ingegaan op loopbaanaanpassingsvermogen, gedragsbeïnvloeding en Job-Crafting.

2.1 Conceptueel model

Voor het scriptietraject is het volgende conceptuele model (Figuur 2.1) opgesteld. Dit is een visuele weergave van het antwoord op de hoofdvraag van de scriptie.



Figuur 2.1: Conceptueel model van de scriptie

Volgens dit conceptuele model wordt met behulp van een training het loopbaanaanpassingsvermogen op de vier dimensies concern, control, curiosity en confidence vergroot. Daarmee wordt uiteindelijk de loopbaanregie van werknemers in een risicogroep vergroot.

2.2 Het Loopbaanaanpassingsvermogen

De training richt zich op het vergroten van het loopbaanaanpassingsvermogen werknemers in een risicoberoep. Om inzichtelijk te maken hoe het loopbaanaanpassingsvermogen beïnvloed kan worden, is door middel van een verkenning van literatuur gezocht naar de definitie van loopbaanaanpassingsvermogen. Hiermee wordt antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

1. Wat is het loopbaanaanpassingsvermogen?
2. Hoe kan het loopbaanaanpassingsvermogen worden beïnvloed?

2.2.1 Wat is het Loopbaanaanpassingsvermogen?

Savickas (1997, 2005) beschrijft de loopbaan als een proces van persoonlijke en sociale constructie. Zijn theorie wordt de 'career construction theory' genoemd. Deze theorie is een antwoord op de theorie van beroepskeuzerijpheid (career maturity). Deze theorie werd in 1951 ontwikkeld door Ginzberg, Ginsburg, Axelrad en Herma (Crites, 1972) en stelt dat de keuze voor werk een proces is dat begint in de pubertijd en doorloopt tot in de adolescentie. Tijdens deze periode gaat iemand op zoek naar zijn of haar arbeidsidentiteit en kiest voor een beroep. Donald E. Super ontwikkelde vervolgens de 'Career Maturity Quotiënt' waarmee de beroepskeuzerijpheid van een persoon gemeten kon worden (Crites, 1972). Sinds de jaren 80 van de 20^e eeuw is de theorie van beroepskeuzerijpheid ter discussie komen te staan (Jiang, 2017). Savickas (1997) betoogt dat loopbaanaanpassingsvermogen een bruikbaar construct is dan beroepskeuzerijpheid omdat dit construct meer te bieden heeft voor de loopbaanontwikkeling in latere stadia van het leven. Volgens de career construction theorie van Savickas (1997) construeren mensen hun loopbaan via een proces van zelfexploratie, omgevingsexploratie en aanpassing (Savickas, 1997, 2005; Savickas en Porfeli, 2012). Aanpassing wordt opgedeeld in vier fasen: aanpasbereidheid (*adaptive readiness*), aanpassingsvermogen (*adaptability resources*), aanpassen (*adapting responses*) en tot slot aanpassing (*adaption results*). Het uiteindelijke doel van aanpassen is om de behoeften van het zelf in harmonie te brengen met de mogelijkheden van de omgeving (Savickas en Porfeli, 2012). Het aanpassingsvermogen noemt Savickas (1997, 2005) career adaptability, wat vertaald kan worden als loopbaanaanpassingsvermogen (Post, 2013). Het loopbaanaanpassingsvermogen is opgebouwd uit verschillende middelen (*resources*). Deze bestaan uit de capaciteiten van een persoon die hem of haar in staat stellen om met onbekende, complexe, onduidelijke problemen die ontstaan door werktaken, loopbaanveranderingen en (negatieve) werkervaringen (*work traumas*) om te gaan. Het construct bestaat uit vier dimensies: concern (heb ik een toekomst?), control (van wie is mijn toekomst?), curiosity (wat wil ik met mijn toekomst?) en confidence (kan ik mijn toekomst beïnvloeden?; Savickas, 2005). De dimensies worden beïnvloed door een combinatie van aangeboren persoonlijkheidseigenschappen en aangeleerde kennis en vaardigheden. Deze dimensies bevinden zich dus niet in de kern van het individu, zoals persoonlijkheidstrekken, maar in de interactie tussen het individu en zijn of haar omgeving (Savickas, 1997, 2005; Savickas en Porfeli, 2012). Om die reden wordt loopbaanaanpassingsvermogen als een psycho-sociaal construct gezien (Savickas, 1997, 2005; Savickas en Porfeli, 2012). Het is een vorm van menselijk kapitaal. Volgens Savickas en Porfeli (2012) komt de van menselijk kapitaal afgeleide term 'psychologisch kapitaal' (*PsyCap*) het meest overeen met loopbaanaanpassingsvermogen. Psychologisch kapitaal wordt gedefinieerd als een positieve psychologische staat van ontwikkeling die wordt gekenmerkt door 1) zelfredzaamheid en zelfvertrouwen, 2) optimisme, 3) doorzettingsvermogen en hoop, en 4) weerbaarheid voor tegenslagen (Luthans, Youssef en Avolio, 2007). Deze vier kenmerken van psychologisch kapitaal komen overeen met de vier dimensies van loopbaanaanpassingsvermogen: concern, control, curiosity en confidence (Savickas, 1997, 2005; Savickas & Porfeli, 2012; Van Vianen, Klehe, Koen en Dries, 2012). Door mensen op deze vier dimensies te versterken vergroot hun loopbaanaanpassingsvermogen waardoor mensen meer regie over hun loopbaan krijgen (Savickas, 2005; Van der Horst, 2017).

Uit studies van Savickas en Porfeli (2012) en Van Vianen, Klehe, Koen en Dries (2012) komt naar voren dat het loopbaanaanpassingsvermogen in verband gebracht wordt met een aantal concepten zoals eigen effectiviteit (self-efficacy), big-5 persoonlijkheidskenmerken, zelfvertrouwen (self-

esteem), pro-activiteit (Van Vianen, Klehe, Koen en Dries, 2012; Rudolph, Lavigne en Zacher, 2016; Jiang, 2017; Van der Horst, 2017), werkprestaties, betrokkenheid bij werk, werktevredenheid en loopbaantevredenheid (Jiang, 2017). Bij deze onderzoeken is gebruik gemaakt van de Career Adaptability Scale (CAAS) (Savickas en Porfeli, 2012) en van de CAAS-NL (Van Vianen, Klehe, Koen en Dries, 2012). Rudolph, Lavigne en Zacher (2016) hebben onderzocht welke variabelen invloed hebben op adaptivity (aanpasbereidheid). Uitgaande van het feit dat aanpasbereidheid een voorwaarde is voor loopbaanaanpassingsvermogen, hebben de variabelen die een positieve invloed hebben op aanpasbereidheid een positieve invloed op loopbaanaanpassingsvermogen. Uit hun onderzoek komt naar voren dat 'self-esteem' (r_c .42), 'core self-evaluations' (r_c .52), proactieve persoonlijkheid (r_c .63), oriëntatie op de toekomst (r_c .54), hoop (r_c .69) en optimisme (r_c .49) positief samenhangen met aanpasbereidheid en daarmee ook met loopbaanaanpassingsvermogen. Bij deze waarden wordt gesproken van een klein tot middelgrote samenhang (Nederlands jeugdinstituut, z.j.).

2.2.2 Hoe kan het loopbaanaanpassingsvermogen beïnvloed worden?

Het loopbaanaanpassingsvermogen bestaat uit de dimensies concern, curiosity, confidence en control (Savickas, 2005; Van Vianen, Klehe, Koen en Dries, 2012; Jiang, 2017). Deze vier verschillende dimensies moeten volgens Savickas (2005) elk op een voor die dimensie specifieke wijze beïnvloed worden. Hieronder worden de dimensies nader toegelicht en wordt ingegaan op de vraag welke interventies van toepassing zijn om die dimensies te versterken. Voor de komende vier alinea's is gebruik gemaakt van Savickas (2005).

Concern

Bij de dimensie concern gaat het om de vraag 'heb ik een toekomst?' Dit is de eerste en belangrijkste dimensie van loopbaanaanpassingsvermogen omdat het de betrokkenheid van een persoon bij zijn of haar eigen loopbaan beschrijft. Het draait bij deze dimensie om het vermogen en de wil om de eigen loopbaan te plannen en om de toekomst te beïnvloeden door bijvoorbeeld regelmatig te oriënteren op de mogelijkheden. De loopbaancompetentie die van belang is voor deze dimensie is plannen.

Control

Bij de dimensie control gaat het om de vraag 'van wie is mijn toekomst?' Dit is in de hiërarchie de tweede dimensie van het loopbaanaanpassingsvermogen. Het draait bij deze dimensie om het eigenaarschap van de eigen loopbaan. Iemand die zich eigenaar voelt van zijn of haar loopbaan, is eerder geneigd om acties te ondernemen die sturing geven aan de loopbaan. De loopbaancompetentie die van belang is voor deze dimensie is besluitvaardigheid.

Curiosity

Bij de dimensie curiosity gaat het om de vraag 'wat wil ik doen met mijn toekomst?' Deze derde dimensie draait om het onderzoeken van interne en externe mogelijkheden. Iemand die nieuwsgierig is naar de mogelijkheden zal sneller op zoek gaan naar informatie over deze mogelijkheden en over hoe de persoon zich verhoudt tot die mogelijkheden. De loopbaancompetentie die belangrijk is bij deze dimensie is onderzoeken.

Confidence

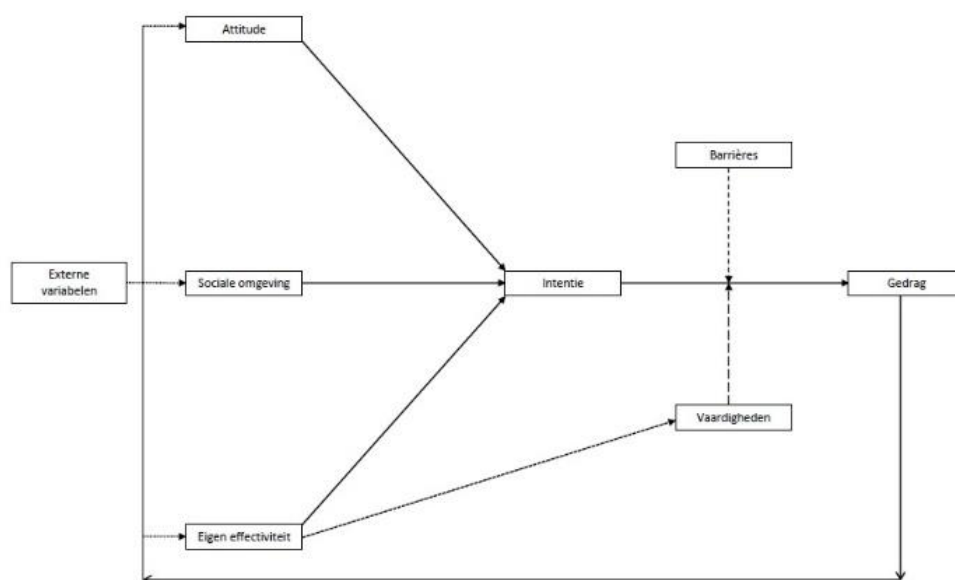
Bij de dimensie confidence gaat het om de vraag 'kan ik het?' Deze vierde dimensie draait om het vertrouwen van een persoon in eigen kunnen. Bij loopbaanontwikkeling zijn de keuzes die een

persoon moet maken over het algemeen complex en onoverzichtelijk van aard. Iemand die vertrouwt op het eigen oordeelsvermogen en de eigen vaardigheid om dergelijke keuzes met een goed resultaat te maken, zal gemakkelijker stappen nemen. Bij deze dimensie is het vertrouwen in eigen kunnen belangrijk.

2.3 Gedragsbeïnvloeding

Met deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 3: hoe kan loopbaangedrag beïnvloed worden?

Volgens het ASE-model (Figuur 2) van De Vries, Dijkstra en Kuhlman (1988, geciteerd in Kok, Molleman, Saan en Ploeg, 2012) kan gepland gedrag verklaard worden vanuit een samenspel tussen intentie, vaardigheid en barrières (Van Bijlert, Bongers, Goosensen, 2012). De intentie ontstaat vanuit drie aspecten: 1. Attitude: de houdingen, meningen en gevoelens ten opzichte van gedrag. 2. Sociale invloed: het gedrag en attitudes van de omgeving. 3. Eigen effectiviteit: de mate waarin iemand zichzelf vaardig voelt om het gedrag uit te voeren (Kok, Molleman, Saan en Ploeg, 2012). Tot slot zijn eventuele barrières en vaardigheden nog van invloed op het uiteindelijk uitvoeren van het gedrag. De barrières voorkomen dat het gedrag uitgevoerd wordt, de vaardigheden dragen bij aan het uitvoeren van het gedrag (Kok, Molleman, Saan en Ploeg, 2012). De eigen effectiviteit is volgens AWWN (2016) de belangrijkste factor omdat deze de sterkste invloed heeft op de intentie. Bovendien heeft deze factor via de vaardigheden een directe invloed op het uiteindelijk wel of niet uitvoeren van het gedrag.



Figuur 2.2: ASE-model Aangepast van *Handboek Preffi 2.0: richtlijn voor effectieve gezondheidsbevordering en preventie*.

Door Kok, H., Molleman, G., Saan, H. en Ploeg, M. (2012)

In de praktijk komt het vaak voor dat mensen wel de intentie uitspreken om gedrag te vertonen, maar dit uiteindelijk niet doen (persoonlijke communicatie, Teamoverleg James, 08-01-2018). Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in de theorie van Kahneman (2011). Volgens hem bestaan

er twee systemen op basis waarvan wij besluiten maken. Systeem 1 wordt het snelle, intuïtieve systeem genoemd. Systeem 2 wordt het langzame (*slow*), beredenerende systeem genoemd. Met systeem 1 maken mensen ad-hoc beslissingen die op korte termijn het meeste opleveren. Met systeem 2 worden besluiten genomen waar planning en inzicht bij komen kijken. De intentie om gedrag uit te voeren ontstaat dus in systeem 2. Omdat de intentie voor gedrag en het daadwerkelijke gedrag vaak in tijd ver uit elkaar liggen, komt het regelmatig voor dat systeem 1 als het ware in de weg zit van systeem 2 (Redekopp, 2016).

Uit de literatuurstudie naar gedragsverandering uitgevoerd door AWWN (2016) komen een aantal aanknopingspunten naar voren die belangrijk zijn voor het veranderen van gedrag:

- AWWN (2016) stelt in de eerste plaats dat het vooral belangrijk is om de eigen effectiviteit te vergroten. Bijvoorbeeld door het eigenaarschap te vergroten.
- Het is tevens belangrijk om positieve leerervaringen te creëren, bijvoorbeeld door goed aan te sluiten op het niveau van de kennis en vaardigheden of door concrete haalbare stappen te ondernemen.
- Om de doelen te bereiken is het belangrijk om te voorkomen dat ze te ver in de toekomst liggen. Hierom is het belangrijk om doelen op te delen, concreet te maken en in kleine stappen te verdelen.

Voor de eigen effectiviteit is eigenaarschap belangrijk. Volgens Oude Essink (2007) kan het eigenaarschap gezien worden als een belangrijke factor die het gat tussen intentie en het uiteindelijke gedrag dicht. Eigenaarschap kan worden verdeeld in twee typen: formeel en psychologisch eigenaarschap (Rook, 2007). Formeel eigenaarschap betreft het daadwerkelijk bezitten van een object. Het psychologisch eigenaarschap beschrijft de verantwoordelijkheid die iemand ergens voor voelt.

2.4 Job-Crafting

Deze paragraaf geeft antwoord op deelvraag 4: wat is Job-Crafting?

Job-Crafting wordt door Van Vuuren en Dorenbosch (2011) gedefinieerd als '*sleutelen aan je werk*'. Ze stellen dat iedere werknemer actief zijn of haar werk vormgeeft en daar ook in kan sturen. Dit kan op verschillende manieren worden gedaan. Wrzesniewski en Dutton (2001) onderscheiden drie varianten: taken aanpassen (*changing task boundaries*), de waardering van taken aanpassen (*changing cognitive task boundaries*) en relaties op werk aanpassen (*changing relational boundaries*). Van Vuuren en Dorenbosch (2011) voegen hier 'contextueel Craften' aan toe (zie tabel 2.1). De methodiek Job-Crafting is geschikt voor het vergroten van het loopbaan aanpassingsvermogen omdat het een methode is die mensen de controle geeft over hun werk (Berg, Dutton en Wrzesniewski, 2013). Ook wordt de methode in verband gebracht met proactief loopbaangedrag (Jiang, 2017; Rudolph, Lavigne en Zacher, 2016).

De nu volgende alinea is gebaseerd op het boek 'Mooi werk' geschreven door Van Vuuren en Dorenbosch (2011). Het Job-Craften gaat volgens een aantal stappen. In de eerste plaats is het belangrijk om een goed beeld te krijgen van werk. Werk is goed te beschrijven aan de hand van verschillende taken. De eerste stap van Job-Craften is daarom ook om vast te stellen welke taken

iemand in zijn of haar werk uitvoert. Stap twee is het koppelen van deze taken aan de competenties en waarden van een persoon. Door dit te doen kan iemand de taken classificeren en krijgt iemand inzicht in welke mate hij of zij de taak kan uitvoeren en in welke mate hij of zij de taak wil uitvoeren. Dit willen en kunnen wordt direct van belang bij stap drie. Tijdens de derde stap worden de taken op een grafiek met twee assen ingedeeld. Deze bestaan uit willen (horizontale as) en kunnen (verticale as). Door de taken op deze grafiek in te delen, krijgt iemand inzicht in de taken waar iemand invloed op moet uitoefenen, om het werk passender te maken. De vierde en laatste stap bestaat uit het plannen van de veranderingen. Het daadwerkelijk aanpassen kan op vier niveaus worden gedaan. Tijdens deze laatste stap gaat iemand voor specifieke taken bepalen hoe hij of zij die gaat beïnvloeden.

Tabel 2.1
Vormen van Job-Craften

Job-Craftingstype	Voorbeelden van technieken
Taakcraften: het actief aanpassen van het aantal en soort taken	Het toevoegen van betekenisvolle, uitdagende taken Het herverdelen van je aandacht voor persoonlijke interessante taken Het delen van belastende taken met collega's
Relationeel craften: het actief aanpassen van relaties met anderen	Het aangaan van meer of juist minder relaties met anderen in het werk Het vermijden van negatieve relaties
Cognitief craften: het actief aanpassen van je kijk op je taken	Het vergroten van bewustwording over de onderlinge samenhang tussen taken Het veranderen van het beeld van wat het werk betekent voor anderen
Contextueel craften: het actief aanpassen van de werkplek/werk-omgeving/werktijd	Het herinrichten of veranderen van de werkomgeving Het veranderen van het tijdstip waarop je werkt Het aanpassen van middelen waarmee je werkt

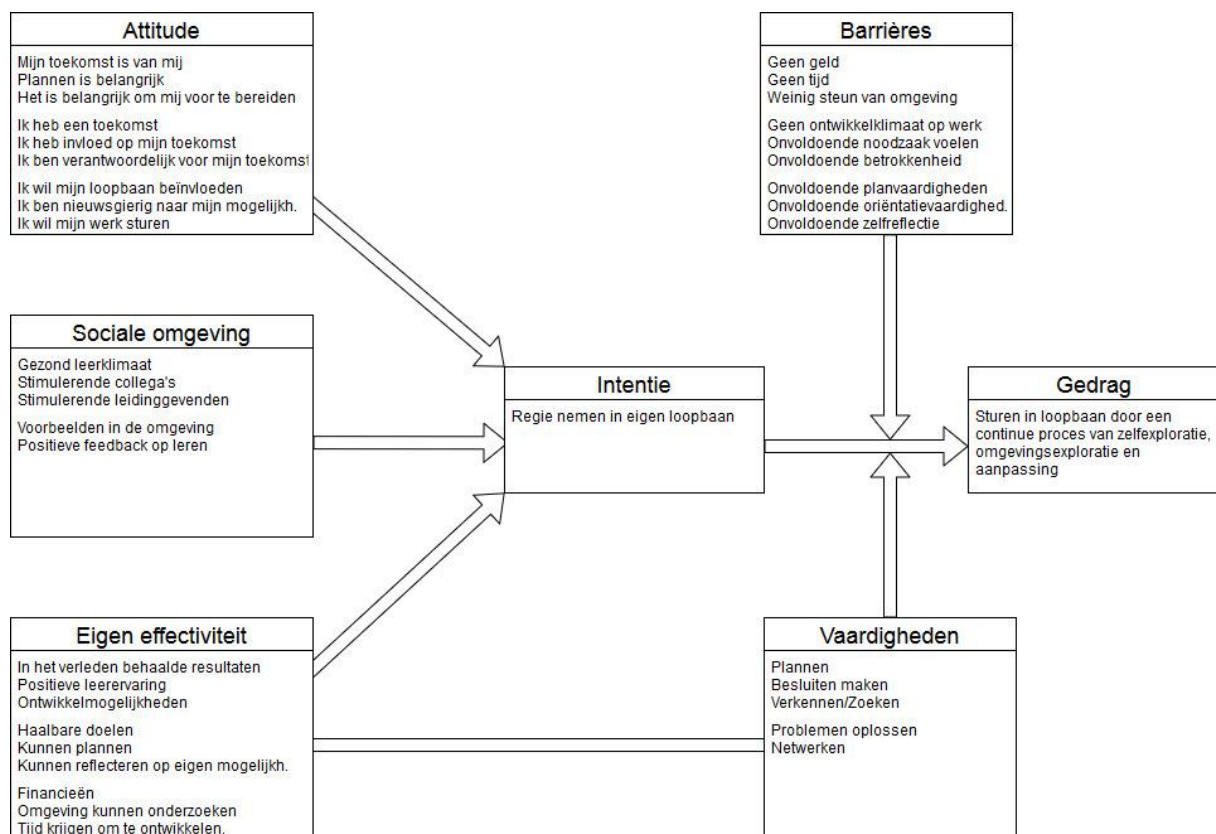
Noot. Herdrukt van *Mooi werk*, door Van Vuuren, M. en Dorenbosch, L., 2011, p.p. 70-71, Amsterdam, Nederland: Boom

Job-Craften is een bewezen effectieve methodiek die onder andere in verband wordt gebracht met pro-activiteit (Tims, Bakker, en Derks, 2012). Pro-activiteit wordt direct in verband gebracht met loopbaanaanpassingsvermogen (Jiang, 2017; Rudolph, Lavigne en Zacher, 2016).

2.5 Conclusie

Loopbaanaanpassingsvermogen bestaat uit vier dimensies die de basis vormen om de regie te nemen over de eigen loopbaan (Savickas, 2005). Om invloed uit te oefenen op deze dimensies moeten

mensen worden getraind in plannen, besluitvaardigheid, onderzoeken van mogelijkheden en problemen oplossen. Deze vier dimensies leiden tot aanpassingsvermogen, wat vervolgens tot aanpassingsgedrag leidt (Savickas, 2005). Dit aanpassingsvermogen wordt over het algemeen gemeten met de CAAS (Savickas en Porfeli, 2012; Van Vianen, Klehe, Koen en Dries, 2012). Om gedrag te beïnvloeden is het belangrijk gebleken de intentie te vergroten (AWVN, 2016). De intentie voor gedrag wordt beïnvloed door de attitude, sociale omgeving en de eigen effectiviteit (Kok, Molleman, Saan en Ploeg, 2011). De eigen effectiviteit is hierbij de sterkste voorspeller van gedrag (AWVN, 2016). Om dit met een model inzichtelijk te maken is het ASE-model (Kok, Molleman, Saan en Ploeg, 2011) ingevuld (zie figuur 2.3). Het uiteindelijke gedrag wordt gedefinieerd als het sturen in eigen loopbaan door een continu proces van zelfexploratie, omgevingsexploratie en aanpassing. Deze definitie komt voort uit de career construction theorie van Savickas (1997). De attitude en eigen effectiviteit zijn opgebouwd met elementen die voortkomen uit loopbaanaanpassingsvermogen. Mensen die hoog scoren op loopbaanaanpassingsvermogen zijn over het algemeen overtuigd van het belang van plannen, besluiten nemen en onderzoeken. Ze voelen zich in staat om problemen op te lossen, mogelijkheden te onderzoeken en te plannen voor de toekomst (Savickas, 2005).



Figuur 2.3: Ingevuld ASE-model

Om het effect van een interventie zo groot mogelijk te maken is het belangrijk dat er rekening gehouden wordt met de invloed van het zogenaamde systeem 1 gedrag (Redekopp, 2016). Om te voorkomen dat men vervalt in oude patronen is het belangrijk om kleine, haalbare doelen op te stellen (AWVN, 2016; Redekopp, 2016). Bij de uitvoering van een training is het dus van groot belang dat aandacht besteed wordt aan het opstellen van kleine, haalbare doelen. De training moet vaardigheden tot plannen, besluiten nemen, onderzoeken van mogelijkheden en het zelfvertrouwen

van deelnemers vergroten. Door deze aspecten te beïnvloeden wordt verwacht dat het loopbaanaanpassingsvermogen van de deelnemers vergroot wordt. Om mensen te versterken in deze vier aspecten, kan gebruik gemaakt worden van een techniek die bekend staat als 'Job-Crafting' (Persoonlijke communicatie, Yvonne Yan, 26-02-2018). Deze techniek sluit goed aan bij de doelen van de training. Job-Crafting wordt gezien als een vorm van proactief loopbaangedrag (Pondman, 2015); dit heeft een direct en positief verband met loopbaanaanpassingsvermogen (Jiang, 2017; Rudolph, Lavigne en Zacher, 2016) en vergroot de employability van werknemers doordat de methode helpt om invloed uit te oefenen op hun werk waardoor het werk beter bij de capaciteiten en vaardigheden van de persoon past (Hekkert-Koning, 2014).

Hoofdstuk 3 Methode

In dit hoofdstuk wordt de methode van trainen en evalueren beschreven. Achtereenvolgens wordt beschreven hoe de training is vormgegeven, welke doelgroep bereikt zal worden, het evaluatie-instrument, de procedure en de analyses die uitgevoerd gaan worden.

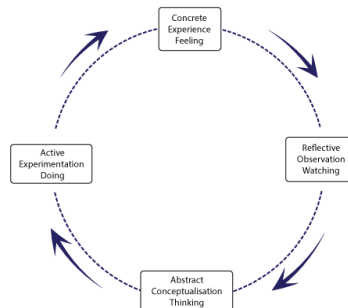
3.1 De onderzoeksmethode (Trainingstheorie)

Aansluitend op de wens van de opdrachtgever zoals in hoofdstuk 1 beschreven is gekozen om een training te ontwerpen. De training en de evaluatie van de training is een methode van onderzoek. Volgens De Galan (2015) is trainen een interventietechniek waarmee een verandering van gedrag, vaardigheden en overtuigingen wordt gestimuleerd bij de deelnemers. Biech (2008) haalt Knowles' andragogie aan. Volgens de andragogie zijn er zes belangrijke pijlers voor leren bij volwassenen. Dit zijn:

1. Volwassenen willen weten waarom ze iets leren en moeten hiervan zo snel mogelijk op de hoogte gebracht worden voor een goed leerproces.
2. Volwassenen zijn zelfstandiger en hebben daarom vooral hulp nodig om hun eigen leerproces te analyseren en te begeleiden. Deze hulp moet de trainer geven.
3. Trainers moeten gebruikmaken van de reeds aanwezige ervaring en kennis die volwassenen met zich meebrengen in een leerproces.
4. Volwassenen willen graag dingen leren die ze in de praktijk kunnen toepassen. Trainingen die direct te maken hebben met situaties uit het echte leven worden als relevant ervaren.
5. Trainers die uitzoeken wat zijn of haar cursisten willen zijn het nuttigst omdat ze aansluiten op de behoefte van volwassenen om iets te leren dat ze helpt om een probleem op te lossen of een taak uit te voeren.
6. Een veilig leerklimaat is belangrijk omdat volwassenen gevoeliger zijn voor intrinsieke motivatie zoals meer zelfrespect. Een veilig leerklimaat voorkomt dat deze intrinsieke motivatie geblokkeerd wordt.

Volgens De Galan (2015) is de Kolb leerstijlentheorie een belangrijke theorie voor het ontwikkelen van trainingen. Kolb's experiential learning theorie (1984), ook bekend als de leerstijlentheorie, is een holistische theorie over leren waarbij ervaring, perceptie, cognitie en gedrag geïntegreerd worden. Kolb stelt dat leren het beste gezien kan worden als een ervaringsproces dat gekleurd wordt door eerdere ervaringen en kennis. Het is een doorlopend proces van kennis maken met nieuwe informatie en het verwerken van informatie (Kolb, 1984). De leerstijlen van Kolb omvatten de

doener, denker, dromer en de beslisser (De Galan, 2015). Iedereen heeft een persoonlijke voorkeursstijl waar vanuit hij of zij begint met leren (De Galan, 2015). De vier stijlen hebben elk een andere ingang op de zogenaamde 'cyclus van leren' (Kolb, 1984). Om tot een zo groot mogelijk leereffect te komen is het belangrijk dat iemand altijd alle vier de stadia doorloopt (zie figuur 3.1; Kolb en Kolb, 2005).



Figuur 3.1 Kolb Leerstijlen cyclus. Overgenomen van "Kolb Model of Experiential Learning" van Seekhly, z.j., (<http://www.seekhley.com/research-kolb>)

Om een optimaal leereffect te bewerkstelligen bij deelnemers, is het belangrijk dat elke leerstijl aan bod komt tijdens de training. Om dat te bereiken moeten verschillende opdrachten op verschillende plekken in de cyclus inhaken (De Galan, 2015).

3.1.1 Inhoud van de training.

Om het loopbaanaanpassingsvermogen te beïnvloeden met behulp van een training, moet voldoende tijd genomen worden. In het onderzoek naar de invloed van een training op loopbaanaanpassingsvermogen van Koen, Klehe en Van Vianen (2012) wordt acht uur op één dag getraind. Omwille van het draagvlak voor de training van deze scriptie is gekozen om dit te verspreiden over twee dagdelen. Hierdoor zijn werknemers gemakkelijker bereid om hieraan deel te nemen. In totaal zullen er tien onderdelen langsgegaan worden. Deze onderdelen komen voort uit de Job-Crafting methode en zijn aangevuld met een onderdeel over de cirkel van invloed, duurzame inzetbaarheid en gespreksvoering met je leidinggevende. In tabel 3.1 is een schematische weergave van de training weergegeven. Hierin zijn de verschillende onderdelen gekoppeld aan dimensies van het loopbaanaanpassingsvermogen (zie hoofdstuk 2 voor een uitgebreide toelichting) die worden beïnvloed door het onderdeel. Voor een uitgebreide toelichting op de oefeningen zie bijlage 1.

Concern

Aan deze dimensie zijn de volgende onderdelen gekoppeld:

- Job-Craften, hoe dan? Dit onderdeel gaat in op het maken van een actieplan. Hiermee oefenen deelnemers om een plan te maken en krijgen ze handvatten om dit op een correcte manier vorm te geven.
- Het goede gesprek. Dit onderdeel gaat in op het plannen van het gesprek om aan de toekomst te werken. Het geeft handvatten om goed voorbereid in gesprek te gaan met een leidinggevende over de eigen toekomst.

Control

Aan deze dimensie zijn de volgende onderdelen gekoppeld:

- Cirkel van invloed. Dit onderdeel gaat in op het eigenaarschap van de eigen loopbaan en op het maken van besluiten over deze loopbaan. Het toont de deelnemers dat ze meer invloed hebben op hun omgeving dan ze wellicht aanvankelijk denken.
- Het kruis. Dit onderdeel gaat in op het besluiten aan welke taken er gewerkt moet worden. Hierbij moeten op meerdere momenten besluiten worden genomen over hoe deze taken zich tot elkaar verhouden.
- Taak voor afronding. Bij dit onderdeel wordt ingegaan op het uiteindelijke besluit over welke taak er op dit moment het meest relevant is om aan te werken.

Curiosity

Aan deze dimensie zijn de volgende onderdelen gekoppeld:

- Theorie over duurzame inzetbaarheid. Dit onderdeel geeft inzicht in de wereld waarin de deelnemers zich begeven en hoe zij zich tot deze wereld verhouden.
- De Kern 1. Dit onderdeel geeft inzicht in het eigen werk en hoe iemand zich tot dit werk verhoudt. Door over het eigen werk in gesprek te gaan met een duo wordt duidelijk wat het werk voor een deelnemer betekent en wat hij of zij mist in het werk.
- De Kern 2. Dit onderdeel geeft een verdiepende inzicht op wat het werk is dat iemand concreet uitvoert. Door in te gaan op het werk in termen van taken krijgt de deelnemer overzicht en inzicht in wat het werk precies inhoudt voor diegene.
- Dromen en Belemmeringen. Dit onderdeel gaat in op zaken waar iemand energie van krijgt en juist energie van verliest. Door dit te koppelen aan taken krijgt een deelnemer inzicht in welke onderdelen van zijn of haar werk beter of minder bij hem of haar passen.

Confidence

Aan deze dimensie zijn de volgende onderdelen gekoppeld:

- Cirkel van invloed. Dit onderdeel geeft de deelnemer inzicht dat hij of zij zelfstandig problemen kan oplossen door creatief aan de slag te gaan met de situatie.
- Het goede gesprek. Dit onderdeel laat mensen oefenen met het gesprek met de leidinggevende. Voorafgaand aan dit gesprek en tijdens dit gesprek krijgen ze de kans om eventuele problemen op te lossen.
- Job-Craften, hoe dan? Dit onderdeel neemt mensen mee in de mogelijkheden van Job-Craften. Door op een gestructureerde manier op zoek te gaan naar mogelijkheden om te sleutelen aan hun werk, leren ze om problemen op te lossen waar ze mogelijk tegen aan lopen.

Tabel 3.1 Overzicht van onderdelen van de training.

Onderdeel	Loopbaanaanpassingsvermogen dimensie	Activiteit
Cirkel van invloed	Control	Besluiten maken
	Confidence	Problemen oplossen
Theorie duurzame inzetbaarheid	Curiosity	Onderzoeken (Omgeving)
De kern 1	Curiosity	Onderzoeken (Zelf)
De kern 2	Curiosity	Onderzoeken (Zelf en omgeving)
Dromen en Belemmeringen	Curiosity	Onderzoeken (Zelf)
Het Kruis	Control	Besluiten maken
Taak voor afronding	Control	Besluiten maken
Job-Craften, hoe dan?	Concern	Plannen
	Confidence	Problemen oplossen
Het goede gesprek	Concern	Plannen
	Confidence	Problemen oplossen

3.2 Doelgroep

De pilot van de training wordt uitgevoerd bij het bedrijf XY-marketing. Dit bedrijf heeft een groep jonge marketeers in dienst waarbij op dit moment sprake is van automatisering van verschillende (onderdelen van) het werk (persoonlijke communicatie, Yoram Roemersma, 12-04-2018). XY-marketing is een internetmarketing bedrijf bestaande uit twee directeuren en zes personeelsleden (XY Marketing, z.j.; persoonlijke communicatie, Yoram Roemersma, 12-04-2018). Alle acht werknemers van het bedrijf zullen getraind worden. Oprichters Xander Graaf en Yoram Roemersma hebben het bedrijf vier jaar geleden opgericht toen zij samen aan het einde van hun studie Marketing aan de HU zaten. Inmiddels hebben ze het bedrijf kunnen uitbreiden met een aantal werknemers waaronder een jurist, een operationeel manager, twee junior marketeers, een webdesigner (XY Marketing, z.j.) en een stagiaire (persoonlijke communicatie, Yoram Roemersma, 12-04-2018). De werknemers zijn allemaal mannen tussen de 21 en de 27 jaar oud, met een commerciële achtergrond.

De training wordt gegeven op het kantoor van XY Marketing aan de Lange Schacht 13A-2 te Houten. Op 26 april van 13.00 tot 17.00 wordt het eerste deel van de training gegeven. Op 3 mei van 13.00 tot 17.00 wordt het tweede deel van de training gegeven. De deelnemers zijn door Yoram Roemersma verplicht gesteld om deel te nemen. Het is een onderdeel van het creëren van een fijne werkplek, een onderwerp waar XY regelmatig mee bezig is en wat erg leeft. Daardoor wordt er weinig weerstand verwacht bij de deelnemers om mee te doen aan een training.

3.3 Evaluatie instrumenten

Er worden vier verschillende evaluatie instrumenten ingezet om de training te beoordelen. In de eerste plaats zal er sprake zijn van een effectmeting door middel van kwantitatief onderzoek. Er wordt gesproken van een effectmeting bij een interventie wanneer er een voor- en een nameting wordt uitgevoerd (Kok, Molleman, Saan en Ploeg, 2012). Er wordt gesproken van kwantitatief onderzoek wanneer informatie wordt verzameld aan de hand van cijfermatige gegevens (Verhoeven,

2011). Voor deze effectmeting wordt de CAAS vragenlijst (Van Vianen, Klehe, Koen en Dries, 2012) gebruikt. De CAAS is opgenomen in bijlage 4.

Op verzoek van de opdracht gever wordt de training ook geëvalueerd met behulp van het JAMES evaluatieformulier voor workshops. Dit formulier bestaat uit een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Er is sprake van kwalitatief onderzoek wanneer er geen cijfermatige gegevens worden verzameld (Verhoeven, 2011). Het evaluatieformulier is opgenomen in bijlage 5.

De training wordt door een professionele trainer geobserveerd. Deze trainer scoort de prestatie van de trainer op basis van een vragenlijst waar ook sprake is van een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 6.

Tot slot zal de onderzoeker een dubbelrol vervullen van trainer en observator. Tijdens de training zal de onderzoeker aantekeningen maken aan de hand waarvan de training beoordeeld kan worden.

3.3.1 CAAS vragenlijst

Deze alinea is gebaseerd op een artikel van Van Vianen, Klehe, Koen en Dries (2012) met als onderwerp de Nederlandse vertaling van de Career Adaptability Scale (CAAS). Deze vragenlijst is ontwikkeld om het loopbaanaanpassingsvermogen te meten. Het construct wordt gemeten aan de hand van vier dimensies waarbij telkens zes vragen worden gesteld. De vragen worden beantwoord door middel van een vijf-puntschaal oplopend van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. De dimensies bestaan uit:

1. Concern
2. Control
3. Curiosity
4. Confidence

De Nederlandse vertaling is onderzocht en betrouwbaar bevonden (rc.89) met behulp van 'confirmatory factor analyses'. Deze vorm van analyse toetst de mate waarin een construct overeenkomt met een theoretisch model (Albright en Park, 2009).

Om convergente validiteit vast te stellen is de vragenlijst vergeleken met een aantal bestaande constructen. Self-Esteem (eigenwaarde), Big-5 persoonlijkheidskenmerken en Regulatory Focus (Regulerende focus). Convergente validiteit wordt vastgesteld door de vragenlijst te correleren met andere gevalideerde constructen die conceptueel en theoretisch gezien hetzelfde moeten meten (Van Vianen, Klehe, Koen en Dries, 2012). Voor de zogenaamde discriminante validiteit is de vragenlijst vergeleken met het construct General Mental Ability (Algemene cognitieve vaardigheden). Discriminante validiteit wordt vastgesteld door een vragenlijst te vergelijken met een valide construct waarvan wordt verwacht dat er geen correlatie bestaat met het construct (Van Vianen, Klehe, Koen en Dries, 2012).

In dit onderzoek is Self-Esteem gedefinieerd als de algemene waarde die een persoon zichzelf toedicht. Het wordt gezien als een relatief stabiel persoonlijkheidskenmerk en wordt in verband gebracht met positieve ervaringen en succes van een persoon. De vier dimensies van de CAAS

correleren allemaal positief met het construct Self-Esteem te weten: 1. Concern (r.17), 2. Control (r.52), 3. Curiosity (r.23), 4. Confidence (r.29)

De Big-5 persoonlijkheidskenmerken bestaan uit Openheid, Conciëntieusheid, Extraversie, Altruïsme en Neuroticisme. Extraversie correleert positief met alle dimensies (r.18), (r.38), (r.25) en (r.24). Conciëntieusheid correleert positief met Concern (r.39), Control (r.12) en Confidence (r.38). Neuroticisme correleert negatief met Control (r-.40) en Confidence (r-.13). Openheid correleert positief met Concern (r.22), Curiosity (r.41) en Confidence (r.35).

Regulatory focus wordt uitgesplitst in twee subvariabelen: promotion focus en prevention focus. Mensen die hoog scoren op promotion focus stellen doelen om positieve uitkomsten in de toekomst te bewerkstelligen. Mensen die hoog scoren op prevention focus richten zich vooral op het voorkomen van negatieve uitkomsten in de toekomst. Promotion focus correleert positief met Concern (r.47), Curiosity (r.31) en Confidence (r.29). Prevention focus correleert negatief met Control (r-.40), Curiosity (r-.08) en Confidence (r-.20)

De algemene cognitieve vaardigheden van een persoon correleerde niet met een van de dimensies. Dit bevestigt de discriminante validiteit.

3.3.2 Evaluatie vragenlijst

Naast de effectmeting worden de deelnemers gevraagd om een evaluatie in te vullen over de training. Hiervoor wordt de evaluatielijst van JAMES gebruikt. Dit formulier bestaat uit vijf gesloten en twee open vragen (zie bijlage 5). Op de gesloten vragen wordt gewerkt met een vijf-puntschaal, voor de open vragen hebben mensen per vraag een derde A-4 om een antwoord te formuleren. Deze vragenlijst is door JAMES zelf ontwikkeld op basis van inzicht en ervaring. Er is geen wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de betrouwbaarheid of validiteit van de vragenlijst. Hij wordt gebruikt om de kwaliteit van de dienstverlening te toetsen en te optimaliseren.

3.3.3 Evaluatie van de trainer

De training wordt geobserveerd door een professionele trainer van JAMES. Deze rol wordt vervuld door Yvonne Yan. Yvonne zal geen deelnemen aan de training en zal zich vanaf een afstand bezig houden met het observeren van het verloop van de training. De observatie is direct, onverhuld, niet participierend en gestructureerd van aard. Dit wil zeggen dat er op het moment zelf wordt geobserveerd, de observator zichtbaar is voor de omgeving, de observator niet meedoet aan de activiteiten en op basis van vooraf opgestelde criteria te werk gaat (Verhoeven, 2011). Op basis van deze observatie is de trainer geëvalueerd met behulp van een vragenlijst. Deze vragenlijst bestaat uit negen gesloten vragen en een open vraag. Op de gesloten vragen moet met behulp van een vijf-puntschaal gescoord worden. De vragen worden gescoord door een cijfer tussen de 1 'zeer slecht' en de 5 'zeer goed' te geven. Het gemiddelde van deze cijfers wordt als eindcijfer voor de prestatie van de trainer gezien. Per vraag is ruimte voor Yvonne om de score te onderbouwen. De open vraag kan op een derde A-4 worden beantwoord. Deze vragenlijst is opgesteld ten behoeve van evaluatie van algemene trainersvaardigheden. De vragenlijst geeft een inzicht in de trainersvaardigheden van de trainer. Hierbij wordt in eerste instantie gekeken naar presentatievaardigheden zoals stemvolume, woordkeuze en spraaktempo. Stemvolume en spraaktempo geven inzicht in de manier van spreken. Volgens de theorie van Mehrabian (1971) is de effectiviteit van onze communicatie voor een groot

deel toe te wijzen aan onze non-verbale communicatie. Hierbij spelen stemvolume en spraaktempo een belangrijke rol. Dit heeft voornamelijk betrekking op situaties waarin wij mensen moeten overtuigen en waarin sprake is van zaken zoals attitudes en gevoelens zoals zaken doen, toneel en lesgeven (Rondjestem, 2009). Naast de presentatievaardigheden wordt gekeken naar de manier waarop de trainer het leerklimaat faciliteert. Bijvoorbeeld door te kijken hoe omgegaan wordt met weerstand, hoe er contact gemaakt wordt met de groep en hoe de sfeer in de groep wordt ervaren. Volgens Biech (2008) en De Galan (2015) zijn dit essentiële aspecten van een training die bijdragen aan het succes ervan. Er is verder geen psychometrisch onderzoek gedaan naar betrouwbaarheid of validiteit van de vragenlijst.

3.3.4 Participerende observatie

Tijdens de uitvoering van de training zal de trainer observeren hoe de onderdelen verlopen. Deze observatie levert kwalitatieve gegevens op die kunnen worden gebruikt om de training te verbeteren. Er is sprake van een participerende observatie (Verhoeven, 2011). De onderzoeker is genooddaakt om deze vorm van observatie te gebruiken omdat hij de dubbelrol van zowel onderzoeker als trainer heeft. Er zal worden gelet op hoe de verschillende onderdelen verlopen, hoe gemakkelijk de uitleg van de onderdelen begrepen wordt en op de tijd die de deelnemers nodig hebben voor een onderdeel. Met behulp van aantekeningen wordt een beeld geschetst van het verloop van de training. Dit wordt opgenomen in hoofdstuk 4.

3.4 Procedure

De handleiding van de training wordt voorgelegd aan minimaal twee experts op het gebied van trainingen ontwikkelen. Laurens Ekkel en Yvonne Yan kijken mee tijdens het samenstellen en samenstellen van de handleiding. Ze zullen feedback geven op het gebied van bruikbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid.

De CAAS vragenlijst wordt voor de start van het eerste dagdeel van de training bij de deelnemers afgenomen. De deelnemers krijgen een paper-pencil versie van de vragenlijst. De nameting wordt direct na het tweede dagdeel uitgevoerd. Ook de nameting wordt uitgevoerd met een paper-pencil versie van de CAAS vragenlijst. Uit onderzoek van Koen, Klehe en Van Vianen (2012) blijkt dat er direct na afloop van een training een verschil te meten is in de scores van deelnemers op de CAAS. Aan het einde van het tweede dagdeel van de training worden de deelnemers gevraagd om het evaluatieformulier van JAMES in te vullen. Tevens wordt na afloop van dit dagdeel de observerende trainer gevraagd om de evaluatie vragenlijst over de trainer in te vullen.

3.5 Data analyse

De resultaten van de CAAS-NL vragenlijst worden in SPSS verwerkt. Omdat er sprake is van een verschil vraag met een kleine afhankelijke steekproef wordt gebruik gemaakt van de Wilcoxon signed-rankstoets (Baarda, de Goede en Van Dijkum, 2011). Met deze analyse wordt antwoord gegeven op deelvraag 5: "Is er een verschil te meten in het loopbaanaanpassingsvermogen van de deelnemers na afloop van de training?" Uit onderzoek van Koen, Klehe en Van Vianen (2012) blijken twee dimensies door middel van een training beïnvloedbaar te zijn. Dit zijn Concern en Curiosity.

De volgende vier hypothesen zijn opgesteld voor het beantwoorden van deze vraag:

1. H0 Er is geen verschil in de scores van de deelnemers op de dimensie Concern
Ha Er is wel een verschil in de scores van de deelnemers op de dimensie Concern
2. H0 Er is geen verschil in de scores van de deelnemers op de dimensie Control
Ha Er is wel een verschil in de scores van de deelnemers op de dimensie Control
3. H0 Er is geen verschil in de scores van de deelnemers op de dimensie Curiosity
Ha Er is wel een verschil in de scores van de deelnemers op de dimensie Curiosity
4. H0 Er is geen verschil in de scores van de deelnemers op de dimensie Confidence
Ha Er is wel een verschil in de scores van de deelnemers op de dimensie Confidence

De gegevens van het evaluatieformulier en van de evaluatievragenlijst over de trainer worden met behulp van descriptive statistics geanalyseerd. Descriptive statistics lenen zich hiervoor omdat er puur een gemiddelde van de score moet worden verkregen (Baarda, De Goede en Van Dijkum, 2011).

De kwalitatieve gegevens worden na afloop van de training geïnterpreteerd door de onderzoeker. De kwalitatieve onderdelen van de verschillende evaluatievragenlijsten en de aantekeningen van de onderzoeker zelf worden bestudeerd om tot conclusies te komen over de kwaliteit van de training.

Hoofdstuk 4 Resultaten

Dit hoofdstuk richt zich op de resultaten van het onderzoek. In eerste instantie wordt de uitvoering van de training beschreven. Vervolgens worden de resultaten van de CAAS weergegeven. Hierna volgen de resultaten van de evaluatie door de deelnemers. Ten slotte volg en de resultaten van de evaluatie door de professional.

4.1 Uitvoering

De handleiding voor de training is op basis van de in hoofdstuk 2 beschreven literatuur tot stand gekomen. Deze is op verschillende momenten voorgelegd aan Laurens Ekkel en Yvonne Yan. Met behulp van hun feedback is de training vormgegeven. De handleiding is zo vormgegeven dat deze voor de pilot van de training gebruikt kan worden. Voor vervolg trainingen zou deze nog verder uitgewerkt moeten worden (persoonlijke communicatie, Laurens Ekkel, 14 maart 2018).

De uitvoering van de training en het onderzoek is vrijwel volledig zoals gepland verlopen. Het eerste dagdeel van de training heeft plaats gevonden op 26 april 2018, het tweede dagdeel op 3 mei 2018. De CAAS-NL vragenlijst is een week voorafgaand aan de training via paper-pencil methode ingevuld door de deelnemers en na afloop van het tweede dagdeel opnieuw ingevuld. De evaluatievragenlijst is na afloop van het tweede dagdeel door de deelnemers ingevuld. De observatie van de training en trainer door Yvonne Yan heeft ook volledig plaatsgevonden.

4.2 Resultaat van de training

Het eerste dagdeel van de training is goed verlopen. In totaal zijn er acht mensen getraind op 26 april 2018. Door de introductie en opening ontstond er een klimaat waarin de deelnemers zich vrij voelden om te leren. De context van duurzame inzetbaarheid werd door de deelnemers gemakkelijk opgepakt, daardoor kon snel worden vervolgd met het onderdeel ‘cirkel van invloed’. Dit onderdeel had tot resultaat dat de deelnemers zich bewust werden van acties die zij zelf al uitvoeren om iets aan een situatie te doen. Kelvin gaf het volgende voorbeeld: *“Toen ik in de file stond, ben ik bij een tankstation van de snelweg afgeslagen om vervolgens direct weer de snelweg op te rijden, dit zorgde ervoor dat ik direct bij de afslag was waar ik moest zijn, waardoor ik veel tijd bespaarde”* (Persoonlijke communicatie, Kelvin Vrede, 26 april 2018). Youri gaf een ander voorbeeld: *“Tijdens een discussie over de resultaten van een verslag op school met een docent heb ik op een gegeven moment besloten om te stoppen met het in discussie gaan over de eisen die aan mijn verslag gesteld werden. In plaats daarvan heb ik geaccepteerd wat er van me verwacht werd en ben ik zo goed mogelijk mijn best gaan doen om daaraan te voldoen”* (Persoonlijke communicatie, Youri, 26 april 2018). Door deze bespreking werd de definitie van ‘invloed’ duidelijk voor de deelnemers.

De onderdelen ‘de kern 1’ en ‘de kern 2’ verliepen zoals gepland. De deelnemers gingen gemakkelijk met elkaar in gesprek over hun werk en doordat de trainer de nadruk legde op de vaagheid van hun beschrijvingen over hun werk, werd duidelijk waarom het interessant is om het werk objectiever te bekijken door taken te beschrijven. Dit beschrijven van taken ging niet iedereen even gemakkelijk af. Ondanks een aantal pogingen van de trainer om deelnemers te helpen om hun taken zo concreet mogelijk te maken, bleek dit een lastige opgave. Dit resulteerde erin dat een aantal deelnemers onduidelijke beschrijvingen gaven van hun taken. Bijvoorbeeld: *“winstgevend werken”* en *“kwaliteit leveren”*. Dit had tot gevolg dat deze deelnemers op een later moment in de training alsnog hun taken moesten veranderen.

De uitleg van het onderdeel ‘Dromen en Belemmeringen’ was niet direct duidelijk bij een aantal deelnemers. De begrippen dromen en belemmeringen waren onduidelijk en zorgde ervoor dat men niet begreep wat er van ze verwacht werd. Uiteindelijk heeft de trainer wel kunnen duidelijk maken wat de bedoeling was. De positieve kaarten van het inspiratiespel leverden goede input op, de

negatieve kaarten leverde echter geen bruikbare input en zorgden eerder voor verwarring onder de deelnemers. Door de deelnemers te vragen om gezamenlijk op zoek te gaan naar belemmerende factoren in hun werk kwamen de deelnemers er toch uit.

De uitvoering van het onderdeel 'Het kruis' verliep volgens plan. De deelnemers begrepen snel wat er van ze verwacht werd en gingen hiermee snel aan de gang. Door dit onderdeel direct te koppelen aan het kiezen van een taak waarmee ze aan de slag wilden, werd het snel duidelijk voor de deelnemers hoe ze het Job-Crafting kruis kunnen toepassen. Alle deelnemers hebben een actietaak kunnen kiezen. Deze zijn echter niet meer besproken in de groep. Dit had wel moeten gebeuren.

Na afloop van het eerste dagdeel is de training tussentijds geëvalueerd met Yvonne Yan. Hieruit bleek dat het noodzakelijk was om het tweede dagdeel aan te passen. Het tweede dagdeel mocht meer toekomst georiënteerd worden (Persoonlijke communicatie, Yvonne Yan, 27 april 2018). Er is een onderdeel toegevoegd aan het tweede dagdeel. Daarnaast is er een extra pamflet (zie bijlage 7) gemaakt waar de verschillende sleutelmogelijkheden beter in uitgelegd zijn als aanvulling op het werkboekje.

Bij het tweede dagdeel zijn vijf deelnemers aanwezig geweest. Een van de directeurs en twee werknemers waren verhinderd. Door de sessie te openen met het onderdeel 'stemmingsmeter' kon de trainer een inschatting maken van hoe de deelnemers zich ten opzichte van de training voelden. Dit heeft ervoor gezorgd dat de trainer extra aandacht kon besteden aan een aantal deelnemers om hun leerproces beter te begeleiden zoals voorgeschreven wordt door de andragogie. Omdat de actietaken niet besproken zijn aan het einde van het eerste dagdeel, zijn deze op dit moment alsnog besproken. Een aantal deelnemers gaf aan dat ze al aan de slag zijn gegaan met hun taken. Youri is mee geweest naar een netwerk bijeenkomst, Sven is begonnen met een online cursus en Kelvin heeft zijn actietaak gewijzigd omdat hij een verkeerde keuze had gemaakt. Na afloop van de plenaire bespreking van de taken is overgegaan op de uitleg van de theorie. Door deze direct te koppelen aan de besproken taken en acties die deelnemers al ondernomen hadden, werd de theorie heel direct vertaald naar de situatie van de deelnemers. Een aantal deelnemers had moeite met het schema dat werd uitgelegd. Ze zagen het te veel als een stappenplan waarin iemand alle acties moest ondernemen. Dit leidde ertoe dat de trainer extra uitleg heeft moeten geven over de theorie. Uiteindelijk werd het hiermee wel duidelijker voor de

Het onderdeel 'Job-Craften, hoe dan? De toekomstige taken' is naar aanleiding van de feedback van Yvonne Yan toegevoegd aan het tweede dagdeel. De deelnemers werden uitgenodigd om opnieuw hun taken op post-its te schrijven, daarna werden ze gevraagd om te kijken naar hun dromen die ze opgeschreven hadden bij het onderdeel 'dromen en belemmeringen'. De dromen die niet in hun huidige werk voorkwamen moesten op aparte post-its worden opgeschreven. Nadat deze post-its gemaakt waren, moesten de deelnemers het kruis weer vullen met hun taken. Tijdens dit onderdeel kwamen de deelnemers die in het eerste dagdeel hun taken niet concreet genoeg hadden opgeschreven in de problemen. De trainer heeft daarom extra aandacht besteed en plenair deze taken geconcretiseerd. Hierdoor werd het voor die deelnemers duidelijker welke taken ze precies in hun werk hadden. Nadat de taken concreter waren hebben de deelnemers het kruis moeten indelen zoals ze zouden willen dat hun werk eruit zou zien over twee jaar. Dit resulteerde in een groot inzicht bij Yoram: *"Als ik zo naar mijn kruis kijk, zie ik dat mijn ideale baan er eigenlijk al bijna helemaal ligt. Toch ervaar ik mijn werk niet zo. Ik vind het lastig om te zien waar dat aan ligt."* (Persoonlijke communicatie, Yoram Roemersma, 3 mei 2018). Door met de groep samen naar het kruis van Yoram te kijken en op zoek te gaan naar mogelijkheden om zijn werk te sleutelen met behulp van de theorie, heeft Yoram kunnen besluiten dat hij een aantal taken wil uit gaan besteden aan anderen. Hiervoor moet waarschijnlijk meer personeel komen. Vervolgens zijn de kruizen van alle overige deelnemers plenair besproken.

Doordat de onderdelen 'Job-Craften, hoe dan?' meer tijd in beslag namen dan vooraf werd verwacht, is het laatste onderdeel ingekort. Het eerste gesprek is overgeslagen en er is direct begonnen met het geven van tips voor een goed gesprek en het invullen van een voorbereiding op het gesprek. Het oefenen van een gesprek werd als zeer positief ervaren door de deelnemers en gaf onder andere het inzicht dat het niet altijd makkelijk zou zijn om hun plannen voor elkaar te krijgen. Zoals Steven aangaf: *"Doordat ik mij moest verplaatsen in mijn leidinggevende, kon ik kritisch naar mijn eigen plan kijken en realiseerde ik mij dat ik goed moet bedenken hoe ik het wil uitvoeren voordat ik het ga voorstellen. De voorbereiding zoals in het werkboekje hielp daarbij."* (Persoonlijke Communicatie, Steven Gillis Vrolijk, 3 mei 2018).

Tijdens de evaluatie werd duidelijk dat de deelnemers nieuwe dingen hebben geleerd. Xander (persoonlijke communicatie, Xander Graaf, 26 april 2018) gaf aan dat hij zelf al veel naar zijn persoonlijke ontwikkeling keek, maar dat hij daar nu een structuur voor aangeleerd heeft. Yoram gaf aan (persoonlijke communicatie, Yoram Roemersma, 3 mei 2018) dat hij nu begreep welke stappen hij moet zetten om zijn werk beter bij zich te laten passen, een puzzel waar hij al een tijd mee worstelde. Kelvin gaf aan dat hij zich door deze training realiseerde dat hij wil leren om te netwerken (persoonlijke communicatie, Kelvin Vrede, 3 mei 2018). Bij de terugblik op de doelen en verwachtingen die de deelnemers bij aanvang van het eerste dagdeel hadden opgeschreven, bleken deze allen behaald te zijn.

4.3 Effectmeting CAAS-NL

Uit de gemiddelde totaalscores op de CAAS-NL (zie tabellen 4.1 en 4.2) komt een beeld naar voren van een groep deelnemers die zichzelf beschouwen als mensen met een goed loopbaanaanpassingsvermogen (totaalscore 1 $\bar{x}$ 4,06; totaalscore 2 $\bar{x}$ 4,19). Ze geven aan regelmatig bezig te zijn met de hun eigen ontwikkeling (Concern 1 $\bar{x}$ 3,93; Concern 2 $\bar{x}$ 4,25). De groep voelt zich over het algemeen ook verantwoordelijk en eigenaar van hun eigen loopbaan (Control 1 $\bar{x}$ 4,33; Concern 2 $\bar{x}$ 4,31). Ze schatten zichzelf in als mensen die regelmatig bezig zijn met hun eigen ontwikkeling (Curiosity 1 $\bar{x}$ 3,81; Curiosity 2 $\bar{x}$ 3,92) en hebben het vertrouwen dat ze de capaciteiten in huis hebben om zichzelf te ontwikkelen (Confidence 1 $\bar{x}$ 4,15; Confidence 2 $\bar{x}$ 4,29). Dit beeld komt overeen met het beeld dat in de training naar voren komt bij de groep.

Tabel 4.1 Resultaten meetmoment 1 CAAS-NL

	Concern	Control	Curiosity	Confidence	Totaal
N	8	8	8	8	8
Gemiddelde	3,93	4,33	3,81	4,15	4,06
Modus	4,4	3,67*	3,83	3,83*	4,29
Std. Deviatie	,58	,54	,61	,43	,31
Hoogste	4,40	5,00	4,50	4,83	4,29
Laagste	3,00	3,67	2,67	3,50	3,42

*Er bestaan meerdere modi, de laagste wordt getoond.

Tabel 4.2 Resultaten meetmoment 2 CAAS-NL

	Concern	Control	Curiosity	Confidence	Totaal
N	8	8	8	8	8
Gemiddelde	4,25	4,31	3,92	4,29	4,19
Modus	3,83*	3,67*	3,5	4,33	4,25
Std. Deviatie	,41	,61	,65	,36	,32
Hoogste	4,67	5,00	4,83	4,83	4,58
Laagste	3,67	3,50	3,17	3,67	3,54

*Er bestaan meerdere modi, de laagste wordt getoond.

Uit de Wilcoxon Signed-ranktoets (zie tabel 4.3) komt geen significant verschil naar voren ($p=,40$) tussen de totaalscores op de CAAS-NL voorafgaand aan de training en na afloop van de training. Ook op de scores op de constructen concern ($p=,14$), control ($p=,89$), curiosity ($p=,73$) en confidence ($p=,40$) zijn geen significante verschillen gevonden tussen de scores voorafgaand aan en na afloop van de training. Op concern scoren twee deelnemers minder goed op de vragenlijst na afloop van de training, zes deelnemers scoren hoger. Op de dimensie control scoren 2 deelnemers lager na afloop van de training, drie deelnemers scoren hoger en drie deelnemers hebben een gelijke score. Op de dimensie curiosity scoren drie deelnemers lager na afloop van de training, vier deelnemers scoren hoger en een deelnemer heeft een gelijke score. Op de dimensie confidence scoren drie deelnemers lager na afloop van de training, vijf deelnemers scoren hoger. Op de totaalscore van de vragenlijst scoren drie deelnemers lager na afloop van de training, vier scoren hoger en een deelnemer heeft een gelijke score.

Tabel 4.3 Resultaten Wilcoxon Signed-Ranktoets

	Concern	Control	Curiosity	Confidence	Totaal
Significantie	,14	,89	,73	,40	,40
Negative ranks	2	2	3	3	3
Positive ranks	6	3	4	5	4
Ties	0	3	1	0	1
N	8	8	8	8	8

4.4 Evaluatie door deelnemers

Uit de scores op de evaluatievragenlijst (zie tabel 4.4) komt een positief beeld naar voren, uit de totaalscore ($\bar{x}4,2$) blijkt dat de deelnemers tevreden waren met de training. Ze vonden de training prettig (vraag 1 $\bar{x}4,4$), hebben de training als nuttig ervaren (vraag 2 $\bar{x}4,2$) en de trainer werd gezien als zeer deskundig (vraag 3 $\bar{x}4,6$; modus = 5). Ondanks dat de deelnemers niet zeker weten of ze opnieuw met James in contact zouden willen komen (vraag 4 $\bar{x}3,6$), krijgt de begeleiding van James een goede beoordeling (vraag 5 $\bar{x}4,2$).

Op vraag 7 'Wat wil je ons verder laten weten?' (Alle aanvullende opmerkingen zijn welkom. Bijvoorbeeld: Wat had je graag anders gezien? Wat voor advies zou jij aan James willen geven? Zou je James aan anderen aanbevelen? Waarom (niet)?...) worden de volgende vijf antwoorden gegeven:

1. *Meer tijd tussen dagdeel 1 en 2. Mogelijk een deel 3 over 6 maanden.*
2. *Had eerder concreet mogen worden.*
3. *Ik zou de training aanbevelen bij mensen die niet goed weten waar ze mee bezig zijn*
4. *De opdracht dromen en belemmeren iets duidelijker formuleren in werkboekje.*
5. *Zeker aanbevelen!*

Tabel 4.4 Uitslagen op James evaluatievragenlijst

	Vraag 1	Vraag 2	Vraag 3	Vraag 4	Vraag 5	Totaal
Gemiddelde	4,40	4,20	4,60	3,60	4,20	4,20
Modus	4	4	5	3	4	4,40
Std. Deviatie	,55	,84	,55	,89	,45	,49

4.5 Evaluatie door de professional

Vraag 4 is niet opgenomen in de berekening aangezien de professional daar geen cijfer kon invullen. Het eindcijfer is een 4,07 ($28,5 / 7 = 4,07$) vraag 4 is hierbij niet opgenomen aangezien daar geen cijfer voor is gegeven. Hier is enkel een kwalitatieve beoordeling gegeven. De prestatie wordt beoordeeld als een goede prestatie door de trainer.

Per onderwerp heeft Yvonne een uitleg gegeven van de reden voor haar cijfer. Er is afgesloten met een deel waarop tips en tops beschreven zijn. Hieronder wordt per vraag het oordeel van Yvonne gepresenteerd.

1 Welk cijfer geef je mijn stemvolume? Cijfer: 4

Goed te verstaan. Afgestemd op de grootte van de groep en de ruimte.

2 Welk cijfer geef je mijn woordkeuze? Cijfer: 4

Op zich gemakkelijke en goede aansluiting bij deze relatief jonge groep. Je gaf waarderende feedback, goede checks bij deelnemers of het duidelijk was. Opletten met vakjargon en in plaats van de theorie uit te leggen kun je ook meer concrete voorbeelden geven en door hen laten benoemen. Het niveau van deze hoger opgeleide en gemotiveerde groep was al best hoog, maar het concreet maken van deze materie was soms lastig en lukte met voorbeelden goed.

3 Welk cijfer geef je mijn spraaktempo? Cijfer: 4

Sloot goed aan bij de doelgroep. Soms nog wat zoekend naar hoe je iets moest uitleggen. Maar groep reageerde goed en volgde goed.

4 Hoe goed ging ik om met weerstand? Cijfer: nvt.

Er was nagenoeg geen weerstand. Moeilijk iets over te zeggen. Ik denk dat bij een groep waar wij doorgaans mee te maken krijgen (45-60 jaar en lager opgeleid) het lastiger kan worden. Ik denk dat je daar een andere houding mag aannemen dan bij deze doelgroep.

5 Hoe goed heb ik de groep geactiveerd? Cijfer: 3

In dagdeel 1 had meer tempo gemogen en spoorde leidinggevende ook af en toe de medewerkers aan. Dagdeel 2 ging beter. Goed individueel mensen bij gestuurd.

6 Hoe goed maakte ik contact met de groep? Cijfer: 3

Goed. Voor de start van de workshop al een praatje maken met mensen en de nieuwe stagiair goed tip gegeven. De groep sloot goed aan bij jou dus dat ging gemakkelijk en goed. Je was wat rigide in het vasthouden aan je programma ten koste van inhoud. (aantal taken die mensen moesten invullen bijvoorbeeld in eerste dagdeel. En dat ze maar aan 1 taak actie moesten verbinden.) Meer mag en is altijd beter, want als 1 niet lukt heb je nog andere opties. In 2e dagdeel al stuk losser en gaf je meer keuzemogelijkheden bij de oefeningen. Maar soms nog wel vasthoudend aan bijvoorbeeld definities. Of iets onder 'samenwerken' of 'leren' valt. Kan allebei en maakt ook niet uit. Het gaat om de interpretatie van deelnemer en dat die een actie gaat ondernemen. Soms wat belerend.

7 Hoe goed ging ik in op het kennis en vaardigheidsniveau van de groep? Cijfer: 3

Programma in dagdeel 1 sloot niet helemaal aan bij de vraag en doelgroep. Indien opdrachtgever aangeeft dat de meesten hun baan gaan verliezen, kun je ook jobcrafting gebruiken maar ook met focus op de toekomst die misschien helemaal niet in dit werk/ deze taken ligt. De groep snapte alles snel en ging steeds goed aan de slag en zodra ze klaar waren andere dingen doen. Had sneller gemogen en uitdagender door bijvoorbeeld meerdere actietaken te laten kiezen. De pauzes waren nog niet echt nodig in dagdeel 1. Dagdeel 2 was goed wat dat betreft.

In dagdeel 2 goed herpakt en stukje loopbaan oriëntatie goed ingebracht. Daarbij goed doorgevraagd, waar deelnemers vage antwoorden gaven. Zo werd het concreet.

De kunst is alles aan het einde deelnemers met elkaar te verbinden in het Craften en bijvoorbeeld Craften naar 'dromen' en tegelijk 'belemmeringen' opheffen is dan dubbel goed. Actieplannen voor komende maanden, maar ook voor over 2 jaar en zelfs 5- 10 jaar, zouden nog meer uitdagen. In 2e sessie lang in de 2 groepjes laten werken. Terwijl het met zo'n kleine groep mooi is de goede

groepsdynamiek te gebruiken en hen als groep al te gaan laten craften. Het delen en van elkaar leren motiveert en stimuleert in zo'n jonge positieve groep nog meer.

8 Welk cijfer geef je de sfeer in de groep tijdens de training? Cijfer: 4

Deelnemers waren gemotiveerd en deden goed mee. Er was ruimte om te leren en ook te lachen en iedereen voelde zich op zijn gemak en durfde persoonlijke dingen te zeggen in de groep. De opwarmers en energizers waren erg leuk en passend en gaven goed sfeer.

Bij de vragen die gesteld mochten worden in de eerste oefening, had je bij bijvoorbeeld: 'Waarom ben je psychologie gaan studeren?' wel terug kunnen vragen waarom ben je dit werk/ deze studie gaan doen, in plaats van oppervlakkige vragen te laten stellen. Wat zou je nog kunnen doen/ vragen, als iemand aangeeft nog echt even te moeten 'landen'. Inrichting in de ruimte 1e keer wat lastig, maar desondanks werkte iedereen goed mee. 2e keer opstelling in kring was goed en gaf gelijk goede sfeer en betrokkenheid. Goed omgegaan met de beperkte/ kleine ruimte.

9 Welk cijfer geef je mij als trainer? Cijfer: 3,5

Je hebt talent en feeling voor trainen en je kunt nog heel veel leren en groeien in het zelf ontwerpen en geven van een training, omgaan met groepsdynamiek, en de inhoudelijke onderwerpen waar je dan mee aan de slag gaat. Verder leren trainen als 'faciliteren' in plaats van 'lesgeven'.

10 Welke tips en tops heb je?

Tips:

- *Echt goed verdiepen in de technieken die je gebruikt. De basisworkshop bestond al. Dan kun je daar creatiever/ losser mee gaan werken.*
- *Goed verdiepen in de groep en de vraag en daar je programma op afstemmen.*
- *Alles wat mensen in je workshop maken/ invullen, niet laten weggooien. Ze hebben hun werk visueel gemaakt, wat een belangrijk onderdeel is van de interventie.*
- *Losser omgaan met programma en afstemmen op groep.*

Tops:

- *Flexibel en goed omgegaan met lastige factoren, als dat steeds 1 persoon tijdens de workshop eruit moest voor stoelmassage, deelnemers nog laat moesten lunchen en je pas later kon starten.*
- *Je komt sterk over en presenteert zelfverzekerd.*
- *Goed doorgevraagd bij 2^e sessie, waar deelnemers in vaagheden spraken, om hen meer zicht te laten krijgen op wat ze nu echt willen en bedoelen. Deelnemers toen ook echt goed aan het werk gezet. Zelf minder hard gaan werken. Heel goed en sterk dat je de feedback na de eerste sessie hebt opgepakt en je programma nog snel en goed hebt aangepast!*

Hoofdstuk 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk richt zich op de conclusies van de scriptie. In eerste instantie wordt beschreven wat er gebleken is uit het onderzoek. Vervolgens wordt kritisch naar het onderzoek gekeken en beschreven waar eventuele beperkingen zitten. Er wordt afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie en Discussie

Deze scriptie heeft zich gericht op het ontwikkelen van een training om de zelfregie van werknemers in een risico beroep te vergroten. Uit literatuur kwam naar voren dat het loopbaanaanpassingsvermogen een belangrijke factor is voor zelfregie (Savickas, 2005). Om het loopbaanaanpassingsvermogen te beïnvloeden bleek proactief loopbaangedrag een belangrijk aspect te zijn (Van der Horst, 2017; Jiang, 2017; Rudolph, Lavigne en Zacher, 2016). Job-Crafting wordt gezien als een vorm van proactief loopbaangedrag (Pondman, 2015). Dit heeft geleid tot de vraag of het loopbaanaanpassingsvermogen van werknemers in een risicoberoep vergroot kan worden door middel van een training Job-Crafting. Hiervoor is een training samengesteld met sterke invloeden vanuit de Job-Crafting methode, aangevuld met onderdelen die specifiek het loopbaanaanpassingsvermogen trachten te beïnvloeden.

Het antwoord op de hoofdvraag “Kan het loopbaanaanpassingsvermogen van werknemers in een risicoberoep worden vergroot door middel van een Job-Crafting training?” luidt voor dit onderzoek als volgt: nee het is niet onomstotelijk aangetoond dat het loopbaanaanpassingsvermogen vergroot is door middel van deze training. Toekomstig onderzoek moet uitwijzen of de training als geschikt middel gebruikt kan worden om het loopbaanaanpassingsvermogen te versterken bij deelnemers. Binnen dit onderzoek zijn geen verschillen aangetoond in het loopbaanaanpassingsvermogen van de deelnemers. De afname van de CAAS-NL vragenlijst heeft niet opgeleverd wat aanvankelijk werd verwacht. Uit de analyse met de Wilcoxon Signed-rank toets komen geen significante verschillen in scores op de CAAS-NL voorafgaand aan en na afloop van de training naar voren. Op basis hiervan worden alle H0 hypothesen aangenomen: er zijn geen significante verschillen gemeten tussen de scores voorafgaand aan en na afloop van de training op de dimensies concern, control, curiosity en confidence. Een verklaring hiervoor kan worden gevonden in het feit dat de deelnemers voorafgaand aan de deelname al vrij hoog scoorden op het loopbaanaanpassingsvermogen. De deelnemers van de training bleken achteraf gezien al zeer goed in staat om sturing te geven aan hun eigen loopbaan. Tijdens de training geven de deelnemers aan dat ze zich regelmatig bezighouden met hun persoonlijke ontwikkeling. De bedrijfscultuur draagt hier ook aan bij. Het is een belangrijk speerpunt voor XY Marketing Solutions dat hun werknemers aan hun eigen ontwikkeling werken en deze verwachting wordt regelmatig uitgesproken naar werknemers (Persoonlijke communicatie, Yoram Roemersma, 26 april 2018). Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor de hoge scores op de CAAS vragenlijst.

Op basis van de resultaten kan worden gesteld dat het ontwikkelen en de uitvoering van de training is geslaagd. Uit de evaluatie van de deelnemers blijkt dat deze de training als nuttig hebben ervaren en uit de gesprekken tijdens de training bleek dat er een verandering in inzicht heeft plaatsgevonden onder de deelnemers. Ze voelen zich nu beter voorbereid op veranderingen in hun loopbaan en begrijpen beter wat ze doen om aan hun loopbaan sleutelen. De inhoud van de training was over het algemeen voldoende. De training had nog meer gericht kunnen worden op de toekomst omdat deze deelnemers in principe kunnen uitgaan van het feit dat hun baan erg snel zal veranderen. Om de training nog beter te maken mag nog creatiever en losser omgegaan worden met de verschillende onderdelen van de training. Voor de trainer is het vooral belangrijk om zich te blijven ontwikkelen en te verdiepen in verschillende trainingsmethodieken. De trainer wordt als ruim voldoende beoordeeld door de professional. De trainer heeft talent en feeling voor training, maar kan ook nog veel leren. De trainer mag meer ervaring opdoen met het geven van een training en daarbij vooral opletten dat hij niet teveel gaat ‘lesgeven’. Omdat er weinig weerstand was bij deze groep is er geen cijfer gegeven

over hoe de trainer daarmee omging, de professional geeft wel aan dat er een gevaar kan zijn dat de houding van de trainer, die wat rigide overkwam, extra weerstand kan oproepen bij groepen met een wat hogere gemiddelde leeftijd.

Voorafgaand aan het onderzoek zijn vijf doelen opgesteld voor de training. Hieronder wordt per doel beschreven in hoeverre het behaald is.

Doel 1 De training is op basis van wetenschappelijke literatuur ontwikkeld.

Dit doel is behaald. Er is op basis van wetenschappelijke literatuur een training ontwikkeld.

Doel 2 In april 2018 is een training uitgevoerd om het loopbaanaanpassingsvermogen te vergroten onder ten minste tien werknemers in een risicoberoep.

Dit doel is ten dele behaald. Er is in april een training uitgevoerd om het loopbaanaanpassingsvermogen te vergroten. Er zijn echter niet tien, maar slechts acht werknemers uit een risicoberoep bereikt.

Doel 3 De training wordt geëvalueerd en er worden aanbevelingen geschreven om de training te verbeteren voor verder gebruik in de toekomst.

Dit doel is behaald. De training is geëvalueerd door een professional en er zijn aanbevelingen geschreven om de training te verbeteren in de toekomst.

Doel 4 De training wordt door de deelnemers positief gewaardeerd met een minimale gemiddelde waardering van een 3,5 op een schaal van 5 over de gehele evaluatie vragenlijst van James.

Dit doel is behaald. De deelnemers hebben de training gemiddeld een 4,2 gescoord op de gehele vragenlijst.

Doel 5 Er is een meetbaar verschil van het loopbaanaanpassingsvermogen van de deelnemers voorafgaand aan en na afloop van de training.

Dit doel is niet behaald. Uit de analyses van de CAAS-NL komt geen significant verschil naar voren. Enerzijds omdat de steekproef te klein is, anderzijds omdat de deelnemers waarschijnlijk al over een te sterk loopbaanaanpassingsvermogen beschikken.

Voor het ontwerp van de training is gezocht naar passende theorie. Er is uitgegaan van de career construction theorie van Savickas (1997), specifiek met de nadruk op het loopbaanaanpassingsvermogen. Om invloed uit te oefenen is gekozen voor de Job-Crafting methode (Van Vuuren en Dorenbosch, 2011). Een voordeel hieraan is dat er sprake is van een onderbouwde methode die goede resultaten boekt en uit onderzoeken goed naar voren komt. De methode is echter niet ontwikkeld om het loopbaanaanpassingsvermogen te beïnvloeden. Om beter in te kunnen spelen op de verschillende dimensies van het loopbaanaanpassingsvermogen had ook gekozen kunnen worden voor het verzamelen en ontwikkelen van individuele onderdelen voor de training. In het onderzoek van Koen, Klehe en Van Vianen (2012) zijn losse onderdelen gebruikt die specifiek ontwikkeld zijn of geselecteerd zijn om een bepaalde dimensie te beïnvloeden. Zoals een kaarten sorteeroefening, een interview rollenspel en planningsactiviteiten (Koen, Klehe en Van Vianen, 2012). Als alternatief voor loopbaanaanpassingsvermogen had ook kunnen worden gekozen om in te spelen op loopbaancompetenties. Meijers, Kuijpers en Bakker (2006) onderscheiden kwaliteitenreflectie, motievenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en netwerken als vijf belangrijkste competenties voor loopbaanontwikkeling. Voor een duidelijker theoretisch raakvlak met Job-Crafting had ook gekozen kunnen worden voor de Theory of Work Adjustment (TWA; Dawis en Lofquist, 1984 geciteerd in Dawis, 2005). Dit 'Person-Environment Fit' model gaat uit van het idee dat een persoon bepaald gedrag vertoont binnen de context van de omgeving. De context bepaalt

het gedrag van de persoon, maar de persoon zoekt ook actief naar een omgeving om bepaald gedrag te kunnen vertonen (Dawis, 2005). Deze theorie sluit zeer sterk aan bij de onderliggende gedachten van Job-Crafting, waarin uitgegaan wordt van de capaciteit van het individu om actief zichzelf en zijn of haar omgeving te kunnen aanpassen, om deze beter bij elkaar te laten aansluiten (Wrzesniewski en Dutton, 2001).

Wanneer kritisch gekeken wordt naar het onderzoek kan worden gesteld dat het een ambitieus plan is geweest om zowel een training te ontwikkelen als een onderzoek te doen naar die training. Achteraf gezien had het onderzoek beter tot zijn recht gekomen als was gekozen voor het ene of het andere. Dit heeft geleid tot tijdsnood bij het zoeken van een geschikte groep deelnemers. Wanneer direct was begonnen met het samenstellen van de training of het opzetten van een onderzoek naar een bestaande training, had er meer aandacht geweest voor de opzet van het onderzoek of de training. In het geval dat er gekozen was voor het puur opzetten van een training, had meer aandacht besteed kunnen worden aan degelijk voortraject. Het is daarbij voornamelijk belangrijk om een uitgebreide intake uit te voeren bij de deelnemers (De Galan, 2015). In het geval dat er gekozen zou zijn om het effect van een training te meten, had meer aandacht kunnen uitgaan naar de randvoorwaarden voor degelijk kwantitatief onderzoek. Hierbij is het belangrijk om goed na te denken over het type gegevens dat verzameld gaat worden, de manier waarop de gegevens verzameld gaan worden en welk type uitspraken je wilt kunnen doen over deze gegevens (Verhoeven, 2011).

5.2 Aanbevelingen

Om de invloed van deze training op het loopbaanaanpassingsvermogen te toetsen zal vervolg onderzoek plaats moeten vinden. Er zullen meerdere metingen gedaan moeten worden met behulp van de CAAS-NL. In de toekomst zal deze training opnieuw worden gegeven door werknemers van James. Het is aan te raden om voorafgaand en na afloop van meerdere trainingen de CAAS-NL af te nemen en de resultaten hiervan te verzamelen. De onderzoeker zal na afloop van het scriptietraject werkzaam blijven bij James en een bijdrage kunnen leveren aan het vervolgonderzoek door de gegevens te verzamelen en te analyseren en op basis hiervan uitspraken te doen over het effect van de training op het loopbaanaanpassingsvermogen. Het zou ook interessant zijn om follow-up onderzoek te doen om te kijken in hoeverre de resultaten van de training duurzaam zijn. In navolging van Koen, Klehe en Van Vianen (2012) zou hiervoor een interval van zes maanden genomen kunnen worden.

De training heeft ruimte tot verbeteringen. In de eerste plaats moet het werkboekje (bijlage 2) worden aangepast door het pamflet (bijlage 7) toe te voegen in plaats van pagina 17 van het huidige werkboekje. De opdracht 'dromen en belemmeringen' moet worden aangepast. In de eerste plaats moeten andere termen gekozen worden, er wordt voorgesteld om de termen 'positieve kanten' en 'negatieve kanten' te gebruiken om duidelijker aan te geven wat er van de deelnemers verwacht wordt. Tevens wordt aanbevolen om een alternatief te vinden voor het inspiratiespel als input voor de 'negatieve kanten'. De belemmeringen van het inspiratiespel leverde eerder verwarring in plaats van dat ze hielpen om gemakkelijker in te vullen. Een alternatief zou kunnen zijn om zelf kaarten te maken met negatieve kanten. Een toegepast psycholoog kan hier een bijdrage in leveren door onderzoek te doen naar mogelijke belemmeringen in werk. Uit de beoordeling door de deelnemers blijkt dat de training tijdens het eerste dagdeel wat sneller concreet mag worden. Het tempo lag voor deze specifieke groep wat te laag. Hiervoor zou het verstandig zijn om de handleiding uit te breiden met oefeningen die verdiepend kunnen werken. Hiervoor zou bijvoorbeeld een oefening kunnen worden toegevoegd waarbij deelnemers de taken op basis van taakomvang indelen. Een voorbeeld hiervan kan worden gevonden in Van Vuuren en Dorenbosch (2011). Tot slot is het erg belangrijk dat de taken vanaf het begin af aan op de juiste manier concreet en eenduidig worden beschreven. In

het vervolg is het belangrijk dat de trainer hier voldoende aandacht aan besteed tijdens de training. Dit voorkomt dat er op een later moment tijd verloren wordt.

Voor James en voor het werkveld zou het interessant zijn om longitudinaal onderzoek te doen naar het effect van loopbaanontwikkeling op constructen zoals het loopbaanaanpassingsvermogen. Hiermee wordt aangesloten bij een actuele discussie gaande in het werkveld over de meetbaarheid van de loopbaanontwikkeling. Freriks (januari 2018) stelt in Loopbaanvisie dat er een behoefte bestaat in het vakgebied van loopbaanontwikkeling om meer onderzoek te doen naar wat werkt. Een toegepast psycholoog kan zich buigen over de onderzoeksopzet. De toegepast psycholoog kan de kennis en vaardigheden die hij of zij heeft opgedaan met het uitvoeren van toegepast onderzoek inzetten bij het onderzoek naar het effect van de dienstverlening, specifiek deze training, van James. Voor het verbeteren van het trainingsprogramma kan de toegepast psycholoog zijn of haar kennis van het opzetten van trainingsprogramma's toepassen. Daarnaast kan de toegepast psycholoog de training uitvoeren en hierbij de vaardigheden van coaching, counseling en training gebruiken.

Literatuur

- Albright, J.J., & Park, H.M. (2009). *Confirmatory Factor Analysis Using Amos, LISREL, Mplus, and SAS/STAT CALIS*. [Working Paper]. The University Information Technology Services (UITS) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University. Geraadpleegd van <http://www.indiana.edu/~statmath/stat/all/cfa/cfa.pdf>
- AWVN. (2016). *Het bevorderen van eigenaarschap bij lageropgeleiden om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid: Literatuuronderzoek duurzame inzetbaarheid*. Den Haag, Nederland: AWVN.
- Baarda, B., De Goede, M., & Van Dijkum, C. (2011). *Basisboek statsistiek met SPSS; Handleiding voor het werwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks) gegevens*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. Geraadpleegd op 14 maart 2018, van http://justinmberg.com/berg-dutton--wrzesniewski_2.pdf
- Biech, E. (2008). *Trainen voor dummies*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.
- Busch, M. C. M., & Schrijvers, C. T. M. (2010). *Effecten van leefstijlinterventies gericht op lagere sociaaleconomische groepen* (270171002). Geraadpleegd van <https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/270171002.pdf>
- Crites, J. O. (1973). Career Maturity. *NCME Measurement in Education*, 4, 1-8. Geraadpleegd van <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED077976.pdf>
- Dawis, R. V. (2005). The Minnesota Theory of Work Adjustment. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Reds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 3-23). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- De Galan, K. (2015). *Trainen een praktijkgids* (3e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V.
- Euwals, R., De Graaf-Zijl, M. & Van Vuuren, D. (2016). *Lusten en lasten ongelijk verdeeld. Verklein verschillen vast, flex en zzp. Flexibiliteit op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 10 november 2017, van <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Policy-Brief-2016-14-Flexibiliteit-op-de-arbeidsmarkt.pdf>
- Freriks, M. (2018, januari). Evidence based coachen brengt vak naar hoger plan. *Loopbaanvisie*, 2018(1), 66-71.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013, 17 september). THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION? Geraadpleegd op 11 april 2018, van https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- Hekkert-Koning, M. (2014, 16 mei). The need for job crafting in a changing work environment: A study at the relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes work engagement and perceived employability. Geraadpleegd op 6 mei 2018, van <https://www.derksenderks.nl/static/files/2014-Thesis-onderzoek-Job-Crafting-Marleen-Hekkert.pdf>
- Hoekstra, T. (2012, 18 december). Feit en fictie over voorlichting op gebied van verkeersveiligheid [PowerPoint presentatie]. Geraadpleegd op 14 maart 2018, van https://www.ifv.nl/kennisplein/Documents/deelsessie_2_fictie_en_feiten_over_voorlichting_op_het_genied_van_verkeersveiligheid.pdf
- Jeugdinstituut. (z.d.). Effectgrootte: Cohens D. Geraadpleegd op 14 mei 2018, van <https://www.nji.nl/Effectgrootte>

- Jiang, Z. (2016). Proactive personality and career adaptability: the role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*. 85-97 Geraadpleegd op 1 december 2017, van https://www.researchgate.net/publication/313668210_Proactive_personality_and_career_adaptability_The_role_of_thriving_at_work
- Jobpersonality B.V. (2017, 21 februari). *Wat is de toekomstbestendigheid van veelgevraagde functies?* Geraadpleegd op 10 november 2017, van <https://www.jobpersonality.com/wat-is-de-toekomstbestendigheid-van-veelgevraagde-functies>
- Koen, J., Klehe, U. C., & Van Vianen, A. E. M. (2012). Training career adaptability to facilitate a successful school-to-work transition. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 395-408. doi:10.1016/j.jvb.2012.10.003
- Kok, H., Molleman, G., Ploeg, M., & Saan, H. (2012). Handboek Preffi 2.0: richtlijn voor effectieve gezondheidsbevordering en preventie. Utrecht, Nederland: CBO.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005, januari). The Kolb Learning Style Inventory—Version 3.1 2005 Technical Specifications. Geraadpleegd op 14 maart 2018, van https://www.researchgate.net/publication/241157771_The_Kolb_Learning_Style_Inventory-Version_31_2005_Technical_Specifications
- Luken, T. (2002). Employability wat beweegt de werknemer? Geraadpleegd op 10 november 2017, van <http://docplayer.nl/6863966-Employability-wat-beweegt-de-werknemer-onderzoek-in-opdracht-van-de-regiecommissie-employability-in-de-metalektro-rapportage-deel-1-deskresearch.html>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages*. Geraadpleegd van <https://www.scribd.com/doc/98446772/Albert-Mehrabian-Silent-Messages-1971>
- Meijers, F., Kuijpers, M., & Bakker, J. (2006, februari). Over leerloopbanen en loopbaanleren: Loopbaancompetenties in het (v)mbo. Geraadpleegd op 19 mei 2018, van Over leerloopbanen en loopbaanleren Loopbaancompetenties in het (v)mbo
- Nu.nl (2017, 11 mei). *Einde flexibilisering volgens DNB nog niet in zicht*. Geraadpleegd op 10 november 2017, van <https://www.nu.nl/carriere/4685037/einde-flexibilisering-arbeidsmarkt-volgens-dnb-nog-niet-in-zicht.html>
- Oude Essink, C. (2007, januari). Determinanten van compliance aan bewegingsadvies na hartrevalidatie; de rol van zelfregulatievaardigheden. Geraadpleegd op 12 april 2018, van https://www.researchgate.net/publication/277752327_Determinanten_van_compliance_aan_bewegingsadvies_na_hartrevalidatie_de_rol_van_zelfregulatievaardigheden
- Peters, P., Van der Heijden, B., Bergers, A. & Velthuisen, R. (2016). *Kijk op Duurzame inzetbaarheid: Een onderzoek naar de visies van stakeholders in de arbeidsmarkt op een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid in Nederland*. In opdracht van Facilicom Group.' Schiedam: Mediacenter Rotterdam. Geraadpleegd op 10 november 2017, van <http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/166118/166118.pdf?sequence=1>
- Pondman, A. (2015, 16 juni). The usefulness of job crafting: A study on the relationships between regulatory focus, job crafting , career competencies and positive work outcomes.

- Geraadpleegd op 6 mei 2018, van <https://www.derksenderks.nl/static/files/2015-Thesis-vervolgonderzoek-Job-Crafting-Anouk-Pondman.pdf>
- Post, J. (2013). Beweging in goede banen; een onderzoek naar het loopbaanaanpassingsvermogen van laagopgeleide werknemers. *Loopbaanvisie*, 3, 63-67.
- Pwnet.nl. (2017, 31 augustus). *Flexibilisering arbeidsmarkt zet stevig door*. Geraadpleegd op 10 november 2017, van <http://www.pwnet.nl/instroom/nieuws/2017/8/25063-10125063>
- Redekopp, D. E. (2016). Irrational career decision-making: connecting behavioural economics and career development. *British Journal of Guidance & Counselling*, 45(4), 441-450. doi: 10.1080/03069885.2016.1264569
- Rondjestem. (2009). De mythe rond de theorie van Mehrabian. Geraadpleegd op 19 mei 2018, van <http://www.rondjestem.com/artikelen/De%20mythe%20van%20Mehrabian.pdf>
- Rook, G. (2017, november). Psychologisch eigenaarschap en de factoren die er gerelateerd aan zijn. Geraadpleegd op 12 april 2018, van http://essay.utwente.nl/58911/1/scriptie_G_Rook.pdf
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17-34. doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002
- Savickas, M. L. (1997). Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space theory. *The Career Development Quarterly*, 45, 247-259.
- Savickas, M.L. (2005). The theory and practice of career construction. In S.S. Brown & R.W. Lent (Eds.) *Career Development and Counseling: Putting Theory And Research To Work* (pp. 42-70). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661-673. doi:10.1016/j.jvb.2012.01.011
- Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'. Geraadpleegd op 11 april 2018, van <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/487131/1/56.pdf>
- Seekley. (z.j.). *Kolb Model of Experiential Learning* Geraadpleegd op 12 maart 2018 van, <http://www.seekhley.com/research-kolb>
- Sociaal Ecomsiche Raad. (2009). *Een kwestie van gezond verstand*. Geraadpleegd op 10 november 2017, van https://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2000_2009/2009/b27720.ashx
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Van Bijlert, J., Bongers, K., & Goossensen, H. (2012, april). GEDRAGSBEÏNVLOEDING IN EEN ONLINE OMGEVING. Geraadpleegd op 12 april 2018, van <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/Gedragbeïnvloeding%20in%20een%20online%20omgeving,%20rapport%20CCV%20-%20UWV.pdf>
- Van Vianen, A. E. M., Klehe, U. C., Koen, J., & Dries, N. (2012). Career adapt-abilities scale — Netherlands form: Psychometric properties and relationships to ability, personality, and regulatory focus. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 716-724. doi:10.1016/j.jvb.2012.01.002
- Van Vianen, A.E.M. (2013). *Dynamische loopbanen: een kwestie van vooruitkijken*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Van Vuuren, M., & Dorenbosch, L. (2011). *Mooi werk: Naar een betere zonder weg te gaan*. Amsterdam, Nederland: Boom.

- Van der Horst, A. (2017, 15 mei). *Duurzame inzetbaarheid aanjagen: dit werkt echt*. Geraadpleegd op 10 november 2017, van <http://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/nieuws/2017/5/duurzame-inzetbaarheid-aanjagen-dit-werkt-echt-10124295>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. (derde druk). Den Haag, Nederland: Boom Lemma
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. Geraadpleegd van <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/POS/craftingajob.pdf>
- XY Marketing. (z.d.). Maak kennis met het topteam van XYMS. Geraadpleegd op 13 april 2018, van <https://xyms.nl/over-xyms/team/>

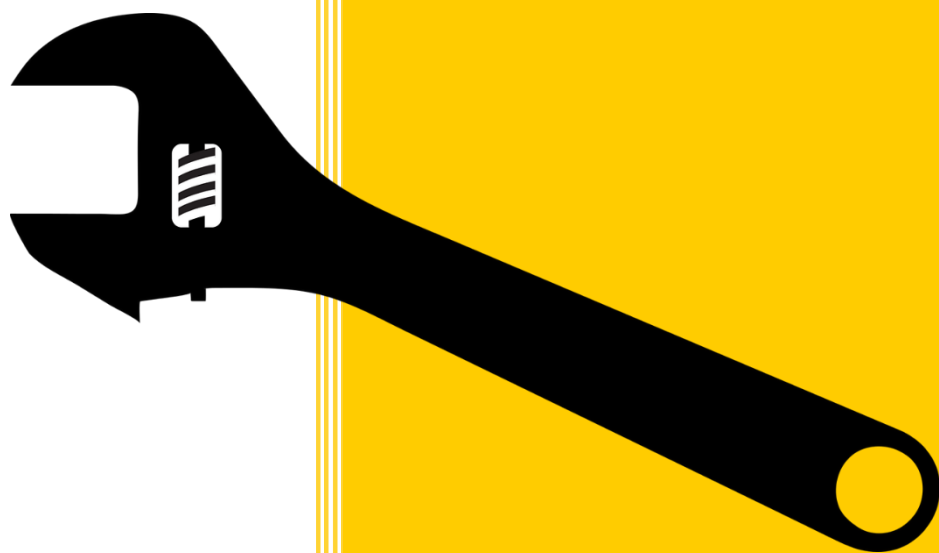
Bijlagen

Bijlage 1 Handleiding training sleutelen aan je werk

James

JOUW LOOPBAANEXPERT

Handboek Sleutelen aan je werk!





James

April 2018

James
Postbus 2525
3500 GM Utrecht
Telefoon 030-7511900
www.jamesloopbaan.nl
info@jamesloopbaan.nl
Twitter @Jamesloopbaan
KvK 854298514

Inhoudsopgave

Achtergrond van de training.	39
Theoretisch kader	39
Algemene trainingsinstructies.	41
Doelen van de training	43
Uitwerking trainingsprogramma	44
1. Opening dag 1	45
2. Theorie DI	46
3. Cirkel van Invloed	47
4.1 Huidig werk	48
4.2 De taken	49
5. Dromen en Belemmeringen	50
6. Het kruis	52
7. Afronding dag 1	53
8. Opening dag 2 en terugblik	54
9.1 Jobcraften Hoe dan? Huidige taak	55
9.2 Jobcraften hoe dan? De toekomstige taken (Onvervulde taken)	56
10 Het goede gesprek – Belangen behartigen	57
11 Afsluiting training	58
Bijlagen: Energizers.	59
Steen papier schaar : Evolutie.	59
Grab the finger – Gotcha	59

Achtergrond van de training.

James bv. heeft de opdracht gegeven voor het ontwikkelen van een training die de loopbaanregie van werkend Nederland helpt versterken. Dit heeft geleid tot de onderstaande handleiding. In deze handleiding wordt uitleg gegeven van de theoretische achtergrond voor de training, een algemene beschrijving gegeven over de achtergrond op basis waarvan de training is vormgegeven en een draaiboek beschreven voor het uitvoeren van de training. Het doel van de handleiding is dat andere trainers in de toekomst ook dezelfde training kunnen geven zonder daarbij extra uitleg nodig te hebben van de ontwikkelaar van de training. Hiervoor wordt echter wel aangeraden om in te lezen in het boek *Mooi werk* (Van Vuuren en Dorenbosch, 2011) waarin een uitgebreide toelichting wordt gegeven op de methode van Job-Crafting.

Theoretisch kader

Werk is aan het veranderen door flexibilisering, robotisering en automatisering (Nu.nl, 2017; Pwnet.nl, 2017). Over de periode 1995 tot en met 2015 is de hoeveelheid tijdelijke banen gestegen van 10% naar 18% (Euwals, De Graaf-Zijl & Van Vuuren, 2016). Door technologische ontwikkelingen verdwijnen of veranderen beroepen fundamenteel. Uit een onderzoek van Jobpersonality B.V. (2017) komt naar voren dat bijvoorbeeld een verkoopmedewerker, lasser, heftruckchauffeur, callcentermedewerker, accountant, salarisadministrateur en logistiek planner, mogen verwachten dat hun functie binnen 20 jaar zal verdwijnen. Het belangrijkste kenmerk voor de risico beroepen is dat er een zekere mate van repetitie en voorspelbaarheid in zit (Frey en Osborne, 2013). Dit heeft grote gevolgen voor werknemers van nu en de toekomst. Mensen zullen vaker dan ooit moeten veranderen van baan en zullen beter moeten zijn in het omgaan met veranderingen in hun baan. Hiervoor moeten zowel bedrijven als hun werknemers werken aan de duurzame inzetbaarheid (Sociaal Economische Raad [SER], 2009). Duurzame inzetbaarheid wordt gedefinieerd als een multidimensionaal construct opgebouwd uit workability (fysieke, psychische en sociale arbeidsvermogen), vitaliteit (motivatie en energie) en employability (het vermogen om productief en belonend werk te vinden en te behouden) (Peters, van der Heijden, Bergen & Velthuisen 2016; SER 2009). Om duurzaam inzetbaar te zijn moet een werknemer kunnen werken terwijl daarbij slijtage en/of roofofbouw vermeden wordt. Om ervoor te zorgen dat dit ook in de toekomst gegarandeerd wordt, moet een werknemer constant ontwikkelen en blijven leren (Schaufeli, 2011). Werknemers die zich niet voldoende ontwikkelen raken hun werk en kans op een baan kwijt (Van Vianen, 2013). Duurzame inzetbaarheid is niet een kenmerk van een individu, maar een kenmerk van de interactie tussen het individu en het werk, het gaat om een match tussen werk en individu (Schaufeli, 2011). Het aanpassingsvermogen van het individu is dus in toenemende mate belangrijk om duurzaam inzetbaar te blijven. Deze definities wijzen voornamelijk op de employability kant van duurzame inzetbaarheid. Employability wordt gedefinieerd als de capaciteit om werk te vinden en aan het werk te blijven (Luken, 2002).

Volgens Van Vianen (2013) bestaan er drie klassieke competenties voor loopbaanontwikkeling: *“Knowing why, knowing how and knowing who”*. Dit wil zeggen dat iemand zich bewust moet zijn van de reden waarom hij of zij moet ontwikkelen, hoe hij of zij kan ontwikkelen en wie hem of haar daarbij kan helpen (Van Vianen, 2013). Deze competenties zijn in de huidige markt nog altijd zeer relevant, maar worden door haar aangevuld met een *“flexibele en meer zelfgeörienteerde, authentieke kijk op hun loopbaan”* als belangrijkste competentie van de huidige tijd.

Savickas (2005) stelt dat mensen hun loopbanen vormgeven door een constante cyclus van zelfexploratie, omgevingsexploratie en aanpassing. Hierbij is het aanpassingsvermogen het belangrijkste aspect om zelf de regie te nemen over de loopbaan (Savickas, 1997; 2005). Savickas (2012) spreekt over het construct "*Career Adaptability*" vrij vertaald als "Loopbaanaanpassingsvermogen". Dit construct beschrijft de "*Resources*" of "bronnen" waarover iemand beschikt om zich aan te passen. Hierbij worden vier aspecten onderscheiden: "*Concern, Control, Curiosity en Confidence*". Deze vier dimensies vormen samen het construct loopbaanaanpassingsvermogen (Savickas en Porfeli, 2012). Het loopbaanaanpassingsvermogen is een belangrijke en beïnvloedbare factor waarover een werknemer in meer of mindere mate kan beschikken. Door het loopbaanaanpassingsvermogen te vergroten, wordt het voor een werknemer gemakkelijker om zich aan te passen aan een veranderende en onzekere omgeving waarin het werk gepositioneerd is (Savickas, 2005). Uit onderzoeken van Jiang (2017) en van Rudolph, Lavigne en Zacher (2016) blijkt dat er een positief verband bestaat tussen proactiviteit en loopbaanaanpassingsvermogen. Wanneer iemand proactiever is, beschikt diegene over een sterker loopbaanaanpassingsvermogen. Een belangrijke vorm van proactief loopbaangedrag is Job-Craften (Pondman, 2015). Job-Craften is een vorm van sleutelen aan het eigen werk (Van Vuuren en Dorenbosch, 2011). Dit werd door Wrzesniewski en Dutton (2001) geïntroduceerd en gedefinieerd als de fysieke en cognitieve veranderingen die iemand maakt in taken of relaties op werk. Job-Crafting draagt bij aan de employability van werknemers doordat ze werknemers in staat stelt om hun werk aan hun eigen capaciteiten en vaardigheden aan te passen (Hekkert-Koning, 2014). Hiermee wordt de employability vergroot waarmee de duurzame inzetbaarheid verbeterd wordt. Van Vuuren en Dorenbosch (2011) hebben Job-Crafting vertaald naar een methodiek waarmee iemand aan zijn of haar werk kan sleutelen. Job Crafting wordt door Van Vuuren en Dorenbosch (2011) gedefinieerd als '*sleutelen aan je werk*'. Ze stellen dat iedere werknemer actief zijn of haar werk vormgeeft en daar ook in kan sturen. Dit kan op verschillende manieren worden gedaan. Wrzesniewski en Dutton (2001) onderscheiden drie varianten: taken aanpassen (*changing task boundries*), de waardering van taken aanpassen (*changing cognitive task boundries*) en relaties op werk aanpassen (*changing relational boundries*). Van Vuuren en Dorenbosch (2011) voegen hier 'contextueel craften' aan toe (zie tabel 1).

De nu volgende alinea is gebaseerd op het boek 'Mooi werk' geschreven door Van Vuuren en Dorenbosch (2011). Het jobcraften gaat volgens een aantal stappen. In de eerste plaats is het belangrijk om een goed beeld te krijgen van werk. Werk is goed te beschrijven aan de hand van verschillende taken. De eerste stap van job craften is daarom ook om vast te stellen welke taken iemand in zijn of haar werk uitvoert. Stap twee is het koppelen van deze taken aan de competenties en waarden van een persoon. Door dit te doen kan iemand de taken classificeren en krijgt iemand inzicht in welke mate hij/zij de taak kan uitvoeren en in welke mate hij/zij de taak wil uitvoeren. Dit willen en kunnen wordt direct van belang bij stap drie. Tijdens de derde stap worden de taken op een grafiek met twee assen ingedeeld. Deze bestaan uit willen (horizontale as) en kunnen (verticale as). Door de taken op deze grafiek in te vullen krijgt iemand inzicht in welke gebieden iemand zou moeten beïnvloeden om het werk vol te kunnen houden. De vierde en laatste stap in dit verhaal bestaat uit het plannen van de veranderingen. Het daadwerkelijk aanpassen kan op vier manieren worden gedaan. Tijdens deze laatste stap gaat iemand voor specifieke taken bepalen hoe hij/zij die gaat beïnvloeden om de taak beter vol te kunnen houden.

Tabel 1

Vormen van Jobcraften

Jobcraftingstype	Voorbeelden van technieken
Taakcraften: het actief aanpassen van het aantal en soort taken	Het toevoegen van betekenisvolle, uitdagende taken Het herverdelen van je aandacht voor persoonlijke interessante taken Het delen van belastende taken met collega's
Relationeel craften: het actief aanpassen van relaties met anderen	Het aangaan van meer of juist minder relaties met anderen in het werk Het vermijden van negatieve relaties
Cognitief craften: het actief aanpassen van je kijk op je taken	Het vergroten van bewustwording over de onderlinge samenhang tussen taken Het veranderen van het beeld van wat het werk betekent voor anderen
Contextueel craften: het actief aanpassen van de werkplek/ werk-omgeving/ werktijd	Het herinrichten of veranderen van de werkomgeving Het veranderen van het tijdstip waarop je werkt Het aanpassen van middelen waarmee je werkt

De training focust zich in de eerste plaats op het structureel indelen van de werkzaamheden op basis van taken. Het daadwerkelijk sleutelen is een zaak waar deelnemers zelf mee aan de slag zullen moeten gaan na afloop van de training. Tijdens de training wordt naar een plan toegewerkt waarmee de deelnemers kunnen gaan sleutelen aan hun werk.

Algemene trainingsinstructies.

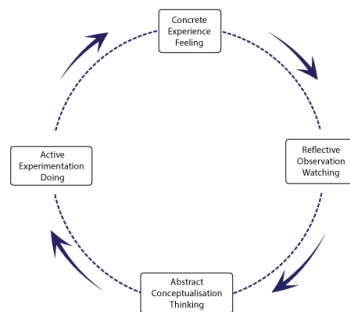
Volgens Galan (2015) is trainen een interventietechniek waarmee een verandering van gedrag, vaardigheden en overtuigingen wordt gestimuleerd bij de deelnemers. Biech (2008) haalt Knowles' zogenaamde andragogiek aan; de wetenschap van leren voor volwassenen. Volgens de andragogiek zijn er zes belangrijke pijlers voor leren bij volwassenen. Dit zijn:

7. Volwassenen willen weten waarom ze iets leren en moeten hiervan zo snel mogelijk op de hoogte gebracht worden voor een leerproces.
8. Volwassenen zijn zelfstandiger en hebben daarom vooral hulp nodig om hun eigen leerproces te analyseren en te begeleiden. Deze hulp moet de trainer geven.
9. Trainers moeten gebruikmaken van de reeds aanwezige ervaring en kennis die volwassenen met zich meebrengen in een leerproces.
10. Volwassenen willen graag dingen leren die ze in de praktijk kunnen toepassen. Trainingen die direct te maken hebben met situaties uit het echte leven worden als relevant ervaren.
11. Trainers die uitzoeken wat zijn of haar cursisten willen zijn het nuttigst omdat ze aansluiten op de behoefte van volwassenen om iets te leren dat ze helpt om een probleem op te lossen of een taak uit te voeren.
12. Een veilig leerklimaat is belangrijk omdat volwassenen gevoeliger zijn voor intrinsieke motivatie zoals meer zelfrespect. Een veilig leerklimaat voorkomt dat deze intrinsieke motivatie geblokkeerd wordt.

Volgens De Galan (2015) is de Kolb leerstijlentheorie een belangrijke theorie voor het ontwikkelen van trainingen. Kolb's experiential learning theorie (1984), ook bekend als de leerstijlentheorie, is een holistische theorie over leren waarbij ervaring, perceptie, cognitie en gedrag geïntegreerd worden. Kolb stelt dat leren het beste gezien kan worden als een ervaringsproces dat gekleurd wordt door eerdere ervaringen en kennis. Het is een doorlopend proces van kennis maken met nieuwe informatie en het verwerken van informatie (Kolb, 1984). De leerstijlen van Kolb omvatten de

doener, denker, dromer en de beslisser (Galan, 2015). Iedereen heeft een persoonlijke voorkeursstijl waar vanuit hij of zij begint met leren. (Galan, 2015). De vier stijlen hebben elk een andere ingang op de zogenaamde 'cyclus van leren' (Kolb, 1984). Om tot een zo groot mogelijk leereffect te komen is het belangrijk dat iemand altijd alle vier de stadia doorloopt (zie figuur 4) (Kolb en Kolb, 2005).

Figuur 1
Leercyclus van Kolb



Noot: Herdrukt van "Kolb Model of Experiential Learning" door Seekhly, z.j., geraadpleegd van <http://www.seekhley.com/research-kolb>

Voor een optimaal leereffect is het belangrijk dat elke leerstijl aan bod komt in de training. Om dat te bereiken moeten verschillende opdrachten op verschillende plekken in de cyclus inhaken (Galan, 2015). Bij elke oefening is aangeduid met welke leerstijl ze in verband gebracht worden.

Doelen van de training

De doelen zijn ingedeeld op drie gebieden: kennis-, vaardigheids- en houdingsdoelen. De kennisdoelen hebben betrekking op theorie en zelfkennis die de deelnemers opdoen tijdens de training. De vaardigheidsdoelen richten zich op zaken die deelnemers moeten kunnen doen aan het einde van de training. De houdingsdoelen zijn geformuleerd om aan te geven welke attitudes, houdingen en overtuigingen bij de deelnemers bewerkstelligd moeten worden. Per onderdeel staat aangegeven op welke doelen het onderdeel effect heeft.

Kennis

1. Aan het einde van de training begrijpen deelnemers het begrip Duurzame Inzetbaarheid.
2. Aan het einde van de training zijn de deelnemers zich bewust van hun eigen loopbaan
3. Aan het einde van de training weten de deelnemers op welke manier ze kunnen Job Craften
4. Aan het einde van de training hebben deelnemers inzicht in de eigen belemmeringen
5. Aan het einde van de training hebben deelnemers inzicht in de eigen dromen in werk

Vaardigheden

1. Aan het einde van de training kunnen deelnemers hun eigen werk in taken beschrijven
2. Aan het einde van de training kunnen deelnemers hun eigen sterke en zwakke kanten koppelen aan taken
3. Aan het einde van de training kunnen deelnemers hun taken indelen op het Job Crafting kruis
4. Aan het einde van de training kunnen deelnemers reflecteren op hun acties
5. Aan het einde van de training kunnen deelnemers een actieplan invullen
6. Aan het einde van de training kunnen deelnemers hun wensen over kunnen brengen tijdens een gesprek
7. Aan het einde van de training kunnen deelnemers onderhandelen over mogelijkheden

Houding

1. Aan het einde van de training willen deelnemers aan de slag met hun loopbaan
2. Aan het einde van de training vinden deelnemers het belangrijk om regelmatig te reflecteren op hun loopbaan.
3. Aan het einde van de training vinden deelnemers ontwikkeling belangrijk.
4. Aan het einde van de training voelen deelnemers zich eigenaar van de eigen loopbaan
5. Aan het einde van de training zijn deelnemers nieuwsgierig naar de mogelijkheden voor hun loopbaan.

Uitwerking trainingsprogramma

Dag(deel) 1

Onderdeel	Hulpmiddelen	Tijd	Tijd som
Dagdeel 1 Jobcraften	CAAS paper & pencil; Tafels en stoelen; Ruimte; Naamstickers; Lege papiertjes; Beamer; koffie thee; Werkboekje; Post-Its; Blauwe pennen; Groene pennen; Rode pennen; A-3 Kruis; Flipover	240	0u00
Inloop		30	0u00
1 Binnenkomst en kennismaking	CAAS; Naamstickers; Papiertjes; Pennen	40	0U30
2 Theorie DI	PPT; Werkboekje; Pennen	5	0U50
3 Cirkel van invloed	Beamer; PPT; Werkboekje; Balpennen	15	0U45
Pauze 10 min	Koffie; Thee; Frisdrank; Versnaperingen	10	1u05
4.1 De kern 1 (Heden) Vertel	Beamer; PPT; Werkboekje; Pennen; Stoelen;	15	1u20
4.2 De kern 2 taken	Beamer; PPT; Pennen; Werkboekje.	25	1u45
5 Dromen en belemmeringen	4 grote tafels; Inspiratiespel, Inspiratiekruis; Groene en Rode pennen; Werkboekje.	30	2u15
Pauze 20 min	Koffie; Thee; Frisdrank; Versnaperingen	20	2u30
6 Kruis 1	Beamer; PPT; A-3 Kruis; Ingevulde Post-Its; Pennen;	30	3u00
7 Taak voor afronding	Beamer; PPT; Werkboekje	5	4u00
Totaal	Aantal uren	4u00	4u00

Dag(deel) 2

Onderdeel	Hulpmiddelen	Tijd	Tijd som
Dagdeel 2 hoe ga je te werk?	CAAS paper & pencil; Tafels en stoelen; Ruimte; Naamstickers; Lege papiertjes; Beamer; koffie thee; Werkboekje; Pennen; Post-Its; Blauwe pennen; Groene pennen; Rode pennen; A-3 Kruis; Flipover	4u00	0u00
Inloop		30	0u00
1 Binnenkomst en terugblik	Beamer; PPT; Stoel;	60	1u00
Pauze 10 minuten	Koffie; Thee; Frisdrank; Versnaperingen	10	1u10
2 Sleutelen, hoe dan?	Beamer; PPT; Flipover; Werkboekje; Actietaak; A-3Kruis; Post-Its	60	2u10
Pauze 2	Koffie; Thee; Frisdrank; Versnaperingen	20	2u30
3 Het goede gesprek – Belangen behartigen	PPT; Werkboekje; stoelen; aparte ruimtes;	60	3u30
Afsluiting training	CAAS paper & pencil; pennen; werkboekjes.	30	4u00
Totaal	Aantal uren	4u00	4u00

1. Opening dag 1

Doel	
Kennismaken met deelnemers; opening van de training; veilig leerklimaat creëren.	
Benodigde tijd	
40 minuten	
Benodigd materiaal	Plaats in werkboekje
Werkboekje, Naamstickers, Papiertjes, Pennen	3-4
Motivatie	
Het is cruciaal om een veilig leerklimaat te creëren om het leereffect te vergroten (Biech, 2011; De Galan, 2015). De deelnemers moeten zich kunnen ontspannen en zich kunnen concentreren op de training.	

Kennismaking

Benodigdheden:

Opstelling U-vorm, werkboekje, eventueel naamstickers.

Verloop van onderdeel:

- Stel jezelf voor. [3 minuten]
- Deel werkboekjes uit. Deelnemers schrijven naam op voorkant. [2 minuten]
- Kennismakingsoefening 1: retorische vragen [10 minuten]
 - o Deelnemers krijgen 5 minuten de tijd om een vraag te bedenken die ze aan de trainer willen stellen. Er is 1 voorwaarde: elke vraag die aan de trainer wordt gesteld, moet ook aan de deelnemer zelf gesteld worden.
 - o Deelnemers krijgen allemaal de kans om 1 vraag te stellen aan de trainer
 - o Trainer geeft antwoord op vragen en stelt vragen terug aan de deelnemers.

Uitleg programma

Benodigdheden:

Opstelling U-vorm, PowerPoint, werkboekje

Verloop van onderdeel:

- Leg uit: 2 dagdelen. Deel 1 vandaag, deel 2 over 2 weken. [3 minuten]
 - o Dagdeel 1: Theorie en een beeld krijgen van het eigen werk.
 - o Dagdeel 2: Actieplan maken en gesprekken oefenen.
- Deelnemers schrijven persoonlijke doel en verwachtingen van de training op in werkboekje. [2 minuten]

2 Waarheden en 1 leugen

Benodigdheden:

Vrije ruimte om in te staan, papiertjes, pennen

Verloop van onderdeel:

- Deelnemers krijgen een papiertje
- Deelnemers krijgen 5 minuten de tijd om 2 waarheden en 1 leugen over zichzelf op te schrijven. Deze houden ze voor zichzelf! [5 minuten]
- Deelnemers gaan met elkaar in gesprek om van elkaar te achterhalen welke van de feiten de leugen en welke de waarheden zijn. [10 minuten]
- Plenaire bespreken welke waarheden en leugens van elkaar gevonden zijn. [10 minuten]

2. Theorie DI

Doel	
Kennis: 1 Vaardigheden: - Houding: 1, 3,	
Benodigde Tijd	
10	
Benodigd materiaal	Plaats in werkboekje
PowerPoint	Pagina 3
Motivatatie	
Het is belangrijk dat de deelnemers begrijpen waarom zelfregie belangrijk is. Tevens is het handig om de context waar vanuit we opereren te begrijpen.	
Kolb leerstijl indicatie	
Denker	

Theorie Duurzame Inzetbaarheid

Benodigdheden:

PowerPoint

Verloop van onderdeel:

- Geef een uitleg over het begrip Duurzame Inzetbaarheid. Je kan het volgende vertellen: [10 minuten]
 - o *Het is zoals we eerder al hebben vastgesteld steeds belangrijker voor mensen om in een veranderende wereld te blijven werken aan je ontwikkeling om aan het werk te blijven. De term die hiervoor wordt gebruikt is duurzame inzetbaarheid. Bij Duurzame inzetbaarheid gaat het over gezondheid en energie, motivatie en betrokkenheid, en vakkennis en vaardigheden. Al deze aspecten heb je in meer of mindere mate nodig om inzetbaar te zijn en te blijven. Je gezondheid en energie heb je nodig om überhaupt te kunnen werken. Als winkelbediende is het lastig werken als je bijvoorbeeld een gebroken been hebt. Je motivatie en betrokkenheid heeft te maken met de wil om te werken. Als je werk doet wat je niet leuk vind of waarvoor je geen reden kan vinden om het te doen dan kost dat erg veel energie. Dat houdt niemand echt lang vol. **Je motivatie voor werkt hoeft overigens niet per se je werk zelf te zijn, voor veel mensen is werk ook gewoon puur een noodzakelijk onderdeel van het leven waarmee geld te verdienen valt. Dat is net zo goed motivatie als dat je je werk heel erg leuk vindt.** Je vakkennis en vaardigheden zijn belangrijk om je werk goed uit te kunnen voeren. Zo blijf je voor jezelf en voor je werkgever een waardevolle aanwinst. Bovendien is het vaak zo dat als je ergens goed in bent, dat het vanzelf ook leuker wordt om te doen.*
- Begrippen die aan bod moeten komen:
 - o Gezondheid en energie (Vitaliteit)
 - o Motivatie en betrokkenheid (Employability)
 - o Vakkennis en vaardigheden (Workability)
 - o Motivatie $\neq$ per se intrinsiek voor werk – kan ook bijvoorbeeld geld zijn.

3. Cirkel van Invloed

Doel	
Kennis: 2 Vaardigheden: 4 Houding: 1, 4, 5	
Benodigde Tijd	
15 minuten	
Benodigd materiaal	Plaats in werkboekje
PowerPoint, werkboekje, pennen	Pagina 5
Motivatie	
Om de deelnemers in de juiste mindset te krijgen is het belangrijk om tastbaar te maken op welke manier ze invloed kunnen uitoefenen op situaties uit de dagelijkse praktijk. De cirkel van invloed is hiervoor een gemakkelijk voorbeeld dat voor de meeste mensen begrijpelijk is.	
Kolb leerstijl indicatie	
Denker	

Cirkel van Invloed

Benodigdheden

PowerPoint, werkboekje, pennen

Verloop van onderdeel:

- Deelnemers schrijven volgende zaken op in werkboekje [3 minuten]
 - o Tegen welke zaken loop ik aan in het dagelijks leven?
 - o Hoe reageer ik? Is dat fijn?
 - o Kan ik er wat aan doen?
- Bespreek opgeschreven zaken. [2 minuten]
- Uitleg over Cirkel van Invloed [5 minuten]
 - o *Tijdens ons dagelijks leven krijgen wij te maken met vele verschillende situaties. Sommige van deze situaties zijn prettig, andere wekken frustratie op. Vooral de situaties die frustraties opleveren kunnen je blijvend in de weg zitten en je dag goed verpesten. Het zou dus fijn zijn als je daar wat aan kan doen. Helaas is dat niet altijd het geval. We spreken van de zogenaamde cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid. Het is belangrijk dat je je richt op zaken die binnen jouw cirkel van invloed vallen. Dat kun je doen door je cirkel van betrokkenheid te verkleinen en daarmee je cirkel van invloed te vergroten.*
 - o **Als voorbeeld kan het volgende verteld worden:** *In het verleden was er een vrachtwagenchauffeur die deze training volgde. Hij vertelde over zijn grootste frustratie: de politiek. Hij zat regelmatig in de cabine te luisteren naar BNR radio. Hij werd dan regelmatig zo opgefokt van de dingen die er gezegd werden, dat hij met het stoom uit zijn oren aankwam bij het adres waar hij moest leveren. Dit kostte hem erg veel energie. Hij kan echter niets doen aan de inhoud van de gesprekken op de radio. Hoe betrokken hij zich er ook bij voelt. Deze onderwerpen zitten dus in zijn cirkel van betrokkenheid. Omdat hij er toch veel last van had is hij op zoek gegaan naar een oplossing die binnen zijn cirkel van invloed zat. Hij kwam tot de conclusie dat hij wellicht beter naar een andere radiozender kon luisteren. Hij heeft dit geprobeerd en had direct een veel ontspannendere baan!*
- Deelnemers beantwoorden de volgende vragen: [5 minuten]
 - o Hoe kan ik de cirkel van invloed vergroten?;
 - o En betrokkenheid verkleinen?

4.1 Huidig werk

Doel	
Kennis: 2 Vaardigheden: 1 Houding: 2, 4	
Benodigde Tijd	
15	
Benodigd materiaal	Plaats in het werkboekje
Stoelen	Pagina 7
Motivatie	
Door in gesprek te gaan over het eigen werk, krijgen mensen een duidelijker beeld van wat ze doen. Met deze opdracht prepareren we ze voor de volgende stap. De taakdiagnose.	
Kolb leerstijl indicatie	
Beslisser	

Huidige werk

Benodigdheden

Stoelen, duo's

Verloop van onderdeel:

- Deelnemers maken duo's
- Duo's gaan in gesprek over de volgende onderwerpen [10 minuten]
 - o *Wat doe je?*
 - o *Met wie doe je dat?*
 - o *Waarvoor ben je verantwoordelijke?*
 - o Aan het einde van het gesprek komen deelnemers terug met een beschrijving van hun werk in 1 zin. Alsof ze hun werk aan een familielid zouden uitleggen.
- Bespreek de zinnen na. Leg de nadruk op de manier waarop deze uitleg 'vaag' is en niet volledig de lading dekt van het werk. [5 minuten]

4.2 De taken

Doel	
Kennis: 2 Vaardigheden: 1, 4 Houding: 1, 2, 4	
Benodigde Tijd	
25	
Benodigd materiaal	Plaats in het werkboekje
Pennen, Boekje.	Pagina 9
Motivatie	
Door het werk in taken te verdelen krijgen de deelnemers inzicht in wat hun werk precies inhoudt. Dit gaat een stap verder dan de vage beschrijving die eerder gegeven is bij 4.1.	
Kolb leerstijl indicatie	
Doener	

De taken

Benodigdheden

Werkboekjes, pennen

Verloop van onderdeel:

- Geef uitleg over waarde van taken [5 minuten]
 - o *We gaan nu aan een stap verder. Jullie hebben net met elkaar je werk besproken en wat uitgewisseld over wat je werk inhoudt. Nu is het de bedoeling dat jullie voor jezelf bezig gaan en een aantal belangrijke taken van je werk opschrijven. Het is de bedoeling dat er zo tien taken staan die jouw werk beschrijven. Het kan natuurlijk voorkomen dat jij veel meer dan tien taken uitvoert. Probeer dan een beetje te groeperen per type taak.*
- Deelnemers schrijven tien taken op in werkboekje [15 minuten]
- Als mensen niet tot tien taken komen kan de volgende uitleg gegeven worden
 - o *“Steven is kaasboer. Toen hem gevraagd werd waaruit zijn werkdag bestaat antwoorde hij: ik verkoop kaas. Daar draait alles om. Dus het takenlijstje van Steven is maar één taak lang: kaas verkopen. Wanneer je bij hem in de winkel staat, valt het op dat hij inderdaad veel in de winkel is om zijn klanten te helpen. Maar hij heeft een aantal dagen per week personeel in de zaak lopen. Hij moet hen aansturen. Daarnaast is er veel administratie te doen en heeft Steven geregeld contact met de boeren uit de omgeving. Sinds het begin dit jaar is Steven ook geïnteresseerd geraakt in kaasmandjes, een cadeauverpakking van diverse kaassoorten en andere bijpassende hapjes of drankjes op een feestelijke manier verpakt. Wat één grote taak lijkt te zijn (kaas verkopen) kan zo eenvoudig aangevuld worden met administratieve taken, personeel leiden, contact onderhouden met leveranciers en experimenteren met kaasmandjes (Ontleend aan Van Vuuren en Dorenbosch, 2013).”*
- Nabespreken taken [5 minuten]

5. Dromen en Belemmeringen

Doel	
Kennis: 4, 5 Vaardigheden: 1, 2 Houding: 5	
Benodigde Tijd	
30	
Benodigd materiaal	Plaats in werkboekje
Inspiratiespel, Werkboekje, Rode en Groene pennen, Post-Its, Vier tafels met het inspiratiespel verdeeld.	Pagina 11
Motivatie	
Om je taken te kunnen waarderen, kun je ze het beste koppelen aan vaardigheden, belemmeringen, behoeften en interesses. Omdat het niet voor iedereen even makkelijk is om dit zelf te bedenken, helpen we ze op weg met het inspiratiespel.	
Kolb leerstijl indicatie	
Doener	

Dromen en belemmeringen deel 1

Benodigdheden

Inspiratiespel, werkboekje, pennen, tafels

Verloop van onderdeel:

- Verdeel het inspiratiespel over twee tafels in de ruimte. Elke stapel op een andere tafel.
- Geef de deelnemers de volgende uitleg: [5 minuten]
 - o *We komen even los van de taken van je huidige werk. We gaan even fantaseren, dromen! Denk na over jouw ideale werk. Wat zou je dan willen doen, welke wensen, behoeften en sterke kanten van jou komen dan naar voren? Welke belemmeringen zijn er dan niet? Loop nu rond door de ruimte langs de tafels. Hier vinden jullie verschillende kaarten. Het is de bedoeling om de dromen en belemmeringen in te vullen in het werkboekje. Schrijf 10 dromen en 10 belemmeringen op.*
- Deelnemers lopen door de ruimte en schrijven in het werkboekje hun 10 dromen en belemmeringen in werk op. [10 minuten]

Achtergrond bij onderdeel:

- **Dromen:**
*Het is fijn als jouw werk goed aansluit bij jouw wensen. Wat zoek jij in je werk? Heb je bepaalde **behoeftes** die vervuld moeten worden, zoals contact met mensen, of een rustige omgeving of juist buiten werken? Welke **sterktes**, waar jij goed in bent, zou je graag naar voren willen laten komen in je werk? Ben jij bijvoorbeeld er goed in om voor groepen te staan of te verkopen? Of ben je juist goed met computers? Er kunnen ook persoonlijke **interesses** zijn die jij graag verder wil onderzoeken. Misschien heb je wel een sterke interesse in psychologie of juist in dieren of computers.
 Hoe meer jouw behoeften, sterktes en interesses naar voren komen in jouw werk, hoe fijner jij je werk ervaart en hoe beter je het zal volhouden.
 Schrijf hiernaast tien van deze zaken op die jij zoekt in je werk.
 Ter inspiratie kun je terecht bij de kaarten op tafel. Je kunt kijken bij 'Inspiratiebronnen', 'Activiteiten' en 'Voorwaarden' om ideeën op te doen.*
- **Belemmeringen:**
*In je werk kom je niet alleen positieve dingen tegen. Je hebt ook te maken met zaken die jou belemmeren om je werk te doen. Je kunt bijvoorbeeld **emotionele risico's** ervaren, bijvoorbeeld als jij het helemaal niet leuk vindt om voor groepen te moeten staan en dit toch*

regelmatig moet doen. Het kan natuurlijk ook zo zijn dat het helemaal niet leuk is tussen jou en je collega's.

*Misschien ervaar je wel **fysieke risico's**, bijvoorbeeld dat je snel last van je rug krijgt als je moet zitten, terwijl je voor je werk wel de hele dag in de auto zit. Of dat je last van je voeten hebt, maar voor je werk de hele dag moet staan of lopen.*

*Tot slot kun je ook nog **cognitieve risico's** ervaren. Bijvoorbeeld als je veel moet plannen, maar dat heel erg moeilijk vindt of als je regelmatig moet hoofdrekenen, terwijl je daar niet goed in bent.*

Hoe meer van dit soort risicofactoren er in jouw werk aanwezig zijn, hoe lastiger het wordt om je werk fijn en duurzaam uit te voeren. Schrijf hiernaast tien risicofactoren of belemmeringen, op die jij tegenkomt of misschien later denkt tegen te komen in je werk.

Ter inspiratie kun je terecht bij de kaarten op tafel. Je kunt kijken bij 'belemmeringen' om ideeën op te doen.

Dromen en belemmeringen deel 2

Benodigdheden:

Post-Its, blauwe pennen, rode pennen, groene pennen

Verloop van onderdeel:

- Deelnemers schrijven 10 taken op 10 post-its. Ze laten ruimte over om nog meer te schrijven. [5 minuten]
 - o *Het is de bedoeling dat we nu deze sterktes en belemmeringen gaan koppelen aan de taken. Om dat te doen moeten we eerst de tien taken van eerder op post-its schrijven. De taak moet zo worden opgeschreven dat er op de post-it nog voldoende ruimte is om eronder te schrijven!*
- Deelnemers 'waarderen de taken' door dromen en belemmeringen aan hun taken te koppelen. Per taak bekijken ze welke dromen (maximaal 3) en welke belemmeringen (maximaal 3) erin passen. In groene pen schrijven ze dromen, in rood de belemmeringen. [10 minuten]
 - o *Als alle taken op een post-it staan kun je belemmeringen en mogelijkheden gaan opschrijven bij elke taak. Een sterkte of belemmering mag bij maximaal drie taken terugkomen. Per taak mogen er maximaal 3 sterktes of belemmeringen opgeschreven worden. Belemmeringen schrijf je met de rode pen op. Sterktes, behoeftes of interesses schrijf je met de groene pen op.*

Achtergrond bij opdracht:

We onderscheiden vier soorten taken:

1. Mooie taken: Deze taken hebben enkel positieve eigenschappen erop geschreven.
2. Lelijke taken: Deze taken hebben enkel negatieve eigenschappen erop geschreven.
3. Lege taken: Deze taken hebben geen positieve of negatieve eigenschappen erop geschreven.
4. 2-faced taken: Deze taken hebben zowel positieve als negatieve eigenschappen erop geschreven.

Dromen die niet bij een taak kunnen worden opgeschreven, noemen we onvervulde taken. Hier komen we in dagdeel 2 op terug.

6. Het kruis

Doel	
Kennis: 3 Vaardigheden: 3, 7 Houding: 4, 5	
Benodigde Tijd	
30	
Benodigd materiaal	Plaats in werkboekje
Leeg kruis op A-3; Ingevulde Post-Its	Pagina 13
Motivatie	
Door de taken in te delen op het Job-Crafting kruis krijgen de deelnemers inzicht in waar ze aan zouden willen werken.	
Kolb leerstijl indicatie	
Denker	

Het kruis

Benodigdheden:

Opstelling U-vorm, leeg A-3 kruis, ingevulde post-its, werkboekje, pennen

Verloop van onderdeel:

- Deelnemers krijgen volgende uitleg: [5 minuten]
 - o *Om te kunnen sleutelen aan je werk is het belangrijk om een inzicht te krijgen in hoe je jouw taken ervaart. Van sommige taken krijg je energie, van andere taken verlies je juist energie dit wordt vertaald in de verticale as. Sommige taken wil je liever niet uitvoeren en sommige taken juist meer, de horizontale as.*
 - 1. **Mooie taken:** Als je een taak goed aankunt en wil doen, staat die dus rechtsboven in het kruis.
 - 2. **Lege taken:** Als je een taak goed aankunt, maar minder wil doen, staat die dus linksboven in het kruis.
 - 3. **Tweezijdige taken:** Als je een taak niet goed aankunt, maar meer wil doen, staat die dus rechtsonder in het kruis.
 - 4. **Lelijke taken:** Als je een taak niet goed aankunt en niet meer wil doen, staat die dus linksonder in het kruis.
 - o *Plak de 10 taken die jullie hebben onderscheden op de volgens jou juiste plek in het kruis."*
- Deelnemers plakken post-its op kruis [20 minuten]
- Bespreking van kruizen. Wat valt deelnemers op? Welke taken verrassen ze? [5 minuten]
- Deelnemers kiezen 1 post-it om als 'actietaak' mee te nemen naar het volgende dagdeel.

7. Afronding dag 1

Doel	
Afspraken maken voor de volgende sessie, reflectie op huidige sessie.	
Benodigde Tijd	
20	
Benodigd materiaal	Plaats in het werkboekje
Werkboekje	Pagina 15
Motivatie	
Om de deelnemers goed voor te bereiden op de rest van de training is het belangrijk om duidelijk afspraken te maken. Neem voldoende tijd om hier aandacht aan te besteden. Neem daarnaast de tijd om te vragen wat mensen van dit dagdeel hebben gevonden en hoe ze het hebben ervaren.	
Kolb leerstijl indicatie	
Dromer	

Afronding

Benodigheden

Opstelling U-vorm, Werkboekje

Verloop van onderdeel:

- Bespreking volgende dagdeel
 - o Over 2 weken weer training
 - o Tijd en locatie bespreken
 - o Werkboekje meenemen.
 - o Onderwerpen: leren hoe, actieplan maken, gesprek oefenen.
- Nabespreking dagdeel 1

8. Opening dag 2 en terugblik

Doel	
Mensen op hun gemak stellen en acclimatiseren	
Benodigde Tijd	
30 minuten	
Benodigd materiaal	Plaats in werkboekje
Werkboekje; PowePoint; Naamstickers eventueel;	15
Motivatie	
Het is belangrijk om een goede, open sfeer te creëren waarin mensen bereid zijn om open over hun ervaringen te spreken.	
Kolb leerstijl indicatie	
Dromer	

Opening

Benodigdheden:

Doelen, Presentatie, Programma

Verloop van onderdeel:

- Samenvatten vorig dagdeel
- Uitleg doelen vandaag
- Uitleg programma vandaag
 - o Sleutelen
 - o Plan maken
 - o In gesprek
 - o Evaluatie en vragenlijsten

Stemmingsmeter

Benodigdheden:

Stoel, Ruimte

Verloop van oefening:

- Uitleg: *Toen je vanochtend opstond heb je ongetwijfeld iets gedacht en gevoeld met betrekking tot deze training. Misschien had je er veel zin in, misschien juist niet, misschien zag je er tegenop? Deze stoel staat symbool voor deze training. Kies dadelijk een plek ten opzichte van de stoel en neem een houding aan die uitdrukt wat je denkt en voelt. Misschien sta je heel dicht bij de stoel, misschien er juist heel ver bij vandaan? Gebruik je hele lijf om het duidelijk te maken.*
- Deelnemers kiezen positie in de ruimte.
- Deelnemers leggen uit waarom ze daar staan. Trainer heeft geen oordeel! Is neutraal en accepteert feedback.

Terugblik

Benodigdheden:

Werkboekje (actietaak), Opstelling U-vorm

Verloop van onderdeel:

- Deelnemers pakken actietaak erbij
- Deelnemers beantwoorden vraag: hoe is afgelopen periode sinds dagdeel 1 gegaan? Zijn er dingen veranderd, kijk je anders naar werk? Etc.
- Deelnemers delen ervaringen met elkaar.

9.1 Jobcraften Hoe dan? Huidige taak

Doel	
Kennis: 2, 3, 4, 5 Vaardigheden: 3, 4, 5 Houding: 4, 5	
Benodigde Tijd	
1u25min	
Benodigd materiaal	Plaats in werkboekje
Flipover, Actietaak	17 - 20
Motivatie	
Om te leren craften is het belangrijk om te begrijpen hoe het kan. Door de deelnemers eerst zelf te laten nadenken kun je makkelijker de vertaalslag maken naar de situatie van de deelnemers zelf.	
Kolb leerstijl indicatie	
Dromer	

Jobcraften Hoe dan? Huidige taak

Benodigdheden:

Opstelling U-vorm, werkboekje, duo's.

Verloop van onderdeel:

- Plenair beantwoorden vraag: Hoe kan je sleutelen aan een taak? [10 minuten]
- Uitleg van theorie [10 minuten]
 - *Als je wil sleutelen moet je drie dingen in je achterhoofd houden: 1 de acties. 2 het doel. En 3 de spelregels!*
 - *De spelregels zijn bijvoorbeeld dat je de organisatiedoelstellingen in het oog houdt. Dat je collega's niet benadeelt. Met andere woorden. Je moet er zelf beter van worden zonder dat anderen er direct op achteruit gaan! Je maakt eigenlijk een kosten/baten analyse.*
 - *Je kunt op vier verschillende manieren aan de gang gaan met je taak:*
 - **Aanvullen:** *Je kunt de taak **groter maken**. Door de taak meer en vaker uit te gaan voeren of er meer tijd aan te besteden. Of door extra onderdelen toe te voegen.*
 - **Afstoten:** *Je kunt de taak **kleiner maken**. Door er minder tijd aan te besteden en de belemmerende factoren eruit te halen.*
 - **Veranderen/Aanpassen:** *Je kunt de taak **anders uitvoeren**. Door bijvoorbeeld de omgeving waarin je de taak uitvoert te veranderen of hulpmiddelen te gebruiken. Of je kunt je taak opnieuw goed bekijken en herwaarderen.*
 - **Oplossen:** *Je kunt **jezelf verbeteren** om de taak beter uit te kunnen voeren. Door bijvoorbeeld een opleiding of cursus te volgen.*
 - **Vier niveaus:**
 - *Taak niveau. Taken zelf aanpassen.*
 - *Relationeel niveau. Sociale omgeving aanpassen*
 - *Cognitief niveau. De manier waarop je naar de taak kijkt aanpassen.*
 - *Contextueel niveau. De omgeving aanpassen.*
- Deelnemers gaan in duo's opnieuw in gesprek over mogelijke acties [15 minuten]
- Deelnemers komen terug met nieuwe plannen en koppelen deze aan theorie [10 minuten]
- Deelnemers vullen voor zichzelf een actieplan in voor deze taak. [25 minuten]
- Deelnemers bespreken actieplan in duo en passen samen aan. [15 minuten]

9.2 Jobcraften hoe dan? De toekomstige taken (Onvervulde taken)

Doel	
Kennis: 3 Vaardigheden: 4, 5 Houding: 1, 2, 4, 5	
Benodigde Tijd	
1u10min	
Benodigd materiaal	Plaats in werkboekje
Flipover, Actietaak	17 - 20
Motivatie	
Om te leren craften is het belangrijk om te begrijpen hoe het kan. Door de deelnemers eerst zelf te laten nadenken kun je makkelijker de vertaalslag maken naar de situatie van de deelnemers zelf.	
Kolb leerstijl indicatie	
Dromer	

Job craften, hoe dan? De toekomstige taken

Benodigdheden:

Dromen, werkboekje, opstelling U-vorm, Individuele plekken, leeg A-3 kruis, post-its.

Onderdeel verloop:

- Terugblik op theorie.
 - *Teruggrijpen op vorige keer. 4 soorten taken: Mooie taken, Lelijke taken, tweezijdige taken en lege taken. **Tot slot spreken we nog van de onvervulde taken!! Dit zijn sterke kanten, behoeftes of interesses die nu niet aan bod komen. Deze staan als het goed is tussen de dromen.***
- Deelnemers kijken terug naar hun dromen van vorige keer [5 minuten]
- Deelnemers bepalen voor zichzelf wat ze hiervan in hun toekomstige werk zouden willen terugzien. **Wat zijn de onvervulde taken?** [10 minuten]
- Deelnemers schrijven taken van vorige keer op post-its. [10 minuten]
- Deelnemers plakken deze taken **plus onvervulde taken** op het kruis. Hoe zit het eruit? Wat blijft, wat valt af, wat komt erbij? [20 minuten]
- Hoe zouden ze hier willen komen? Maak een plan voor de komende twee jaar. [25 minuten]
- Uitleg:
 - *Deze oefening van het maken van een plan op deze manier kun je zelf regelmatig herhalen. Maak altijd een langer termijn plan en deel deze op in kleinere korte termijn plannen.*

10 Het goede gesprek – Belangen behartigen

Doel	
Kennis: 2 Vaardigheden: 5, 6, 7 Houding: 5	
Benodigde Tijd	
2 uur	
Benodigd materiaal	Plaats in werkboekje
Werkboekje, Actieplan, Rollenspel, Beamer, Harvard-model?	21-22
Motivatie	
Nu de deelnemers weten wat ze willen gaan craften en hoe ze dat willen gaan aanpakken is het belangrijk dat het ook daadwerkelijk mogelijk wordt om het te gaan doen. Dit kan over het algemeen alleen als de leidinggevende toestemming geeft voor het craften. Daarom moet het plan besproken worden.	
Kolb leerstijl indicatie	
Doener	

Het goede gesprek

Benodigdheden:

Duo's, werkboekje, ingevuld actieplan

Verloop onderdeel:

- Deelnemers vormen duo's en gaan in gesprek over actieplan. Iedere deelnemer krijgt [5 minuten] de tijd. [10 minuten]
- Uitleg theorie [10 minuten]
 - o *Maak een lijst met argumenten waarom het craften een goed idee is.*
 - o *Maak een lijst met argumenten waarom het juist niet goed is. En bedenk direct oplossingen.*
 - o *Zoek naar het zogenaamde 'gezamenlijk belang' het doel dat er voor jou en voor je werkgever is. Dit zou bijvoorbeeld een goede werkgever/werknemer relatie kunnen zijn of een fijne werksfeer of jouw gezondheid (een werkgever heeft niet aan een ongezonde werknemer).*
 - o *Bepaal vooraf het minimale doel dat je wil bereiken. Dit kan betekenen dat je niet helemaal krijgt wat je wilt. Het is dan in ieder geval fijn om iets te bereiken. Ook als dat minder is dan je van tevoren wilde hebben.*
- Deelnemers vullen in werkboekje in. [10 minuten]
- Deelnemers gaan opnieuw met andere duo's in gesprek [10 minuten] per deelnemer. [20 minuten]
- Plenaire nabespreken voordelen van op deze manier gesprek in gaan. Wat ging goed. Wat niet? [15 minuten]

11 Afsluiting training

Doel
Deelnemers begrijpen hoe ze in de toekomst dit kunnen gebruiken
Benodigde Tijd
30 Minuten
Benodigd materiaal
CAAS; Evaluatielijst; Pennen
Motivatie
Het is belangrijk om veel aandacht te besteden aan de afsluiten om te zorgen dat alle kennis nog een keer terugkomt. Dit is een mogelijkheid voor mensen om nog vragen te stellen.
Kolb leerstijl indicatie
Dromer

Afsluiting training

Benodigdheden:

CAAS vragenlijst, Evaluatievragenlijst, Pennen

Verloop van onderdeel:

- Deelnemers blikken terug op de dagdelen [10 minuten]
- Deelnemers pakken doelen en verwachtingen erbij. Wat is uitgekomen? Wat zouden ze nog verder willen ontdekken. Hoe zouden ze dit willen doen? [20 minuten]
- Deelnemers vullen CAAS vragenlijst in [10 minuten]
- Deelnemers vullen evaluatie lijst in [10 minuten]
- Afscheid nemen.

Bijlagen: Energizers.

Het kan altijd voorkomen dat de energie tijdens de training wegzakt. Hieronder vindt je een aantal energizers die je op dat moment kunnen helpen.

Steen papier schaar : Evolutie.

Steen papier schaar, maar dan in de evolutie vorm.

Dit houdt in dat er 5 vormen van leven zijn:

amoebe
het ei
de dinosaurus
de mens
de superheld

In deze volgorde evolueer je wanneer je wint.

Wanneer je verlies devolueer je, dus je valt terug.

Het spel verloopt als volgt:

Als er mensen zijn die Steen papier schaar niet kennen, dan oefen je dit eerst.

Daarna doe je de bewegingen van de 5 levensvormen voor:

- amoebe; loopt gehurkt en waggelt.
- het ei; loopt met kniën gebogen en met armen over het hoofd om een ei na te doen.
- de dinosaurus; loopt stampend en briesend.
- de mens; verzin een grappig manier van lopen (maak gerust een karikatuur van de mensheid).
- de superheld; loopt zoals superman vloog (met 1 arm naar voren).

Als het spel start lopen mensen door elkaar heen en wanneer zij oogcontact hebben kiezen ze elkaar om het spel te spelen. Je kunt kiezen of één van de 2 direct wint of dat je 'best of 5' doet.

Grab the finger – Gotcha

Een fijne energizer voor het einde van de dag of het einde van een blok. Met deze energizer kun je vooral even lekker lachen en weer ontspannen.

Spel verloopt als volgt:

Laat de groep in een cirkel opstellen. Of splits op in groepjes en maak kleine cirkels.

Laat de deelnemers hun rechter hand plat (horizontaal) leggen. Hun linker wijsvinger verticaal op de platte hand van hun buurman of vrouw.

Als trainer tel je af van 1 tot 3.

Op 3 is het de bedoeling dat iedereen de wijsvinger van de ander pakt.

Tegelijkertijd probeer je te voorkomen dat jouw buurman of vrouw jouw wijsvinger te pakken krijgt.

Dit herhaal je een aantal keer. Er is geen doel met het spel behalve even loskomen en iets grappigs doen.

Je kunt dit ook doen met een variatie: verboden woord. Hiervoor moet je als trainer een verhaal vertellen en daarbij een verboden woord invoegen. Op het moment dat dit woord gezegd wordt is het de bedoeling dat men van elkaar de wijsvinger probeert te pakken.

Voorbeeld verhaaltje: Verboden woord = Bergschoenen

*Vroeger ging ik met mijn ouders altijd met de auto op vakantie naar Frankrijk. We gingen naar een camping vlakbij een heel klein dorpje onder aan de Col de Vars. Op deze camping waren eigenlijk altijd alleen maar Fransen en een paar Nederlandse ouderen. Ik vond het altijd heerlijk om daar even helemaal weg te zijn van alles op de wereld. We zaten daar midden tussen de bergen, in een oase van rust. Hier kon ik altijd helemaal bijkomen van alle ervaringen die ik het hele jaar had opgedaan. Om ons niet al te lang en te veel te vervelen maakten mijn ouders, zusje en ik daar prachtige wandelingen in de bergen. We vertrokken dan 's ochtends vroeg en namen alle spullen die we nodig hadden mee de bergen in. Zoals brood, kaas, worst, water, sap, petten, zonnebrillen, wandelstokken, een extra paar sokken en natuurlijk ook een windjack. Zo liepen we op onze **bergschoenen** het pad op...*

*Na een uurtje ongeveer gingen we meestal ontbijten. Bij een tocht die ik me goed kan herinneren zaten we dan net boven de boomgrens. Het was dan altijd nog koud van de ochtend, maar de zon was erg fel en scheen al flink, dus we moesten ons al goed insmeren. Brood, kaas en stukjes vlees voor het ontbijt en een paar flinke slokken ijsthee of sap om het weg te spoelen. Rugzakken weer op en doorgaan. Na verloop van tijd kwamen we bij een prachtig bergmeer aan. Hier wilde we graag gaan lunchen en even ontspannen. Om echt helemaal tot rust te komen was het altijd heerlijk om even de **bergschoenen** uit te trekken en pootje te baden in het meer.*

Literatuur

- Euwals, R., De Graaf-Zijl, M. & Van Vuuren, D. (2016). *Lusten en lasten ongelijk verdeeld. Verklein verschillen vast, flex en zzp. Flexibiliteit op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 10 november 2017, van <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Policy-Brief-2016-14-Flexibiliteit-op-de-arbeidsmarkt.pdf>
- Hekkert-Koning, M. (2014, 16 mei). The need for job crafting in a changing work environment: A study at the relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes work engagement and perceived employability. Geraadpleegd op 6 mei 2018, van <https://www.derksenderks.nl/static/files/2014-Thesis-onderzoek-Job-Crafting-Marleen-Hekkert.pdf>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013, 17 september). THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION? Geraadpleegd op 11 april 2018, van https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- De Galan, K. (2015). *Trainen een praktijkgids* (3e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V.
- Jiang, Z. (2016). Proactive personality and career adaptability: the role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*. 85-97 Geraadpleegd op 1 december 2017, van https://www.researchgate.net/publication/313668210_Proactive_personality_and_career_adaptability_The_role_of_thriving_at_work
- Jobpersonality B.V. (2017, 21 februari). *Wat is de toekomstbestendigheid van veelgevraagde functies?* Geraadpleegd op 10 november 2017, van <https://www.jobpersonality.com/wat-is-de-toekomstbestendigheid-van-veelgevraagde-functies>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005, januari). The Kolb Learning Style Inventory—Version 3.1 2005 Technical Specifications. Geraadpleegd op 14 maart 2018, van https://www.researchgate.net/publication/241157771_The_Kolb_Learning_Style_Inventory-Version_31_2005_Technical_Specifications
- Luken, T. (2002). Employability wat beweegt de werknemer? Geraadpleegd op 10 november 2017, van <http://docplayer.nl/6863966-Employability-wat-beweegt-de-werknemer-onderzoek-in-opdracht-van-de-regiecommissie-employability-in-de-metalektro-rapportage-deel-1-deskresearch.html>
- Nu.nl (2017, 11 mei). *Einde flexibilisering volgens DNB nog niet in zicht*. Geraadpleegd op 10 november 2017, van <https://www.nu.nl/carriere/4685037/einde-flexibilisering-arbeidsmarkt-volgens-dnb-nog-niet-in-zicht.html>
- Peters, P., Van der Heijden, B., Bergers, A. & Velthuisen, R. (2016). *Kijk op Duurzame inzetbaarheid: Een onderzoek naar de visies van stakeholders in de arbeidsmarkt op een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid in Nederland*. In opdracht van Facilicom Group.' Schiedam: Mediacenter Rotterdam. Geraadpleegd op 10 november 2017, van <http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/166118/166118.pdf?sequence=1>
- Pondman, A. (2015, 16 juni). The usefulness of job crafting: A study on the relationships between regulatory focus, job crafting, career competencies and positive work outcomes. Geraadpleegd op 6 mei 2018, van <https://www.derksenderks.nl/static/files/2015-Thesis-vervolgonderzoek-Job-Crafting-Anouk-Pondman.pdf>
- Pwnet.nl. (2017, 31 augustus). *Flexibilisering arbeidsmarkt zet stevig door*. Geraadpleegd op 10 november 2017, van <http://www.pwnet.nl/instroom/nieuws/2017/8/25063-10125063>

- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17-34. doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002
- Savickas, M. L. (1997). Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space theory. *The Career Development Quarterly*, 45, 247-259.
- Savickas, M.L. (2005). The theory and practice of career construction. In S.S. Brown & R.W. Lent (Eds.) *Career Development and Counseling: Putting Theory And Research To Work* (pp. 42 70). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661 673. doi:10.1016/j.jvb.2012.01.011
- Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'. Geraadpleegd op 11 april 2018, van <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/487131/1/56.pdf>
- Seekley. (z.j.). *Kolb Model of Experiential Learning* Geraadpleegd op 12 maart 2018 van, <http://www.seekhley.com/research-kolb>
- Sociaal Economische Raad. (2009). *Een kwestie van gezond verstand*. Geraadpleegd op 10 november 2017, van https://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2000_2009/2009/b27720.ashx
- Van Vianen, A.E.M. (2013). *Dynamische loopbanen: een kwestie van vooruitkijken*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Van Vuuren, M., & Dorenbosch, L. (2011). *Mooi werk: Naar een betere zonder weg te gaan*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. Geraadpleegd van <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/POS/craftingajob.pdf>

Bijlage 2 Werkboekje

James

JOUW LOOPBAANEXPERT



Naam:



James

April 2018

James
Postbus 2525
3500 GM Utrecht
Telefoon 030-7511900
www.jamesloopbaan.nl
info@jamesloopbaan.nl
Twitter @Jamesloopbaan
KvK 854298514

Inhoud

Sleutelen aan je werk

Inleiding	3
Jouw trainingsdoel	4
Je kunt meer dan je denkt	5
Je huidige werk	7
Jouw taken op je werk	9
Inspiratie raam	11
Het Job Crafting kruis	13
Actietaak	15
Job Craften, Hoe dan?	17
Actieplan	19
Tips voor het gesprek	21

Inleiding

Duurzame inzetbaarheid

Er wordt tegenwoordig steeds meer van je verwacht dat je goed kunt omgaan met snelle veranderingen in je werk en op de arbeidsmarkt. Bovendien is het zo dat de verantwoordelijkheid om je voor te bereiden op deze veranderingen steeds meer bij jouw ligt. Jij moet jezelf ontwikkelen zodat jij straks nog werk hebt.

Met de training “sleutelen aan je werk” willen wij van James jou helpen bij het zetten van een eerste stap in die ontwikkeling. Dit gaan we doen door je een methode aan te leren die je ook later zelf weer gemakkelijk kunt toepassen om zo aan je eigen ontwikkeling te blijven werken.

“Sleutelen aan je werk”

In deze workshop gaan we aan de slag met de methode die ‘Job Crafting’ genoemd wordt. Dit kun je vertalen als ‘sleutelen aan je werk’. Je leert hoe je op een gestructureerde manier naar je eigen werk kunt kijken en te zorgen dat het werk weer bij je past en blijft passen.

Dat doen we in twee dagdelen. In dagdeel 1 starten we met jouw eigen beoordeling van jouw werk door het indelen op basis van verschillende taken. In dagdeel 2 maken we een actieplan voor jouw zelfgekozen ontwikkelpunt en gaan we oefenen om met je leidinggevende daarover in gesprek te gaan.

Na de workshop weet je waar je goed in bent en wat je belangrijk vindt om verder te ontwikkelen. Je maakt een actieplan om je ontwikkeling te plannen en je hebt geoefend met het bespreken van dit plan met je leidinggevende.



Jouw persoonlijke leerdoelen van deze training

Het is fijn om voorafgaand aan de training alvast te bedenken wat je graag zou willen leren. Dit is heel persoonlijk en mag jij dus helemaal zelf bedenken. Het mag overal over gaan. Het belangrijkste is dat het iets is wat voor jou belangrijk is. Schrijf ook meteen op wat jij verwacht van de training. Ook hierin ben je helemaal vrij om op te schrijven wat voor jou persoonlijk geldt. Er is geen goed of fout.

Mijn leerdoel voor de training is:

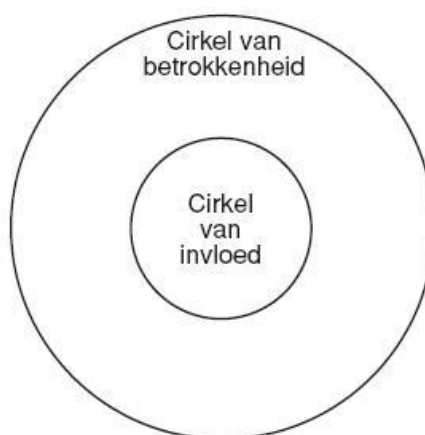
Mijn verwachting van de training is:



Je kunt meer dan je denkt

Tijdens je leven krijg je te maken met veel verschillende situaties waar je frustratie of spanning door ervaart. Soms heb je invloed op de situatie en kun je er iets aan doen, soms heb je het gevoel dat je er helemaal niets aan kunt doen. Deze momenten kunnen je dag soms flink verpesten. Dat is zonde van je energie, toch?

Vaak is er in die situaties toch iets wat je kunt doen om te voorkomen dat je hele dag er door verpest raakt. Hiervoor kun je de cirkel van invloed gebruiken.



Een voorbeeld:

Jan is vrachtwagenchauffeur. Tijdens zijn werk is hij vaak lang onderweg. Omdat Jan zich interesseert in de politiek, heeft hij regelmatig BNR-radio opstaan. Hier worden regelmatig politieke discussies gevoerd. Jan is het niet altijd eens met dingen die gezegd worden. Daarvan kan hij zo opgewonden raken dat hij dan met het stoom uit zijn oren aankomt bij het volgende adres. Hier heeft Jan, maar ook zijn klanten, veel last van.

Jan vindt het erg lastig om hier wat aan te doen, hij kan namelijk niet iets veranderen aan de onderwerpen die besproken worden op de radio en blijft zich dus opwinden over dingen. De onderwerpen vindt hij echter wel erg interessant.

Ze liggen dus in de buitenste ring: de cirkel van betrokkenheid. Gelukkig zijn er dingen waar Jan wél invloed op heeft. Hij kan de radio uitzetten of van radiostation veranderen. Dit ligt namelijk wel binnen de invloed van Jan. Door

es van zijn klanten

[illegible]

Je huidige werk

Wat doe je?

.....

.....

.....

Met wie doe je dat?

.....

.....

.....

Waarvoor ben je verantwoordelijk?

.....

.....

.....

Schrijf in één zin op hoe jij jouw werk zou beschrijven:

.....

.....

.....



Jouw taken op je werk

Wat zijn je taken?

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

[illegible]

Dromen en belemmeringen

Wat wil je graag?	Waar loop je tegenaan?
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....
5.....	5.....
6.....	6.....
7.....	7.....
8.....	8.....
9.....	9.....
10.....	10.....

Dromen:



Het is fijn als jouw werk goed aansluit om jouw wensen. Wat zoek jij in je werk? Heb je bepaalde behoeftes die vervuld moeten worden, zoals contact met mensen of juist een rustige omgeving of buiten werken? Welke waar jij goed in bent zou je graag naar voren willen laten komen in je werk? Ben jij bijvoorbeeld heel goed in voor groepen staan of verkopen? Of ben je juist goed in ICT? Zijn er misschien ook persoonlijke interesses die jij graag verder wil onderzoeken? Misschien heb je wel een sterke interesse in psychologie of juist in dieren of computers.

Hoe meer jouw behoeften, sterktes en interesses naar voren komen in jouw werk, hoe fijner jij jouw werk ervaart en hoe beter je het zal volhouden. Schrijf hiernaast tien van deze zaken op die jij zoekt in je werk. Ter inspiratie kun je terecht bij de kaarten op tafel. Je kunt kijken bij 'Inspiratiebronnen', 'Activiteiten' en 'Voorwaarden' om ideeën op te doen.



Belemmeringen:



In je werk kom je echter niet alleen positieve dingen tegen. Je hebt ook te maken met zaken die jouw juist belemmeren om je werk te doen. Je kunt bijvoorbeeld emotionele risico's ervaren, bijvoorbeeld als jij het helemaal niet leuk vindt om voor groepen te moeten staan, maar dit toch regelmatig moet doen. Het kan natuurlijk ook zo zijn dat het helemaal niet leuk is tussen jouw en je collega's. Misschien ervaar je wel fysieke risico's, bijvoorbeeld als je snel last van je rug krijgt als je moet zitten, maar je voor je werk wel de hele dag in de auto zit. Of als je snel last van je voeten hebt, maar voor je werk wel de hele dag moet staan of lopen. Tot slot kun je ook nog cognitieve risico's ervaren. Bijvoorbeeld als je veel moet plannen, maar dat heel erg moeilijk vindt of als je regelmatig moet hoofdrekenen, terwijl je daar niet goed in bent.

Hoe meer van dit soort risicofactoren er in jouw werk aanwezig zijn, hoe lastiger het wordt om je werk fijn en duurzaam uit te voeren. Schrijf hiernaast tien risico factoren, of belemmeringen, op die jij tegenkomt of misschien later denkt tegen te komen in je werk. Ter inspiratie kun je terecht bij de kaarten op tafel. Je kunt kijken bij 'belemmeringen' om ideeën op te doen.



Het Job Crafting kruis



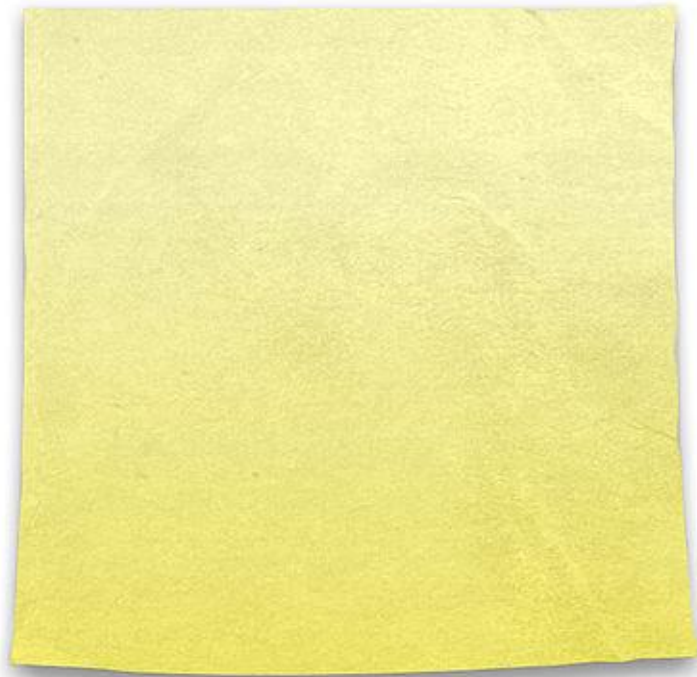
Dit is het Job Crafting kruis. Deze heb je in het groot (op A3 papier) gekregen van je trainer tijdens de training. Kijk nu eens naar de tien taken die je hebt opgeschreven. Je hebt die taken op tien post-its geschreven en daar vervolgens ook op geschreven welke belemmeringen, sterktes, wensen en interesses je in die taak terugvindt. Nu is het de bedoeling dat je de post-its op de juiste plek op het kruis plakt. Taken die je graag wilt doen komen rechts in het kruis, taken die je goed aankunt bovenin. Taken die je liever niet uitvoert komen links in het kruis, taken die je niet goed kunt uitvoeren onderin.

Vul je Job-Craftingkruis met je Post-Its.

[illegible]

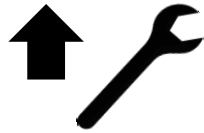
Jouw actietaak

Welke taak uit jouw kruis wil jij aan gaan werken? Kies er een en schrijf die hier op. Het is belangrijk dat je deze taak nog kunt herinneren voor dagdeel 2. Dan gaan we hiermee verder aan de slag!

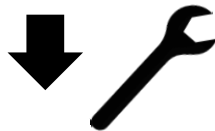


[illegible]

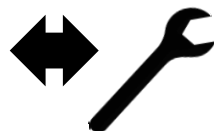
Job Craften, Hoe dan?!



Je kunt je taak groter maken



Je kunt je taak kleiner maken



Je kunt anders omgaan met je taak

Je kunt jezelf ontwikkelen met kennis en vaardigheden zodat je de taak beter uit kunt voeren



[illegible]

Actieplan

Nu je weet hoe je wil gaan sleutelen kun je met je actietaak aan de slag. Kijk nog eens naar pagina 15. Hoe ga je aan die taak sleutelen?

Maak een persoonlijk actieplan door de volgend lijst in te vullen. Elke stap brengt je dichterbij je doel en elke stap telt, dus maak het jezelf niet te moeilijk. Als je in de toekomst nog een plan wil maken heb je er alvast een extra op pagina 20.

Activiteit	Invulling
<i>Wat ga ik doen?</i>	
<i>Waarom ga ik dat doen?</i>	
<i>Wanneer? (dag, week, maand)</i>	
<i>Hoe pak ik het aan?</i>	
<i>Wie en wat heb ik daarbij nodig of kan ik daarvoor benaderen?</i>	
<i>Wat zijn eventuele belemmeringen?</i>	
<i>Resultaat/evaluatie?</i>	

Activiteit	Invulling
<i>Wat ga ik doen?</i>	
<i>Waarom ga ik dat doen?</i>	
<i>Wanneer? (dag, week, maand)</i>	
<i>Hoe pak ik het aan?</i>	
<i>Wie en wat heb ik daarbij nodig of kan ik daarvoor benaderen?</i>	
<i>Wat zijn eventuele. Belemmeringen?</i>	
<i>Resultaat/evaluatie?</i>	

Tips voor het gesprek

Om je gesprek nog beter uit te voeren kun je de volgende tips meenemen.

- Maak een lijst met argumenten waarom het jouw plan een goed idee is.
- Maak een lijst met argumenten waarom het juist niet goed is. En bedenk direct oplossingen.
- Zoek naar het zogenaamde 'gezamenlijk belang': het doel dat er voor jou en voor je werkgever is. Dit zou bijvoorbeeld een goede werkgever/werknemer relatie kunnen zijn of een fijne werksfeer of jouw gezondheid (een werkgever heeft niets aan een ongezonde werknemer).
- Bepaal vooraf het minimale doel dat je wil bereiken. Dit kan betekenen dat je niet helemaal krijgt wat je wilt. Het is dan in ieder geval fijn om iets te bereiken. Ook al is dat minder dan je van tevoren wilde hebben.

Welke argumenten kun jij vóór jouw plan bedenken?

Welke argumenten kun jij tegen jouw plan bedenken?

Welke oplossingen kun je voor deze tegen argumenten bedenken?

Wat is jullie gezamenlijke belang?

Wanneer is het voor jou minimaal een geslaagd gesprek?



www.jamesloopbaan.nl

info@jamesloopbaan.nl

030 - 7511 900

Kan ik nog goed (aan)

Kan ik minder goed (aan)

Wil ik minder graag

Wil ik nog graag

Bijlage 4 CAAS - Vragenlijst

De CAAS is een vragenlijst met 24 eenvoudige vragen over het maken van keuzen en het vormgeven van je loopbaan. Wij vragen je deze in te vullen voor ons onderzoek. Doel van dit onderzoek is om de kwaliteit van onze dienstverlening te toetsen en te vergroten.

Om een effect te kunnen meten moeten we de resultaten van voor de training en de resultaten van na de training met elkaar kunnen vergelijken. Daarom willen we jullie vragen om jullie naam in te vullen op de voorkant van de vragenlijst. Zo kunnen we ervoor zorgen dat we echt een effect meten. Je naam is enkel voor ons van belang. Je werkgever zal nooit jouw resultaten te zien krijgen.

We gaan zorgvuldig met je gegevens om! Jouw antwoorden en scores worden alleen gebruikt voor het onderzoek.

Voornaam

Leeftijd.....

Opleidingsniveau.....

CAAS

© 2012 M.L. Savickas, E.J. Porfeli, A.E.M. van Vianen, U-C. Klehe, J. Koen, & N. Dries

Instructie

Verschillende mensen gebruiken verschillende sterke punten om hun loopbaan vorm te geven.

Niemand is overal goed in. De een gebruikt vooral het ene sterke punt, de ander gebruikt een ander sterk punt. Deze vragenlijst meet hoe goed jij jezelf in verschillende onderwerpen vindt.

Hoe goed ben jij in de dingen die hieronder staan?

Gebruik bij het beantwoorden de volgende schaal.

1 = Helemaal niet goed

2 = Niet goed

3 = Matig goed

4 = Goed

5 = Zeer goed

Hoe goed ben jij in de volgende onderwerpen?

Vraag	1	2	3	4	5
1 Nadenken over hoe mijn toekomst eruit zal zien					
2 Realiseren dat de keuzes die ik nu maak, mijn toekomst bepalen					
3 Me voorbereiden op de toekomst					
4 Bewust worden van de opleiding- en beroepskeuzes die ik moet maken					
5 Plannen hoe ik mijn doelen ga bereiken					
6 Bewust bezig zijn met mijn (studie)loopbaan					
7 Optimistisch blijven					
8 Zelf beslissingen nemen					
9 Verantwoordelijkheid nemen voor mijn daden					
10 Opkomen voor mijn eigen mening					
11 Op mezelf rekenen					
12 Doen wat het beste is voor mij					
13 Mijn omgeving verkennen					
14 Op zoek gaan naar kansen voor persoonlijke ontwikkeling					
15 Verschillende mogelijkheden onderzoeken voordat ik een keuze maak					
16 Verschillende manieren zien om dingen te doen					
17 Diep nadenken over vragen waar ik mee zit					
18 Nieuwsgierig zijn naar nieuwe mogelijkheden					
19 Taken efficiënt (snel en goed) uitvoeren					
20 Er voor zorgen de dingen goed te doen					
21 Nieuwe vaardigheden leren					
22 Naar beste vermogen werken					
23 Hindernissen overwinnen					
24 Problemen oplossen					

Bijlage 5 Evaluatie training 'Sleutelen aan je werk'

JOUW LOOPBAANEXPERT

Datum: _____

Je hebt kort geleden een training van James meegemaakt. Wij willen jou en onze andere klanten zo goed mogelijk van dienst zijn. Wil je daarom enkele korte vragen beantwoorden?

Omcirkel wat van toepassing is.

1 Hoe heb je de training van James ervaren?	5. Zeer prettig 4. Prettig 3. Neutraal 2. Onprettig 1. Zeer onprettig
2 Hoe nuttig vond je de training?	5. Zeer nuttig 4. Nuttig 3. Neutraal 2. Niet zo nuttig 1. Helemaal niet nuttig
3 Hoe deskundig vond je de trainer?	5. Zeer deskundig 4. Deskundig 3. Neutraal 2. Weinig deskundig 1. Onvoldoende deskundig
4 Wil je in de toekomst opnieuw contact hebben met James?	5. Ja, zeker 4. Ja, denk het wel 3. Weet ik niet 2. Nee, denk het niet 1. Nee, zeker niet
5 Welk cijfer zou je aan de begeleiding van James willen geven?	5. Zeer goed 4. Goed 3. Voldoende 2. Onvoldoende 1. Zeer slecht

ZoZ.

6 Als je nog een training of workshop zou mogen volgen over welk onderwerp zou dit zijn?

7 Wat wil je ons verder laten weten?
(Alle aanvullende opmerkingen zijn welkom. Bijvoorbeeld:
Wat had je graag anders gezien? Wat voor advies zou jij aan James willen geven? Zou je James aan anderen aanbevelen? Waarom (niet)?...)

Hartelijk dank voor je antwoorden!

Bijlage 6 Evaluatie van de trainer

Ik wil je vragen om mij op onderstaande vragen een cijfer van 1 tot 5 te geven.

1. betekent zeer slecht
2. betekent slecht
3. betekent voldoende,
4. betekent goed
5. betekent zeer goed

Vraag	Cijfer
1. Welk cijfer geef je mijn stemvolume?	
Waarom?	
2. Welk cijfer geef je mijn woordkeuze?	
Waarom?	
3. Welk cijfer geef je mijn spraaktempo?	
Waarom?	
4. Hoe goed ging ik om met weerstand?	
Waarom?	
5. Hoe goed heb ik de groep geactiveerd?	
Waarom?	
6. Hoe goed maakte ik contact met de groep?	
Waarom?	
7. Hoe goed ging ik in op het kennis en vaardigheidsniveau van de groep?	
Waarom?	
8. Welk cijfer geef je de sfeer in de groep tijdens de training?	
Waarom?	
9. Welk cijfer geef je mij als trainer?	
Waarom?	
10. Welke tips en tops heb je?	

Bijlage 7 Sleutelen. Hoe dan?!

Je kunt op verschillende manieren aan je werk sleutelen.

1. Je kunt aanvullen. 
2. Je kunt veranderen/aanpassen. 
3. Je kunt afstoten. 
4. Je kunt oplossen. 

Deze vier acties kun je op vier verschillende niveaus uitvoeren:



Je kunt op taakniveau sleutelen.

Dat betekent dat je puur en alleen aan taken gaat sleutelen.



Je kunt op relationeel niveau sleutelen.

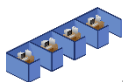
Dat betekent dat je gaat sleutelen door te kijken met wie je werkt.

Daar doe je aanpassingen aan.



Je kunt op cognitief niveau sleutelen.

Dat betekent dat je de manier waarop jij nadenkt over je werk gaat aanpassen.



Je kunt op contextueel niveau sleutelen.

Dat betekent dat je wat gaat doen aan de omgeving waarin je je werk uitvoert.

De volgende matrix geeft een beeld van de acties die resulteren uit de manieren van sleutelen en het niveau van sleutelen.

	Taak niveau	Relationeel niveau	Cognitief niveau	Contextueel niveau
Aanvullen	Taak of rol toevoegen aan werk	Relaties toevoegen aan je werk	Redenen toevoegen waarmee taak mooier wordt	Toevoegen van mooie elementen in werkomgeving
Veranderen / Aanpassen	Taak delen / Rouleren	Samenwerken	Positiever interpreteren van betekenis van taak	Werkzaamheden op andere plek of tijd uitvoeren.
Afstoten	Inruilen van lelijke taken voor mooie taken	Lastige of veeleisende collega's ontwijken	Niet nadenken over belemmeringen van taken	Storende omgevingsfactoren wegnemen
Oplossen	Aanvullende training / oefening om belemmeringen op te lossen	Conflicten oplossen of communicatieve vaardigheden verbeteren	Accepteren van lelijke taken	Hulpmiddelen inzetten waarmee taken lichter worden

Schrijf voor jezelf in je werkboek op pagina 18 op welke vorm van sleutelen jij wilt gaan uitvoeren! Geef aan waarom je deze het beste bij jezelf vindt passen.