

9. Job crafting: sleutelen aan je eigen baan

Luc Dorenbosch

Job crafting komt steeds meer centraal te staan bij bedrijven. Oorspronkelijk op de kaart gezet in 2001 door de Amerikaanse professoren Amy Wrzesniewski en Jane Dutton, biedt het meer dan tien jaar later een logica die aan interesse wint. De term job crafting heeft nog wel een introductie nodig, en dient verbonden te worden met actuele thema's als duurzame inzetbaarheid en sociale innovatie. Daarnaast worden, op basis van een recente casus bij een grote gemeente, enkele voorbeelden gegeven van manieren waarop werknemers hier sleutelden aan hun eigen baan.

Introductie

Ik werkte nog niet voor TNO toen in 2003 Fietje in het boek Balanceren tussen uitdaging en stress twee woorden gebruikte waar mijn generatie van net afgestudeerden veel last van had: levensstress in combinatie met een weinig uitdagende startersfunctie. Het woord “quarter-life crisis” was net een nieuw woord en op de vrijdagmiddagborrel met vrienden duiden we de paniekaanval van weer een oud-medestudent die niet zeker meer was van zijn studieliefde, terwijl zijn werk bestond uit het tijdelijk opvullen van het zoveelste zwangerschapsverlof. We hadden het goed gehad in de jaren negentig en dachten niet na over een tekort aan banen. Tegen het einde van de studiejaren in het nieuwe millennium werd echter duidelijk dat het werk in de HR-wereld niet meer voor het oprapen lag. En zo pakte iedereen wat hij of zij pakken kon. De een, gemakkelijker dan de ander, kwam (tijdelijk) terecht bij een ministerie, een bank, een call center, een adviesbureau of, zoals in mijn geval, een AIO-plek op de universiteit.

Nu 10 jaar later kun je goed zien wat de quasi-rekenkundige functie (dezelfde opleiding) x (andere interesses + sterktes) x (opofferingsbereidheid) met de loopbanen van mij en mijn studievrienden heeft gedaan. We “zijn” operationeel manager, TNO-onderzoeker, recruiter, job coach, strategisch beleidsadviseur of ZZP-er geworden en zijn nog lang niet klaar. Ware (loop)baaninnovaties, ieder via een eigen kronkelpaadje dat we nooit hadden kunnen uittekenen toen we afstudeerden in dezelfde studierichting. De eerste 10 jaar van je werkzame leven blijken inderdaad een balanceeroefening tussen uitdaging en stress. Je helt over naar de ene kant om te snappen en te grijpen wat je écht interesseert terwijl je op hetzelfde moment moet zorgen dat alles wat je nog niet kent, weet, kunt en durft je teveel wordt. Leren balanceren is vallen en opstaan, stomme fouten begaan, verkeerde keuzes maken. Maar dan moet je dat wel doen.

Het is een heel erg groot en waar cliché: leren is fouten maken. En innovatie is de kunst die fouten structureel op te lossen. Fietjes werk is doordrenkt van deze principes. Hoe kunnen

we werk als basis van vooruitgang laten dienen? Hoe richten we ons werk in zodat iedere werknemer mee bij kan dragen aan het innoverend vermogen van organisaties en de economische voorspoed van Nederland? Voorspoed kan nooit enkel het werk van een kleine schare knappe bèta-koppen zijn. In haar leidende rol binnen TNO en bij het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) is dat dan ook altijd het uitgangspunt geweest. Aantonen en laten zien dat organisaties beter af zijn met medewerkers die fouten mogen maken en ze ook mogen en kunnen oplossen. De synergie tussen autonomie en regelmogelijkheden. Een inspanning die samen met haar vele collega's resulteerde in wetenschappelijk onderbouwd, maar praktijkrelevant onderzoek aangevuld met casuïstiek om cijfersceptici de mond te snoeren. Mooi werk.

In dit hoofdstuk wil ik graag de aandacht vestigen op het idee van job crafting wat in 2001 door Amy Wrzesniewski en Jane Dutton werd geïntroduceerd in de wetenschappelijke literatuur. Niet als leuk theoretisch speeltje, maar als een gestold idee op basis van vele observaties en interviews met werknemers. Job crafting omvat een relatief nieuw onderzoeksveld, dat ons mogelijk op een blinde vlek wijst met betrekking tot thema's als sociale innovatie en kwaliteit van de arbeid. De blinde vlek is dat het uitgangspunt van veel van de literatuur rondom innovatie van onderaf, waarbij werknemers bijdragen aan proces- of productvernieuwing, uitgaat van een ondersteunende structuur of cultuur die van bovenaf moet worden aangewakkerd. Dat wordt gekenmerkt door de zin: "Organisaties zouden iets moeten doen met (streep door wat niet van toepassing is) zelfsturende teams, functieroulatie, zelfroosteren of het nieuwe werken, want onderzoek wijst uit dat...". Het onderzoeksdomein rondom job crafting stelt daarbij de volgende vragen terug: Welke kleine impliciete baaninnovaties doen werknemers allemaal al zonder dat organisatie daar specifiek werk van maakt? Welke doelen streven werknemers daarmee na? Wanneer is dat functioneel dan wel dysfunctioneel? Hoe kun je van deze inzichten gebruik maken om werknemers bewuster te maken van hun onbewuste innovatievermogen? Wat levert dat de werknemer en de organisatie op?

Deze vragen zijn leidend in dit hoofdstuk waarin ik zo toegankelijk mogelijk enkele job crafting principes van uiteen zal zetten. Het eerste deel is daarbij een tekst al eerder opgeschreven door Van Vuuren en Dorenbosch (2011). In het laatste deel bespreek ik daarnaast enkele nieuwe observaties en bevindingen van een traject bij een afdeling van een grote Nederlandse gemeente met als doel het idee achter job crafting (of: sleutelen aan je werk) aan te wakkeren bij werknemers, en impliciete werkprocesinnovatie expliciet te maken. Een boeiend proces.

Wat is job crafting?

Een goede Nederlandse vertaling van job crafting is er eigenlijk niet. Soms wordt ernaar verwezen als 'baanboetsen', 'taakknutselen' of het 'kneden' van je werk (en dus niet het kneden van jezelf!). Liever heb ik het over het 'sleutelen' aan je werk, waarbij je job crafting kan zien als een continu proces. De uitdagende stelling daarbij is dat elk werk vrijheidsgra-

den kent om delen ervan zelf te veraangenamen. Elke werknemer kan sleutelen aan zijn baan om goed en gezond te blijven functioneren. Niet elke werknemer zal die ruimte zien en de technieken kennen om het te doen. Met deze nuchtere doe-het-zelversgedachte is een vergelijking met de bouwwereld gauw gemaakt.

JE BAAN ALS EEN HUIS

Vergelijk een baan eens met een woonsituatie. Zo mocht je van sommige hospita's en verhuurders van studentenkamers nooit een muurtje een andere kleur geven of de vloerbedekking vervangen. Soms werden deze kamers helemaal gestoffeerd opgeleverd. Om je in de kleine woonruimte toch thuis te voelen legde je een fleurig vloerkleed neer, won je met het inbouwen van een hoogslaper ruimte terug en hing je posters aan de muur. Zelfs een beperkte woonruimte kon je zo prima naar eigen smaak inrichten. Totdat je een vaste vriend of vriendin kreeg, afstudeerde en een baan vond. Je woonbehoeftes veranderden en je ging op zoek naar iets voor jezelf. De student die na jou de kamer kreeg, maakte er vervolgens weer iets heel anders van. En ook jij begon je nieuwe woonruimte opnieuw te schilderen en in te richten naar eigen (en soms andere) smaak.

Met een (eerste) baan is het mogelijk hetzelfde als met een woonruimte. Je betreft een mooi omschreven, getaxeerde en gestoffeerde baan. Maar dan begint het pas. Je bouwt naast je kerntaken gaandeweg wat activiteiten in waarmee je persoonlijke affiniteit hebt (voorzitter van de personeelsvereniging, OR-lidmaatschap), of je trekt bepaalde klanten naar je toe met wie een goede relatie is opgebouwd. Je spreekt met sommige mensen af samen een nieuwe klus op te pakken, je vraagt je baas of je wat later kunt beginnen en eindigen, omdat je dan met je partner kunt meerijden. Anderzijds probeer je routinetaken over te dragen aan nieuwe collega's en voor moeilijke werkopdrachten steun en hulp te zoeken. Totdat je promotie maakt of een andere baan vindt en degene die na jou komt de functie weer heel anders oppakt. En ook jij richt een nieuwe functie weer anders in, naar eigen smaak en kunnen.

Deze metafoor vormt de grondslag voor de vraag waarop job crafting een deel van het antwoord vormt: hoe kan het bijvoorbeeld dat twee collega's met dezelfde functieomschrijving die op hetzelfde moment in dezelfde baan begonnen zijn na verloop van tijd toch een andere baan hebben? Ze hebben gesleuteld aan hun baan! Ze zijn er andere taken erbij gaan doen, ze doen ze op een andere manier die bij hen persoonlijk past, ze besteden er een verschillende hoeveelheid tijd aan of ze zijn in de jaren verschillende werkrelaties aangegaan.

Werknemers worden gevormd door hun opleiding en werkervaring, en zijn daardoor in staat om gegeven taken op een bepaald niveau te verrichten. Maar uit onderzoek van onder meer Justin Berg en collega's (2010) blijkt dat medewerkers zelf ook hun werk vormgeven, zodat het steeds beter aansluit bij wat ze kunnen en willen. Dat onderzoek leert dat werknemers zelf kleine aanpassingen in hun werk aanbrengen zodat het aansluit bij hun persoonlijke behoeftes, sterke kanten en capaciteiten. Je kunt bijvoorbeeld extra taken aan je baan toe-

voegen, taken anders uitvoeren of taken samen met collega's oppakken. Je kunt op heel veel verschillende manieren blijven sleutelen aan je takenpakket, werkomgeving, de betekenis van je werk of de sociale relaties in je werk. Job crafting moet je dan ook niet beschouwen als een nieuw wasmiddel op de winkelschappen, maar als een andere manier van de was doen.

Ondanks alle veranderingen in je baan en op persoonlijk vlak, kun je al craftend plezierig, betekenisvol en gezond werk behouden. Je sterke eigenschappen, behoeftes en vermogens kun je steeds opnieuw ijken, en daarmee je werk steeds opnieuw inrichten. Zie het als verbouwing van je baan, een kleine renovatie of het opnieuw inrichten van je dagelijkse werkzaamheden. En natuurlijk kun je niet zomaar de sloophamer in de hand nemen en aan de slag gaan. Bij een verbouwing van je huis is het belangrijk om van tevoren de volgende vragen te stellen:

- Stort mijn huis niet in als ik een muurtje weghaal?
- Moet ik hiervoor een vergunning aanvragen?
- Wat zullen mijn burens van een uitbouw vinden?
- Wat kost het me en wat doet het met de waarde van het huis?
- Wie gaat dit financieren?
- Wat kan ik zelf en waarvoor moet ik hulp inschakelen?
- Hoe lang mag het allemaal duren?
- Kan ik niet beter verhuizen?

Bij het sleutelen aan je baan is het goed om jezelf min of meer vergelijkbare vragen te stellen. Gaandeweg dit hoofdstuk zullen we stilstaan bij de vragen die opkomen met betrekking tot de kansen en de beperkingen van job crafting.

Wat je wilt, maar vaak niet krijgt

Job crafting verwijst naar een manier voor het nastreven van een betere baan zonder weg te gaan. Want veelal lijkt de controle over je eigen baantevredenheid te bestaan uit het dan maar veranderen van baan als je huidige werk je niet meer zo bevalt. Als Nederlandse werknemers van baan wisselen, is dat veelal omdat ze interessanter, uitdagender werk willen (SCR, 2005). Het percentage dat interessant werk als voornaamste reden voor een baan- of functiewissel noemt, is sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw gestegen naar 25%. Het aandeel werknemers dat om redenen van een beter loon of meer toekomstzekerheid van baan wisselden, vertoont sinds eind jaren tachtig zelfs een (lichte) daling. Een interessante, uitdagende baan is dus in het algemeen een belangrijke drijfveer voor Nederlandse werknemers om bij hun baas te blijven.

Maar organisaties zijn niet altijd zodanig ingericht dat ze gedurende een langere tijd iedereen blijven voorzien van interessant, uitdagend werk. Goede organisaties zullen ervoor proberen te zorgen dat de opgedane kennis en vaardigheden zo lang mogelijk optimaal benut worden. Je kunt doorgroeien naar een zwaardere functie, waarbinnen je kennis en vaardigheden meer waard zijn. Je krijgt op dat moment ook meer betaald dan toen je binnenkwam en je je waarde nog helemaal moest bewijzen. Toch liggen loopbaanpaden voor een groot deel vast. Zou je hogerop willen, dan liggen daar vaak al uitgekristalliseerde functies voor je klaar. Wil je voorman in de bouw worden, dan komen daar ook administratieve handelingen bij kijken. Wil je teamleider worden, dan kun je rekenen op meer overleguren met andere teamleiders. Bovendien worden met elke trede omhoog in de organisatiepiramide zwaardere, interessantere functies steeds schaarser. Om ook als je niet klimt te blijven zorgen voor een gevoel van groei en waardering, kun je bij goed presteren wel klimmen op de loonladder zonder dat je baan wezenlijk verandert – je wordt er enkel beter in en de loonstijging houdt je in evenwicht. Maar een jaarlijkse loonsverbetering maakt je baan niet wezenlijk anders of interessanter. Dit biedt een van de verklaringen voor de bevinding dat uiteindelijk niet het salaris, maar het gebrek aan uitdaging in het werk vaker maakt dat werknemers beslissen te vertrekken. Immers, organisaties zijn er niet op gericht jouw persoonlijke interesses in het werk te vervullen; organisaties creëren amper nieuwe functies op maat.

HET ONTSTAAN VAN NIEUWE FUNCTIES

Wat gebeurt er als organisaties wel pogen nieuwe functies te creëren? Onderzoek naar de evolutie van 'nieuwe' functies werpt hierop een interessant licht. Relatief nieuwe functies zijn bijvoorbeeld nurse practitioners en mondhygiënist. Ze bestonden voorheen niet en zijn om verschillende redenen in het leven geroepen. In de zorg was er bijvoorbeeld behoefte aan verpleegkundigen die meer medische taken konden verrichten om de dokter of chirurg te ontlasten. In tandartspraktijken zag je de opkomst van de mondhygiënist die ook verschillende tandheelkundige taken kan overnemen van de tandarts.

Nieuwe functies moeten, net als een nieuwe collega, hun plaats verwerven te midden van al bestaande functies. Hoewel er aan het ontstaan van de functie wel een idee ten grondslag lag, blijkt dat de uiteindelijke inhoud wordt bepaald door de wijze waarop collega's in bestaande functies reageren op de komst ervan. Zijn ze bereid daadwerkelijk taken af te staan en over te dragen? Accepteren 'normale' verpleegkundigen de nurse practitioner als verpleegkundige-plus?

Onderzoek waarbij de ontwikkeling van de nieuwe functie tot een volwassen functie is gevolgd, toont dan ook aan dat er bijvoorbeeld bij nurse practitioners in de eerste jaren een veelheid aan taken tot de functie ging behoren. Men wurmde zich bijna letterlijk tussen de bestaande functies en pakte alles aan. Daarna kromp het takenpakket geleidelijk tot een reeks onderscheidende taken voor die functie die in de jaren daarna niet veel veranderde. Bij mondhygiënist bleek dat de ontwikkeling van de functie ook erg afhing van de tandartsenpraktijk waaraan de mondhygiënist verbonden is. Sommige tandartsen gaven meer ruimte voor het overnemen en samenwerken bij tandheelkundige ingrepen. In andere praktijken werd de functie beperkt tot relatief eenvoudige ondersteuning van de tandarts.

Met nieuwe functies lijkt het in beginsel nog alle kanten op te kunnen. Werknemers testen eerst de taakruimte, krijgen de ruimte of deze wordt hen juist weer ontnomen. Onderscheidende taken bestendigen zich en vormen zo vrij organisch de uiteindelijke functie.

Wanneer jouw organisatie waarschijnlijk toch geen persoonlijk interessantere functies gaat creëren, waarom zou je dan eigenlijk blijven? Ons antwoord: omdat je tot op zekere hoogte zelf kunt sleutelen aan je eigen werk en er zo je eigen functie van kunt maken. Daarover gaat job crafting. Naar analogie van de bevindingen met nieuwe functies doe je dat door te besluiten dat je opnieuw gaat beginnen in je eigen werk.

Het wat, waarom, hoe en wie van job crafting

Craftende werknemers sleutelen aan hun werk om een 'juiste plek' of juiste aansluiting met het werk voor zichzelf te creëren. 'De juiste man/vrouw op de juiste plek' is niet per se het doel waarmee alleen je manager, baas of P&O'er aan de slag is.

Wat?

Job crafting als begrip is ontstaan als een reactie op de gedachte dat je motivatie, welzijn en prestaties in het werk alleen bepaald worden door externe factoren als de functieomschrij-

ving, de leidinggevende, de werkplek, de ontwikkelkansen en bijvoorbeeld het loon dat er tegenover staat. Met blauwdrukken van 'goed' personeelsmanagement en een 'goede' baan zouden managers top-down het werk kunnen ontwerpen met als uitkomst dat werknemers meer gemotiveerd, gezond en productief zijn. Beleid en baan vormen de werknemer en niet andersom. Job crafting veronderstelt echter een dynamisch perspectief waarbij ook de werknemer actief is in het ontwerpen of aanpassen van zijn of haar baan.

MARX, SCHOPENHAUER OF TOCH BANDURA?

Of de mens zijn omgeving vormgeeft of door zijn omgeving gevormd wordt, is een klassieke filosofische vraag. Met betrekking tot het werk nam Karl Marx het laatste standpunt in: werknemers worden gevormd en geleefd door hun werk. De Duitse filosoof Schopenhauer zou een ander standpunt innemen: mensen zijn actieve vormgevers van hun eigen (werk)omgeving. De Canadese psycholoog Bandura draagt een derde mogelijkheid aan: het is niet het een of het ander, mensen zijn zowel de producenten als het product van sociale systemen. Maar wat is nu waar?

In een grootschalig onderzoek van Frese en collega's (2007) onder voormalig Oost-Duitse werknemers na de val van de muur is geprobeerd hierop een antwoord te vinden. Dezelfde werknemers werden op vier verschillende tijdstippen gevraagd naar hun werkkenmerken en de mate waarin ze persoonlijk initiatief namen om werkwijzen te verbeteren, oftewel te craften. De onderzoeksresultaten tonen aan dat de baan(inhoud) niet alleen de werknemer vormt, maar dat de werknemer in het verloop van de tijd ook zijn of haar baan vormgeeft door nieuwe initiatieven te ontplooien in het werk. Wanneer het werk mogelijkheden voor initiatief biedt, zal de werknemer zijn of haar baan weer veranderen, wat weer mogelijkheden creëert om nieuwe veranderingen aan te brengen. Deze resultaten bevestigen een kijk op werknemers als actieve spelers in de organisatie die zelf invloed uitoefenen op hun werkinhoud en werkomgeving in plaats van enkel te reageren op, of geleefd te worden door het werk. Werknemers doen hierbij niet altijd alles zelf. Het tonen van initiatief in het werk kan door leidinggevendenden ook zodanig gewaardeerd worden dat men er nieuwe uitdagendere taken bij krijgt. Men wint dan het vertrouwen dat men goed kan omspringen met nieuwe taken en bevoegdheden. Zo wordt er een positieve spiraal van verandering in werking gezet. Bandura lijkt het het meest bij het rechte eind te hebben.

In dit perspectief is de werknemer dus niet het lijdend voorwerp dat het werk overkomt en daar al dan niet onder lijdt, maar een leidend voorwerp dat zelf de leiding neemt in het vormgeven van zijn baan.

Waarom?

Werknemers job craften om verschillende redenen. Enerzijds zijn ze gebaat bij een aansluiting van het werk op hun persoonlijke kennis, vaardigheden en vermogens om het gezond en met een gevoel van vakmanschap te kunnen uitvoeren. Anderzijds kunnen ze sleutelen aan de aansluiting tussen hun werk en hun persoonlijke voorkeuren, waarden, interesses of passies, om zo gemotiveerd hun werk te blijven doen. Wat het job craften moet opleveren is erg persoonlijk. In de literatuur worden verschillende motieven om te job craften onderscheiden, bijvoorbeeld:

- controle over eigen handelen;
- een positief zelfbeeld;
- menselijk contact;
- een betekenisvolle bijdrage aan anderen of de maatschappij;
- het kwijt kunnen van persoonlijke sterke kanten in het huidige werk;
- het voorkomen van, of kunnen omgaan met negatieve aspecten van het werk.

Dat persoonlijke werkdoelen er in alle soorten en maten zijn, maakt dat ook job crafting zich op veel verschillende wijzen kan voordoen. Het is belangrijk te erkennen dat de na te streven persoonlijke werkdoelen niet altijd in lijn hoeven te liggen met de doelen van de organisatie of van je collega's. Wat jij belangrijk vindt en wat jij zou willen aanpassen of toevoegen aan het werk, kan indruisen tegen het werkproces. Dit moet je van te voren afwegen om de haalbaarheid van je persoonlijke werkdoelen te bevorderen. Het is dan ook belangrijk dat bij het job crafting de doelen van de organisatie niet uit het oog worden verloren.

Hoe?

Hoe kun je nu job craften door zelf aan je eigen werk te sleutelen? Er kunnen verschillende soorten aanpassingen in het werk worden onderscheiden. Ze kunnen taakgericht, relationeel, cognitief of contextueel zijn. Het kan gaan om concrete bewerkingen van het takenpakket, maar ook om het aangaan van andere werkrelaties met collega's of klanten, of cognitieve aanpassingen door het werk op een andere manier te bekijken. Aanpassingen van de werkcontext houden in dat je dezelfde taken blijft doen, maar binnen een andere context, werkplek, werktijd. Het gaat vaak om kleine aanpassingen van het werk waarmee het beter bij je blijft aansluiten. Het gaat dus niet om het volledig herzien of verbouwen van je baan. In de onderstaande tabel 9.1 geven we een overzicht van de vier verschillende job craftingsvormen en enkele voorbeelden van job craftingstechnieken.

Tabel 9.1 Voorbeelden job craftingstechnieken

JOB CRAFTINGSTYPE	VOORBEELDEN JOB CRAFTINGSTECHNIEKEN
Taakcraften: het actief aanpassen van het aantal en soort taken	<ul style="list-style-type: none"> – het toevoegen van betekenisvolle, uitdagende taken – het herverdelen van de aandacht voor persoonlijke interessante taken – het delen van belastende taken met andere collega's – het samenvoegen van versnipperde taken – het afstoten van belastende of betekenisloze taken
Relationeel craften: het actief aanpassen van relaties met anderen	<ul style="list-style-type: none"> – het aangaan van meer of juist minder relaties met anderen in het werk (ook samenwerken) – het aangaan van een ander type relaties – het vermijden/doorgeven van voor de medewerker negatieve werkrelaties
Cognitief craften: het actief aanpassen van je kijk op de betekenis van het geheel aan taken voor jezelf en voor anderen	<ul style="list-style-type: none"> – het vergroten van de bewustwording over de onderlinge samenhang tussen de huidige taken – het veranderen van het beeld van het doel van het werk – het veranderen van het beeld van wat het werk betekent voor anderen
Contextueel craften: het actief aanpassen van de werkplek/werkomgeving/werktijd	<ul style="list-style-type: none"> – het herinrichten (of oprissen) van de fysieke werkomgeving – het veranderen van de werkomgeving/werkplek – het aanpassen van de (hulp)middelen waarmee de taken worden uitgevoerd – het veranderen van het tijdstip waarop het werk wordt uitgevoerd

Deels ontleend aan Wrzesniewski en Dutton (2001)

Om een idee te krijgen van wat er kan worden verstaan onder de verschillende job craftings-technieken geven we van elk een voorbeeld.

VOORBEELDEN VAN JOB CRAFTING

TAAKCRACHTEN: TOEVALLIGE TRAININGSROL

Een onderhoudsmonteur die voor de introductie van een nieuwe productietechnologie zich helemaal heeft verdiept in dit systeem gaat uit zichzelf nieuwe werknemers inwerken. Het geeft hem plezier en voldoening om op deze manier met verschillende mensen te werken en nieuwe werknemers zo beter te leren kennen. Sindsdien is zijn takenpakket aangevuld met een informele trainingsrol, waarbij hij alle nieuwe medewerkers wegwijs maakt in het werken met het nieuwe systeem, zonder dat deze rol formeel onderdeel uitmaakt van zijn werk.

RELATIONEEL CRAFTEN: SCHOONMAKERS ALS TOUR GUIDES

Amerikaanse onderzoekers interviewden schoonmakers in het ziekenhuis over wat hun werk betekenisvol maakt en houdt. Sommige schoonmakers bleken persoonlijk betekenisvolle werkrelaties aan te gaan met patiënten en bezoekers van patiënten. Dit deden ze bijvoorbeeld door bezoekers de weg te wijzen en rond te leiden, of door het praten met patiënten die hun verhaal kwijt willen. Hierdoor krijgen ze het gevoel dat hun werk meer is dan alleen het schoonmaken. Ze voelden zich meer onderdeel van de gang van zaken in het ziekenhuis. De schoonmakers zien het sociale aspect van hun werk nu als een onderdeel van het genezingsproces van patiënten.

COGNITIEF CRAFTEN: EEN GROENE PEN DOET WONDEREN

In een ingezonden brief in de Volkskrant beschrijft een oud-lerares de voordelen van het corrigeren van proefwerken met een groene pen in plaats van met een rode. Door de juiste antwoorden groen te onderstrepen in plaats van de foute met een rode pen door te strepen legt zij volgens haar de nadruk op datgene wat leerlingen goed hebben gedaan. Dit geeft hen meer zelfvertrouwen. Ook voor haarzelf verandert het werk hierdoor: 'Deze aanpak motiveert enorm. Ik voel mij een betere leerkracht.' Door een kleine aanpassing in de werkwijze (het gebruik van een groene pen in plaats van een rode) veranderde de oud-lerares het beeld van haar werk.

CONTEXTUEEL CRAFTEN: GEBOORTELOKET IN HET ZIEKENHUIS

Vanuit ambtenaren van de burgerlijke stand kwam het idee om ook een geboorteloket in een ziekenhuis te openen. Direct na de geboorte van het kind kunnen de trotse ouders ter plekke aangifte doen. Ambtenaren die de geboorteaangiften verwerken, kwamen zo in een andere omgeving, waarbij ze het gevoel hadden dat ze zich meer dienstbaar naar de burger opstelden en onderdeel uitmaakten van het dagelijkse leven. Aan de taken veranderde in wezen niets. De verandering van de omgeving kan echter wel bijdragen aan de betekenis van het werk voor anderen en meer persoonlijk werkplezier.

(Met) wie?

Sleutelen aan je eigen werk hoeft geen solistische activiteit te zijn. Vaak heb je in je werk anderen nodig om je persoonlijke werkdoelen te bereiken. Dit kunnen je directe collega's zijn of je leidinggevende. Het voorbeeld van het gebruiken van een groene pen voor het nakijken van werkstukken in plaats van een rode pen, toont aan dat dit niet altijd het geval hoeft te zijn. De ambtenaren van de burgerlijke stand die samen het plan smeden om in het ziekenhuis geboorteaangiften te verwerken, krijgen ongetwijfeld zowel met elkaar te maken (Wie gaat wanneer? Wil iedereen dit?), als met de leidinggevende (Waarom willen jullie dit? Hoe

gaan we dat loket inrichten?) en het ziekenhuis zelf (Waar kunnen we zo'n loket plaatsen? Hoe denk je dat de kersverse ouders zullen reageren?). Kortom: werken doe je vaak niet alleen, dus job crafting vaak ook niet.

Het nastreven van een gezamenlijk werkdoel kan een manier zijn om het werk aan te passen zonder anderen te benadelen. Denk aan twee collega's die afspreken om bepaalde minder leuke taken, die ze normaal afzonderlijk van elkaar doen, samen op hetzelfde tijdstip uit te voeren, waardoor ze minder opzien tegen die taken en elkaar zo nodig kunnen ondersteunen. Het betreft hier een kleine aanpassing, waarbij men elkaar nodig heeft en waaraan men beiden iets heeft. Individueel en collectief job craften hoeven elkaar niet uit te sluiten; werknemers kunnen beide vormen toepassen. Vooral in banen waarin werknemers afhankelijker zijn van elkaar, ligt het voor de hand dat zij meer samen job craften, omdat aanpassingen in het werk van de een dan vaker consequenties heeft voor het werk van de ander.

Job Crafting: een werkdefinitie

Theoretisch is het job craftingsconcept nog steeds in ontwikkeling. Praktisch zijn er inmiddels verschillende voorbeelden van job craftingstechnieken die werknemers zelf of gezamenlijk toepassen om een eigen persoonlijk werkdoel na te streven. De een ingrijpender dan de ander. Tot slot, om helder te concluderen waar het bij job crafting over gaat zou je de volgende "spelregels" als werkdefinitie kunnen hanteren:

Job crafting is:

- het zelf of gezamenlijk met collega's mooier maken van je eigen werk door kleine concrete aanpassingen in taken, relaties, cognities of context aan te brengen,
- gericht een betere inzetbaarheid middels het versterken van de aansluiting van het werk op je persoonlijke behoeftes, sterke kanten, interesses en fysieke en/of cognitieve capaciteiten,
- vanuit je eigen motivatie en inzicht in de ruimte die het werk biedt voor aanpassingen,
- ter bevordering of behoud van uitdagend, betekenisvol en gezond werk,
- met oog voor organisatiedoelstellingen en zonder collega's, klanten, patiënten etc. te benadelen.

Casus: Gemeenteambtenaren sleutelen aan hun werk

Onlangs hebben we met een afdeling van een grote Nederlandse gemeente een job crafting trainingstraject afgerond waaraan zo'n 100 gemeenteambtenaren deelnamen. Deze afdeling van de gemeente kende geen specifiek personeelsprobleem, maar zag wel dat de veranderingen in het werk en de nieuwe gemeentekoers die gevaren werd noodzaakten tot het weer eens in gesprek gaan met medewerkers over hun werk. Belangrijk in de eigen organisatiefilosofie was dat in een moderne gemeentelijke organisatie niet alleen geïnvesteerd werd in de fysieke en digitale kant van "het nieuwe werken", maar dat ook medewerkers de mentale

ruimte om “nieuw” te kunnen werken echt zagen en ook willen benutten. Het traject omvatte per werkgroep (totaal 13 groepen) het deelnemen aan drie bijeenkomsten over een periode van 6-8 weken. In de tijd tussen de groepsbijeenkomsten gingen werknemers alleen of met een collega aan de slag met een klein werkexperiment waarmee men sleutelde aan het eigen werk. Ik bespreek hier bondig hoe het traject eruit zag en wat de uitkomsten waren.

Het traject ‘sleutelen aan je werk’

De eerste bijeenkomst met de gemeenteambtenaren had als doel om de deelnemers zelf een persoonlijk werkexperiment te laten formuleren waarmee ze zelf aan de slag gingen in de weken die volgden. We ontwikkelden hiervoor een aanpak deels gebaseerd op een job crafting oefening van Berg, Dutton & Wrzesniewski (2008). Hiertoe gingen deelnemers in een workshopsetting aan de slag met een speelse analyse van het huidige werk waarbij men beoordeelde in hoeverre de afzonderlijke taken in het eigen takenpakket aansloten of beroep deden op iets waar ze erg goed in zijn (een sterkte of vakvaardigheid) of een drijfveer om het werk te doen. Niet alle taken en werkzaamheden die je verricht geven immers voldoening en niet alle taken doen beroep op wat je echt goed kan. Daarnaast werden welzijnsrisico’s geïnventariseerd. Waar lopen werknemers tegenaan in de uitvoering van hun werk? Wat belemmert werknemers wel eens om hun werk goed en gezond te kunnen uitvoeren? Deze koppelden deelnemers ook aan specifieke taken in hun werk, want in de taakuitvoering loopt men niet bij alle taken tegen (dezelfde) welzijnsrisico’s op. De uitvoering van sommige taken zijn risicovoller dan anderen. Door deze individuele taakanalyse door de ambtenaren zelf te laten doen en henzelf de analyse te laten duiden werd voor hen duidelijk welke van hun taken nog goed passen bij persoonlijke sterktes en drijfveren en welke taken veel energie doen wegglekken of fysiek ongemak geven.

Dit inzicht bood de opstap voor het zelf formuleren van een werkexperiment waaraan ze dachten zelf iets zouden hebben als het gaat om een betere “fit” of aansluiting met het werk. Wil ik wat ik goed kan beter naar voren brengen in mijn werk? Wil ik wat ik belangrijk vind meer terugzien in mijn werk? Wil ik verstoringen of risico’s oplossen of wegnemen?

Deelnemers stond het geheel vrij iets te kiezen waar zij zelf behoefte aan hadden. Sommigen, zoals de job crafting theorie ook veronderstelt, waren al met sleutelexperimentjes bezig en wilden die graag in de trajectperiode serieuzer de aandacht geven. Enkelen zeiden dat het voor hen dat sleutelen niet hoefde – ze waren volstrekt tevreden met hun werk of ze waren bezig met een andere baan of functie. De meesten kwamen echter met een nieuw werkexperiment dat ze wel eens in de eigen werkomgeving wilden testen. Natuurlijk werd daarbij aandacht besteed aan de vraag of men het idee had dat het experiment geen grote ‘schade’ zou kunnen aanrichten aan het werkproces of aan collega’s – een belangrijke spelregel. Wat opviel was dat werknemers heel goed door hadden wat werkexperimenten zouden zijn die absoluut niet zouden kunnen in hun type werk, waardoor de voorstellen klein en praktisch, maar wel persoonlijk bleven. Een belangrijk detail: leidinggevenden waren zelf niet aanwezig bij deze eerste bijeenkomst (daarmee hadden ze ingestemd).

In de tweede bijeenkomst werd met de verschillende groepen teruggeblikt op hoe de werkexperimenten in de weken daarvoor waren verlopen. Nu was de leidinggevende er wel bij. In deze bijeenkomst werden de persoonlijke baten van het werkexperiment en de persoonlijke kosten naast elkaar gezet en gewogen. Wat had het sleutelen aan het werk nu echt opgeleverd? Was het de moeite waard? Om vervolgens ook weer de vraag te stellen waar het experiment nog scherper zou kunnen om de baten de kosten te doen overstijgen.

De derde en laatste bijeenkomst werd gecombineerd met een regulier werkoverleg dat geleid werd door de leidinggevende. In deze “normale” setting in plaats van een “interventie” setting werd bekeken hoe de in het eigen team uitgevoerde werkexperimenten verder zouden kunnen worden geborgd of bevorderd, met vragen als: Wat moeten we blijven doen? Hoe houden we dat vast?

De werkexperimenten

Wat hadden ongeveer 100 ambtenaren nu ondernomen in zes weken tijd? Bedenk dat er in korte tijd dus 100 werkexperimenten zijn uitgevoerd die verschillende persoonlijke doelen hadden en zeer verschillend van aard waren. Vaak werden ze alleen ondernomen, maar in sommige gevallen ook met een of twee collega's samen. In het algemeen konden de ondernomen werkexperimenten in vier categorieën worden verdeeld welke grotendeels overeenkomen met de meer theoretische indeling van taak, relationeel, cognitief of contextueel craften. Ik zal er een paar toelichten.

1. Sleutelen aan taakgrenzen

In deze job crafting categorie vallen al die concrete werkexperimenten waarbij ambtenaren aangaven iets te willen doen met de tijd die ze aan taken besteden. Wanneer is de taak eigenlijk af? Hoeveel tijd moet ik eigenlijk besteden aan het oppakken van andermans problemen? Deze vragen komen voort uit werkpatronen en impliciete rollen die in het werk zijn gesleten en waar men eigenlijk wel eens aan wil sleutelen om meer taakduidelijkheid of rust in het werk te krijgen. Bijvoorbeeld:

'S OCHTENDS EVEN NIET STOREN A.U.B.

Een ervaren ambtenaar die altijd klaar staat voor collega's ziet zijn werk hierdoor fragmenteren. Hij is in de jaren een vraagbaak geworden, wat hij ook wel leuk vindt, maar ziet zijn eigen werk daarmee soms in de knel komen. Zijn experiment omvatte dat hij in een periode waarin het kon meer 'nee' ging tegen collega's die voor een ad hoc vraag aankloppen. Door 's middags wel beschikbaar te zijn voor vragen, bood de ochtend de tijd om taken die concentratie en continuïteit vereisen goed te kunnen doen. Een herallocatie van tijd en aandacht binnen zijn takenpakket bleek voor deze ambtenaar een nieuwe aanpak die even wat uitleg vergde aan collega's, maar snel begrepen en geaccepteerd werd.

Waar bovenstaand voorbeeld snel een positief resultaat opleverde, had het onderstaande werkexperiment wat meer voeten in de aarde:

GEEN MONA LISA, EEN BROOD IS GENOEG!

Een belastingambtenaar testte of hij de afhandeling bezwaarschriften ook in minder tijd kan doen. Niet door sneller te werken, maar door de tijd die hij besteedt aan het bijschaven van de tekst te reduceren. Het bijschaven kost tijd, maar levert mogelijk niet veel meer extra kwaliteit van het bezwaarschrift op. Hij zegt zelf dat hij altijd een Mona Lisa wil maken, maar mogelijk is een Brood ook goed genoeg. Hij test de kwaliteitsgrenzen van deze taak door de 2 uur werktijd per bezwaarschrift eens terug te brengen naar 1 uur. Hij kon de effectiviteit goed testen, omdat al zijn bezwaarreplieken langs zijn leidinggevende gaan. Wanneer deze nog niet voldoende in orde zijn komen ze terug. Wat hem opviel is dat met 1 uur in plaats van 2 uur werk er niet meer replieken terugkwamen van zijn leidinggevende. Hij had er een dubbel gevoel bij. Ja, hij kon controle uitoefenen op zijn werkdruk. Maar wat had hij al die jaren dan veel tijd verspild! Ook zag hij dat hij zijn liefde voor het schoonschrijven nu minder terug in zijn werk. Het was nog even zoeken naar de juiste balans.

Een werkexperiment waarbij twee collega's andere afspraken maken over taakgrenzen bleek een voorzichtige win-win op te leveren.

MINDER RSI DOOR EEN COLLEGA TE BETREKKEN

Een collega met RSI-klachten sprak af met een andere collega dat zij dit jaar de tabellen voor een financieel jaarverslag ging opstellen. Exceltabellen maken bleek bij deze taak een inspannend klusje waarbij RSI klachten gauw aan de oppervlakte kwamen. De collega die dit van haar ging overnemen deed dit niet enkel uit collegialiteit. Voor haar was het betrokken raken bij het opstellen van het jaarverslag een nieuwe uitdaging in het werk wat de er langzaam ingeslopen routine kon doorbreken. De afspraak was dan ook dat ze niet alleen de tabellen ging maken, maar ze ook wat breder geïntroduceerd werd tot het goed opstellen van een jaarverslag. Het bleek een voorzichtige win-win. Voor de collega met RSI klachten was in eerste instantie lastig te accepteren dat ze niet alles meer aankon, terwijl haar expertise hoog werd aangeslagen en gewaardeerd. De ander zag een duidelijker resultaat van het werkexperiment, namelijk weer een nieuwe uitdaging in haar werk dat dreigde glans te verliezen.

2. Sleutelen aan bekwaamheden

Meer cognitieve varianten van het sleutelen aan het werk zagen we ook terug. Deze gingen bijvoorbeeld over sleutelacties waarmee werknemers hun interesses in het werk beter gingen aanboren of hun sterktes bijspijkeren:

MAANDAGOCHTEND: BIJSPIJKERTIJD

Een juriste besloot dat ze elke week op maandagochtend eens wilde beginnen met het bijhouden van jurisprudentie. Zoals het nu ging kwam het er vaak niet van, maar voor haar vak vond het belangrijk dat ze wist wat er allemaal speelde op haar rechtsgebied. Ze wilde weer aanhaken om een goed gevoel te krijgen bij haar werk, maar ook omdat het de kwaliteit van haar werk ten goede zou komen. Waarom de maandagochtend? Dan is de waan van de week nog even niet in beeld en kon ze met een gerust gevoel door de stukken spitten.

Ook kwamen er acties op touw om het gevoel van incompetentie op te heffen door van anderen iets te leren. Het gevoel een taak niet goed te kunnen blijkt een soms onnodig rotgevoel te geven, omdat je net niet goed weet hoe je iets aanpakt waardoor frustratie op de loer ligt.

COLLEGA GEEFT EEN OPFRIS-CURSUSJE

Door de komst van een nieuw administratieprogramma merken enkele administratief medewerkers dat ze teveel tijd en ergernis kwijt zijn met het werken met deze nieuwe software. Ze hebben een cursus gehad, maar deze bleek zo algemeen te zijn geweest dat veel van de kennis opgedaan in de praktijk niet meteen bruikbaar bleek. Een collega die de software goed onder knie had hoorde dit en bood aan een opfriscursus te geven aan de collega's die moeite hadden met het programma. Omdat hij ook dezelfde "taal" sprak en wist welke administratieverzoeken in de gemeente voorkwamen kon hij collega's snel en praktisch helpen met enkele noodzakelijke toepassingen van de software. Dit was gauw geregeld waardoor de noodzakelijke bekwaamheden bij iedereen werden bijgespijkerd.

3. Sleutelen aan communicatie

Op het relationele vlak werd er geëxperimenteerd met andere manieren van communiceren. Emailtechnieken zoals niet meteen mailtjes beantwoorden als ze binnenkomen, of mailtjes waarin je in de CC staat in een apart mapje zetten waren heel praktische experimenten. Moeilijke experimenten ook. Dit mede omdat mensen het gevoel hebben dat wanneer ze altijd meteen een mailtje beantwoorden ze "de ander" teleurstellen of benadelen wanneer ze deze aanpak veranderen. Een ander concreet experiment kwam van een secretaresse:

VAKER BELLEN IN PLAATS VAN MAILEN

Een secretaresse zag dat in het maken van afspraken of het doorgeven van boodschappen de mail niet altijd handig was. Het duurde soms lang voordat ze antwoord kreeg, of ze kreeg weer een mailtje die vroeg om verduidelijking van een eerdere e-mail. En zo kon iets kleins lang duren omdat er door de mail ruis op de lijn kwam. Daarom nam ze zich voor om van de 10 keer dat ze normaal een collega mailde nu 5 keer te gaan bellen. Door te bellen kon je in een keer alles duidelijk maken en meteen oplossen. Dat scheelde veel wachttijd en de lichte ergernissen die ermee gepaard gaan.

4. Sleutelen aan plaats en tijd

In de laatste categorie vielen werkexperimenten waarmee werknemers sleutelden aan de tijd of plaats van een taak. Hiermee verandert er inhoudelijk niets aan de taak, maar kon de tijd waarop of de plaats waar de taak werd uitgevoerd mogelijk uitmaken in de effectiviteit en de tevredenheid met de uitvoering. Daartoe waren in het nieuwe kantoorconcept binnen de gemeente inmiddels mogelijkheden, maar deze werden niet altijd serieus benut. Dit gold vooral voor taken waarvoor veel concentratie vereist was, wat duidelijk naar voren kwam in het volgende simpele werkexperiment:

PROGRAMMEREN OP EEN ANDERE WERKPLEK

Een programmeur verantwoordelijk voor technisch applicatiebeheer, wilde graag vaker geconcentreerd kunnen werken. Het echte programmeerwerk vereist veel concentratie waardoor het blijven zitten bij collega's niet altijd een goede optie was vanwege de afleiding. Toch bleef hij vaak zitten omdat het werken te midden van collega's een sociale behoefte vervulde, maar ook vanwege het feit dat te midden van collega's je op de hoogte bleef van ontwikkelingen en actuele storingen. Het experiment omvatte dat de programmeur bij het meer ingewikkelde programmeerwerk op een andere rustigere plek in het gebouw ging zitten om toch goed aan het werk te kunnen zijn en zaken op tijd af te krijgen. Om de twee uur wandelde hij dan even naar collega's om te vragen of er nog nieuws was. Zo zonderde hij zich niet geheel af.

De persoonlijke kosten en baten van 'sleutelen aan het werk'

Wat leverden 100 kleine werkexperimenten ondernomen in een korte tijdsspanne van zes tot acht weken nu op? En wat zijn de persoonlijke kosten die er mee gepaard gaan? Dit hebben we direct gevraagd aan de deelnemers door ze een afweging tussen de kosten en baten te laten maken en op basis hiervan een rapportcijfer te geven voor hun eigen werkexperiment. Zo'n 60% van de deelnemers gaf het eigen werkexperiment op basis van de kosten en baten afweging op het moment van bevraging een 7 of hoger. Ongeveer 30% was voorzichtiger in wat het hen opleverde en gaf het rapportcijfer 5 of een 6 aan het eigen werkexperiment. De meest genoemde baten waren tijdswinst, een betere kwaliteit van het werk en het gevoel controle te kunnen uitoefenen op het werk. Daartegenover stonden persoonlijke kosten als

tijd/energie, het gevoel dat men aan andermans werk kwam of dat men collega's met extra werk or ergernis opzadelde.

Job crafting: kleine innovaties, fijne innovaties?

Ik hoor u mogelijk denken: die kleine werkexperimentjes, die zetten toch geen zoden aan de dijk? Met deze vraag worstel ik ook. Maar wie ben ik om deze vraag te beantwoorden? Het waren, in het geval van beschreven casus, de werknemers zelf die iets ondernamen waarvan 60% in ieder geval zag dat het hen iets op de korte termijn opleverde. Het waren voor hen nieuwe kleine sociale innovaties, waarmee ze sleutelden aan de eigen baan. Het waren 100 kleine innovaties in een periode van 2 maanden tijd, die de afdeling aan het denken zette over de ruimte die er was om het anders te doen. Ruimte die vaak niet benut werd, in ieder geval niet door iedereen. Mogelijk is job crafting dan ook gewoon het daadwerkelijk eens gebruik maken van regelruimte en -mogelijkheden die er zijn met als doel de aansluiting met je eigen werk te herpakken waar deze verloren dreigt te gaan. Boeiend was dat zelfs in deze middelbaar tot hoogopgeleide werkomgeving mensen aangaven dat het doen van werkexperimentjes een bijdrage leverde aan het gevoel weer controle te hebben over het werk. Blijkbaar is het bieden van autonomie niet genoeg. Enkel door het eens bewust te benutten krijgt het zijn waarde. Karel Soudijn, professor Psychologie aan de Universiteit van Tilburg, zei onlangs in een column nog iets zeer treffends:

“Job crafting betekent: in kleine stapjes je eigen werk interessanter, uitdagender en leuker maken. Het sluit aan bij de politieke filosofie van Karl Popper. Volgens Popper verandert de wereld niet ten goede door een revolutionair politiek programma te verwezenlijken. Grote programma's maken miljoenen slachtoffers. Popper zag meer heil in piecemeal social engineering. En dat is een mooi equivalent van het begrip job crafting. Zet kleine stapjes, dan kom je een heel eind.” (Soudijn, 2012).

Ik ben wat dat betreft een Popperiaan. Interessant genoeg zie ik dat in het thema job crafting zowel de wetenschap als de organisatiepraktijk een even grote belangstelling toont. Mogelijk is het een hype. Mogelijk wijst het op de zeldzame situatie dat de wetenschap nu eens niet uit de pas loopt met de organisatiepraktijk, maar dat er ook belangstelling is om met veel kwalitatieve praktijkvoorbeelden eens te willen begrijpen hoe werknemers zelf hun werk vormgeven. Ik zie zeker ook de link met de Lean-aanpak waarin continue procesverbetering samen met medewerkers wordt nagestreefd. Job crafting verkent wat er mogelijk is om niet enkel het werkproces, maar vooral ook de individuele baan continu te blijven voorzien van kleine opfrissers. Een mooie mogelijkheid om thema's als duurzame inzetbaarheid, maatwerk in arbeidsrelaties, sociale innovatie en arbeidsproductiviteit op één lijn te krijgen. Fietje zal zich vast verzuchten bij deze bijdrage en denken: Komen ze nu mee, dit heb ik al heel mijn werkzame leven geroepen!

Referenties

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.

Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2008). *Crafting a fulfilling job: Bringing passion into work*. University of Michigan: Centre for POS.

Frese, M., Garst, G., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative (PI) in a four-wave longitudinal structural equation. *Journal of Applied Psychology* 92(4), 1084-1102

SCP (Gesthuizen, M. & Dagevos, J., (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag: SCP

Soudijn, K. (2012). Klein maar fijn. *NSVP journaal*, 8(1)

De Volkskrant (2010): Groene Pen (lezersbrief in Geachte Redactie). Link: <http://www.volkskrant.nl/>

Van Vuuren, H.A. & Dorenbosch, L.W. (2011). *Mooi Werk: naar een betere baan zonder weg te gaan*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.