

Sterke punten productief inzetten

Ruimte voor talent door job crafting

In tijdschriften, boeken, columns: de term job crafting duikt steeds vaker op. Hoe kan deze invalshoek de sterke puntenbenadering van leren en ontwikkelen een stap verder brengen? We verkennen in dit artikel het concept job crafting en de praktische meerwaarde ervan voor HRD-professionals.

Theo Visser, Saskia Tjepkema & Mara Spruyt

De wens om in het werk aangesproken te worden op sterktes en drijfveren, wordt door steeds meer mensen gedeeld. En voor de wendbaarheid en innovatiekracht van organisaties blijkt het van belang dat medewerkers hun talent en drive in hun werk kwijt kunnen. Er is toenemend wetenschappelijk bewijs dat medewerkers die floreren, die werken met bevoegenheid, een positief effect hebben op de resultaten van een organisatie (Spreitzer & Porath, 2012; Van Rhenen, 2011; Van Woerkom et al., 2011). Het 'sterke punten'-denken staat mede om deze redenen in de belangstelling. Er zijn steeds meer organisaties die experimenteren met het aanspreken van mensen op hun talent. Dat begint vaak met het opsporen van kwaliteiten en sterktes. Maar de volgende vraag is hoe mensen ondersteund kunnen worden om die talenten in hun werk productief in te zetten. Talenten kennen is de eerste stap, de vertaalslag naar het werk is het – essentiële - vervolg (De-wulf, 2009). Want talenten toepassen leidt tot betere prestaties en ontwikkeling. In dat opzicht is 'job crafting', of baanboetsen, een interessant fenomeen.

Werk op maat bij je motivatie en talent

Het kernidee van job crafting - ook wel job shaping genoemd - is dat je je eigen functie met kleine aanpassingen op maat snijdt. Zodanig dat het werk optimaal aansluit bij je motivatie en talenten, waardoor bevoegenheid en productiviteit kunnen toenemen.

Wrzesniewski & Dutton worden vaak als grondleggers gezien. In een mooi artikel uit 2001 houden zij al een pleidooi voor 'employees as active crafters of their work'. Ze verleggen met dat artikel de focus die tot dan toe dominant was bij het kijken naar taakverrijking: het gaat er bij job crafting niet om wat *werk* motiverend maakt, maar

Mensen worden gezien als ondernemers van hun eigen talent

om hoe je *mensen* ondersteunt en ruimte geeft om hun eigen werk motiverend(er) te maken. Het interessante aan deze verschuiving is dat functies en taken daarmee niet meer 'vanaf de tekentafel' passend hoeven te zijn, maar dat medewerkers zelf de ruimte en verantwoordelijkheid krijgen de taken in hun functie een beetje te plooiën. Mensen worden gezien als 'ondernemers van hun eigen talent' (Rondeel & Wagenaar, 2002).

Bij job crafting wordt het maken van betekenisvol werk niet als een eenmalige activiteit gezien, maar meer als een doorlopend proces, dat je continu kunt blijven doen. Mensen kunnen aan hun functie blijven schaven. Het gaat er niet om in één keer je droombaan te creëren, voor zover dat al kan (Van Vuuren & Dorenbosch, 2011), maar om continu invloed te nemen op je werk.

Definitie van job crafting

Van Vuuren & Dorenbosch (2011) omschrijven job crafting als: Het zelf of gezamenlijk met collega's mooier maken van het werk, door concrete aanpassingen aan te brengen in taken, relaties, betekenis of context...

- ...zodat het werk beter aansluit op hun persoonlijke behoeftes, sterke kanten, interesses en fysieke en cognitieve capaciteiten;
- ...vanuit 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 of klanten te benadelen.

Onderzoek laat zien dat elke baan *vrijheidsgraden* kent om het werk op maat te snijden, te boetseren. Er zijn voorbeelden van toepassingen in 'vrije' functies, maar ook bij meer afgebakend werk, zoals in productieomgevingen als fabrieken en bij de politie. Overall is, als je het wilt zien, enige ruimte te vinden – fysiek of mentaal. Denk bijvoorbeeld aan schoonmakers in een ziekenhuis. Sommigen zien hun taak als het zorgen voor hygiëne, waarmee ze een bijdrage leveren aan een snel herstel van de patiënten. Deze schoonmakers doen hun werk met meer voldoening en plezier dan collega's die voor hun gevoel 'de troep' opruimen. En ook *dat* is een voorbeeld van job crafting. Je verandert dan niet de taken (fysiek), maar de manier waarop mensen tegen hun werk aankijken en er betekenis aan geven (mentaal).

Het op maat snijden ('craften') van werk kan op verschillende manieren (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Van Vuuren & Dorenbosch, 2011). Ten eerste door kleine verschuivingen in het *takenpakket* of iemands *aanpak* te maken. Een voorbeeld is de onderhoudsmonteur, die daarnaast ook nieuwe collega's gaat coachen of trainen. Of een secretaresse die zelf een 'intake' gaat doen voor nieuwe klussen, omdat dat haar meer structuur geeft dan als vragen alleen via de mail binnenkomen.

Ten tweede door invloed te nemen op de *relaties of interacties* met de mensen die iemand regelmatig spreekt en waar hij of zij mee werkt. Een voorbeeld is een sales adviseur die zijn voorkeur uitsprekt voor de klanten die hij graag wil bezoeken. Of een verpleegkundige die expliciet de samenwerking met een andere collega in haar team opzoekt.

Ten derde kan het veranderen van werktijden of werkplek worden gezien als een vorm van job crafting. Hiermee veranderen mensen de *context* waarin ze werken.

Bovenstaande vormen van werkaanpassing zijn voorbeelden waarin het werk echt fysiek verandert. Het is zichtbaar voor anderen. Maar job craf-

ting kan ook een meer *cognitieve* insteek hebben, zoals in het voorbeeld van de schoonmakers in het ziekenhuis. Door anders te kijken naar het werk en er een andere betekenis aan te geven, kan het werk weer beter bij hun motivatie en talenten aansluiten. Dat is een vierde belangrijke vorm.

Job crafting is een individueel proces waarbij de medewerker zelf besluit hoe hij (of zij) zijn taken uitvoert en welke interacties hij (zij) aangaat. Tims & Bakker (2010) typeren het dan ook als een vorm van proactief gedrag. De medewerker initieert en voert uit en is dus 'zelfsturend'. Uitgangspunt is dat hij er zelf baat bij heeft. De organisatie plukt hier de vruchten van omdat de medewerker beter in zijn vel zit; niet omdat er spectaculair veel verandert in het werk op zich. Wrzesniewski & Dutton suggereren zelfs dat veel wijzigingen in eerste instantie niet eens zullen worden opgemerkt door collega's of management.

Job crafting gaat vaak onbewust

In meerdere of mindere mate doet iedereen aan job craften, impliciet of expliciet. De meeste mensen proberen in hun werk al om datgene waar ze energie van krijgen groter te maken, of

Effectieve job crafters zoeken naar een win-win situatie

juist de minder leuke aspecten te minimaliseren. De adviseur bij een grote consultancy organisatie die sterk is in het leggen van lijntjes tussen collega's die met verschillende projecten bezig zijn, wordt onbewust een onmisbare schakel in het verbinden van mensen. Een verpleegkundige die goed is in het geven van injecties neemt dit klusje vaak over van een collega, die daardoor meer tijd heeft om de gezamenlijke administratie bij te werken.

Als medewerker kun je ieder moment wat aan je werk schaven en steeds meer mensen doen dit ook. Het past ook bij deze tijd, waarin eigen verantwoordelijkheid belangrijk wordt gevonden. Toch kent dit 'stille' en impliciete job craften al snel zijn beperkingen.

Medewerkers die vanuit hun passie of interesses bijvoorbeeld extra taken erbij nemen, bovenop hun huidige takenpakket, kunnen in tijdnood komen of extra stress krijgen (Berg, Grant & Johnson, 2010). Het evenwicht kan zoekraken. Als je job crafting transparant maakt en samen met anderen oppakt, zoals met collega's, leidinggeven en zelfs klanten of cliënten, is dat gevaar kleiner.

Effectieve job crafters zijn zich bewust van de impact die de aanpassingen in hun werk kunnen hebben voor de organisatie. Ze gaan hierover in gesprek en zoeken naar een win-win situatie voor zichzelf en de organisatie. Dat levert extra meerwaarde op. Op zo'n manier wordt job crafting een relationele in plaats van een geïsoleerde activiteit, die past bij de veranderende arbeidsrelaties (zie o.a. Nauta, 2011).

En – misschien nog wel belangrijker – door het expliciteren van job crafting komt het ook in het bereik van mensen die dit *niet van nature* doen. De meerwaarde van 'baanboetsen' als idee is misschien wel vooral dat we daarmee voor die praktijk een naam hebben. Het is ineens een 'interventie'. Dat helpt mensen die wat meer vastzitten in hun werk, of die hun talenten nog niet zo bewust toepassen.

De impact van job crafting

Hoewel het concept van job crafting al zo'n 10 jaar geleden is bedacht, is er nog niet zoveel onderzoek gedaan naar de effecten ervan. Het meeste onderzoek is vooral theorievormend geweest (Tims, Bakker & Derks, 2012). Zo hebben Berg, Dutton & Wrzesniewski (2010) onderzocht hoe het opleidingsniveau van medewerkers invloed heeft op de wijze van job crafting. Hoogopgeleide medewerkers blijken vooral hun eigen verwachtingen en gedrag aan te passen en zelf actief op zoek te gaan naar kansen binnen het werk of mogelijkheden daarbuiten. Minder hoogopgeleide medewerkers sturen vooral op de verwachtingen die anderen van hen hebben. Ze proberen bijvoorbeeld door een vertrouwensband met mensen op te bouwen, ruimte te creëren voor job crafting. Dat is meer een indirecte strategie.

In Nederland hebben Tims, Bakker & Derks een Job Crafting Scale ontwikkeld. Zij maken een koppeling met het internationale Job Demand-Resources (JD-R) model en definiëren job crafting als: 'de aanpassingen die een medewerker maakt om taakeisen (job demands) en werkhulpbronnen (job resources) te matchen met hun persoonlijke mogelijkheden en behoeftes'. Een interessante invalshoek die verder onderzoek naar effecten mogelijk maakt.

In een kleinschalig praktijkonderzoek door Demerouti bij de politie (2011) blijkt dat job crafting vooral bijdraagt aan zelfvertrouwen en welzijn van medewerkers. Tevens waren de zogenoemde werkhulpbronnen van de onderzoeksdeelnemers toegenomen. Ze waren actief aan de slag gegaan met het regelen van meer coaching door hun leidinggevende en het creëren van meer ontwikkelmogelijkheden.

Ook onderzoekers van TNO (Dorenbosch, Gründemann & Sanders, 2011) bestudeerden job craf-

'Maar dat doe ik allang!?'

Martine is HR-adviseur bij een grote organisatie. Toen zij voor het eerst van baanboetsen hoorde, was haar reactie: 'Dat doe ik allang! Ze roepen altijd dat ik een feestje van mijn werk maak. Maar dat heet dus job crafting!'

Ze vertelde hoe ze, bij de start in haar nieuwe rol als HR-functionaris, expliciet met haar leidinggevende heeft besproken dat ze de meer beheersmatige kant van haar werk minder aandacht zou willen geven, en vooral ook ruimte wilde voor het werken aan ontwikkelvraagstukken – bijvoorbeeld door ook teams te coachen. Samen hebben ze gekeken of dat kon, en het is haar grotendeels gelukt om het werk zo in te richten, dat ze die taken doet waar ze een voorliefde voor heeft en waar ze zich in haar kracht voelt.

Het *expliciet* checken bij haar leidinggevende was een belangrijke stap. 'We hebben daar echt een mentaal contract gemaakt, samen.' En het leidde tot een mooi gesprek over wat nu eigenlijk de kern van haar rol is.

ting en de impact ervan. Zij vonden niet alleen positieve effecten, zoals meer energie en motivatie, maar ook mogelijke negatieve. Als job crafting wordt neergezet als mogelijkheid, maar er geen realistische verwachtingen worden gesteld over de mate waarin medewerkers vrijheidsgraden hebben, dan werkt het concept eerder demotiverend. Mensen worden zich dan bewuster van wat ze graag zouden willen, maar kunnen er niet mee aan de slag.

Werk maken van job craften

Gegeven deze onderzoeksresultaten, en onze ervaringen uit de praktijk, lijkt ons de tijd rijp om job craften op te pakken en verder uit te werken voor het vakgebied van HR/HRD. Immers, het kan als concept helpen de vertaalslag te maken van het ontdekken van sterke punten en talenten naar toepassingen in het werk (talent-in-actie). Want juist die vaardigheid wordt steeds belang-

Job crafting is relatief makkelijk op te pakken

rijker. Sommige mensen zijn daar al heel goed in; het lijkt erop dat zij hun sterke punten bijna vanzelf meenemen en onbewust hun takenpakket, aanpak en omgeving beïnvloeden. Zij komen in een positieve spiraal terecht. Maar dat geldt niet voor iedereen, en alleen 'de kunst afkijken' bij een collega die dit wel makkelijk afaagt, is dan niet voldoende.

Krachtig aan job crafting is dat het relatief makkelijk op te pakken is. Het is mogelijk om het eenvoudig in te steken, of meer uitgebreid. Het gaat in alle gevallen om kleine aanpassingen in het werk doen, reflecteren en experimenteren,

en op die manier een steeds betere aansluiting vinden tussen het werk en iemands eigen talenten, motivatie en interesses. Niet alleen, maar in afstemming met de eigen leidinggevende en collega's. Of – nog een stap verder – gezamenlijk, waarbij een groep de taken zodanig verdeelt dat iedereen zo goed mogelijk uit de verf komt. Dat noemen we ook wel collectief job craften (Kira et al. in Dorenbosch et al., 2011). Zeker in banen waarin mensen wederzijds afhankelijk van elkaar zijn, is dat aantrekkelijk.

Aan de slag

Job crafting als methodiek staat nog in de kinderschoenen. Er zijn echter al meer dan voldoende aanknopingspunten om ermee aan de slag te gaan, als we de verschillende publicaties en methodieken naast elkaar leggen. Hoe zou je dit als HRD'er kunnen aanpakken? We schetsen hieronder een mogelijke aanvliegroute, gebaseerd op eigen ervaringen en bestaande werkboeken en literatuur.

Vooronderzoek

Het begint met goed *vooronderzoek*. Wat is de reden om met job crafting aan de slag te willen? Voor de organisatie? En voor de betrokken medewerkers? Gaat het om het versterken van bevoegdheid? Past het in een sterkere nadruk op talenten? Kortom: welke motivaties spelen een rol? En aan welke doelen draagt dit uiteindelijk bij? Een ander aspect is het toetsen van draagvlak bij de organisatie en de medewerkers. Wat is de ruimte om met job crafting aan de slag te gaan? En hoe sterk is de energie van de betrokken medewerkers om ermee te gaan werken? Kortom: kun je gelijk van start of zal dat tot weinig leiden?

Tot slot kan het ook interessant zijn te bekijken in hoeverre het al een 'onbewuste praktijk' is bij de medewerkers waar het om gaat. Zijn zij al sterke 'impliciete' job crafters? Kunnen zij als voorbeeld of succesverhaal dienen om andere mensen te inspireren? Of is er een meer afwachtende manier van werken? Daar kun je dan de strategie op afstemmen.

Na goed vooronderzoek is het een kwestie van aan de slag gaan. We onderscheiden daarin een vijftal stappen.

(1) Analyseren

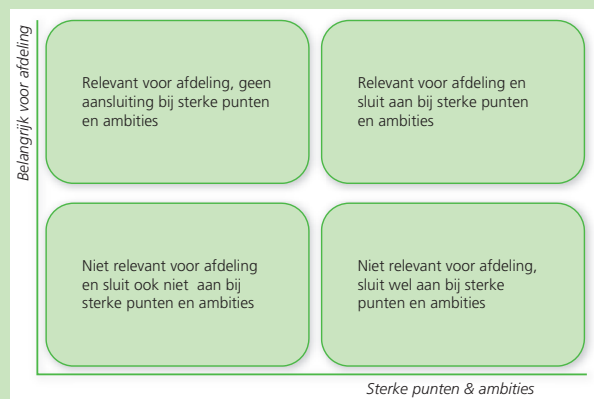
Het start met mensen ondersteunen bij het in kaart brengen van hun taken en het analyseren van hun huidige werk. Bijvoorbeeld door hen te vragen om:

- met behulp van je agenda de laatste 2 of 3 weken te bekijken; waar besteed je je tijd aan? Of een lijst te maken van alle projecten, taken, afspraken en werkzaamheden en deze aan te scherpen door eventueel dingen samen te voegen (zie ook het kader "Taken in beeld").

Taken in beeld

Jitske werkte een half jaar in haar nieuwe functie toen ze merkte dat ze niet toekwam aan al haar werkzaamheden. En dat ze soms met veel energie thuiskwam, soms ook helemaal uitgeblust. Om inzicht te krijgen, besloot ze al haar taken eens op een rij te zetten. Met haar agenda erbij bekeek ze van de laatste drie weken al haar projecten, werkzaamheden, afspraken en to-do's. Zo kwam ze op een lijst van 15 taken, en een inschatting van het aantal uren dat deze taken haar per week kostten. Alles bij elkaar had ze voor bijna 50 uur werk in de week. Niet gek dus, dat het haar niet lukte om alles gedaan te krijgen!

Jitske categoriseerde alle taken aan de hand van twee assen: haar sterke punten en ambities op de horizontale as, en het belang van de taak voor haar afdeling op de verticale as. Dit leverde vier vensters op:



Vervolgens is ze gaan kijken welke taken ze af wilde stoten, en welke ze wilde behouden. Maar ze keek niet alleen naar simpelweg afstoten of uitbreiden. Ze ging ook relationeel craften; door afspraken te maken met haar leidinggevende over taken die hij wel en niet aan haar overlaat en door bewust samenwerkingsrelaties met bepaalde collega's aan te gaan die tot dan toe wat informeel waren. En ook cognitief: een klus die niet echt belangrijk was voor de afdeling, en niet aansloot bij haar sterke punten en ambities, besloot ze toch te blijven doen. Door dit meer te zien als haar bijdrage aan de dingen die moeten gebeuren binnen het team, werd het een minder vervelende taak.

- een taartdiagram te maken. Bijvoorbeeld: hoeveel tijd besteed je waaraan?
- een netwerkanalyse uit te voeren: met wie heb je nu veel te maken? Wie zijn je klanten?
- het grotere plaatje te maken: hoe hangt jouw werk in het grotere geheel van de afdeling of organisatie? Maak dat ook visueel en invoelbaar, bijvoorbeeld door die mensen en werkplekken letterlijk op te zoeken.
- een energiedagboekje bij te houden: wat zijn je energieslurpers? En op welke momenten vliegt de tijd? Wanneer zet je je talenten in?

Welke werkvorm je ook kiest, het gaat er hier om mensen te ondersteunen hun werk onder de loep te nemen, vanuit de verschillende invalshoeken van job craften (taak, relationeel, cognitief, context). Talenten als uitgangspunt nemen, is bijzonder krachtig. Maar naast talenten is het ook mogelijk om te kijken naar behoeftes (wat

is belangrijk voor iemand) en interesses, en – aan de andere kant – emotionele, fysieke en cognitieve risico's (zie Van Vuuren & Dorenbosch, 2011).

(2) Kiezen

De analyse maakt helder waar de ruimte zit om het werk bij te schaven. Welke taken wil iemand meer doen, en welke juist niet? Wat wil iemand wel blijven doen, maar anders aanpakken? En zijn er eventueel bepaalde knelpunten om op te lossen? Door gerichte vragen te stellen, krijgen mensen zicht op mogelijke verschuivingen en de ruimte die ze willen en kunnen maken.

(3) Delen

Als mensen weten wat ze zouden willen, is het zaak om de haalbaarheid te onderzoeken. Wat is de impact op anderen in de organisatie, als ze de gewenste aanpassingen zouden maken? Overleg met een leidinggevende of andere belanghebbenden is hier aan de orde. Job crafting is, zoals gezegd, geen geïsoleerde activiteit. Ook dit proces of gesprek kun je als HRD-professional faciliteren.

(4) Doen

Vervolgens is het bepalen van eerste stappen en die concreet gaan realiseren aan de orde. Het denken in termen van 'stappen' helpt mensen om het behapbaar en concreet te houden. Een of twee verschuivingen kunnen al een wereld van verschil voor iemand maken. En dat is natuurlijker dan het van de ene op de andere dag over een andere boeg te gooien.

Het is zaak de eerste stappen klein maar betekenisvol te maken, zodat mensen snel een succeservaring opdoen. Hierdoor komen positieve emoties vrij en voelen mensen zich gesterkt tot het zetten van vervolgstappen (Fredrickson, 2001). Hulpstructuren om deze stappen daadwerkelijk te zetten, kunnen hier nuttig zijn (denk aan het inzetten van 'buddies').

(5) Reflecteren en evalueren

Als laatste stap is het belangrijk om reflectie en terugkoppeling te organiseren, zodat mensen hun progressie kunnen onderzoeken, aanpassingen maken en een vervolgstap plannen. Soms kan een individueel job crafting proces aanleiding zijn om een team anders te organiseren of de taakverdeling op een afdeling te herzien. Het proces begint dan weer opnieuw.

In alle stappen loont het de moeite om werkvormen te kiezen waarin medewerkers zelfsturend kunnen werken (bijvoorbeeld door meerdere werkvormen aan te bieden, zodat mensen zelf kunnen kiezen) en elkaar ondersteunen. Dat past bij het vertrekpunt dat mensen zelf aan het roer staan.



Discussie

Wij zien job crafting als een 'handvat' dat juist door de eenvoud ervan, kan helpen om mensen te ondersteunen nog meer werk te maken van hun eigen talent. Dat de belangstelling hiervoor toeneemt, lijkt ons dan ook een goede ontwikkeling. Tegelijk zijn er ook spanningsvelden aan te wijzen.

Het klinkt immers mooi, het werk aan laten sluiten op iemands talenten en motivatie. 'Maar blijven er dan geen werkzaamheden liggen?', is een veelgehoorde reactie. In de praktijk blijkt dat mee te vallen. Er zijn altijd taken die leuker en minder leuk zijn, maar job craften betekent niet 'alleen maar doen wat je leuk vindt'. Het betekent: actief kijken naar de balans in het werk en of er een goede verhouding is tussen taken die iemand energie geven, en die juist energie kosten. En die balans beter maken. Doordat mensen hun werk en hun eigen aanpakken goed onderzoeken en zich (opnieuw) committeren, kan er juist meer motivatie en bevologenheid ontstaan; ook voor de taken die men eerst misschien minder leuk vond. Maar ook doordat mensen anders naar hun werk gaan kijken, meer activiteiten oppakken waar ze wel energie van krijgen, andere aanpakken uitproberen waardoor oninteressante taken leuker worden, andere relaties aangaan of een fijnere werkomgeving weten te creëren. En soms ontstaat er een mentale klik: doordat mensen hun werk echt gaan onderzoeken kan een knagend gevoel van onvrede verdwijnen. De niet leuke onderdelen, die gevoelsmatig veel ruimte innemen, blijken bijvoorbeeld een veel kleiner onderdeel van het pakket te zijn dan iemand dacht.

Een ander vraagstuk heeft te maken met de spanning tussen wat mensen willen en wat in de organisatie nodig is. Job craften gaat uit van de kracht van de mens. Maar dat betekent niet dat alles wat iemand *wil*, ook daadwerkelijk *kan*. Het is heel goed denkbaar dat iets niet past in de werkomgeving waarin men zich bevindt. Het is dus belangrijk om de aansluiting te zoeken met de organisatiecontext waarin mensen hun werk willen gaan

aanpassen. En dit te doen in verbinding met de mensen die erbij betrokken zijn en die van de eventuele veranderingen iets gaan merken. Dat proces van onderlinge afstemming kunnen HRD-professionals ondersteunen en aanmoedigen.

In dit artikel leggen we de nadruk op job crafting vanuit een positief perspectief: de wens om werk te doen waarin je je talent kwijt kunt. Er is de laatste tijd ook een ander perspectief dat de belangstelling voor job crafting doet toenemen: de krapte op de arbeidsmarkt. 'Als je niet weg kunt, wordt het nog belangrijker om het beste te maken van waar je werkt', is de conclusie van een artikel in *Intermediair* (Boland, 2011). Ook in dat opzicht kan job crafting bruikbaar zijn voor organisaties die met fusies en overnames te maken hebben. Je kunt als HRD'er met job crafting mensen ondersteunen om binnen die turbulentie zoveel mogelijk het werk te gaan doen waarin ze het beste tot hun recht komen en met meer werkenergie kunnen bijdragen.

De allerbeste manier om dit concept te verkennen, is misschien wel om het uit te proberen: met een team uit de eigen organisatie dat er voor open staat, of gewoon met de eigen HRD-collega's. Dat zet de deur open om te kijken welke methoden er al in huis zijn die hiervoor gebruikt kunnen worden. ●

Literatuur

- Berg, J.M., J.E. Dutton & A. Wrzesniewski (2007). **What is job crafting and why does it matter?** University of Michigan: website of Positive Organizational Scholarship.
- Berg, J.M., J.E. Dutton & A. Wrzesniewski (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: when proactivity requires adaptivity. **Journal of Organizational Behavior**, **31**, p. 158-186.
- Berg, J.M., A.M. Grant & V. Johnson (2010). **Your callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational calling.** Michigan: University of Michigan.
- Boland, C. (2011). Boetseer je baan: hoe je lol houdt in je werk zonder van baan te veranderen. **Intermediair** **48**, p. 22-27.
- Demerouti, E. (2011). **'Job crafting: hoe maak je je werk leuk(er)? Interventie bij een politiekorps'**. Presentatie tijdens seminar over job crafting bij het lectoraat lerende politieorganisatie.
- Dewulf, L. (2009). **Ik kies voor mijn talent.** Brussel: Lannoo.
- Dorenbosch, L., R. Gründemann & J. Sanders (2011). **Sleutelen aan eigen inzetbaarheid. Kansen en keerzijdes van job crafting als methodiek ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid in de context van lager geschoold werk.** Hoofddorp: TNO.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. **American Psychologist**, **56**, 218-226.

- Nauta, A. (2011). **Tango op de werkvloer: een nieuwe kijk op arbeidsrelaties.** Assen: Van Gorcum.
- Rhenen, W. van (2011). **Engagement en productiviteit: elke dag belangrijk** (inaugurale rede). Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Rondeel, M. & S. Wagenaar (2002). Ondernemer zijn van je eigen talenten. In: M. Rondeel & S. Wagenaar (red.), **Kennis maken, leren in gezelschap.** Schiedam: Scriptorum.
- Spreitzer, G. & C. Porath (2012). Creating Sustainable Performance. **Harvard Business Review**, **90**, no. 1, p. 83-88.
- Tims, A. & A.B. Bakker (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. **South African Journal of Industrial Psychology**, **36**, p. 1-9.
- Tims, A., A.B. Bakker & D. Derks (2012). Development and validation of the job crafting scale. **Journal of Vocational Behavior** **80**, p. 173-186.
- Vuuren, M. van & L. Dorenbosch (2011). **Mooi Werk: naar een betere baan zonder weg te gaan.** Amsterdam: Boom.
- Woerkmom, M. van, S. Tjepkema, M. Spruyt & M. Stienstra (2011). De 'sterke punten' benadering werkt: onderzoek naar effecten van aandacht voor talent. **Opleiding & Ontwikkeling**, **24**, nr. 3, p. 28-32.
- Wrzesniewski, A. & J.E. Dutton (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. **Academy of Management Review**, **26**, p. 179-201.

Meer informatie is ook te vinden op:
<http://www.centerforpos.org> en
www.mindtools.com.



Drs. Theo Visser is senior consultant bij 365/Zin. Hij is lid van de redactie van O&O. E-mail: theo.visser@365.nl



Dr. Saskia Tjepkema is adviseur en coach bij Kessels & Smit, The Learning Company. Daarnaast is zij directeur en docent bij de FCE. E-mail: stjepkema@kessels-smit.com



Drs. Mara Spruyt is adviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit, The Learning Company. E-mail: mspruyt@kessels-smit.com