

Bevorderen van interne mobiliteit

# Het begint met loopbaankriebels

Het valt vaak niet mee: interne doorstroom van middelbaar opgeleide medewerkers realiseren. Welke elementen in het loopbaanbeleid beïnvloeden mobiliteit en maken dat medewerkers wél stappen zetten?

Judith Barneveld & Barbara Kollen

In ons werk adviseren wij organisaties over loopbaanbeleid. We zien welke investeringen worden gedaan en ook de soms geringe opbrengst van de inspanningen. We vroegen ons dan ook af wat nou werkelijk effect heeft op loopbaanontwikkeling, wat medewerkers beweegt en waarop een organisatie moet inzetten om daadwerkelijk interne mobiliteit te creëren. Daarom hebben we onderzocht hoe loopbaanbeleid een bijdrage kan leveren aan de interne mobiliteit van medewerkers. Op grond van de uitkomsten van het onderzoek geven we handvatten om het loopbaanbeleid in de eigen organisatie te evalueren en effectief in te richten.

Hierna beschrijven we eerst de opzet van het onderzoek en de belangrijkste uitkomsten, met name de interventies en factoren die de deelnemers aan het onderzoek hebben aangezet tot interne loopbaanstappen. Op grond hiervan trekken we algemene conclusies over de effectiviteit van verschillende loopbaaninterventies en over de voorwaarden voor een succesvol loopbaanbeleid. Tot slot presenteren we een model voor loopbaanbeleid dat medewerkers aanzet tot en faciliteert bij hun loopbaanontwikkeling. We vertalen de bevindingen naar twee groepen medewerkers: medewerkers die actief bezig zijn met hun loopbaan én medewerkers die zich afwachtend tonen.

## Onderzoek naar mobiele mbo'ers

In samenwerking met een student-onderzoeker van de Universiteit Utrecht hebben we een kwalitatief onderzoek uitgevoerd bij vijf organisaties. We hebben gekozen voor organisaties met een omvang van vijfhonderd tot vijfduizend medewerkers, uit verschillende branches. De deelnemende organisaties zijn een leverancier van kantoorautomatisering, een energie-

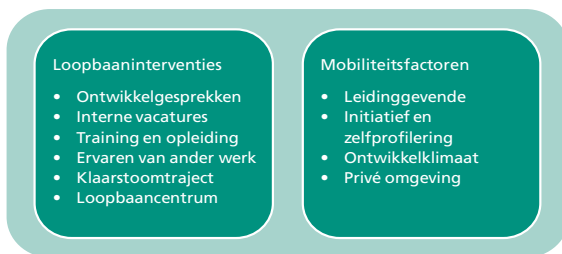
netwerkbeheerder, een woningcorporatie, een zorgverzekeraar en een universiteit. Deze organisaties investeren daadwerkelijk in loopbaanbeleid en doen daarvoor meerdere interventies.

Binnen deze organisaties hebben we telkens vijf medewerkers geïnterviewd, verschillend in leeftijd, geslacht en loopbaanfase. Deze medewerkers zijn ooit op mbo-niveau ingestroomd en hebben in de afgelopen tien jaar ten minste twee interne loopbaanstappen gezet (opwaarts, neerwaarts of zijwaarts - zie kader); de laatste stap korter dan twee jaar geleden. Daarnaast hebben we ook mensen uit hun omgeving geïnterviewd: de vorige leidinggevende (die hun laatste loopbaanstap heeft meegemaakt) en hun HR-manager. We hebben allen gevraagd hoe de loopbaanstappen van de medewerkers hebben plaatsgevonden en wat de rol van de organisatie daarbij was.

We waren specifiek geïnteresseerd in de mbo-doelgroep, omdat dit een grote groep is binnen organisaties, die veelal wat minder makkelijk doorstroomt dan hoger opgeleiden (Gesthuizen & Dagevos (SCP), 2005). De deel-

## Soorten loopbaanstappen

De variatie in loopbaanstappen is groot. Het merendeel is opwaarts, dus naar een hogere functie met meer salaris, uitdagingen en verantwoordelijkheden. Zoals van secretaresse via officemanager naar directiesecretaresse. Een grotere stap opwaarts, buiten het eigen vakgebied, is die van planner naar projectcoördinator en uiteindelijk service delivery manager. Een 'zijwaarts' voorbeeld is de supervisor die overstapte naar een andere afdeling waar nog wél volop leidinggevende uitdagingen voor hem lagen.



Figuur 1. Overzicht van loopbaaninterventies en mobiliteitsfactoren

nemers aan het onderzoek geven blijkt van een structurele loopbaanontwikkeling en we wilden weten wat effect gemaakt dat bij hen de doorstroom wél is gerealiseerd.

Ons onderzoek bouwt voort op het model van Ng e.a. (2007) dat de structurele en individuele factoren toont die van invloed zijn op loopbaanontwikkeling. Ons onderzoek kijkt primair naar de impact van het personeelsbeleid, als een structurele factor die een organisatie zelf kan beïnvloeden.

### Beïnvloeders van mobiliteit

Hieronder beschrijven we allereerst de beweegredenen die medewerkers noemen om een loopbaanstap te maken. Vervolgens geven we aan welke loopbaaninterventies uit het loopbaanbeleid van de organisaties het meest effectief zijn in de ogen van de medewerker. Tot slot benoemen we welke andere factoren de medewerkers aanwijzen als van invloed op de loopbaanstappen die ze hebben gezet. Een overzicht van de zogenoemde mobiliteitsfactoren en de belangrijkste loopbaaninterventies die uit de interviews naar voren zijn gekomen, staat in figuur 1.

#### Gemis aan uitdaging als startpunt

De beweegredenen om een loopbaanstap te zetten, komen sterk overeen. Alle medewerkers geven aan behoefte aan uitdaging te hebben. Zodra zij deze niet langer of onvoldoende vinden in hun functie, komt het moment dat zij 'loopbaankriebels' krijgen en een gevoel van disbalans ervaren.

*'Op een gegeven moment liep ik tegen het plafond aan in mijn functie. Als je drie of vier jaar in je rol zit, dan wordt je werk routine. En daar houd ik niet van.'*

Wat deze uitdaging precies inhoudt, verschilt per medewerker. Maar er zijn wel beweegredenen te noemen die vaker naar voren komen:

- Meer en zwaardere verantwoordelijkheden;
- Meedenken over en meebepalen van de koers en het beleid van de afdeling of organisatie;
- Verdiepen en verbreden van kennis en vaardigheden;
- Leren leidinggeven;
- Betere arbeidsvoorwaarden;
- Meer afwisseling en een grotere diversiteit in taken;
- Doorgeven van opgedane kennis en ervaring aan een jongere generatie en deze laten groeien.

#### Ontwikkelgesprekken als vehikel

Om medewerkers te ondersteunen bij hun loopbaanontwikkeling zetten de organisaties verschillende loopbaaninterventies in. De organisaties geven bij monde van hun HR-managers aan dat ze 'loopbaanbeleid' een groot woord vinden en dat ze van mening zijn dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun (loopbaan)ontwikkeling. Maar alle organisaties stimuleren interne mobiliteit wel door medewerkers te prikkelen en mogelijkheden aan te reiken. Zo bieden alle vijf onderzochte organisaties ontwikkelgesprekken, interne vacatures en training en opleiding aan. Drie van de vijf kennen daarnaast mogelijkheden om ander werk te ervaren (denk aan interne stages of een functie op interim basis) of ze bieden individuele (loopbaan)begeleiding.

Maar welke interventies uit het loopbaanbeleid zijn nu het meest effectief om de interne mobiliteit op gang te brengen? Uit ons onderzoek blijkt dat medewerkers bij alle organisaties de ontwikkelgesprekken (formeel en informeel) met de leidinggevende als meest impactvol ervaren. Ze geven aan dat deze ontwikkelgesprekken hen aanzetten tot nadenken over mogelijke loopbaanstappen. Door ambities en ontwikkelmogelijkheden open te bespreken, krijgen leidinggevendens inzicht in de (doorgroe)wensen en capaciteiten van de medewerkers.

Vacatures zijn voorwaardelijk om doorstroming te laten plaatsvinden. Hoe actiever de vacatures worden gecommuniceerd, hoe groter de impact ervan is. Het automatisch toesturen van vacatures (push) is effectiever dan dat medewerkers zelf naar gepubliceerde vacatures toe moeten (pull). Medewerkers worden door hun omgeving geattendeerd op doorgroei mogelijkheden binnen de organisatie en dit heeft een stimulerend effect op interne mobiliteit. Tegelijkertijd straalt de organisatie hiermee uit dat interne doorstroom wenselijk en niet meer dan normaal is.

De meeste medewerkers hebben in de afgelopen jaren een of meer trainingen of opleidingen gevolgd. Dat waren zowel functiegerelateerde opleidingen als opleidingen gericht op groei naar een andere functie. Ze geven aan dat zij zich zo (optimaal) hebben kunnen ontwikkelen en daardoor interne groei hebben doorgemaakt. Het zorgde ervoor dat zij op een gegeven moment een plafond ervoeren in de uitoefening van hun functie en daardoor toe waren aan een nieuwe uitdaging.

Interventies gericht op het ervaren van ander werk en individuele begeleiding blijken met name effectief wanneer ze op het goede moment worden ingezet. Timing is dus belangrijk. Een interne stage of interim-functie om te onderzoeken of een beoogde loopbaanstap passend is, werkt goed wanneer een medewerker al meer zicht heeft op de kant die hij op wil. Wanneer een medewerker loopbaankriebels ervaart, maar nog weinig zicht heeft op zijn loopbaanwensen, dan is (loopbaan)begelei-

ding (via een loopbaancentrum) effectief gebleken om hem te ondersteunen bij zijn volgende loopbaantrap.

Een combinatie van bovenstaande interventies zagen we in een maatwerk ontwikkeltraject, waarbij medewerkers middels een meeloopstage, een gerichte opleiding en passende projecten worden klaargestoomd voor een volgende functie. Dit traject geeft medewerkers een duidelijk beeld van de geambieerde functie en de mogelijkheid om stapsgewijs toe te groeien naar deze functie.

#### *Leidinggevende als aanjager*

Naast de loopbaaninterventies spelen ook andere factoren een rol in het mobiliteitsproces. Deze mobiliteitsfactoren maken geen deel uit van het loopbaanbeleid als zodanig, maar beïnvloeden mede de effectiviteit hiervan. Een cruciale rol is weggelegd voor de leidinggevende. In veel gevallen blijkt (goed) contact met de leidinggevende van grote invloed te zijn op de interne mobiliteit. Doordat leidinggevend op de hoogte zijn van de ambities en capaciteiten van hun medewerkers, kunnen zij hierop inspelen. Ze kunnen doorgroei in formele en informele gesprekken stimuleren, hun medewerkers actief benaderen voor bepaalde functies en zijn vaak de aangewezen persoon om opleidingsmogelijkheden goed te keuren.

*“Toen ben ik gaan praten met mijn manager en die vroeg wat ik dan precies wilde. Zij is eigenlijk ook wel een beetje de motor geweest. Ze zei: je kan het hartstikke goed, je krijgt van mij een personal coach, daar ga je maar eens mee sparren wat je wilt.”*

De betrokken leidinggevend zien voor zichzelf ten minste een begeleidende rol, als een medewerker aan geeft zich te willen ontwikkelen en sommigen zien bovendien een stimulerende rol. Ze geven uitvoering aan hun rol binnen ontwikkelgesprekken en ook door medewerkers te enthousiasmeren, hun takenpakket uit te breiden, hen in de schijnwerpers te zetten of in het diepe te gooien.

Een andere belangrijke factor is de mate waarin medewerkers zelf actief zijn in het creëren van kansen om loopbaanstappen te realiseren. Alle medewerkers deelden hun ambities, interesses en capaciteiten met hun leidinggevende, maar maakten deze vaak ook in bredere kring kenbaar, bijvoorbeeld bij collega's. Door zichzelf te profileren was de omgeving van de medewerker zich meer bewust van diens ambities. Dit leidde ertoe dat sommige medewerkers door hun collega's werden gewezen op vacatures of werden benaderd voor bepaalde functies. Ook gericht netwerken voor een bepaalde functie heeft voor enkele medewerkers succes gehad.

*“Ik was die opleiding aan het doen en ik had het voordeel dat ik bij het bestuur werkte, dus met heel veel leidinggevend contact had (...) De directeurs liepen dagelijks naar binnen, daar had ik een heel goede relatie mee. Dus ik heb in die zin genetwerkt en gezegd: dit is mijn ambitie, wat raad je me aan?”*

Ook van invloed is het ontwikkelklimaat, de mate waarin de organisatie medewerkers stimuleert zich continu te ontwikkelen (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2008). Het blijkt dat hoe normaler en vanzelfsprekender ontwikkeling binnen de organisatie is, hoe minder drempels medewerkers ervaren om loopbaan stappen te zetten. De organisaties die ontwikkeling het meest actief stimuleren en laten zien welke doorgroei mogelijkheden er zijn, bijvoorbeeld door succesverhalen van medewerkers publiek te maken, stralen hiermee uit dat doorstroom wenselijk en gewoon is. Vaak praten medewerkers dan ook meer openlijk met collega's over ambities en doorgroei mogelijkheden en denken actief met elkaar mee.

Tot slot blijkt ook de thuissituatie voor alle medewerkers een belangrijke factor te zijn, misschien zelfs wel voorwaardelijk. Alle medewerkers konden rekenen op steun en stimulans van het privéfront (familie en vrienden). Een enkele medewerker verwoordde het zelfs als aansporing.

De mobiliteitsfactoren zijn voor de meeste medewerkers minstens zo belangrijk als de aangeboden loopbaaninterventies. Sterker nog, het zijn vaak de eerste zaken die genoemd worden en die in de beleving van de medewerker meer van invloed zijn dan de aangeboden loopbaaninterventies. Dat nodigt uit om loopbaanbeleid breder te definiëren.

### **Loopbaanbeleid over de volle breedte**

Impliciet is al duidelijk geworden dat wij loopbaanbeleid definiëren als alle interventies die een organisatie inzet om de loopbaanontwikkeling van medewerkers te beïnvloeden. Op grond van ons onderzoek zien we een noodzaak om de gebruikelijke set van loopbaaninterventies uit te breiden. Met name de uitspraken van de deelnemers over de relevante mobiliteitsfactoren geven hiertoe aanleiding. Daarmee verbreden we het begrip loopbaanbeleid en reiken we meer handvaten aan om loopbaanontwikkeling en mobiliteit te beïnvloeden. De verschillende elementen van een effectief loopbaanbeleid staan weergegeven in figuur 2. De linkerkant van de figuur bevat de meer instrumentele loopbaaninterventies, zoals we die ook zijn tegengekomen in het onderzoek; de rechterkant bevat interventies die inspelen op de gevonden mobiliteitsfactoren (zie figuur 1).

*Ontwikkeling intensiveren: binnen eigen werk en op andere gebieden*

Opleiding en training - en andere ontwikkelactiviteiten - zorgen ervoor dat mensen zich ontwikkelen. En als mensen zich ontwikkelen, krijgen ze op een gegeven moment loopbaankriebels: ze gaan onvrede voelen over de mogelijkheden om hun talenten te gebruiken binnen hun huidige functie en zullen de noodzaak ervaren om in beweging te komen. Opleiding en ontwikkeling maken dus dat mensen als het ware uit hun functie groeien. Je zou kunnen zeggen dat opleiding

en ontwikkeling een van de belangrijkste voorwaarden is voor mobiliteit.

Bij ontwikkeling kan het gaan om verbreding zowel als verdieping van aanwezige kennis en vaardigheden. Daarnaast blijkt het effectief om de leerervaringen te zoeken in nieuwe uitdagingen, door taken van een medewerker te verrijken of iemand in het diepe te gooien. Job crafting is wat ons betreft ook een aanpak die hierbij past. Hierbij nemen medewerkers acties om hun werk aan te passen op hun persoonlijke bekwaamheden en behoeften (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Een stap verder gaat het om mensen ook buiten hun eigen functie te ontwikkelen en ander werk te laten ervaren. Bijvoorbeeld door een projectopdracht of een vervanging. De nieuwe werkervaringen doen een beroep op andere kwaliteiten, laten mensen zien wat ze nog meer kunnen en wat er nog meer mogelijk is en bereiden hen voor op andere rollen en functies.

#### *Kansen bieden: loopbaanoriëntatie en -mogelijkheden*

Op het moment dat loopbaankriebels manifest zijn, wordt het opportuun medewerkers te ondersteunen bij een oriëntatie op eigen interesses en talenten en een verkenning van hun loopbaanmogelijkheden. Traditionele loopbaaninterventies, zoals gebruik van een loopbaancentrum, deelname aan testen en assessments en inzicht in loopbaanpaden, kunnen hier worden ingezet. In- en externe stages en detacheringen werken goed als oriëntatie op ander werk.

Onder invloed van de crisis hebben we gezien dat de mobiliteit van werknemers is afgenomen. Maar andersom werkt het ook: als er vacatures zijn, maken mensen loopbaanstappen. Dat geldt op macroniveau, en ook op het niveau van een organisatie. Voor interne mobiliteit betekent dit dat het creëren van kansen essentieel is. Als er niet vanzelf vacatures ontstaan (bijvoorbeeld door groei van de organisatie), dan zul je het moeten organiseren. Manieren om hieraan invulling te geven zijn bijvoorbeeld roulatie van functies, rollen en taken. Of, wat we in onze eigen praktijk eens hebben gezien, een dubbele duobaan, waarbij twee medewerkers ieder de helft van twee functies vervullen.

#### *Actoren toerusten: leidinggevende en medewerker*

Het effect van de leidinggevende bij loopbaanontwikkeling is groot – en leidinggevendens zijn zich zelf niet altijd even goed bewust van hun invloed hierbij. Uiter-

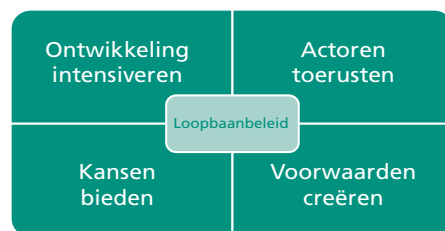
aard is het van belang dat leidinggevendens in staat zijn een goed ontwikkelgesprek te voeren en dit ook regelmatig doen. Maar belangrijk is vooral, zo blijkt uit het onderzoek, dat zij zich oprecht verdiepen in de competenties en ambities van hun medewerkers. Als een leidinggevende inzicht heeft in de kwaliteiten en het potentieel van een medewerker, zal dat zijn geloof in die medewerker versterken en zal hij meer vanzelfsprekend bijdragen aan diens ontwikkeling. Vanuit deze overtuiging kunnen leidinggevendens 'loopbaankriebels' naar boven halen, steun bieden bij initiatieven van de medewerker (bijvoorbeeld door specifieke taken toe te wijzen) en actief wijzen op kansen voor die medewerker (bijvoorbeeld door inzicht te geven in toekomstige mogelijkheden). We denken dat het nodig is leidinggevendens niet alleen toe te rusten voor hun rol, maar ook bewust te maken van het belang van hun rol en te motiveren deze te vervullen.

Het eigen initiatief van medewerkers helpt enorm om zaken in gang te zetten. Het zal helpen medewerkers toe te rusten om zichzelf te laten zien en over het voetlicht te brengen wat ze willen en kunnen. Denk bij interventies om de zichtbaarheid te vergroten aan workshops personal branding, een belangstellingsregistratie en de vorming van bedrijfsbrede netwerken. Wij verwachten dat deze zelfprofilering steeds meer van belang wordt. Bijvoorbeeld omdat de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker deel uitmaakt van de visie van een organisatie of doordat de rol van de leidinggevende beperkt raakt, onder invloed van netwerkstructuren en ontwikkelingen als Het Nieuwe Werken. We pleiten er daarom voor de zelfredzaamheid van medewerkers te vergroten.

#### *Voorwaarden creëren: ontwikkelklimaat en privésituatie*

Het ontwikkelklimaat binnen een organisatie, met name de mate waarin het normaal is om bezig te zijn met je loopbaan, is een belangrijke factor gebleken voor medewerkers om iets te doen met hun loopbaankriebels. Loopbaanbeleid vormt daarmee een vliegwielt: hoe meer mensen daadwerkelijk stappen maken, hoe meer mensen hun voorbeeld gaan volgen. Dat betekent dat het nodig is loopbaanstappen 'gewoon' te maken, om mensen te laten nadenken over de voldoening die een stap zou kunnen geven en hun geloof in eigen kunnen in een nieuwe rol te versterken. Alle interventies binnen het gevoerde loopbaanbeleid dragen bij aan het ontwikkelklimaat. En ook hier speelt de leidinggevende een grote rol, door het belang van ontwikkeling uit te dragen.

Mensen maken een afweging of een mogelijke loopbaan stap past bij de privéomstandigheden die ze op dat moment hebben. Interne doorgroei kan bevorderd worden door tegemoet te komen aan individuele wensen op dit gebied. We denken dat zogenoemde 'i-deals' (oftewel individuele maatwerkafspraken) die inspelen op de thuissituatie, een gerechtvaardigd onderdeel van het loopbaanbeleid kunnen zijn. Medewerker en leidinggevende kunnen hierover specifieke afspraken



Figuur 2. Elementen van effectief loopbaanbeleid

maken (Rousseau, 2005); denk aan flexibiliteit in tijd en plaats van het werk, of juist voorspelbaarheid van werktijden, omvang van het takenpakket, faciliteiten als kinderopvang, etc. Bovendien helpt de steun van partners en vrienden om een loopbaanstap te zetten. We zouden daarom niet moeten schromen deze sociale context te betrekken. Om de stimulans van het thuisfront te mobiliseren, zou je ertoe kunnen overgaan loopbaaninformatie ook daar te verspreiden.

### Eerst de basis, dan de interventies

Op grond van ons onderzoek trekken we een aantal conclusies over effectief loopbaanbeleid in organisaties. Gezien de focus van het onderzoek hebben we het dan over loopbaanbeleid gericht op medewerkers op mbo-niveau.

In essentie kunnen we zeggen dat loopbaanbeleid effectief is als medewerkers met 'loopbaankriebels' gesteund en gestimuleerd worden bij hun loopbaanontwikkeling en gesterkt in hun zelfprofilering. Hierbij spelen de leidinggevende en de ontwikkelgesprekken die deze voert met de medewerker een cruciale rol.

Alles overziend komen we op de volgende aanbevelingen voor een effectief loopbaanbeleid:

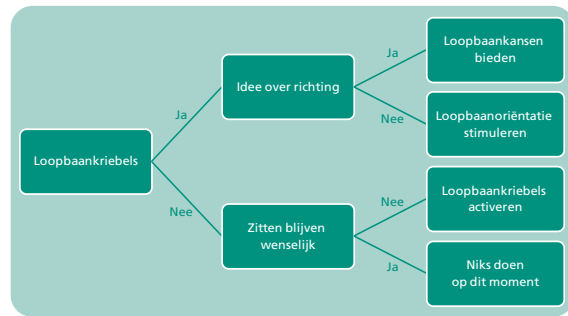
1. Zet primair in op de rol van de leidinggevende;
2. Rust medewerkers toe om zichzelf te profileren;
3. Werk aan een goed ontwikkelklimaat;
4. Activeer loopbaankriebels met opleiding en ontwikkeling;
5. Creëer kansen om loopbaanstappen te zetten;
6. Zie specifieke loopbaaninterventies als ondersteunend.

Organisaties die de interne mobiliteit willen bevorderen doen er in onze ogen verstandig aan eerst te onderzoeken in hoeverre de basis aanwezig is, voordat ze investeren in specifieke loopbaaninterventies. Met andere woorden, begin ermee leidinggevend en medewerkers toe te rusten voor hun rol en ontwikkeling tot norm te maken; voeg daarna pas interventies toe die de gebruikers aansprekend vinden. Met verwijzing naar figuur 2: actoren toerusten en voorwaarden creëren gaan vooraf aan ontwikkeling intensiveren en kansen bieden.

### Loopbaankriebels als startpunt

Een vraag die ons bezighoudt, is in hoeverre de uitkomsten van ons onderzoek te vertalen zijn naar andere groepen binnen organisaties. Hoe zit het met medewerkers die hoger en lager geschoold zijn? Wellicht zijn hoger opgeleiden minder afhankelijk van hun leidinggevende, maar we weten het niet. Maar ook: wat kunnen we ermee bij mbo'ers die niet zomaar een loopbaanstap zetten?

We denken dat de gevonden elementen voor loopbaanbeleid ook voor de medewerkers die zich afwachtend tonen aanknopingspunten bieden, maar dat er nog iets aan vooraf moet gaan, namelijk: het bewust maken van (latente) loopbaankriebels (zie figuur 3). Bij de



Figuur 3. Loopbaankriebels als startpunt voor mobiliteit

medewerkers in ons onderzoek waren de loopbaankriebels een belangrijk startpunt. Bij medewerkers die niet vanzelf in beweging komen, worden de kriebels wellicht niet ervaren of toegelaten, maar kunnen deze wel geactiveerd worden - met name door opleiding en ontwikkeling. Zo kunnen deze medewerkers in ieder geval meegaan in veranderingen die op hen afkomen. Het belang van de rol van de leidinggevende zal in de loopbaanontwikkeling van deze medewerkers nog groter zijn. Deze medewerkers hebben meer begeleiding nodig om in beweging te komen. De leidinggevende is de meest aangewezen persoon om loopbaankriebels te activeren. Zodra een medewerker zich bewust is van zijn loopbaankriebels, kan hij zich een idee gaan vormen over de richting die zijn loopbaan zal nemen. ●

### Literatuur

- Armstrong-Stassen, M. & F. Schlosser (2008). Benefits of a supportive development climate for older workers. *Journal of Managerial Psychology* 23, pp. 419-437.
- Gesthuizen, M. & J. Dagevos (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Ng, T.W., K.L. Sorensen, L.T. Eby & D.C. Feldman (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80 (3), pp. 363-386.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Wrzesniewski, A. & J.E. Dutton (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review* 26 (2), pp. 179-201.



**Drs. Judith Barneveld** adviseert over zelfsturing en samenwerking bij leren en werken.  
E-mail: judith.barneveld@dewerkwijze.nl



**Drs. Barbara Kollen** adviseert organisaties over HR-organisatieontwikkeling en mobiliteit.  
E-mail: barbara.kollen@fctb.nl