

## JOB CRAFTING (2)

# WAT WIL IK? WAT KAN IK? WAT PUT ME UIT?

TEKST ■ WIM VERDOODT



Koepelorganisatie Komosie ging negen maanden lang door een jobcrafting-traject. De organisatie liet haar medewerkers zeer ver meedenken. De directie hakte uiteindelijk de knopen door.

Begin vorig jaar rondden de twaalf werknemers van Komosie, de koepel van milieu-ondernemers in de sociale economie, een jobcrafting-traject af dat zo'n negen maanden in beslag nam. "Waarom? Het was het gevolg van een denkoefening over onze visie, strategie en missie", legt adjunct-directeur Marc Willem uit. "Die oefening maakten we samen met onze leden, voornamelijk kringloopcentra en energiesnoeiërs (bedrijven die kansarmen helpen bij het realiseren van energiebesparende maatregelen)."

Al snel bleek dat de Komosie-ploeg onvoldoende voldeed aan de verwachtingen van haar leden. "Onze leden zijn de laatste jaren erg geëvolueerd. Dat heeft ook een impact op onze opdracht. Deze denkoefening heeft dat duidelijk in kaart gebracht", vertelt Willem. De conclusie luidde dat de structuur van Komosie niet langer aangepast was aan de noden van haar leden. Sommige taken waren niet meer relevant, andere waren nog niet opgenomen.

### Mooi en lelijk werk

Het jobcrafting-traject startte met uitgebreide individuele gesprekken tussen directie en elke werknemer. Elke job werd onder de loep genomen: "Hoe ziet je job eruit? Deel die eens op in taken. Probeer zicht te krijgen op de energievreters en -gevers. Wat kost je energie, wat geeft je energie?"

Op basis daarvan werd de werknemers gevraagd om hun taken in tien grote clusters

te plaatsen en te noteren hoeveel tijd ze aan elke taak besteden. Daarna volgde een risico-wensen-analyse. "Iedereen moest opsommen wat hij graag zou doen, waarvoor hij dacht talent te hebben, wat hem passioneerde, in welke taak anderen hem zouden zien", aldus Willem. "Maar iedereen moest ook een lijstje met risico's maken: waar heb ik last van, wat vergt veel van me, wat put me uit?"

De antwoorden werden op de takenclusters 'geplakt'. "Zo kwamen we tot mooie taken (werk dat iemand graag doet) en lelijke taken (werk dat energie vreet)." Naast mooi en lelijk werk, was er ook 'leeg' werk: taken die positieve noch negatieve emoties oproepen. Maar ze bestonden wel, dus moesten ze ook uitgevoerd worden. Naast het bestaande werk waren er echter ook nieuwe taken die, op basis van de strategische visie-oefening, verdeeld moesten worden.

"Op basis van al die informatie hebben we bekeken bij wie welke taken het best passen. We hebben werknemers ook input gevraagd over welke taken volgens hen het best bij welke collega passen", herinnert Willem zich. "Tijdens het hele project hebben we de werknemers veel inbreng gegeven, maar steeds ook duidelijk gecommuniceerd dat de uiteindelijke beslissing bij de directie lag."

### Niet overroepen

Toen de vernieuwde takenpakketten voor de eerste keer werden voorgesteld aan het personeel, had de directie daar nog geen namen

op gekleefd. "We wilden eerst zien wie zich goed voelde bij welk pakket. Toen we dat wisten, hebben we nog wat finetuning gedaan. Van sommige taken was meteen duidelijk bij welke werknemer ze hoorden, maar soms wat het even puzzelen." Willem beklemtoont dat het niet de bedoeling was om alleen pakketten met mooie taken te maken. "Alle werk moet gebeuren, ook het minder mooie."

Het eindresultaat was gemengd. Sommige functies zijn niet zo veel veranderd, andere zijn gloednieuw. "Vroeger hadden we bijvoorbeeld geen beleidsmedewerker, nu wel. De creatie van die job lag helemaal in lijn met ons strategische doel om meer op beleid te werken."

Klinkt logisch, en dat is het ook, geeft Willem toe. "Ik ben tevreden dat we dit jobcrafting-project doorlopen hebben, maar ik wil het ook niet overroepen. Het grote voordeel is dat je de mensen echt 'mee' hebt. Ze voelen zich meer betrokken bij de veranderingen. Bovendien is het een goede manier om ze eens naar hun eigen job te laten kijken. Ook als werkgever kom je zo heel wat te weten."

Echte strubbelingen waren er niet tijdens het project. "Het moeilijkste moment was voor bepaalde werknemers misschien wel het afronden van het eigen takenpakket, werk doorgeven en zelf nieuwe taken opnemen. Onze medewerkers zijn nu alvast meer tevreden in hun job. De werkdruk is niet verminderd, maar het werk past meer bij wat ze graag doen en waar ze goed in zijn."