

# Zelf je baan boetseren

“Jobcrafting is een evolutie in het ontwikkelen van een organisatie, geen revolutie”, zegt Marc Willem, algemeen directeur van Komosie, de koepel van Kringwinkels en Energiesnoeiers. De vzw pionierde met jobcrafting in het kader van een recent veranderingstraject.

TEKST: Christine Huyge

**J**obcrafting of baanboetseren is een methodiek waarbij medewerkers zelf hun takenpakket bepalen of hertekenen. Dat doen ze niet alleen in functie van hun talenten, maar ook rekening houdend met interesses en behoeften, en met fysieke, emotionele of cognitieve risico's verbonden aan hun huidige job. Bij jobcrafting gaat het om het aanbrengen van kleine wijzigingen in de functie van een medewerker of medewerkers. Die kleine aanpassingen zijn vaak al voldoende om een verandering in gang te zetten en een positieve impact te genereren op de beleving van het werk.

Hoewel de aanpassingen in handen van de medewerkers liggen, is het van belang dat jobcrafting gebeurt in samenspraak met de organisatie. De bedrijfsdoelstellingen én de belangen van de andere collega's mogen niet uit het oog worden verloren.

Algemeen wordt jobcrafting beschouwd als een weg naar meer zinvol en werkbaar werk. Als je

mensen zelf regisseur maakt van hun takenpakket, zo luidt de redenering, groeit hun betrokkenheid, zijn ze gelukkiger, presteren ze beter en kunnen ze ook langer in de organisatie blijven.

## **Een functie rond een medewerker bouwen**

Komosie startte vorig jaar een visie-, missie- en strategie-oefening en paste bij het uitwerken ervan de methodiek van jobcrafting toe. Tot dan was de organisatie uitgegaan van een klassieke competentieaanpak. In functie van de veranderingen waren nieuwe takenpakketten opgesteld. “Daar wilden we vervolgens de juiste personen aan koppelen”, schetst algemeen directeur Marc Willem de beginsituatie. Eigen aan de competentieaanpak is dat medewerkers opleiding krijgen als ze niet of nog niet over de juiste vaardigheden beschikken om een functie uit te oefenen. “Met jobcrafting doe je het tegenovergestelde: je bouwt een functie rond een medewerker. We beseften dat dit ons traject rijker zou maken.”

---

## Inzicht in taakeisen en hulpbronnen

Daantje Derks en Jessica van Wingerden van de Erasmus Universiteit Rotterdam brengen jobcrafting in verband met 'bevlogenheid' en met het "Job Demands-Control & Resources Model" van Karasek (1979), Schaufeli & Bakker (2004) en Bakker & Demerouti (2007). Dit model geeft inzicht in hoe bevlogenheid – gedefinieerd als vitaliteit, toewijding en absorptie – ontstaat. Dat is voor een hr-professional relevant, menen de onderzoekers, omdat het toelaat het proces dat leidt naar vitaliteit en toewijding te sturen en te faciliteren.

Volgens het model ontstaat bevlogenheid door een samenspel van organisatorische en individuele factoren. Een werkomgeving kent taakeisen, die energie vragen, en hulpbronnen, die energie geven. Van de voor hen juiste verhouding tussen taakeisen en hulpbronnen worden medewerkers bevlogen. Taakeisen kunnen zowel een uitdaging als een belemmering vormen, denk maar aan werkdruk. Persoonlijke hulpbronnen – optimisme, effectiviteit, stressbestendigheid... – helpen iemand om zich aan te passen aan de werkomstandigheden. Werkge-

relateerde hulpbronnen zijn bijvoorbeeld autonomie, feedback, sociale steun, coaching...

Uit onderzoek blijkt dat het verminderen van taakeisen weinig effect heeft op het toenemen van bevlogenheid. Een toename van hulpbronnen heeft dat effect wel. "Aangezien zowel werkgerelateerde als persoonlijke hulpbronnen veranderbaar en ontwikkelbaar zijn, kan het proces van bevlogenheid worden beïnvloed en gefaciliteerd. Daar ligt de kans voor HR." Een eerste stap, zeggen de onderzoekers, is het in kaart brengen van taakeisen en energiebronnen door en met medewerkers. Dit analyseren en in evenwicht brengen van taken, talent en kracht en het zoeken naar kansen voor verbetering is jobcrafting. Sommige mensen doen dit van nature. Ze nemen spontaan taken op die ze leuk vinden en waar ze energie uit halen, ook al vallen die buiten hun functieprofiel.

Bron: "Werken aan bevlogenheid", HRStrategie, december 2011, p.44 tot 46

---

Komosie nam opleidingsorganisatie Dynamo onder de arm om het traject mee te begeleiden.

Onderzoek door Dynamo wees uit dat bij Komosie de juiste voedingsbodem aanwezig was: zeventig percent van de medewerkers beschouwen hun job als een instrument voor persoonlijke groei. "Als je dan altijd hetzelfde werk doet, kan dat leiden tot ontevredenheid. Met jobcrafting geef je de medewerkers inspraak en creëer je aantrekkelijke takenpakketten."

### Wat geeft energie, wat vreet energie?

Komosie en Dynamo puurden uit het boek 'Mooi werk' van Dorenbosch en Van Vuuren een eigen jobcraftingaanpak. Een taakdiagnose ging het eigenlijke craften vooraf. Doel was zicht te krijgen op de energievreters en -gevers in ieders takkenpakket. Aan de twaalf medewerkers werd eerst gevraagd hun functie te beschrijven in tien takenclusters, en die te ordenen volgens de tijd die ze eraan besteden. Een plus- of minteken duidt aan of de betrokkene meer of minder tijd aan die taak besteedt in vergelijking met een jaar voordien. Alles kwam, binnen een afgelijnd kader, op een groot blad terecht (zie illustratie p22).

Vervolgens voerden de medewerkers, onder begeleiding, een risico-wensenanalyse uit. Op groene post-its lijjsten ze vijf 'wensen' op in re-

latie tot hun job (wat zijn mijn talenten, wat is mijn passie, waarmee help ik anderen, wat zien anderen als mijn kracht, waarin wil ik beter worden,...) en op rode briefjes vijf risico's (wat maakt me verdrietig of boos, wat put me emotioneel uit, wat vergt geestelijk veel van me,...). De groene en rode briefjes werden op de taken geplakt. Een risico of wens die met geen enkele taak matcht, hoort buiten het kader. Past een briefje bij elke taak, dan kwam het onderaan in een aparte balk terecht.

### Mooie, lelijke en lege taken

Taken met (veel) groene briefjes, zijn taken die samenvallen met iemands wensen: het zijn 'mooie' taken. Taken met rode briefjes zijn taken waaraan risico's verbonden zijn, 'lelijke' taken in het jobcraftingjargon. Taken met zowel groene als rode briefjes zijn taken met twee gezichten: some good, some bad.



iStockPhoto/AlanMardi

*Jobcrafting bij Komosie. De groene post-its op de taken beschrijven wensen in relatie tot de job, de rode zijn de risico's. Een risico of wens die met geen enkele taak 'matcht', hoort buiten het kader. Past een wens of risico bij elke taak, dan komt de post-it onderaan. Over het resultaat van de oefening vond met elke medewerker een gesprek plaats. "Voor sommigen was het heel duidelijk dat er serieus aan de job gesleuteld moest worden, bij anderen volstonden kleinere veranderingen."*



Lege taken ten slotte hebben noch groene, noch rode briefjes. Het zijn taken die voor de medewerkers geen positieve, noch negatieve connotaties hebben. Groene briefjes die buiten het kader vallen, zijn onvervulde jobwensen en interesses die de betrokkene in geen enkele taak kwijt kan. Over het resultaat van de oefening had de Komosie-projectbegeleider met elke medewerker een gesprek. "Voor sommigen was het heel duidelijk dat er serieus aan de job gesleuteld moest worden, bij anderen waren kleinere veranderingen wenselijk."

delijk dat er serieus aan de job gesleuteld moest worden, bij anderen waren kleinere veranderingen wenselijk."

Eens er duidelijkheid was over de jobaspecten die aanpassing vroegen, ging Komosie op zoek naar een manier om de aanpassingen door te voeren. Eerst werden de resultaten aan het voltallige team voorgesteld. Iedereen kreeg zicht

## *Jobcrafting is geen eenrichtingsverkeer*

Hoe jobcrafting succesvol invoeren? Zeven tips van Marc Willem van Komosie.

- Craften is geen eenrichtingsverkeer: werknemers moeten bij het sleutelen aan hun job rekening houden met de organisatiedoelstellingen én met hun collega's. Het kan niet dat een collega 'slachtoffer' wordt van een doorgeschoven taak. De eindbeslissing ligt bij de directie.
- Blijf realistisch in je verwachtingen. Je kunt niet alle onprettige aspecten van een job oplossen met jobcrafting. Een percentage 'lelijk' werk zal altijd bestaan.
- De oefening start best met een klein team.
- Met jobcrafting kunnen taken versnipperd raken. Een eventuele splitsing van taken mag de efficiënte werking van de organisatie niet in de weg staan. Ook de volwaardigheid van de takenpakketten moet blijvend worden bewaakt.
- De jobcraftingstechniek kan confronterend zijn en leiden tot de conclusie dat een medewerker niet meer op de juiste plaats zit.
- Jobcrafting vergt veel onderlinge communicatie en een open mentaliteit.
- Bij jobcrafting moeten managers bereid zijn voor een stuk de controle los te laten, vandaar het belang van de juiste bedrijfscultuur.

op wat zijn of haar collega's energie geeft of wat energie opsloopt. Komosie installeerde ook een postbussysteem. De collega's konden bij elkaar taken posten waarvan ze dachten dat die goed bij die persoon passen. De resultaten hiervan zijn eveneens in groep besproken.

### Relationeel, cognitief en situationeel craften

Bij het aanpassen van de takenpakketten heeft Komosie verschillende technieken toegepast. Marc Willem: "Je kunt mooi werk creëren of lelijk werk vermijden. En naast het craften van taken, kan je ook relationeel craften (de samenwerkingsverbanden aanpassen), cognitief craften (anders naar je functie kijken) of situationeel craften (meer thuis werken of op een ander bureau).

Alle takenpakketten van de medewerkers van Komosie zijn uiteindelijk in min of meerdere mate volgens de wensen en risico's van de be-

trokkenen aangepast. Een eindpunt is dat niet, want jobcrafting is een continu proces. Komosie stak van dit eerste traject alvast enorm veel op. "Het eerste jobcraftinggesprek leerde me meer over het functioneren van onze twaalf medewerkers dan alle functioneringsgesprekken van de voorbije jaren samen", zei de toenmalige personeelsbegeleider.

"Ook over de organisatie kom je interessante zaken te weten", meent Marc Willem. "Als bijvoorbeeld eenzelfde risico bij veel medewerkers voorkomt, wijst dit wellicht op een hiaat in de organisatie." Zo heeft Komosie als gevolg van het traject zijn manier van overleggen en beslissen voor een stuk aangepast. "Jobcrafting is een proces dat tijd en middelen vergt", besluit Marc Willem, "maar als een medewerker ontmoedigd raakt, of erger, een burn-out krijgt, zijn de gevolgen voor een organisatie vele malen groter." **HR**



**Bedrijfswagen of mobiliteitsbudget?**

Ontdek de voordelen van een mobiliteitsbudget op [vlaandereninactie.be/mobiliteitsbudget](http://vlaandereninactie.be/mobiliteitsbudget)

VLAANDEREN  
WERKT SLIMMER

VLAANDEREN  
WOONT DUURZAMER

VLAANDEREN  
LEEFT BETER



Vlaanderen  
In Actie  
Pact 2020