

Jobcrafting: hoe maak jij je werk leuker?

Fianciecele Dagblad 2026-05-18 weekendbijlage Persoonlijk, rubriek Werk & Geld.

Ruud Deijkers

Door werknemers meer vrijheid te geven om hun eigen functie in te vullen zouden zij met meer plezier hun werk verrichten en minder snel een andere betrekking zoeken. Maar hoe houd je als manager de controle?

Het loont als leidinggevenden werknemers helpen ontdekken waar hun talenten en interesses liggen.

Illustratie: Antoine Hamers

Als softwareontwikkelaar bij de pensioentak van Nationale-Nederlanden ontdekte Swaana Snorradóttir (1981) dat techneuten bij verschillende teams precies dezelfde dingen bouwden. Het zou volgens haar dubbel werk schelen als die teams ideeën en IT-oplossingen zouden delen. Daarvoor was wel iemand nodig die de collega's en hun kennis bij elkaar bracht.

Snorradóttir, die netwerken van nature leuk vindt, zag zichzelf wel in zo'n overkoepelende rol. Of, zoals ze zelf zegt, als 'technisch geweten' van de afdeling. 'Drie jaar geleden heb ik mijn plan gepitcht bij mijn managers. Spannend, maar soms moet je gewoon durven.'

Snorradóttir kreeg groen licht. Officieel is zij nog steeds softwareontwikkelaar, maar coderen is naar de achtergrond verschoven. Ze vervult nu de rol van staff engineer: in de IT iemand die overzicht houdt en teams laat samenwerken, zonder direct leiding te geven. 'Leiderschap zonder autoriteit', zegt ze. 'Ik ben er onwijs trots op.'

Ze is enthousiast gamer en vergelijkt het met computerspellen als World of Warcraft. 'Je hebt in een spel een main quest en side quests.' Oftewel: een hoofdtak met daarnaast extra opdrachten, die je erbij kunt doen als je ze leuk vindt.

Krappe arbeidsmarkt

Dit komt al aardig in de richting van wat organisatiepsychologen jobcrafting noemen: werknemers die in hun functie zelf sleutelen aan het takenpakket, opdat het werk beter aansluit op persoonlijke interesses, talenten en capaciteiten.

Het werd 25 jaar geleden geïntroduceerd in een Amerikaans wetenschappelijk artikel en is de laatste jaren bezig met een opmars. Onder meer doordat werknemers meer behoefte krijgen aan autonomie en het in staat stelt creatiever in te spelen op technologische ontwikkelingen.

Tegelijk zoeken werkgevers naar manieren om personeel te behouden in een krappe arbeidsmarkt. Want de gedachte is dat medewerkers die meer regie krijgen over hun baan met meer plezier hun werk verrichten, minder stress ervaren en minder snel geneigd zijn ergens anders te solliciteren.

Een aantrekkelijk idee, maar ontstaat er geen chaos als iedereen zijn eigen pad kiest? Hoe houd je als leidinggevende de touwtjes in handen en voorkom je lanterfantent?

'Mensen die voor het eerst van jobcrafting horen, maken het vaak veel te groot'

Als onderdeel van een onderzoek onder oudere ambtenaren bij de Gelderse gemeente Lingewaard ontwikkelde hr-expert Emile van Nassau een training in jobcrafting. Bij deze groep vijftigplussers zag hij

de werkdruk afnemen en het werkplezier toenemen doordat zij aan bepaalde knoppen van hun werk konden draaien.

Maar bij presentaties van de onderzoeksresultaten bij andere organisaties reageerden hr-managers huiverig. Wat betekent het bijvoorbeeld voor functiewaarderingen en salarissen als medewerkers hun functie verzwaren door er zelf taken aan toe te voegen? Dan willen ze natuurlijk ook meer verdienen.

Van Nassau benadrukt dat het hier niet gaat over ingrijpende veranderingen of compleet nieuwe functies, maar over kleine aanpassingen binnen bestaand werk. Hij noemt het voorbeeld van een buurtwerker die op eigen initiatief meer huisbezoeken inplande omdat hij meer contact met bewoners wilde. Dat leverde tevreden bewoners op en meer voldoening in zijn werk.

‘Mensen die voor het eerst van jobcrafting horen, maken het vaak veel te groot’, zegt Van Nassau. Het gaat juist om heel kleine stapjes, waarbij bemoeienis van bovenaf in principe niet nodig is. Managers hoeven er zelfs niet van op de hoogte te zijn. Zo kunnen collega’s onderling werkzaamheden uitruilen opdat die beter aansluiten bij hun ervaring of kunnen werknemers een wekelijkse lunchwandeling inplannen om onderling ideeën uit te wisselen.

Sleutelen aan je baan

Wil je zelf ook aan de slag met jobcrafting? Dan kun je je werk bijvoorbeeld meer naar je hand zetten door nieuwe taken op te pakken, andere af te stoten of werkzaamheden anders in te vullen.

Ook de omstandigheden waaronder het werk gebeurt, kunnen worden aangepast. Denk aan het tijdstip waarop je iets doet of aan de werkplek. Zo kun je afspreken met zakenrelaties in een lunchtent in plaats van op kantoor.

Daarnaast kunnen werknemers sleutelen aan met wie en hoe ze samenwerken. Bijvoorbeeld door vaker samen te werken met een gelijkgestemde collega, nieuwe contacten aan te gaan of minder op te trekken met collega’s met wie je niet op één lijn zit.

Bij een vierde vorm, die cognitief craften heet, verander je de manier waarop je naar je werk kijkt. Een data-analist kan zichzelf bijvoorbeeld zien als iemand die managers helpt betere beslissingen te nemen, in plaats van alleen als een cijferaar. Puristen vinden alleen dat dit niet valt onder de noemer jobcrafting, omdat er niets verandert aan het werk zelf.

Eigentijdse werkwijze

De vrijheid hebben om werk op persoonlijke voorkeuren aan te laten sluiten is niet vanzelfsprekend. Veel organisaties hanteren nog altijd de traditionele aanpak om van bovenaf – vanuit het management – te bepalen wat er moet gebeuren en hoe dat moet gebeuren.

Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2025, van TNO en het Centraal Bureau voor de Statistiek, blijkt dat 40% van de werknemers zelden of nooit zelf kan bepalen hoe hij of zij het werk uitvoert. Ook zegt 39% in de regel niet zelf de volgorde van werkzaamheden te mogen bepalen.

De mate van autonomie neemt gemiddeld toe met het aantal jaren werkervaring. Ook zijn er verschillen tussen sectoren en beroepen. Zo hebben ICT’ers en managers vaker iets te zeggen over hun werk dan werknemers met een logistieke functie.

De meeste werkgevers bieden werknemers wel ruimte om zich te ontwikkelen, bijvoorbeeld door ze een cursus te laten volgen, maar ook dan komt het initiatief vaak van bovenaf, niet van de werknemer zelf. Daarbij draait het vaker om het behalen van organisatiedoelen dan om de vraag hoe het werk beter kan aansluiten op de interesses en capaciteiten van de werknemer.

Initiatief van werknemers

‘Een voorwaarde om van jobcrafting te kunnen spreken, is dat het initiatief van werknemers zelf komt’, onderstreept Arnold Bakker, hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Volgens Bakker past jobcrafting bij deze tijd, omdat werknemers veel thuiswerken en hun werk dus toch al meer op hun eigen manier uitvoeren.

‘Het gaat erom dat je als leidinggevende vertrouwen en vrijheid geeft om het zelf te doen, maar wel met wijsheid’

Bakker beschouwt crafters als werkenden die zowel hun taken als de middelen die helpen om hun werk goed te kunnen doen, zoals feedback van collega’s en mogelijkheden om zich te ontwikkelen, optimaal op zichzelf afstemmen.

Voor recent onderzoek werden mariniers van het Noorse leger gevolgd tijdens oefeningen waarbij opdrachtgerichte commandovoering plaatsvond. Militairen krijgen bij deze klassieke methode wel een duidelijk doel, maar bepalen vervolgens zelf hoe ze dat het beste kunnen bereiken. Daarbij worden de sterke kanten van iedereen benut.

Bakker: ‘In het leger, maar ook in burgerorganisaties, kun je als leidinggevende niet altijd overal bovenop zitten. Het gaat erom dat je vertrouwen en vrijheid geeft om het zelf te doen, maar wel met wijsheid.’ Wat Bakker betreft kan het wel een taak van leidinggevendenden zijn om medewerkers te helpen ontdekken waar hun interesses en talenten liggen.

‘We hebben een keer een interne sessie georganiseerd waarin iedereen vrijuit mocht bedenken hoe je het werk leuker kunt maken’, zegt Lisette van den Bergh (1987). Zij is mede-eigenaar van Cijfers & Co, een administratiekantoor met achttien medewerkers, in het Zuid-Hollandse Schipluiden.

‘Daar kwamen grappige maar onrealistische ideeën uit, zoals geitjes neerzetten op het grasveld voor ons kantoor. Maar ook kwamen twee jonge meiden met het plan een podcast te maken.’ Dat betekende een welkome functieaanpassing voor iedereen, dus die is er gekomen.

Meer uitdaging

In de wandelgangen van het kleine kantoor merkt Van den Bergh snel hoe medewerkers hun werk ervaren en welke taken ze meer of minder zouden willen doen. Zo gaf een medewerker van het secretariaat te kennen meer uitdaging te zoeken in haar werk. Ze vroeg of ze eens mocht meekijken bij de salarisverwerking. Dat vond ze interessant en intussen heeft ze bijna haar opleiding tot salarisadministrateur afgerond en combineert ze dat werk met haar secretariaatsfunctie.

Van den Bergh merkt dat mensen tevreden zijn en het daarom geen probleem vinden om buiten werktijd hun laptop open te doen als dat nodig is. ‘En dat ze langer aan je verbonden blijven. Dat is erg belangrijk in deze sector.’