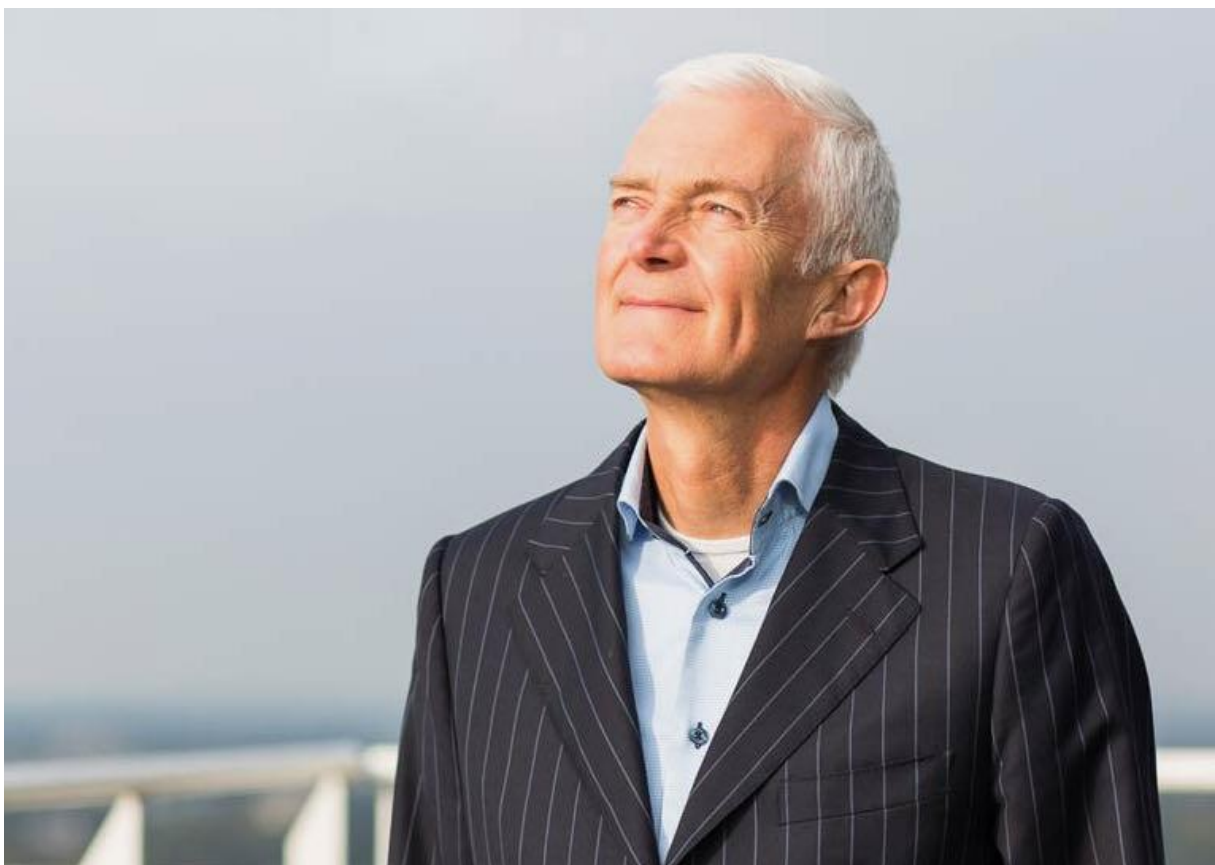


# CHRO

Chief Human Resources Officer

Jan Tjerk Boonstra: “Jobcrafting zorgt voor minder burn-outs en een flexibele organisatie”

21 december 2022



**Als we zelf mogen bepalen wanneer en waar we werken, dan is dat een vorm van job crafting. Als we dat meer doen, verminderen we wellicht burn-outachtige klachten en geven we mensen meer het gevoel van zeggenschap over hun werk, aldus Jan Tjerk Boonstra van Human Capital Group**

Hoe zorg je ervoor dat het ontwikkelen van taken gelijke tred houdt met wat werknemers kunnen en willen? Dat doe je door ze zelf de regie te geven over de invulling van hun taken en werkzaamheden. Hoe je dat precies aanpakt, is het onderwerp van aflevering 73 van de HR Podcast leiderschap en innovatie.

*“In veel organisaties zijn mensen ook lamgeslagen door al die jaren dat er niks mocht”*

Toine Al en Ruud Coumans spraken hierover met Jan Tjerk Boonstra, principal consultant van Human Capital Group, docent bij HR Academy en frequent medewerker aan CHRO Magazine. Op de vraag of jobcrafting de ideale aanpak is, antwoordt Jan Tjerk: “Ja, als je jobcrafting goed aanpakt, dus met een geloofwaardig verhaal waarvan iedereen denkt: ja, dat klopt in deze organisatie.”

**Jobcrafting vergroot de wendbaarheid van de organisatie. Hoe werkt dat precies?**

“In jobcrafting komen twee dingen bij elkaar. Eén is wendbaarheid: als organisatie wil je flexibel en snel kunnen reageren op veranderingen. Een belangrijke manier om dat voor elkaar te krijgen, is door medewerkers meer autonomie te geven. Een tweede ding is dat het opleidingsniveau stijgt, waardoor mensen meer autonomie willen in hun werk. Die wendbare

organisatie en die behoefte van medewerkers om een eigen stempel op het werk te drukken, maken jobcrafting nu meer dan ooit relevant.”

### **Is jobcrafting voor alle organisaties geschikt?**

“Ik zeg onmiddellijk: ja! Ongeacht het opleidingsniveau, ongeacht het type werk. Jobcrafting kan overal en altijd bij iedereen.”

*“Jobcrafting kan overal en altijd, bij iedereen”*

### **Maar hebben alle werknemers er evenveel behoefte aan?**

“Ja en nee. Voor het ‘ja’ citeer ik vaak Daniel Pink, die in zijn boek Drive zegt dat er drie dingen zijn die wij allemaal willen. Het eerste is meesterschap: iedereen wil beter worden in wat hij doet. Het tweede is betekenis: doet mijn werk ertoe – en vind ik dat zelf, maar wordt dat ook door anderen zo gezien, bijvoorbeeld mijn baas? En het derde is autonomie: dat je zelf aan het roer mag staan van je eigen werk.

Wat het ‘nee’ betreft: het verschilt natuurlijk wel per individu en per type werk. Ik denk dat een hartchirurg andere behoeften heeft dan iemand die in een zorginstelling werkt.”

### **Er zijn ook werknemers die voor een paar euro meer ergens anders gaan werken. Is voor hen jobcrafting minder belangrijk?**

“Tja, kijk: salaris is belangrijk. Als je het gevoel hebt: ik verdien niet genoeg en ik kan elders meer verdienen, dan is het salaris een dissatisfier. Maar dat is een momentopname. Want zodra je meer salaris krijgt, gaan die drie factoren onmiddellijk weer spelen: dan wil je leuk werk, betekenisvol werk en je wilt je eigen stempel kunnen drukken. En jobcrafting is een manier om aan die drie factoren nadere invulling te geven.”

**De noodzaak voor wendbaarheid van organisaties wordt veroorzaakt door de enorme hectiek waar we ons met zijn allen in bevinden. Zie je daar een trend in?**

“We zitten in een volatiele, onzekere, complexe en ambigue wereld zoals dat heet – de VUCA-wereld. Dat vind ik heel kenmerkend voor deze tijd. We hebben op ruwweg 9 miljoen werkenden in Nederland 1,3 miljoen mensen met burn-out-achtige klachten. Dat aantal stijgt nog steeds. Dus de noodzaak om mensen zelf meer zeggenschap over hun werk te geven, wordt alleen maar groter.

Ik vind hybride werken ook een goed voorbeeld van jobcrafting: zelf mogen bepalen wanneer ik werk en waar ik werk. Als we dat iets meer doen, verminderen we misschien dat aantal burn-out-achtige klachten.”

*“In Nederland kampen 1,3 miljoen mensen met burn-out-achtige klachten”*

**Jobcrafting is dus niet alleen goed voor de organisatie, maar ook voor de medewerkers?**

“Ja, dat heeft wetenschappelijk onderzoek aangetoond. Er is een sterke relatie met het Job Demands-Resources Model van Bakker en Demerouti, dat gaat over de taakeisen en hulpbronnen. Jobcrafting is een manier om die taakeisen en hulpbronnen in balans te brengen. Als we dat doen, draagt dat bij aan minder klachten, meer betrokkenheid en bevlogenheid.”

Een essentieel onderdeel van jobcrafting is empowerment. Medewerkers moeten de ruimte voelen om te verwoorden welk takenpakket het beste aansluit bij hun individuele wensen en behoeften.

**Hoe zorg je voor die empowerment?**

“Zeker is jobcrafting een vorm van empowerment. Je geeft immers mensen de ruimte om hun werk nader in te vullen. Daar komt dan best veel bij kijken. Ik noem de belangrijkste drie: richting, ruimte en ruggensteun. Precies de drie dingen die ook bij jobcrafting in elkaar grijpen: waar gaat het naartoe met mijn werk? Welke ruimte krijg ik om daar zelf invulling aan te geven? En welke steun krijg ik, bijvoorbeeld van mijn leidinggevende?”

Je moet als medewerker het idee hebben dat je fouten mag maken – want je bent aan het experimenteren in je werk. Als dat niet zo goed uitpakt, moet je niet op je donder krijgen. Het is heel belangrijk dat je ondersteuning krijgt, goede informatie, goede hulpmiddelen. Neem hybride werken: als je dat meer mag gaan doen, mag je ook verwachten dat je steun krijgt bij het inrichten van je thuiswerkplek. Dat is een onderdeel van die empowered benadering.

### **Wat komt erbij kijken om empowerment goed te faciliteren?**

“Jobcrafting heeft veel elementen van de vroegere taakroulatie, functiedifferentiatie en dat soort dingen. Je kunt prachtig jobcraften in teams: daarmee ontstaat vanzelf wel iets van roldifferentiatie, meer ruimte om dingen te doen waar je goed in bent. Je geeft dus mensen de kans daarin te floreren.

Jobcrafting sluit ook goed aan bij onze moderne inzichten ten aanzien van leren. Leren doen we tijdens het werk: je moet mensen de ruimte geven om daar afspraken over te maken. Wie dat doet, wanneer, hoe en waar? Je leert ook ontzettend veel van fouten maken.”

### **Welke rol speelt zelfleiderschap bij empowerment?**

“We willen allemaal zelfleiderschap: zelf de verantwoordelijkheid nemen over je werk, maar ook mogen nemen. Dit zijn de drie poten van empowerment: willen en kunnen en mogen. En jobcrafting is een

combinatie van die drie. Je krijgt de ruimte om op zoek te gaan naar dingen waar jij goed in bent, waar jij nog beter in zou kunnen worden. En je gaat met je team ook kijken waar je niet zo goed in bent of waar je een beetje op bent uitgekeken. Dat is een mooie vorm van zelfleiderschap.”

*“Dit zijn de drie poten van empowerment: willen, kunnen en mogen”*

**Performance management krijgt in zo'n context ook een heel andere lading. Hoe kleeft je dat aan in zo'n vrije aanpak?**

Er komt in deze aanpak meer verantwoordelijkheid bij het individu. Dus dat betekent dat wanneer je gaat jobcraften, je als individu zelf meer verantwoordelijkheid zult moeten nemen. Bijvoorbeeld om anderen te informeren hoe het gaat en waar het misschien ook minder goed gaat en waar je steun bij nodig hebt. Dus performance management wordt een vorm van zelfleiderschap.”

**Is daar wel voldoende ruimte voor in een organisatie?**

“Dat vind ik een moeilijk te beantwoorden vraag. Je moet als organisatie dit soort concepten natuurlijk wel ondersteunen. Er zijn organisaties waar mensen het gevoel hebben dat het niet mag. Ja, daar is dan wel werk aan de winkel.”

**Stel dat ik in mijn organisatie alles goed heb geregeld: medewerkers voelen zich empowered, het performance management is vernieuwd, medewerkers nemen zelf leiderschap. Hoe moet ik dan als manager omgaan met die grotere eigen verantwoordelijkheid van medewerkers?**

“De vraag is of dat nog kan: ze de juiste middelen geven. Ik ben eerder geneigd te zeggen dat zij zelf moeten aangeven wat ze nodig hebben. En daar zit denk ik ook een soort paradigmawijziging in de organisaties. We moeten van het paradigma af dat leidinggevendenden precies kunnen bepalen

welke mate van leiderschap nodig is, welke spullen mensen nodig hebben, welke informatie. Bij empowerment hoort ook de boodschap: jij moet als individu zelf aangeven wat je nodig hebt. Dat is een belangrijke invalshoek.”

*“Je zult voortdurend aan je teamleden moeten vragen: wat hebben jullie nodig om je werk goed te kunnen doen?”*

Veel organisaties zijn een beetje vastgeroest; medewerkers zitten vaak in gouden kooien en zijn niet meer vooruit te branden... Het lijkt ontzettend lastig om dan mensen in beweging te krijgen.

“Veel mensen zijn ook lamgeslagen door al die jaren dat er niks mocht. Daardoor zijn mensen murw geworden. Dus het is een paradigmawijziging wanneer je als organisatie nu echt gaat inzetten op empowerment, op employability, op eigen verantwoordelijkheid. Het duurt dan wel een tijdje voordat mensen dat echt geloven. Dus je moet het vervolgens invullen en waarmaken. Daar gaat wat tijd overheen.”

**Hoe doe je dat als leidinggevende dan goed? Waarin moet je beter worden?**

“Misschien moet er een andere generatie leidinggevendens komen. Maar goed, stel dat leidinggevendens blijven zitten, dan zullen die dat vertrouwen moeten winnen door echt meer vraaggestuurd te gaan werken. Je zult voortdurend aan je teamleden moeten vragen: wat hebben jullie nodig om je werk goed te kunnen doen.”

**En dan de hamvraag: welke rol speelt HR in dit geheel?**

“HR speelt een cruciale rol, maar de uitvoering zit uiteindelijk altijd bij de mensen zelf. HR kan het natuurlijk wel goed faciliteren door teams te vragen: hoe kunnen wij jullie sterker maken? En door bijvoorbeeld de jobcrafting te introduceren. HR speelt bij empowerment een belangrijke, faciliterende, stimulerende rol.”

*“HR speelt bij empowerment een belangrijke, faciliterende, stimulerende rol”*

### **We hebben het dus over een heel andere manier van werken?**

“Eigenlijk wel, want jobcrafting is een manier om medewerkers achter het stuur te zetten. Maar misschien moet ik het iets nuanceren: het kan het een flinke verandering teweegbrengen.”

### **En dan gaan we naar het beloofde land?**

“Ja, als je jobcrafting goed aanpakt, dus met een geloofwaardig verhaal waarvan iedereen denkt: ja, dat klopt in deze organisatie. In dat geval kan jobcrafting een heel belangrijke interventie zijn. Dus het gevoel: het kan en het mag, dus wil ik ook graag eigenaarschap over mijn eigen werk.”