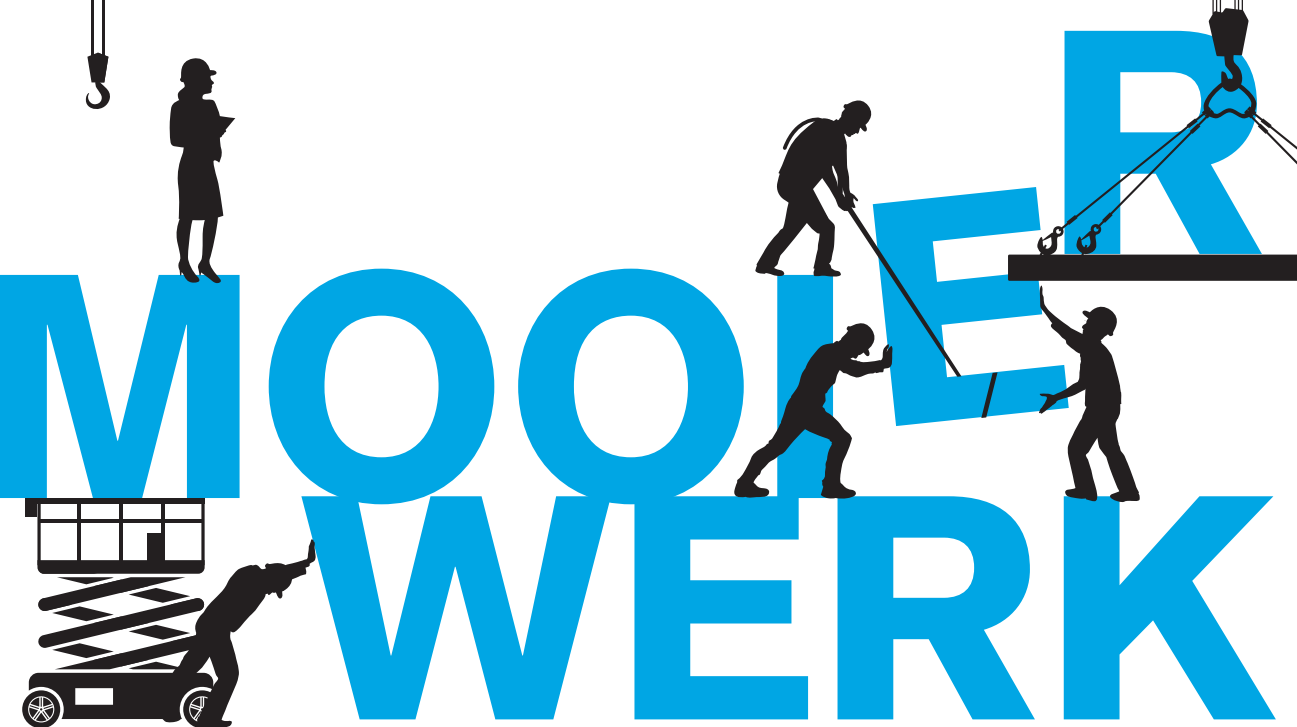


MARK VAN VUUREN
EN LUC DORENBOSCH



Slim sleutelen
aan een baan op maat

Boom

Mark van Vuuren en Luc Dorenbosch

MOOIER WERK

*Slim sleutelen aan
een baan op maat*

Boom

INHOUD

Voorwoord: vijf jaar later	7
1 Inleiding: naar mooier werk	11
Deel I: Mooier werk: het blikveld verruimen	
2 Heden en werkverleden: u bevindt zich 'hier'	25
3 Toekomstmuziek: wat wil je en wat wordt je gegund?	39
4 Job crafting: benut je vrijheidsgraden beter	55
Deel II: Mooier werk: het inzicht verdiepen	
5 Tot de kern: weten hoe werk werkt	69
6 Taakfit: wat werk mooier maakt	89
7 Smart crafting: slimmer sleutelen aan je baan	109
Deel III: Mooier werk: de actieradius vergroten	
8 Casus: mooier werk in acht stappen	131
9 Team crafting: leren profiteren van elkaar	149
10 In goede banen leiden: mooi werk voor managers	167
Appendix: teamcraftingmateriaal	178
Literatuur	189
Een woord van dank	192

5 TOT DE KERN: WETEN HOE WERK WERKT

Mooi werk – als in werk dat mensen goed past – is geen vanzelfsprekendheid. Dat laten de vorige hoofdstukken duidelijk zien. Het kan zomaar zijn dat wat het werk uitdagend, gezond en betekenisvol maakte, gaandeweg de jaren op de achtergrond geraakt of totaal onduidelijk geworden is. Mooi werk is dan mwah werk geworden.

Iedereen zal weleens een mwah-gevoel ervaren. Bij elk verjaardagsfeestje is er immers wel zo'n mwah-gesprek te vinden. De een is zich 'voorzichtig langzaam een beetje aan het oriënteren op iets anders', de ander heeft het helemaal gehad met de 'organisatiecultuur'. Nog een ander kan steeds minder 'zijn ei kwijt' in de baan. Totdat iemand vrolijk interrumpeert en zegt dat ze net een nieuwe baan heeft die 'helemaal leuk' is. Een jaar later, op dezelfde verjaardag, hoor je dat ze thuis zit met een burn-out.

Tja. Met de tijd maken zowel werk als werknemer nu eenmaal veranderingen door. Er is een kleine kans dat we voor lange tijd 100 procent inzetbaar zijn en blijven op het gehele pakket aan taken dat onze baan rijk is. De kans is echter groot dat we gewoon blijven doorwerken, ondanks dat de aansluiting met het werk minder wordt. Elke werkdag is gewoon weer een nieuwe werkdag, en het is niet altijd duidelijk hoe belangrijk of hoe erg het mwah-gevoel echt is. Als dat onduidelijk is, is het moeilijk om op de juiste manier erop te anticiperen als werkende of als leidinggevende. Dan blijft het te vaag wat er zo mooi of mwah aan het werk is, met het risico dat het doorsuddert tot het moment waarop de apathie, de burn-out of het wegwillen onvermijdelijk wordt.

STAKEN VOOR MOOIER WERK

Maar wat nu als dat doorsudderend structureel wordt? Als functies of beroepen een ontwikkeling doormaken waar steeds meer werkenden op afhaken?

Na jaren sudderen was in 2017 voor docenten in het primair basisonderwijs de maat vol. Er werd gestaakt onder de landelijke vlag van #POinactie voor een eerlijk salaris en minder werkdruk. Het docentschap in het primair onderwijs is een beroep in crisis geworden op verschillende fronten:

- onaantrekkelijker werk: er wordt steeds minder gekozen voor een pabo-opleiding tot docent; ook onder de huidige meesters maar voornamelijk juffen dreigt een steeds groter deel het vak te verlaten.

- veel burn-outklachten: ongeveer 25 procent van de docenten PO kampt met burn-outklachten. Het is echter niet zo dat deze klachten allemaal leiden tot verzuim – al ligt het verzuim al jaren op een hoger niveau dan in het voortgezet onderwijs.

Naast het gelijktrekken van het salaris met het voortgezet onderwijs eist actiegroep *PO in actie* de volgende maatregelen: meer helpende handen in de school door het faciliteren van onderwijsondersteunend personeel, meer tijd om lessen voor te bereiden, minder administratieve lasten en kleinere klassen. Met deze maatregelen moet er op grote lijnen gesleuteld worden aan mooier werk. Maar sluit dit aan bij wat alle docenten écht willen?

Weten hoe werk werkt

Waarom zouden we het laten aankomen op het moment dat uitval, verzuim, onvrede, apathie of zelfs staken onvermijdelijk worden? Kunnen we de vrijheidsgraden in ons werk niet beter benutten om zelf of gezamenlijk te sleutelen aan mooier werk – ook al vinden er allerlei veranderingen plaats? Deze vraag houdt ons al enkele jaren bezig. Het antwoord is niet zo eenduidig. Maar één ding is ons wel duidelijk geworden: *je hebt er baat bij als je weet hoe je werk werkt*. Zonder die kennis is het moeilijk zelf iets te repareren of aan te passen. Dan is een baan als een digitale televisie die je niet kent. Je hebt geen idee hoe je er een mediabox op aansluit. En als de tv kuren vertoont, dan ben je eerder geneigd een nieuwe te nemen dan de oude te laten maken.

Kunnen werkenden zelf hun werk zo analyseren dat ze beter *begrip* krijgen van en *grip* krijgen op de onderdelen van het werk die goed en minder goed passen bij wat ze goed kunnen en graag willen (voor de toekomst)? Dat was de uitdaging die we de afgelopen vijf jaar met medewerkers zijn aangegaan in verschillende jobcraftingtrajecten. Met behulp van de digitale Mooi Werk Tool maakte men zelf de analyse van hoe hun eigen werk werkt. Vandaaruit werd afgewogen hoe job crafting er heel concreet uit zou kunnen zien om van mwaah werk mooier werk te maken.

In dit tweede deel van het boek laten we zien wat het betekent om op taakniveau te kijken naar de inzetbaarheid in werk en waarom dat een andere manier van kijken is. Door de komende drie hoofdstukken heen komen ter illustratie de analyses van honderdvijftig basisschooldocenten aan bod. Een beroepsgroep midden in het publieke en politieke debat over werk. Zij waren – naast bijvoorbeeld verzekeringsagenten, data-architecten, onderzoekers, rijksarchivarissen, consultants en ambtenaren – deelnemers aan een groter jobcraftingtraject in 2015.

We gaan in dit hoofdstuk in op hoe de analyse van hun werk in taken het inzicht verdiept in hoe dynamisch mooier werk is, waarbij we kijken naar de positieve en negatieve functieontwikkelingen in docentenwerk. In hoofdstuk 6 hebben we het over *taakfit*: hoe goed en hoeveel past het werk nog en hoeveel verschil zit er tussen docenten PO? In hoofdstuk 7 zetten we uiteen wat op basis van de analyse slimme sleutelkeuzes zijn bij het op maat sleutelen aan werk. We noemen dat *smart crafting*: met gedegen kennis van je werk slim sleutelen aan je inzetbaarheid op lange termijn. Welke soorten keuzes maken bijvoorbeeld basisschooldocenten als je ze individueel vraagt naar hun sleutelwensen en niet als collectief? Ziet mooier werk er voor iedereen hetzelfde uit? En zijn de manieren om te sleutelen voor iedereen gelijk?

Werk is als een puzzel

Mooi werk is als een puzzel. Wat je mooi vindt en wat je goed kunt, moet tot op een bepaalde hoogte aansluiten op je huidige werk. Concreet zijn dat je werkzaamheden, opdrachten, projecten, klussen of taken die in eerste instantie vastliggen in je functieomschrijving. Als je die taken als puzzelstukjes bij elkaar legt, zie je een beeld van je werk of beroep verschijnen. Deze aansluiting is nooit helemaal perfect en stabiel. Zo kan gedurende de jaren dat je in dezelfde functie werkt, de ‘werkpuzzel’ aangevuld worden met extra taken en verantwoordelijkheden. Ook kunnen werkzaamheden die je voorheen veel deed, afnemen (bijvoorbeeld door automatisering) of vervangen worden door andere taken. Waar het in het begin duidelijk was wat je precies deed in je werk, kan het beeld van je werk in de loop der jaren vertroebelen. Als je op dit moment de puzzelstukjes van je eigen werkpuzzel bij elkaar legt, wat zie je dan? Is wat je dacht dat de kern van je werk was, nog steeds het belangrijkste? Hoe zijn andere taken de kern van je werk gaan beïnvloeden? Is dit een baan waarop je nu zou solliciteren? We vroegen je dit al eerder in dit boek.

We kiezen deze puzzelmetafoor niet zomaar. Want hoewel werk een puzzel is die nog niet altijd compleet op tafel ligt, wordt er om de haverklap gevraagd wat voor werk we *doen* en wat we van ons werk *vinden*. Alsof mensen een heel helder beeld en compleet beeld hebben van hun baan en hun gevoel daarbij. Gevraagd naar wat we doen, noemen we een functietitel (‘ik ben docent’) of noemen we een hoofdactiviteit (‘ik geef les op een basisschool’). Gevraagd naar hoe tevreden we zijn met ons werk, moeten we bijvoorbeeld in een vragenlijst een rapportcijfer invullen (‘ik geef mijn werk een zes’).

Zoals we zullen laten zien, zijn deze antwoorden erg matig en oppervlakkig. Wij gaan meer de diepte in. Als werk een puzzel is, laten we het dan behandelen als een puzzel met de stukjes verstrooid over de tafel en niet als een stilleven dat netjes aan de muur hangt.

Je doet meer dan een ander denkt

Voordat je goed kan beoordelen of en in hoeverre werk nog een beetje bij je past, is het dus belangrijk te weten wat je bijvoorbeeld als kok, verzekeringsagent, basisschool-docente, rijksarchivaris, brandweerman, loodgieter, IT-specialist eigenlijk doet. Dat lijkt soms evident, omdat de beroepsnaam al weergeeft waar je je mee bezighoudt. Toch? Als iemand is opgeleid tot accountant, dan doet hij accountantdingen. Als je kraan lekt, bel je een loodgieter om het te repareren en geen kok of IT'er. Van buitenaf lijkt het dus duidelijk wat de functie van een loodgieter is, maar iemand van buitenaf ziet vaak enkel het zichtbare topje van de functie-ijsberg.

Neem bijvoorbeeld een chirurg. Het grootste deel van de werktijd staat hij in de operatiekamer. Daarnaast maakt hij zijn rondes door het ziekenhuis, doet hij de patiëntenadministratie en geeft hij leiding aan de maatschap. Een ander essentieel onderdeel van het werk is het bijhouden van de laatste kennis op het gebied van zijn specialisme door congressen te bezoeken en met andere chirurgen te praten over het vak. Het opereren zelf is de meest zichtbare taak en vormt de kern van het werk.

Hoe anders is dat voor bijvoorbeeld een brandweerman. Wat is hier de crux van het werk? Brand blussen? Nee. Qua tijdsbesteding is het blussen van brand eigenlijk maar een van de taken. Het echte bluswerk neemt veel minder van zijn tijd in beslag dan bijvoorbeeld onderhoud, voorlichting, brandpreventie of het controleren van nooduitgangen of brandwerende deuren. Het blussen van brand en het redden van mensen uit een brandhaard is slechts het zichtbare en stereotiepe topje van de functie-ijsberg. *Mensen met hetzelfde beroep of functie doen vaak veel meer dan door anderen kan worden waargenomen.*

DE IJSBERG VAN EEN BASISCHOOLODOCENT

We hebben ook een beeld bij het werk van een docent. We zaten vroeger zelf in de klas en mogelijk als ouder kom je opnieuw in aanraking met het docentenvak. We weten dat het werk niet alleen maar uit lesgeven bestaat. Maar wat nog meer?

Daar waren ze in het onderwijs zelf ook weleens benieuwd naar. Naast onze eigen studie werd in het schooljaar 2015-2016 in Nederland een uniek onderzoek door onderwijsvakbond AOb gedaan naar de tijdsbesteding van docenten in het basis- en voortgezet onderwijs. Hiervoor hielden ruim 8.000 docenten hun werkagenda bij op een onderzoekswebsite. Samen noteerden ze 77.000 taken en gaven aan hoeveel tijd eraan werd besteed. Onder het zichtbare topje van de docentenijsberg konden uiteindelijk ongeveer veertig verschillende taken worden onderscheiden. Voor de basisschool docent ziet dat er als volgt uit:



Figuur 5.1 De taken van basisschooldocenten

Te zien zijn alle taakonderdelen waaruit de docentenbaan kan bestaan. Sommige taken doet men dagelijks, andere wekelijks, weer andere maandelijks en enkele maar een keer per jaar (bijvoorbeeld het jaarlijkse schoolreisje organiseren). Bij elkaar opgeteld is dit het werk, als je het de docenten zelf vraagt. Maar doet iedere docent ook alles van deze functie-ijsberg en in dezelfde mate?

Geen baan is hetzelfde

Toch is er iets vreemds aan de hand. Ook al kunnen we van buitenaf niet snel even beoordelen hoe het totaalpakket aan taken eruitziet (weten managers wel écht wat hun teamleden doen?), uit onderzoek van bijvoorbeeld Kea Tijdens (2014) blijkt dat als je werkenden zelf vraagt wat ze doen, er nog steeds grote verschillen zitten tussen bijvoorbeeld loodgieter A en loodgieter B. Natuurlijk: ze kunnen allebei een lekkende wasbak fixen, maar stel dat je ze beiden een weekje zou schaduwen, dan zul je zien dat de invulling van het werk sterk kan verschillen. We zeiden het al eerder in dit boek: *mensen met hetzelfde beroep of functie hebben vaak niet dezelfde baan*.

Tussen mensen met hetzelfde beroep kan dit verschil zelfs groter zijn dan je zou denken. Bij een recente grote Europese studie (Eurofound, 2016) vroegen de onderzoekers zich af hoe beroepen er anno nu precies uitzien. Wat doen we eigenlijk? Zij bekeken de aanwezigheid van intellectuele, fysieke en sociale taken in een hele reeks van beroepen. Natuurlijk is de taakcompositie van een schoonmaker (veel fysieke taken) anders dan die van een accoun-

tant (veel intellectuele taken) of docent (veel sociale interactietaken). De meest opvallende conclusie was dat binnen dezelfde beroepen er nog voor gemiddeld 50 procent verschil bestond in de mate waarin fysieke, intellectuele of sociale taken verdeeld zijn over de functie. *Mensen met hetzelfde beroep of functie doen gemiddeld maar voor de helft hetzelfde werk.*

Hoe het kan dat er tussen dezelfde functies met dezelfde functietitel nog zo veel verschil kan zitten, werd onderzocht door de Amerikaanse onderzoekers Dierdorff en Morgeson (2007). Ze bestudeerden wat van invloed is op de consensus over welke taken bij een beroep horen. De onderzoeksuitkomsten waren opvallend helder. Naarmate het gemiddelde niveau van onderlinge taakafhankelijkheid en autonomie in een beroepsgroep hoger lag, waren er ook meer verschillen tussen de beoefenaars van hetzelfde beroep in hoe het takenpakket eruitziet. Blijkbaar maken vrijheidsgraden en interactie in je werk het toch op een andere manier mogelijk je werk zelf in te richten, ondanks dezelfde functietitel. *Conclusie: mensen met hetzelfde beroep of functie hebben minder hetzelfde werk als men over meer vrijheidsgraden beschikt en interactie met anderen noodzakelijk is.*

Als je op taakniveau naar werk kijkt, is geen baan hetzelfde. Dat concluderen de drie studies. Let wel: het zijn geen pietluttige studies. Ze betreffen een grote hoeveelheid gedetailleerde informatie over wat werkenden in hun werk nu daadwerkelijk aan taken doen in een brede reeks beroepen en in verschillende landen. De bevindingen sterken ons in de gedachte dat er *vrijheidsgraden* zitten in werk en dat beroepen en functies niet in beton gegoten zijn. Naast een officiële beroepenstructuur of een officieel functiegebouw binnen een organisatie bestaat er dus een persoonlijke officieuze invulling van werk. We kunnen er allerminst zomaar van uitgaan dat formele functietitels en functiebeschrijvingen ook daadwerkelijk de functie beschrijven zoals mensen haar uitoefenen. Dit legitimeert de analyse van werk door werkenden zelf.

OEFENING: MOOIER WERK OP TAAKNIVEAU

Daarom kiezen we ervoor om mooier werk op taakniveau aan te vliegen. We beginnen met een analyse van de compositie en ontwikkelingen in het huidige takenpakket, aan de hand van de volgende vragen:

- Uit welke variatie aan taken bestaat je werk?
- Wat is de verhouding tussen kerntaken en niet-kerntaken?
- Hoe besteed je je tijd aan verschillende taken?
- Hoeveel van je werk is nieuw?
- Welke taken krimpen of groeien in tijd?
- Is er opgeteld vooral sprake van positieve of negatieve functieontwikkeling?

Wat zie je feitelijk en wat is voor jezelf belangrijk om te zien als je onder de motorkap van je werk kijkt?

Variatie in taaksoorten

De functie-ijsberg van docenten toonde al aan dat als je met elkaar een beetje je best doet, werk kan worden ontleed in veertig tot vijfenveertig verschillende taken. Deze taken zijn echter niet allemaal even verschillend van aard: het zijn de dingen die je doet, maar ze zijn niet per se allemaal heel erg anders. Met een paar logische categorieën krijg je een beetje vat op de variatie in taakonderdelen: ze vragen bijvoorbeeld verschillende kennis en vaardigheden of dienen een ander werkdoel.

Maar dat is nog niet zo makkelijk. Er zijn vele indelingen mogelijk, afhankelijk van wat je wil weten. Wij kiezen voor een indeling die leunt op inzichten uit de arbeidssociologie en -psychologie. De baan bestaat uit een compositie van taken die iets met elkaar te maken hebben en waarvan de optelsom iets zegt over de kwaliteit van het werk. De in Nederland bekende WEBA-methodiek (Pot et al., 1990) voor het analyseren van functies is een inspiratiebron. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen *uitvoerende* taken (werkzaamheden die je verwacht op basis van de functietitel en de functiespecifieke vaardigheden), maar ook *voorbereidende* taken, *ondersteunende* taken en *organiserende* taken.

De mix van deze taken zorgen volgens de literatuur voor ‘hele’ functies, waarin je niet alleen maar uitvoerende taken hebt, maar ook tijd besteedt aan bijvoorbeeld inlezen, acquisitie, administratie en overleg. Dat soort taken maakt dat je in een organisatiecontext je functie goed kunt uitoefenen. Je hebt nu eenmaal kerntaken (dat deel van de baan waarop je solliciteert) en taken die niet tot de kern van de functie behoren maar die wel voor iedereen in het takenpakket zitten (dat deel dat er ook bij hoort). Kijkend naar de beschrijving van zo’n vijfduizend taken kwamen we tot een verdeling in negen taaksoorten (aangevuld met voorbeelden uit het onderwijs), uiteindelijk onderverdeeld in drie hoofdcategorieën: kerntaken, niet-kerntaken en additionele of extra taken.

Tabel 5.1 toont onze poging om meer orde te scheppen in werk. Deze onderverdeling is toepasbaar op alle werksoorten en baseert zich op een in de praktijk herkenbare discussie als het gaat om wat wel en wat niet tot de kern van het werk of de functie behoort: de kerntaken en de niet-kerntaken. Daarnaast is er nog een hoofdcategorie: de additionele of extra taken in ieders werk. Deze kunnen heel divers zijn en heel persoonlijk in keuze en invulling. Of afhankelijk van de loopbaanfase.

Tabel 5.1 Negen taaksoorten in drie hoofdcategorieën

Taaksoorten	Omschrijving	Voorbeeld basisschool-docenten
KERNTAKEN	Taken die voortkomen uit de directe functie- of beroepseisen	Iedere docent doet ze en ze zijn inherent aan het docentschap
1. Uitvoerende taken	Taken die de functie definiëren en de zichtbare waarde toevoegen	<i>Lesgeven</i>
2. Voorbereidende taken	Taken die essentieel zijn voor het goed kunnen uitoefenen van kernactiviteiten	<i>Lesvoorbereiding Onderhouden/aankleden lokaal</i>
3. Relationele taken	Taken in direct contact/ interactie met belanghebbenden, klanten, enzovoort	<i>Gesprekken met ouders, externe instanties, zorgleerlingen</i>
NIET-KERNTAKEN	Taken die voortkomen uit de politieke, sociale of organisatiecontext	Iedere docent moet ze doen of bijwonen
4. Ondersteunende taken	Taken in de administratieve sfeer/verslaglegging. Ondersteunt de aansturing of verantwoording van het werk	<i>Verslaglegging/administratie Nakijken/correctiewerk Registreren gegevens</i>
5. Organiserende taken	Overleg- en afstemmingstaken die zorgen voor een goedlopende organisatie en verdeling van het werk	<i>Teamvergaderingen Bouw-/thema-overleg Overleg collega's</i>
6. Informerende taken	Mail- en telefoontaken die afgehandeld moeten worden om te informeren/zelf bij te blijven	<i>Mail afhandelen Telefoondienst Mail checken</i>

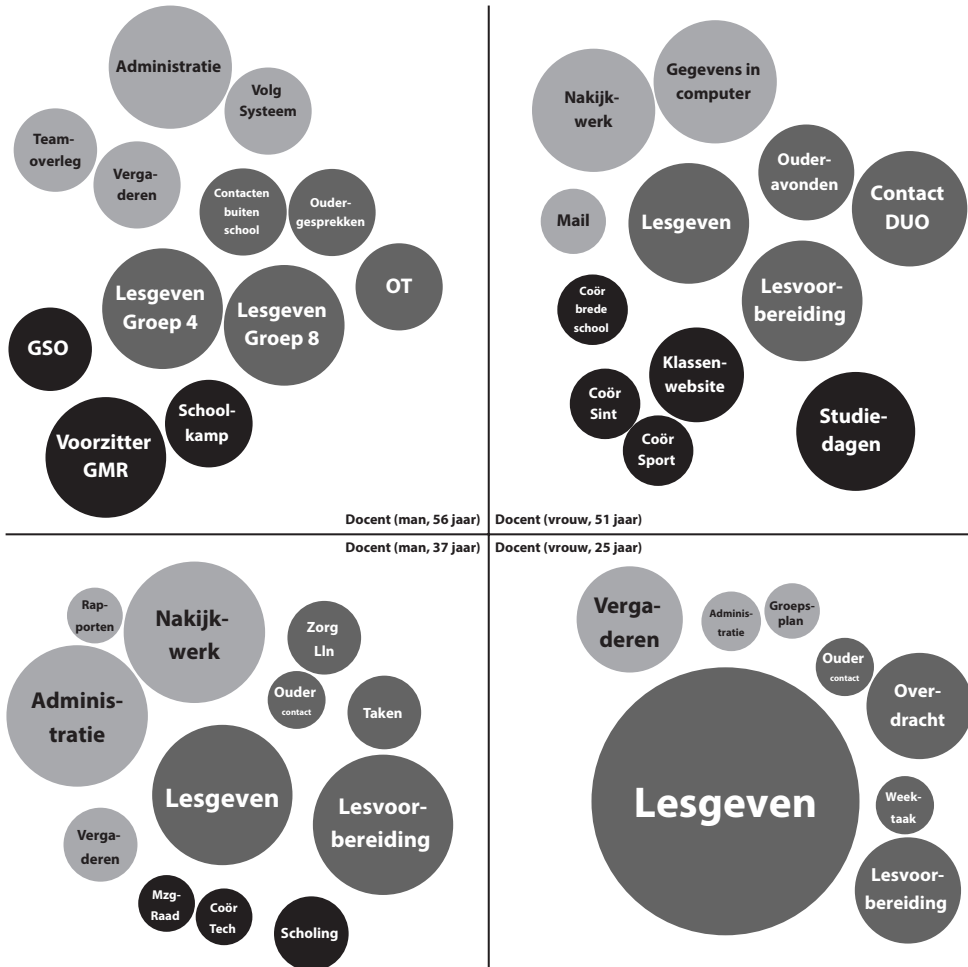
Taaksoorten	Omschrijving	Voorbeeld basisschool-docenten
ADDITIONELE / EXTRA TAKEN	Taken die voortkomen uit individuele interesses/ invulling eigen professionaliteit	Iedere docent doet ze, maar het zijn vaak niet voor iedereen dezelfde soort taken
7. Verticale taken	Taak/rol als coördinator of begeleider met verantwoordelijkheid van aansturing, management of begeleiding	<i>Bouwcoördinator Rekencoördinator Roostermaker</i>
8. Horizontale taken	Losse (tijdelijke) taken om de functie heen, zoals projecttaak, coachtaak, commissielid enzovoort	<i>Organisatie feesten/ uitstapjes Projectgroep ICT Lid medezeggenschapsraad</i>
9. Verdiepende taken	Taken omtrent het bijhouden van het vak of het ontwikkelen en innoveren van nieuwe producten, diensten, materialen	<i>Nascholing Literatuur bijhouden Ontwikkeling lesstof</i>

Een arbeidsinhoudelijke blik op werk laat dus zien dat er sowieso variëteit in de aard van werktaken zit. Ons werk strekt verder dan alleen de voor anderen zichtbare uitvoerende of relationele kerntaken. Het maakt ook zichtbaar wat eerder onderzoek al aantoonde: mensen met dezelfde functie(titel) hebben niet dezelfde baan. Laten we de taken van vier verschillende basisschooldocenten eens in beeld brengen. Hoe anders kan het werk van docenten PO zijn?

Verschillen in taakcomposities

Figuur 5.2 toont vier daadwerkelijke takenwolken van docenten PO die verschillen in geslacht en leeftijd. Boven twee ervaren docenten van 56 en 51 jaar. Onder een gevorderde (37 jaar) en een beginnend docent van 25 jaar. Elk takenbolletje in de eigen wolk staat voor een door henzelf beschreven kerntaak (blauw), niet-kerntaak (lichtgrijs) of additionele taak (zwart) – corresponderend met het blauw, lichtgrijs en donkergrijs in tabel 5.1. Hoe groter het bolletje, hoe meer tijd ze er relatief aan besteden. Kijk er eens goed naar en vergelijk de vier taakcomposities. Valt je ook op dat:

- de twee bovenste docenten op elkaar lijken qua tijdsbesteding, maar dat de inhoud van bijvoorbeeld hun additionele (zwarte) taakbolletjes totaal niet hetzelfde is?
- de beginnende docent van 25 jaar in verhouding veel meer tijd spendeert aan het lesgeven dan de andere drie, maar daarbij helemaal (nog) geen extra taken doet?
- bij de gevorderde docent (37 jaar) administratie en nakijkwerk uitgesproken groot zijn?

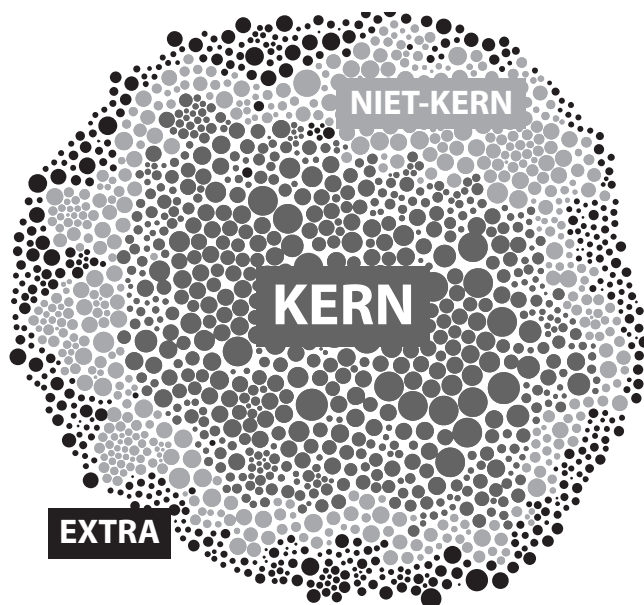


Figuur 5.2 Individuele verdeling in taken van vier basisschooldocenten

Kunnen we het eigenlijk wel hebben over *de* basisschooldocent? Voor een deel is het werk natuurlijk hetzelfde, maar je ziet ook de boeiende variaties in werk als je op taakniveau kijkt.

De verhouding kerntaken versus randtaken

Het onderscheid in taaksoorten wordt relevanter naarmate we met deze onderverdeling beter begrijpen hoe werk werkt. Boven op de vier takenwolken van figuur 5.2 hebben we daarom alle zestienhonderd taken die door circa honderdvijftig basisschooldocenten worden genoemd bij elkaar gegooid – onverdeeld in kerntaken, niet-kerntaken en extra taken. Dat leidt tot deze supertakenwolk:



Figuur 5.3 De supertakenwolk van basisschooldocenten

Het blauwe midden wordt dus gevormd door de kerntaken van docenten (bijvoorbeeld lesgeven, voorbereiding, oudercontact) met daaraan gekoppeld het percentage werktijd. Wederom: bij meer tijdsbesteding per taak is het takenbolletje groter. Om de kern van het werk heen zie je de grijze niet-kerntaken, en daaromheen de zwarte extra taken. Dit is een manier om naar de taakcompositie van werk te kijken als je kerntaken heel letterlijk neemt. Het docentenvak is dus een beroep met rondom de kern een dikke grijs/zwarte takenschil. In verhouding is het bij deze docenten zo dat gemiddeld 50 procent van de werktijd wordt besteed aan taken die tot de kern behoren. Op deze taken leunt de functie. Niet-kerntaken, zoals administratieve taken, nakijkwerk, werkoverleg of e-mail bijhouden, vragen 35 procent van de werktijd. De laatste 15 procent van de werktijd komt voor rekening van de extra taken (bijvoorbeeld coördinatorrollen, voorzitterschappen, extra projecten, organisatiecommissies).

Dit is natuurlijk gemiddeld. We weten dat er verschillen zijn tussen individuele docenten in het aantal taken, de precieze taakinhoud en de relatieve tijdsbesteding per taak. Je kunt in de supertakenwolk echter wel zien dat de blauwe kerntaken vaker grote taken zijn, terwijl additionele taken vaker kleiner in tijd zijn.

Al eerder zeiden we dat ongeveer de helft van het werk binnen dezelfde functies of beroepen op elkaar lijkt. Dat zou dus kunnen komen, omdat de andere helft bestaat uit niet-kern- en additionele taken die minder voortkomen uit de functie zelf. Deze worden meer bepaald door bijvoorbeeld:

- de wijze waarop organisaties werken qua administratieve en controlesystemen of overlegstructuren (moet er veel worden bijgehouden en afgestemd?);
- de ruimte en kansen die individuele medewerkers krijgen en/of nemen om extra projecten of rollen op te pakken of zich inhoudelijk te verdiepen – passend bij de loopbaanfase of bij eigen interesses.

Besef dat honderdvijftig docenten met zestienhonderd taken bijna vierduizend werkuren per week maken. En neem het inzicht mee dat binnen basisscholen maar ook binnen andere organisaties de uren dus nog best divers worden besteed. Zeker niet allemaal aan de kern van het werk, zeker niet op dezelfde manier en al helemaal niet mooi conform een ooit opgeschreven functiebeschrijving.

VAN EEN FOTO NAAR EEN FILM

Als je het werk van een basisschooldocent op taakniveau bekijkt, maak je in eerste instantie een kleurenfoto. Werk is niet zwart of wit, maar veelzijdig in wat gevraagd wordt van docenten of wat men er zelfs extra bij is gaan doen aan verticale, horizontale of verdiepende taken. De foto kent grote en duidelijk onderscheidbare taken, maar ook kleinere details. Dat geldt in meer of mindere mate voor ieder werk.

Anderzijds is een foto maar een momentopname. Je kunt er niet aan aflezen wat aan de foto voorafging. Om van de foto een film te maken, zijn we daarom benieuwd naar wat er nieuw is in het werk, en wat er in tijd aan het toenemen of afnemen is. Hoe ontwikkelt werk zich?

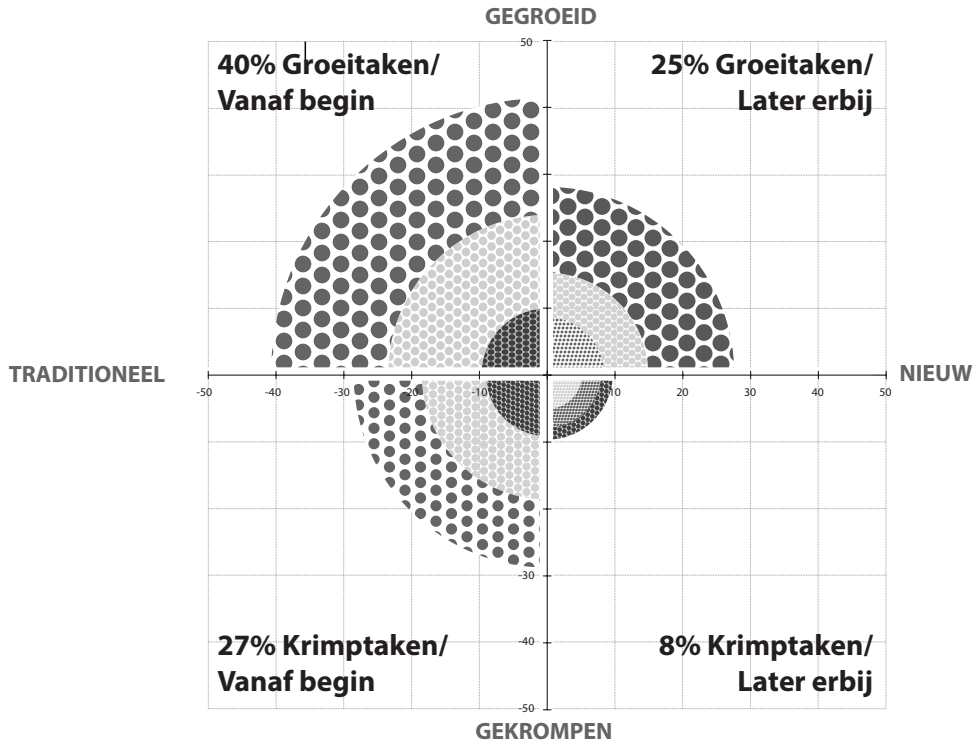
Dynamiek in werk

Wat gebeurt er met werk naarmate docenten langer in dezelfde baan zitten? Figuur 5.4 toont de verhouding tussen kern-, niet-kern- en additionele taken als je ze splitst op basis van taken waarvan men aangeeft dat ze vanaf het begin in het werk zitten (traditionele taken) of die er later zijn bijgekomen (nieuwe taken); samen met de vraag of het een taak is die sinds dat je de taak doet meer tijd is gaan vragen (groeitaken) of minder tijd is gaan vragen (krimptaken).

Traditionele en nieuwe taken

De figuur toont de verhouding in het aantal taken in elk van de vier categorieën. Van alle ongeveer zestienhonderd docenttaken geeft men aan dat twee derde (40 procent + 27 procent) al vanaf het begin in de baan zit. Een derde (25 procent + 8 procent) van wat men nu doet in het werk, is er nieuw bijgekomen. Er zit dus ontwikkeling in werk:

een derde van de baan lijkt niet op de baan waarin men begon. In de figuur zie je in kleur de docententaken in de drie hoofdcategorieën. Bij aanvang in de functie (alles aan de linkerkant) zie je dat de blauwe kern- en grijze niet-kerntaken oververtegenwoordigd zijn. Deze volgen de formele functieomschrijving. Een kleiner deel van de taken is bij aanvang reeds additioneel of extra. Dat kan een gevolg zijn van wat wetenschapper Anne Miner (1987) *opportunistic hiring* noemt. Zij vond in haar onderzoek bij het aannemen van mensen dat er soms op maat van de sollicitant extra taken worden toegevoegd om een goede kandidaat te kunnen boeien voor een functie. Daar kun je je iets bij voorstellen.



Figuur 5.4 Groei- en krimptaken, vanaf het begin en later erbij gekomen

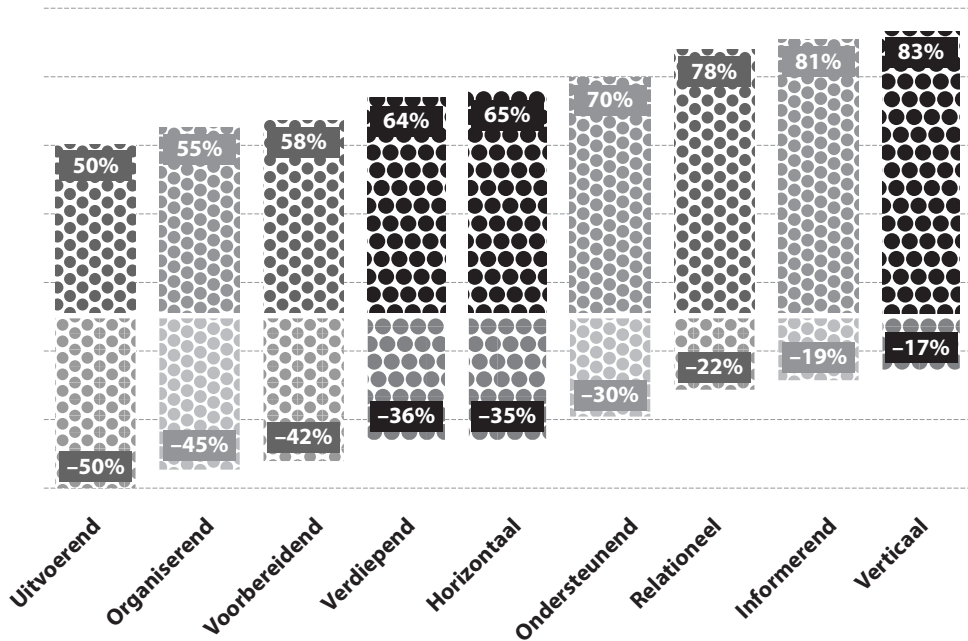
Anderzijds maakte Anne Miner in haar onderzoek ook al duidelijk dat er sprake is van *evolved jobs*, het fenomeen dat banen evolueren en veranderen. Bij de nieuwe taken, vooral rechtsboven in de figuur te zien, is namelijk het grootste aandeel extra of additioneel van aard. En dan gaat het vooral om extra horizontale en verticale taken waarmee docentfuncties in de loop der tijd verbreed of verrijkt worden. Dit duidt dus op een toevoeging van taken aan werk die niet per se tot de kern van de functie behoren.

Groeitaken en krimptaken

Naast uitbreiding van het takenpakket met nieuwe taken krimpt en groeit de tijdsbesteding aan taken ook. Sommige al bestaande taken gaan steeds meer tijd vragen; na verloop van tijd zie je bijvoorbeeld dat door meer veeleisende klanten de tijdsbesteding aan klantcontact toeneemt. Ook niet-kerntaken als administratie bijhouden kunnen groeien in tijd, omdat er vanuit een organisatie of de politiek meer druk wordt gelegd op het bijhouden of registeren van handelingen. We hebben het dan over *groeitaken*. Je ziet in figuur 5.4 boven de streep dat twee derde (40 procent + 25 procent) van de zestienhonderd docenttaken als groeitaak wordt aangemerkt.

Naast deze groeitaken zitten er ook voor een derde *krimptaken* bij die na verloop van tijd afnemen. Dit kan bijvoorbeeld komen omdat de werktaak aan belang verliest. Taken krimpen ook in tijd door gedeeltelijke automatisering of omdat je er als individuele werknemer gewoon beter en sneller in wordt. Deed je als secretaresse in het begin gemiddeld een uur over het opmaken van een rapport in een bepaalde huisstijl, dan is de kans groot dat het na tien rapporten al een stuk sneller gaat.

Is er een logisch patroon in datgene wat groeit en krimpt in het werk? Figuur 5.5 splitst de krimp- en groeitaken van docenten nog verder uit voor de negen taaksoorten. Boven en onder de streep zie je het percentage van de taken per soort dat respectievelijk groeit of krimpt. Dan vallen twee dingen op.



Figuur 5.5 Groei en krimp in negen taaksoorten van basisschooldocenten

- Er zijn verschillen tussen de negen taaksoorten. Zo zijn verticale taken (bijvoorbeeld leidinggevend), informerende taken (bijvoorbeeld e-mail bijhouden) en relationele taken (bijvoorbeeld met ouders en zorgleerlingen) vaker groeitaken. Men besteedt er meer tijd aan dan in het begin.
- Opvallend is dat uitvoerende (het lesgeven) en lesvoorbereidende taken vaker krimptaken zijn. Dat is veelal kernwerk waaraan docenten dus minder tijd besteden dan in het begin.

Kortom: ook groei en krimp in taken maken dat het werk na verloop van tijd verandert – bij sommige taaksoorten meer (en anders) dan bij andere. Het is goed om jezelf af te vragen wat nu bij elk van deze ontwikkelingen de onderliggende oorzaak kan zijn. Waarom verandert het werk? En is er een grote oorzaak, of zijn er ook vele kleinere krachten die je werk beïnvloeden?

DE DRUK OP DE DOCENT

Als je op taakniveau kijkt, is er veel variëteit en gebeurt er van alles in docentebanen. Kleine en grote taken vragen diverse aandacht, er komen nieuwe taken bij, terwijl ze ook nog eens groeien en krimpen. Werk is altijd in beweging. Maar is deze beweging altijd welkom? Bij docenten PO heeft het werk een grens bereikt, althans: dat is het collectieve gevoel.

Dat de uitvoerende en voorbereidende kerntaken het meest als krimptaken worden aangemerkt, is een belangrijke functieontwikkeling. Er ligt druk op de tijdsbesteding (of sommigen worden er gewoon beter en sneller in). Waar komt die druk vandaan?

Je hoort vaak dat het aan de tijdrovende administratie ligt. Het rooft de tijd weg bij andere taken die men ook moet doen. Als ondersteunende taak is dat in onze analyse in de meerderheid een groeitaak. Maar waar het vaak gaat over de niet-kerntaken als boosdoeners, zijn er ook die ongrijpbardere extra taken die op een later moment binnenkomen. Soms op eigen initiatief, soms niet. Soms zijn het sluiptaken. Ze nestelen zich in het werk en zijn voor iedereen net even iets anders. Ze kunnen ook voor positieve functieontwikkeling zorgen, mits het totaalpakket in balans blijft. Wordt het écht alleen maar minder? Of zijn er positieve én negatieve ontwikkelingen in de docentenfunctie?

Is beweging in werk altijd welkom?

Het is een vraag die je jezelf na verloop van tijd in je werk kan stellen: *wat is er sinds ik in mijn huidige functie ben begonnen gebeurd met mijn werk?* Ook hr-verantwoordelijken en ma-

nagers binnen organisaties kunnen zich de vraag stellen wat er eigenlijk aan het gebeuren is met de functies van hun medewerkers. En zijn deze ontwikkelingen positief of negatief van aard?

Er zijn verschillende antwoorden mogelijk op basis van het groter of kleiner worden van kern-, niet-kern- of additionele taken. Tabel 5.2 geeft een overzicht van diverse ontwikkelingen die je kunt waarnemen als je op taakniveau het werk benadert.

Tabel 5.2 Functieontwikkelingen op taakniveau

Ontwikkeling	Taakdynamiek	Typische uitspraak	Mogelijk invloed op
Functieverzwaring	Toename kerntaken	'Mijn werk wordt inhoudelijk steeds interessanter en uitdagender.'	Vakmanschap Productiviteit
Functieverrijking	Toevoeging 'verticale' taken	'In mijn werk kan ik nu ook andere collega's begeleiden en aansturen.'	Verantwoordelijkheid Rolontwikkeling
Functieverbreding	Toevoeging 'horizontale' taken	'Mijn werk biedt de kans om meer te doen met mijn eigen interesses.'	Persoonlijke groei Betrokkenheid
Functieverdieping	Toevoeging 'verdiepende' taken	'In mijn werk kan ik nieuwe dingen leren en ontwikkelen.'	Professionele groei Creativiteit
Functieverwatering	Te veel niet-kerntaken	'Ik kom steeds minder aan mijn echte werk toe.'	Demotivatie Onderbenutting
Functieverzadiging	Te veel groeitaken	'Het werk stijgt me langzaam tot aan de lippen, alles moet meer.'	Werkdruk Improductiviteit
Functieversnippering	Te veel kleine taken	'Ik doe van alles, maar ben steeds vaker totaal het overzicht kwijt.'	Rolonduidelijkheid Onrust/stress

Ontwikkeling	Taakdynamiek	Typische uitspraak	Mogelijk invloed op
Functievervreemding	Te veel nieuwe taken	'Is dit nog wel de baan waarvoor ik gekozen heb en opgeleid ben?'	Geen identificatie Onzekerheid over eigen kunnen

Positieve functieontwikkeling

Bij de volgende vier zaken is er sprake van positieve functieontwikkeling:

Functieverzwaring

Als het aantal kerntaken en de tijdsbesteding aan kerntaken toenemen, dan spreken we van functieverzwaring. De functie vraagt meer specifieke, functiegerelateerde kennis en vaardigheden, waardoor het beter past bij iemands initiële beroepsinteresse. Je gaat nog meer je vak uitoefenen, misschien ook voor grotere klanten met complexere opdrachten. Je krijgt steeds meer een 'zwaardere' functie.

Functieverbreding

Als er in een functie 'horizontale' taken bijkomen, dan vindt er functieverbreding plaats. Horizontale taken verwijzen naar het op je nemen van een nieuwe rol (bijvoorbeeld vertrouwenspersoon), een kortstondig project (bijvoorbeeld het organiseren van een symposium of een schoolreis) of een langduriger project (bijvoorbeeld lid van werkgroep ICT). Ze kunnen dus naast de hoofdfunctie zorgen voor een persoonlijk interessantere invulling van werk.

Functieverrijking

Wanneer aan een functie 'verticale' taken toegevoegd worden met meer verantwoordelijkheden die bijvoorbeeld ook voor een deel leidinggeven met zich meebrengen, dan wordt de functie verrijkt. Een werkende gaat dan in de rol van meewerkende leidinggevende (jongere) collega's aansturen of gaat deel uitmaken van bijvoorbeeld een stuurgroep of dagelijks bestuur dat naast een formele leidinggevende meebeslist.

Functieverdieping

Functieverdieping vindt plaats als er expliciet ruimte in het werk is of wordt vrijgemaakt voor 'verdiepende' taken gericht op innovatie en bijblijven met vakontwikkeling. Dat kan vrij traditioneel zijn in de vorm van training- en cursusdagen, maar je ziet in ons bestand ook taken als vakliteratuur lezen (ja, dat is ook gewoon werk!) of congresbezoek. Onder functieverdieping vallen verder nog taken als meedenken met het ontwikkelen van nieuwe diensten, (les)methodes of producten.

Negatieve functieontwikkeling

Positieve functieontwikkelingen kun je dus per taaksoort duiden. Het gaat voornamelijk over de toename of toevoeging van kerntaken en additionele taken. Maar er zijn ook andere veranderingen in functies die negatief kunnen uitpakken. Dan gaat het vooral over een scheefgroei in de verhouding tussen verschillende taakkenmerken. Is werk nog wel in balans?

Funcieverwatering

Als de tijdsbesteding aan kerntaken en niet-kerntaken uit balans raakt, kun je spreken van funcieverwatering. De tijd die je aan het hart van de functie spendeert, raakt verwaterd door te veel randtaken. Verwatering merk je op als men zegt: 'Ik kom steeds minder aan mijn echte werk toe.' Dan zie je bijvoorbeeld dat men klaagt over de toegenomen administratieve druk of vergaderlast. Wetenschapper Norbert Semmer (2015) gaat nog verder en ziet ook de negatieve invloed (bijvoorbeeld stress) van te veel *illegitimate* of 'onrechtmatige' taken: taken die niet tot iemands beroep horen en onnodig of zelfs onzin zijn. Als dit ten koste gaat van de kern van het werk, kan dat frustreren en de beroepsidentiteit aantasten. Actueel zijn discussies bij verzorgingshuizen en scholen over het personeel dat te weinig tijd heeft voor de taken die écht belangrijk zijn voor goede zorg en goed onderwijs.

Funcieverzadiging

Wat gebeurt er als men aangeeft meer groeitaken dan krimptaken te hebben? Als je eerder meer tijd besteedt aan je werk dan minder, kan een functie verzadigd raken. Je kunt er gewoonweg niet meer bijhebben. Dit gaat vaak heel geleidelijk, waardoor het niet meteen opvalt. Je functie kan dus te vol raken, wat een bron kan zijn van werkdruk en werkstress, maar ook van productiviteitsverlies.

Funcieversnippering

Een andere negatieve ontwikkeling is het versnipperen of versplinteren van functies. Dat zie je als je werk steeds meer uit kleine loshangende taken gaat bestaan. Was je functie eerst nog duidelijk en overzichtelijk met in de basis grote taken, maar is je agenda nu een brij van verschillende kleine dingen geworden, dan versnipperd het werk. Het risico is dat je het overzicht kwijtraakt en moeilijk nog kunt prioriteren wat écht belangrijk is in je werk.

Funcieervreemding

Als laatste is er nog de scheve verhouding tussen traditionele taken en nieuwe taken. Eerder zagen we dat docenten PO aangeven, dat gemiddeld een derde van hun huidige takenpakket niet hetzelfde is als waarin men ooit begon. Wat betekent het als de helft of meer niet meer hetzelfde is? Het kan zijn dat de functie dan zo is veranderd,

dat je je er niet meer in herkent. Neem de automonteur. Dan was je van oudsher een mecanicien. Je wist alles van alle motoronderdelen. Maar met de nieuwe generatie auto's zeggen ze dat ze steeds meer een elektricien of zelfs een informaticus zijn geworden. Vuile handen maken is er nog amper bij. Sommigen kunnen zo vervreemden van hun functie (waar anderen gewoon meegroeien).

Boeiende dynamiek in werk

Mooi werk is als een puzzel. In dit hoofdstuk hebben we geprobeerd deze dynamische puzzel scherper in beeld te brengen. Wat doen we nu eigenlijk in ons werk? Hoeveel? Tussen basisschooldocenten bleken er al verschillen te zitten in wat zij als hun takenpakket zagen, en dat zal binnen andere soorten functies niet anders zijn.

Verder is het de vraag in welke mate de compositie van taken aan verandering onderhevig is. Wat en hoeveel is nieuw, wat groeit of krimpt in het werk? Al deze dynamiek valt uiteindelijk ergens positief of juist negatief voor je uit.

Docenten hebben bijvoorbeeld best wel divers werk, met ruimte voor allerlei extra taken die het werk kunnen verbreden, verrijken en dus interessant houden. Anderzijds lijkt er druk te staan op kerntaken die vaker dan andere taaksoorten krimptaken zijn. Hier piept en kraakt de functie en ligt functieverwatering, -verzadiging of -versnippering op de loer. Ondanks of juist dankzij de ruimte dijt de docentfunctie verder uit en zijn overuren maken de norm geworden. Of elke docent hier hetzelfde bij voelt, valt te betwijfelen.

Het zijn belangrijke vragen voor de eerste stappen in de richting van mooier werk. Want hoe goed ken je (en kennen collega's of leidinggevenden) jouw eigen werk eigenlijk? Weten hoe je eigen werk werkt en verandert, is belangrijk. Om er uiteindelijk slim aan te sleutelen, moeten we nog iets weten: *je persoonlijke fit met het werk*. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

Werk staat nooit stil. Banen en beroepen lijken zelfs steeds sneller te veranderen. Het is belangrijk om hierop als individu en organisatie slim en snel te kunnen anticiperen. Dit boek biedt inzichten om binnen deze dynamiek van werk Mooier Werk te maken. Een vaardigheid voor een nieuwe tijd.

Hoe raak je van dat knagende ontevreden gevoel over je werk af zonder meteen naar een andere baan te zoeken? Hoe kun je zelf en samen met je collega's teamtaken herverdelen, zodat iedereen er Mooier Werk aan overhoudt? Dit praktische boek helpt je met het slimmer sleutelen aan werk voor een meer persoonlijke baan op maat. **Smart crafting** noemen we dat. Met een frisse blik kijk je daarbij naar de taken waaruit je werk bestaat. In logische stappen verken je de vrijheidsgraden in je werk en hoe je deze kunt inzetten zodat je baan goed blijft passen bij wat je goed kunt en écht graag wilt.

Mooier Werk leert ook teamleiders, hr-professionals, coaches en adviseurs op een andere manier te kijken naar (team)werk. Met praktijkinzichten uit dik vijf jaar aan interventietrajecten wordt duidelijk wat het wel en niet oplevert als mensen zelf aan hun taken sleutelen om werk mooier en meer passend te maken. Aangevuld met inzichten uit onderzoek en baananalyses komt dit boek tot de kern van wat smart crafting kan betekenen voor de duurzame inzetbaarheid van mensen in hun baan en de teams waarin ze werken.



Dr. Mark van Vuuren en **dr. Luc Dorenbosch**

noemen zichzelf baaningenieurs. Mark is tevens universitair hoofddocent Organisatiecommunicatie aan de Universiteit Twente. Hij onderzoekt nieuwe organisatievormen en de manieren waarop mensen betekenis verlenen aan hun werk. Luc promoveerde in de Human Resource Studies. Hij onderzoekt en adviseert over hoe job crafting en job engineering functies kunnen verduurzamen, zodat werknemers gemotiveerder en gezonder hun werk kunnen blijven doen. Zie voor alle producten en publicaties: www.debaaningenieurs.nl.



ISBN 978-9-0244-1516-8



9 789024 415168

boom.nl
boommanagement.nl