

CARRIÈRE

Geef een nieuwe draai aan uw werk



EEN BAAN VINDEN, IS NU EVEN NIET EENVOUDIG. HET ALTERNATIEF: PIMP UW HUIDIGE BAAN. MAAK DIE LEUKER, SPANNENDER OF MINDER STRESSVOL

Sinds kort maakt het uit de Verenigde Staten overgewaaid *job crafting* – ‘aan je baan sleutelen’ – furore. Het idee van die techniek: werknemers kunnen met relatief kleine ingrepen hun baan veranderen, net zolang tot ze tevreden zijn. Bijna elke baan is leuker te maken, of je nu schoolhoofd bent, psychiater of consultant.

Rentsje de Gruyter Foto's Martin Dijkstra

Bijna de helft van de werknemers wil eigenlijk ander werk. Maar met dat stille verlangen doen de meesten bar weinig, ontdekte Randstad vorig jaar zomer toen het onderzoek deed naar de mobiliteit van werkenden. Slechts een op de vijf onderzochten zocht actief naar een nieuwe baan. ‘Werknemers zitten de storm uit bij hun huidige werkgever, gezien de zorgwekkende staat van de economie,’ concludeerde de uitzendorganisatie.

Aangezien de economie er sindsdien alleen maar verder op achteruit is gegaan, zitten ontevreden werknemers ongetwijfeld nog steviger aan hun bureaustoel vastgeplakt.

Sinds Nederland eind vorig jaar opnieuw in een recessie belandde, is het nog lastiger een nieuwe baan te vinden. In totaal waren er eind 2011 zo'n 10.000 vacatures minder, en op de rest komen steeds meer mensen af. Het aantal werklozen liep namelijk tegelijk op. Zat in juli vorig jaar zo'n 5,3 procent van de beroepsbevolking zonder baan, dit jaar is dat 6 procent. Voor sommige groepen is het extra moeilijk om werk te vinden: zo zit van alle jongeren onder de 25 jaar 12 procent thuis. Dat bleek half maart uit de nieuwste cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (zie ‘Stijgende lijn’ op pagina 52).

Toch maken werknemers een fout als ze denken dat er door de economische crisis geen leuker, uitdagender of in elk geval min-

der vervelend werk voor hen in het verschiet ligt. Alleen moeten ze ophouden met zwijmelen over die ene, schier onbereikbare ‘droombaan’ en gewoon gaan sleutelen aan hun huidige baan. Dat is de boodschap van Mark van Vuuren (36), universitair docent organisatiecommunicatie aan de Universiteit Twente. Hij vertegenwoordigt een nog jonge, uit de Verenigde Staten overgewaaid stroming in de arbeids- en organisatiepsychologie: *job crafting*, wel vertaald als ‘knutselen aan je baan’ of ‘baanboetseren’. De gedachte: werknemers kunnen, door relatief kleine dingen te veranderen, zelf hun baan leuker maken. Daar is niet alleen Van Vuuren van overtuigd, maar velen met hem – al noemt niet iedereen het *job crafting*.

Hoe een werknemer dit voor elkaar krijgt, is bijvoorbeeld te lezen in het boek *Mooi werk. Naar een betere baan zonder weg te gaan* (2011), dat Van Vuuren schreef met TNO-onderzoeker Luc Dorenbosch (33). Om hun werk leuker te maken, kunnen werknemers kiezen uit vele mogelijkheden.

Zo kunnen ze in hun baan nieuwe taken op zich nemen, van vervelende onderdelen proberen af te komen of een interessante taak uitbreiden. Een andere optie is om de samenwerking met collega's en derden – zoals klanten en opdrachtgevers – aan te passen. Of de werkomstandigheden: de manier van werken, de plek waar dit gebeurt of het tijdstip waarop. Die ingrepen zijn niet revolutionair, een baan verandert er meestal niet sterk door. Vaak hoeft de officiële functiebeschrijving dus niet te worden aangepast. Maar voor de werknemer voelt het alsof er van alles is veranderd – verbeterd – aan zijn baan.

Motivatie

De term *job crafting* bestaat sinds 2001, toen de Amerikaanse hoogleraar Jane Dutton en universitair hoofddocent Amy Wrzesniewski hem gebruikten in een artikel over mensen met eenzelfde functie die toch heel verschillend over hun baan denken. In het vakblad *Academy of Management Review* presenteerden zij de resultaten van hun onderzoek naar de motivatie van onder meer een ploeg schoonmakers in een Amerikaans ziekenhuis. Opvallend was dat sommige schoonmakers uitgesproken negatief oordeelden over hun werk – dat zij vies en overbodig noemden – terwijl anderen vonden dat hun werk onmisbaar is.

De laatste groep werknemers bleek uit eigen beweging van alles te doen wat officieel niet tot hun werk behoorde. Zo verzamelde één vrouw knuffels, planten en andere spullen die patiënten achterlieten na vertrek. Als zij merkte dat een nieuwe patiënt zelden bezoek kreeg, dan bracht ze een van de vergeten voorwerpen bij die persoon langs, bij wijze van cadeautje.

'De verrassende conclusie uit het onderzoek was dat er bijna altijd ruimte bleek te zijn om werk leuker te maken, ook in laaggeschoolde functies waar je dat niet zou verwachten,' zegt TNO-onderzoeker Dorenbosch. Maar wie zelf geen initiatief neemt om zijn functie boeiender te maken, kan lang wachten tot zijn baas het doet.

'Veel organisaties permitteren zich gezien de economische crisis de luxe om te denken: ze blijven toch wel bij ons,' zegt bestuursvoorzitter Nicole Eggermont (46) van Schouten & Nelissen. Volgens de marktleider in trainingen en opleidingen voor werknemers 'zijn werkgevers nu niet zo bezig met de vraag hoe ze werken voor medewerkers leuker kunnen maken'. Maar liggen de ingrepen die worden voorgesteld onder de noemer



'Ik maak gewoon lijngrafieken'

NAAM: Alexander Eijkenaar (26)

FUNCTIE: Organisatieadviseur bij uitzendorganisatie Manpower

VERANDERING: Inzet van andere capaciteiten en een opgeruimd kantoor

Als managementtrainee miste Alexander Eijkenaar het dat hij zijn 'analytische blik' weinig kon inzetten. 'Als consultant was ik meestal kort bezig per opdracht, soms maar een dag.' Hij zocht de diepgang die hij eerder in zijn studie internationale bedrijfskunde vond. 'Dat heb ik eerlijk gezegd tegen de twee coaches die ik als trainee heb. Zij raadden mij aan op zoek te gaan naar terreinen buiten mijn dagelijkse functie waar ik die analytische kant kon laten zien.'

Daarop vertelde hij zijn leidinggevende over een acquisitiemethode die hij had bedacht voor Manpower. De man reageerde enthousiast: Eijkenaar mocht een presentatie geven voor een aantal managers. 'Ik was er in die periode misschien maar twee uur per week mee bezig, maar vond mijn hele werk

er leuker door,' zegt hij. Succes boekte hij ook: Manpower voert zijn methode waarschijnlijk in. Zijn liefde voor cijfers – 'ik houd van kwantitatieve analyses' – steekt Eijkenaar sindsdien niet meer onder stoelen of banken. Laatst nog, toen een klant wilde weten of hij seizoenspieken moest opvangen met vast personeel of met oproepkrachten. 'Mijn collega's zouden het anders aanpakken, maar ik maak dan zes lijngrafieken.' Hij heeft de vrijheid gekregen om zijn werk op zijn eigen manier te doen, en vindt het daarvoor boeiender.

Eijkenaar pakte ook de kantoorruimte aan. 'Als we een afspraak hebben, moeten we voor klanten vaak allerlei formulieren en drukwerk meenemen. Doordat ons kantoor nogal rommelig was, liep ik vaak te zoeken naar de juiste papieren. Dat vond ik vervelend, ik houd van geordendheid.'

Zijn collega's hadden er geen last van, toch bedacht Eijkenaar een opbergstelsel. Hij is blij dat hij dat durfde. 'Ik erger me minder en mijn collega's namen het me niet kwalijk. Ze vonden het best dat alles een vaste plek kreeg.'

job crafting niet erg voor de hand? 'Tachtig procent van de werknemers doet weleens een van die dingen,' bevestigt Jessica van Wingerden (34), directeur personeelszaken van de Koninklijke Auris Groep. Die organisatie bestaat onder meer uit vele scholen voor kinderen met gehoor-, spraak- en taalproblemen.

De verdienste van *job crafting* is volgens haar dat het werknemers ertoe aanzet alle onderdelen van hun werk te analyseren en systematisch de mogelijkheden voor verbetering na te gaan. 'Het is een mooi hulpmiddel om bewust na te gaan op welke aspecten van een baan iemand invloed kan uitoefenen. Veel mensen onderschatten die invloed, of denken er niet zo over na.'

Efficiënter

Van Wingerden hielp trainingen ontwikkelen voor de ruim duizend medewerkers van Auris, die deels zijn gestoeld op *job crafting*. Als geslaagd voorbeeld noemt ze een groep docenten die naar aanleiding van een eendaagse cursus één vervelend onderdeel van hun werk – verslagen maken – anders aanpakte. 'Voor hun gevoel waren ze er de hele dag mee bezig,' vertelt Van Wingerden. Nu trekken zij er elke week standaard twee uur voor uit. Dan gaan ze ieder in hun eigen leslokaal zitten, en hangen ze een bordje 'Niet storen' op de deur.

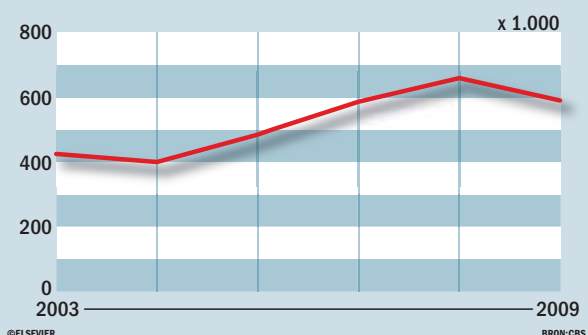
'Aan de hoeveelheid papierwerk kan de directie niks veranderen,' zegt Van Wingerden. 'Maar de winst is dat dezelfde taak hen nu minder belast doordat ze het efficiënter aanpakken.' Ook werden de docenten zich ervan bewust dat papierwerk maar een klein onderdeel uitmaakt van hun werk door de klus in één keer te doen. 'Daardoor hebben ze er minder last van.'

Om erachter te komen welke onderdelen van een baan zich lenen voor gesleutel, vragen onderzoeker Dorenbosch en universitair docent Van Vuuren tijdens de trainingen aan de cursisten om al hun taken op aparte Post-its – plakpapiertjes – te schrijven. Die delen zij uit in drie formaten: de grootste is voor de belangrijkste taken, de kleinste voor de minst belangrijke. Daarna moeten cursisten bij elke Post-it een papiertje plakken waarvan de kleur aangeeft of de bewuste taak energie kost of oplevert.

'Een nuttige oefening,' vindt econoom Sabine Dentener (45), senior beleidsmedewerker van de sector financiën bij de gemeente 's-Hertogen-

Weinig beweging

Aantal werknemers dat van baan verandert



bosch. Afgelopen januari volgde ze met directe collega's één dag een training, geënt op de filosofie van *job crafting*. 'De gemeente heeft geen personeelsproblemen: we hebben een historisch laag ziekteverzuim,' zegt personeelsmanager Roos Los (38). Toch organiseerde de directie deze training, opgezet door TNO, om de medewerkers een 'frisse blik op hun werk' te geven en zo hun bevoegdheid te vergroten. Dentener: 'Eerst dacht ik: ik heb het al zo druk, waarom moet dit er nog bij?' Maar de oefeningen bleken 'een aangename verrassing' (zie 'Ik moet nu echt weer puzzelen' op pagina 53).

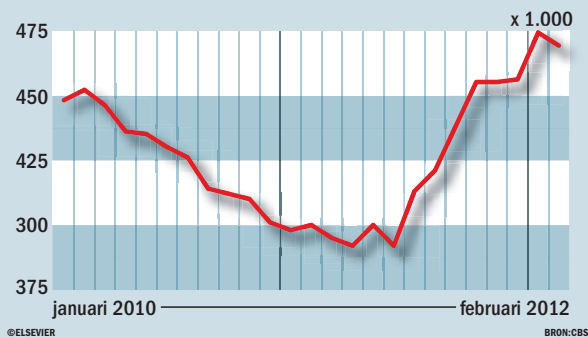
Als werk te veel een gewoonte wordt, gaat het snel tegenstaan, zegt hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie Arnold Bakker (47) van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Om dat te vermijden, moeten werknemers zichzelf steeds nieuwe doelen stellen, vindt hij. 'Anders komen ze op een dood spoor terecht en wordt hun werk saai.'

Dat zal Gert Jan Verbaarschot (48), als manager verantwoordelijk voor het onderhoud van een van de acht kunststoffabrieken van SABIC in Bergen op Zoom, niet snel overkomen. Hij werkt al zestien jaar bij de kunststofproducent, die tot 2007 deel uitmaakte van het Amerikaanse concern General Electric en toen werd overgenomen door het Saoedische petrochemieconcern SABIC.

Verbaarschot maakte verscheidene keren mee dat 'de uitdaging' van zijn dagelijkse werk 'er een beetje af was'. Zijn advies: 'Zoek een ander zwembad op en ga daar

Stijgende lijn

Aantal werklozen



baantjes trekken.' Met andere woorden: als je je gaat vervelen, bedenk dan een nieuwe klus naast je reguliere taken. Sinds hij dat begin dit jaar deed, moet hij het hoofd buigen over allerlei nieuwe kwesties. Dat houdt hem enthousiast (zie 'Elke keer bedenk ik iets anders' op pagina 54).

Job crafting hoeft overigens niet altijd bloedserieus te zijn. Een beetje lol trappen met collega's kan een werkdag ook aangenaamer maken. Neem de medewerkers van een callcenter waar soms de zon ongenadig hard naar binnen schijnt. Afgelopen jaar zei iemand eens tijdens de lunch dat ze binnen wel een kas konden beginnen: warmte genoeg.

Wat begon als een grap, groeide uit tot een heuse competitie tussen twee teams van medewerkers die op kantoor hun eigen aardbeienplantjes gingen kweken. Het team dat aan het eind van de zomer de meeste aardbeien had opgeleverd, werd door het andere team als beloning op een etentje getraakteerd. De medewerkers beleefden zoveel lol aan hun competitie dat ze dit voorjaar opnieuw aardbeien gaan kweken.

Hechtere banden smeden met collega's die je aanspreken, is ook een goede manier om een baan leuker te maken. 'Betrek een sympathieke collega bij een nieuw project, al zijn daar geen prangende redenen voor,' zegt Van Vuuren. 'Wie weet wat een positieve invloed hij blijkt te hebben. Misschien komt hij met ideeën of oplossingen waar nog niemand aan heeft gedacht.' En is dat niet het geval, dan levert het project allicht meer plezier op doordat de besprekingen gezelliger zijn.

Hulpbronnen

Volgens hoogleraar Bakker, die al jaren onderzoek doet naar bevoegdheid, gaat het erom dat werknemers een evenwicht vinden tussen de eisen die een baan aan hen stelt, en de hulpbronnen die tot hun beschikking staan. Wie zijn baan niet leuk genoeg vindt, moet sleutelen aan de hoeveelheid werk die op zijn bord ligt, of energieslurpende taken proberen kwijt te raken. Wat volgens hem ook goed werkt is om bij jezelf extra energie te genereren. 'Bijvoorbeeld door nieuwe dingen aan te pakken die je eng vindt. Als mensen hun angst overwinnen, levert dat extra energie op.' Hoe meer energie mensen zo opwekken, hoe meer werkdruk ze aankunnen.

Ze kunnen ook proberen om nieuwe hulpbronnen aan te boren. Bijvoorbeeld door actief steun te zoeken bij collega's of hun advies te vragen over de aanpak van een 'energievretter'. Welke naam je het beestje geeft, dat maakt volgens Bakker weinig uit. 'Nu zijn in de managementliteratuur termen als *job crafting* en 'duurzame inzetbaarheid' populair; een paar jaar geleden had iedereen het over *empowerment*. Al die technieken passen in de ontwikkeling van de afgelopen twintig jaar, waarbij de maatschappij de verantwoor-



‘Ik moet nu echt weer puzzelen’

NAAM: Sabine Dentener (45)

FUNCTIE: Senior beleidsadviseur financiën bij de gemeente 's-Hertogenbosch

VERANDERING: Taken geruild met een collega op dezelfde afdeling

Toen Sabine Dentener hoorde dat ze met haar collega's op training moest 'om ons te motiveren met nieuwe ogen naar ons werk te kijken en bevlogener te maken', zoals de directeur het noemde, stond ze niet te juichen. 'Als ik eerlijk ben, dacht ik: we hebben het al zo druk, waarom moet dit er nog bij?'

Maar tijdens de training *job crafting*, door

de gemeente 'sleutelen aan je werk' genoemd, werd Dentener 'aangenaam verrast', vertelt ze. 'Ik moest al mijn taken op afzonderlijke Post-its schrijven. Dat dwong me heel gestructureerd na te gaan wat ik de hele dag doe.'

De volgende opdracht was om van elke taak aan te geven 'of die energie geeft of vreet'. Dé energievreter bleek bij haar sleur te zijn. Dentener werkt 'al vrij lang' bij de sector financiën en doet op die plek al jaren hetzelfde. Kort samengevat helpt ze de gemeente met het opstellen van de begroting en berekent zij hoeveel geld van de rijksoverheid er naar verwachting binnenkomt.

De werkverdeling op de afdeling klopt:

'Iedereen doet waar hij goed in is en dat werkt erg efficiënt.' Tegelijk was Dentener 'onderhand wel toe aan iets nieuws. Iets waar ik minder ervaring in heb en wat ik niet op de automatische piloot kan doen.' Nu haar kinderen wat ouder zijn, heeft ze daar ook weer energie voor. Elders solliciteren, wilde ze niet: 'Ik heb het hier erg naar mijn zin en kan op de fiets naar mijn werk.'

De oplossing? Dentener en een collega hebben taken geruild. De collega houdt zich bezig met de gemeentebalans en Dentener berekent nu onder meer de hoogte van de reserves van Den Bosch. 'Geen grote verandering, maar ik vind het zó leuk. Ik moet echt puzzelen om erachter te komen hoe het in elkaar zit.' Ook de collega is blij: zij hoeft minder vaak in Excel te werken. 'Voor haar een uitkomst, omdat ze last heeft van rsi.'



‘Elke keer bedenk ik iets anders’

NAAM: Gert Jan Verbaarschot (48)

FUNCTIE: Onderhoudsmanager in een kunststoffabriek van SABIC

VERANDERD: Andere werktijden en een extra taak ernaast

Gert Jan Verbaarschot bedenkt voor zichzelf regelmatig nieuwe klussen naast zijn vaste managementtaken. Zo komt het volgens hem dat hij na zestien jaar ‘nog steeds met erg veel plezier’ bij SABIC werkt, de kunststoffabrikant die tot 2007 onderdeel uitmaakte van General Electric.

Geen haar op zijn hoofd die overweegt een andere werkgever te zoeken. ‘Natuurlijk blijft een baan niet vanzelf zestien jaar spannend. Om de paar jaar merk ik dat ik minder scherp word. Dan moet ik weer iets bedenken,’ zegt Verbaarschot.

Dat was begin dit jaar nog het geval. Toen na het vertrek van een van de stafleden werk bleef liggen, heeft hij dat deels naar zich toe getrokken. In de fabriek waar Verbaarschot verantwoordelijk is voor het onderhoud van

alle machines en leidingen, behandelt hij nu ook de aanvragen voor nieuwe apparatuur. Dat lijkt simpel, maar vergt veel onderzoek in een kunststoffabriek als van SABIC. ‘Elk vat dat je vervangt en elke pomp die je installeert, hebben invloed op het productieproces en op de veiligheid.’

Voor zijn nieuwe taak moet Verbaarschot tegenwoordig geregeld voor overleg naar een van de zeven andere fabrieken van SABIC op het bedrijfsterrein. ‘Daar spreek ik nieuwe mensen en verdiep ik me in onbekende bedrijfsprocessen. Hartstikke leuk.’

Het komt erop aan dat je actie onderneemt, en niet wacht tot de baas dat doet, benadrukt hij. Een paar jaar terug haalde hij te vaak naar zijn zin de afgesproken productie voor zijn fabriek niet. ‘De monteurs stonden ’s ochtends al voor achten klaar. Maar voor de voorman hun werkopdrachten en vergunningen gereed had, waren we zo een uur verder. Mij kost dat minder tijd, dus doe ik dat klusje nu zelf. Ik begin er ook een uur eerder mee, om zeven uur. Mijn werkdag is langer, maar ik heb minder stress, en meer lol in mijn werk. En de monteurs ook.’

delijkheid voor betekenisvol werk meer en meer bij de werknemers legt.’

De zoektocht naar extra energie levert soms mooie oplossingen op. Zo roostert de directeur van een van de scholen van de Auris Groep zichzelf een paar keer per week in als pleinwacht. ‘Tijdens die vijftien minuten van het speekwartier waarin ze toezicht houdt, heeft deze vrouw enorm veel lol met de kinderen. Daarna kan ze er weer helemaal tegenaan,’ zegt personeelsmanager Van Wingerden. Als leidinggevende had ze amper contact meer met kinderen en dat miste ze. Dat euvel heeft ze zo verholpen.

Arbeidsvreugde kan ook worden vergroot door een vervelende taak waar een werknemer niet vanaf komt, kleiner te maken. Zo hoorde universitair docent Van Vuuren hoe een groep psychiaters van de verplichte rapportage van elk consult een minder groot blok aan hun been maakte. ‘Zij halen hun werkvreugde uit gesprekken met patiënten. Liefst zouden ze dat de hele dag doen, en het stak dat ze na elk consult zeker tien minuten kwijt waren aan rapporteren – in een traag werkend computerprogramma.’

De oplossing? De psychiaters werken nu met een voorgedrukte vragenlijst van één A4’tje, dat binnen één minuut is ingevuld. Aan het eind van de dag leveren ze de A4’tjes in bij de secretaresse, die de data verwerkt in het computersysteem.

Een andere tactiek is ook mogelijk: een taak waaraan je veel plezier beleeft, groter maken. En waarom niet sterker die capaciteiten inzetten waaruit je voldoening put? Alexander Eijkenaar (26) kwam er als managementtrainee bij uitzendorganisatie Manpower achter dat hij zijn analytische kant te weinig kwijt kon. Op aanraden van zijn coach ging hij op zoek naar terreinen buiten zijn dagelijks werk waar hij zijn analytische kwaliteiten kon laten zien. Dat lukte, en al veranderde zijn dagelijkse werk niet, Eijkenaar gaat sindsdien toch met meer plezier naar zijn werk (zie ‘Ik maak gewoon lijngrafieken’ op pagina 51).

Een wondermiddel is *job crafting* niet. Werknemers die een verstoorde relatie hebben met een leidinggevende en niet om die persoon heen kunnen, hebben er weinig aan, zegt onderzoeker Dorenbosch. Wie een baan heeft die echt niet aansluit bij zijn talenten of wensen, kan ook beter naar iets anders zoeken. Om de kans op succes te vergroten, helpt het als werknemers zich één bescheiden doel stellen en zeker een maand uittrekken om dit te bereiken.

Wie durft, smeedt plannen met een collega. Juist doordat je in hetzelfde schuitje zit en ieder met eigen oplossingen komt, kan zo’n samenwerking onverwachte, creatieve ideeën opleveren. Een poging wagen kan in elk geval geen kwaad in de zoektocht naar leuker werk. ■